



EDUCATION  
TECHNOLOGY  
SCIENCE

# 6 CHIẾC MŨ TƯ DUY

SIX THINKING HATS

*Nguyễn Hữu Dung dịch*

**Edward de  
BONO**

Chuyên gia hàng đầu về tư duy sáng tạo



Nhà xuất bản  
Trẻ

# **6 chiếc mũ tư duy**

*Tác giả: Edward de Bono*

***Ebook miễn phí tại : [www.thuvienpdf.com](http://www.thuvienpdf.com)***

## 6 chiếc mũ tư duy

“6 chiếc mũ tư duy” là một công cụ trợ giúp tư duy được Edward de Bono giới thiệu trong cuốn “6 Thinking Hats”. Đây là một phương pháp cực kỳ hiệu quả, giúp bạn đánh giá sự việc từ nhiều góc nhìn khác nhau để đưa ra quyết định tốt hơn. Nhờ vậy, bạn sẽ hiểu rõ hơn mọi ngóc ngách của sự việc, nhận diện được những nguy cơ và cơ hội mà bình thường bạn có thể không chú ý đến.

Những người thành đạt thường tư duy theo hướng tích cực, thiên về lý trí, và đó là một trong những lý do giúp họ thành công. Mặc dù vậy, thông thường, họ có thể không đánh giá vấn đề từ các góc nhìn khác như cảm xúc, trực giác, sáng tạo hoặc mang tính tiêu cực. Hệ quả là đôi lúc họ bỏ qua những yếu tố có thể đưa đến sự thay đổi, không thể tạo ra những đột phá thật sự và không chuẩn bị những kế hoạch dự phòng cần thiết cho những rủi ro có thể gặp. Ngoài ra, những người đã quen giải quyết vấn đề một cách khoa học có thể sẽ không phát huy được khả năng sáng tạo hoặc giải quyết vấn đề dựa trên trực giác của họ.

Nếu đánh giá một vấn đề bằng phương pháp “6 chiếc mũ tư duy”, bạn có thể giải quyết nó dựa trên tất cả các góc nhìn đã đề cập. Bạn sẽ kết hợp được cả tham vọng, kỹ năng thực hành, sự nhạy cảm, sáng tạo và khả năng lập kế hoạch dự phòng tốt trong việc ra quyết định và hoạch định.

### Kỹ thuật “6 chiếc mũ tư duy”

Hãy lần lượt “đội” 6 chiếc mũ để đánh giá vấn đề. Mỗi lần đội mũ tức là bạn lại chuyển sang một cách tư duy mới.

#### . Mũ trắng

Khi đội “Mũ trắng”, bạn sẽ đánh giá vấn đề một cách khách quan, dựa trên những dữ kiện có sẵn. Hãy nghiên cứu thông tin bạn có để tìm ra câu trả lời

cho những điều bạn còn thắc mắc.

#### · **Mũ đỏ**

Khi đội “Mũ đỏ”, bạn sẽ đánh giá vấn đề dựa trên trực giác và cảm xúc. Hãy cố gắng đoán biết cảm xúc của người khác thông qua những phản ứng của họ và cố gắng hiểu được những phản ứng tự nhiên của những người không hiểu rõ lập luận của bạn.

#### · **Mũ đen**

Khi đội “Mũ đen”, bạn cần đánh giá vấn đề theo góc nhìn tiêu cực, cẩn trọng và e dè. Hãy cố gắng đoán trước những nguyên nhân có thể khiến ý tưởng và cách giải quyết vấn đề không đạt hiệu quả như mong đợi. Nhìn nhận sự việc theo cách này sẽ giúp bạn loại bỏ những điểm yếu trong một kế hoạch hoặc cách thức tiến hành công việc, điều chỉnh cách giải quyết vấn đề hoặc chuẩn bị kế hoạch dự phòng cho những vấn đề có thể nảy sinh ngoài dự kiến.

Nhiều người thành đạt đã quen với việc suy nghĩ một cách lạc quan. Do vậy, họ có thể sẽ không dự kiến hết được những vấn đề có thể phát sinh nên không có sự chuẩn bị chu đáo. Cách tư duy “Mũ đen” sẽ giúp họ tránh được điều này.

#### · **Mũ vàng**

Khi đội “Mũ vàng”, bạn sẽ suy nghĩ một cách tích cực. Sự lạc quan sẽ giúp bạn thấy hết được những lợi ích và cơ hội mà quyết định của bạn mang lại. Cách tư duy “Mũ vàng” giúp bạn có thêm nghị lực để tiếp tục công việc khi bạn gặp nhiều khó khăn, trở ngại.

#### · **Mũ xanh lá cây**

Mũ xanh lá cây tượng trưng cho sự sáng tạo. Lối tư duy tự do và cởi mở khi đội “Mũ xanh” sẽ giúp bạn tìm ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề.

## · **Mũ xanh dương**

Đây là chiếc mũ người chủ tọa đội để kiểm soát tiến trình cuộc họp. Khi gặp khó khăn do bế tắc về ý tưởng, chủ tọa có thể linh hoạt điều chỉnh cách tư duy của mọi người dự họp sang hướng “Mũ xanh lá cây”. Còn khi cần lập kế hoạch dự phòng, chủ tọa sẽ yêu cầu mọi người tư duy theo cách “Mũ đen”.

Bạn có thể sử dụng phương pháp “6 chiếc mũ tư duy” trong các cuộc họp hoặc khi giải quyết vấn đề của mình. Nếu dùng trong các cuộc họp, kỹ thuật này sẽ giúp chủ tọa tháo “ngòi nổ” xung đột có thể xảy ra khi nhiều người có lối tư duy khác nhau cùng thảo luận về một vấn đề. Bạn cũng có thể sử dụng một phương pháp khác tương tự với “6 chiếc mũ tư duy” là đánh giá vấn đề từ quan điểm của nhiều chuyên gia (bác sĩ, kiến trúc sư, giám đốc kinh doanh ...) hoặc khách hàng.

“6 chiếc mũ tư duy” là phương pháp lý tưởng để đánh giá tác động của một quyết định từ nhiều quan điểm khác nhau. Nó giúp bạn kết hợp những yếu tố thuộc về cảm tính với những quyết định lý tính và khuyến khích sự sáng tạo khi ra quyết định. Nhờ vậy, kế hoạch của bạn sẽ hợp lý và chặt chẽ hơn. Ngoài ra, nó còn có thể giúp bạn tránh được những sai lầm về giao tế nhân sự và thấy trước những nhược điểm của một kế hoạch hành động.

-----

Một trong những cuốn sách bán chạy nhất thế giới hướng dẫn cách thức tư duy hiệu quả hơn. Không có gì đáng chán và lãng phí hơn là một căn phòng đầy những người thông minh đang chờ đợi cơ hội để phản bác lại những gì một diễn giả đang nói. Tranh luận sẽ không đem lại hiệu quả, vô ích và phải rất lâu mới giải quyết được vấn đề. Tranh luận sẽ không bao giờ mang tính xây dựng.

Với phương pháp 6 chiếc mũ tư duy, vấn đề sẽ được giải quyết nhanh chóng nhờ tập trung được sự thông minh, kinh nghiệm và thông tin của tất cả mọi

người.

Tư duy song song trong phương pháp tư duy 6 chiếc mũ đã nhanh chóng thay thế cho cách thức tư duy tranh luận trên toàn thế giới - Từ những quản trị viên cao cấp của các tập đoàn hàng đầu thế giới như Siemens, NTT, Prudential (US) cho đến những đứa trẻ còn ngồi trên ghế nhà trường; Từ những ngôi làng tại Campuchia cho đến những quan chức chính phủ cao cấp.

Hãy khám phá một phương pháp tư duy mới - hiệu quả hơn, thiết thực hơn, sáng tạo hơn.

Kỹ thuật “6 chiếc nón tư duy” (6 Thinking Hats) là một kỹ thuật mạnh mẽ và độc đáo được Edward de Bono phát triển vào năm 1985. Kỹ thuật này nhằm hướng mọi người cùng tập trung vào vấn đề từ cùng một góc nhìn, do đó sẽ triệt tiêu hoàn toàn các tranh cãi xuất phát từ các góc nhìn khác nhau.

Để có thể tập trung mọi suy nghĩ của mọi người vào cùng một khía cạnh của vấn đề, Edward de Bono đã đưa ra một phương pháp ẩn dụ thông qua 6 chiếc nón với 6 màu khác nhau: trắng, đỏ, vàng, đen, xanh lá cây và xanh da trời. Lưu ý rằng, 6 chiếc nón này chỉ là một cách thức tượng trưng, không cần phải có 6 cái nón thật khi tiến hành kỹ thuật này.

## **Lời Tựa**

Phương thức tư duy “Sáu chiếc mũ” – 6c – được xem là sự thay đổi quan trọng nhất về mặt nhận thức của con người trong vòng 2 – 3 thế kỷ gần đây.

Điều này tưởng chừng khó tin nhưng những minh chứng đưa ra lại đầy sức thuyết phục.

Qua 14 năm, kể từ khi cuốn sách được xuất bản lần đầu tiên, số lượng người tìm đọc và làm theo ngày càng tăng.

Dưới đây là một số dẫn chứng cụ thể:

Đội dự án đa quốc gia của tập đoàn hàng đầu (ABB) từng mất 30 ngày hội họp để đưa ra một quyết định, sau khi họ áp dụng lối tư duy đồng thuận, thời gian rút xuống chỉ còn hai ngày.

Một nghiên cứu viên làm việc tại phòng thí nghiệm hàng đầu của tập đoàn IBM đã nói với tôi rằng phương thức tư duy 6C đã rút ngắn được  $\frac{3}{4}$  thời gian của những buổi thảo luận.

Một tập đoàn khác, tập đoàn Statoil của Na Uy gặp phải vấn đề về một thiết bị khoan dầu, tổn tới vài trăm nghìn đô la mỗi ngày. Khi Jens Arup, một chuyên viên về phương thức tư duy 6C, giới thiệu với họ phương thức tư duy, vấn đề được giải quyết chỉ trong 12 phút và khoản chi một trăm nghìn đô la mỗi ngày giảm xuống bằng 0!

Cũng có những minh chứng tương tự trong ngành toà án.

Một ban bồi thẩm áp dụng phương thức tư duy 6C, họ chỉ mất 15 phút để đưa ra một quyết định, trong khi đó, với lối tư duy thông thường, đồng nghiệp của họ đã phải mất 3 giờ đồng hồ.

Người ta đã tiến hành một cuộc trắc nghiệm nhỏ đối với ba công chức cao cấp, áp dụng phương thức tư duy 6C, tốc độ tư duy của họ tăng 493%!

Những điển hình vừa nêu chứng tỏ sự thay đổi lớn lao.

Mọi người chúng ta đều rất hạnh phúc khi tăng năng suất lên 5-10%. Với 6C, con số này là 500% và hơn nữa. Đó thực sự là một cuộc cách mạng.

Phương thức tư duy 6C được áp dụng trên toàn thế giới

Ngày nay, phương thức tư duy 6c đã được áp dụng trên phạm vi toàn thế giới. Khi bắt đầu xây dựng phương thức tư duy này, tôi hoàn toàn không tính đến việc mất bao nhiêu thời gian để mọi người chấp nhận và ứng dụng nó.

Với ưu điểm là đơn giản, thực tế và hiệu quả, nó ngày càng được áp dụng rộng rãi.

Năm trước, cùng lúc tôi nhận được hai lá thư. Lá thư đầu là của ngài trưởng phòng nghiên cứu thuộc tập đoàn viễn thông Đức Siemen. Siemen là một trong những tập đoàn lớn nhất châu Âu với lợi nhuận hàng năm trên 60 tỷ đô la và đội ngũ hơn 400.000 nhân viên. Trong số đó, có tới 37 chỉ dẫn viên 6C. Và ở mỗi phòng ban, họ đều lập ra “Bộ phận đổi mới” lấy phương thức tư duy 6C làm kim chỉ nam. Trong lá thư ông đã bày tỏ rằng dựa vào phương thức tư duy này, ông đã thu được thành công lớn trong những cuộc họp quan trọng của ban lãnh đạo tập đoàn.

Lá thư hai của tiến sỹ Simon, người nhận nhiệm vụ tới Campuchia trợ giúp những người Khơme khoan giếng lấy nước. Tiến sỹ Simon gặp phải khó khăn trong việc tập hợp người dân tham gia vào nhiệm vụ ông được giao.

Với cuốn “Dạy trẻ cách tư duy” tôi đã viết, ông hướng dẫn người dân phương thức tư duy 6C. Kết quả là họ tỏ ra hào hứng học và nói với ông rằng nó còn quan trọng hơn cả việc khoan giếng lấy nước.

Trong một lần tôi lưu lại ở Wellington, Niu Dilân, ông hiệu trưởng trường Wellesley, một trong những trường hàng đầu ở Niu Dilân cho tôi hay rằng ông đã dạy phương thức tư duy 6C cho những trẻ lên năm.

Vài tháng sau đó, bà hiệu trưởng của trường Clayfield ở Brisbane đã nói với tôi rằng ở trường bà, phương pháp tư duy 6C đã được dạy cho những trẻ



bốn tuổi.

Một tuần sau đó tôi cũng có buổi nói chuyện nhân buổi học của những nhân viên marketing của tập đoàn Microsoft ở Seattle và giới thiệu với họ phương thức tư duy 6C.

Những tổ chức hàng đầu thế giới như NASA, IBM, DUPONT, NTT (Nhật Bản), Shell, BP, Statoil (Na Uy), Marzotto (Ý) và tập đoàn chuyển phát liên bang cùng nhiều tập đoàn tên tuổi khác đều áp dụng phương thức tư duy 6C.

Những minh chứng vừa nêu trên chứng tỏ khả năng thích ứng tuyệt vời của phương thức tư duy 6C. Từ những doanh nhân hàng đầu đến những em bé chập chững đến trường đều có thể học phương thức tư duy này.

Phương thức tư duy 6 chiếc mũ.

Tư duy là một trong những khả năng cơ bản của con người. Tuy nhiên, chúng ta không bao giờ hài lòng với khả năng quan trọng bậc nhất đó, chúng ta luôn muốn có tầm nhận thức hoàn thiện hơn.

Những người bằng lòng với kỹ năng tư duy của mình thường là những người tự mãn, luôn cho mình là phải.

Chúng ta có một tầm nhìn hạn chế, nhưng lại luôn cho mình là giỏi. Trong khi đó, có biết bao điều mà ta còn chưa biết.

Khó khăn lớn nhất mà chúng ta gặp phải trong việc tư duy là chúng ta xử lý vấn đề một cách lộn xộn và ôm đồm. Cùng một lúc, những luồng cảm xúc, những thông tin, những trật tự logic, kỳ vọng và sự sáng tạo làm chúng ta bối rối, giống như một diễn viên tung hứng với quá nhiều bóng.

Cuốn sách này chỉ ra một khái niệm rất giản đơn, giúp chúng ta có thể làm từng việc một.

Hãy xem xét vấn đề theo từng khía cạnh: tình cảm, trật tự logic, thông tin, sự sáng tạo... Khái niệm này chính là phương thức tư duy Sáu chiếc mũ.

Khi bạn quyết định đội chiếc mũ nào lên đầu đó cũng chính là sắc thái tư duy mà bạn chọn.

Trong cuốn sách này, tôi đã miêu tả bản chất và kết quả của mỗi cách tư duy.

Phương thức tư duy 6C cho phép chúng ta điều khiển tư duy giống như nhạc trưởng điều khiển một giàn nhạc. Người nhạc trưởng, nếu muốn, có thể tạo nên một dàn đồng thanh. Tương tự như vậy, sẽ rất hữu ích nếu trong bất kỳ trường hợp nào, chúng ta có thể khiến mọi người chuyển từ lối tư duy cá nhân sang lối tư duy đồng thuận để xem xét vấn đề.

Những lưu ý khi đội chiếc mũ đen

Tôi viết những dòng chú thích đặc biệt này bởi có một vài người khi đọc cuốn sách này có thể hiểu sai về tư duy mũ đen, coi xấu chiếc mũ này.

Trái lại, kiểu tư duy mũ đen là một trong những kiểu tư duy giá trị nhất và được áp dụng rộng rãi nhất. Đội chiếc mũ đen đồng nghĩa với việc bạn cân nhắc cẩn trọng sự việc. Kiểu tư duy này chỉ ra những khó khăn, nguy hiểm và những hiểm họa tiềm tàng của sự việc, giúp bạn tránh những nguy hiểm cho bản thân người khác và cho cả cộng đồng.

Nếu bạn tư duy theo kiểu chiếc mũ đen, bạn sẽ thấy được những hiểm họa

Như vậy, bước tiến của lối tư duy phương Tây chính là kiểu tư duy mũ đen – kiểu tư duy phê phán và cẩn trọng. Nó giúp mỗi người tránh được kiểu tư duy sai lệch, trầm trọng hóa hoặc coi nhẹ vấn đề.

## Chương I

### LỜI GIỚI THIỆU

Một con linh dương châu Phi khi nghe thấy tiếng động, ngay lập tức hệ thần kinh trung ương của nó nhận biết được những hiểm họa đang rình rập. Do đó, nó có thể trốn thoát ngay khi con sư tử xuất hiện.

Bộ não chúng ta cũng hoạt động tương tự như vậy để nhận biết sự việc và giải quyết sự việc có hiệu quả.

Nhưng chúng ta cùng lúc không thể có sự nhạy cảm tốt đối với mọi việc, cũng giống như việc chúng ta không thể thiết kế một sân gôn vừa là nơi lý tưởng để đua xe, vừa là nơi lý tưởng để đánh gôn.

Điều này lý giải sự căn bản của phương thức tư duy 6C. Nó cho phép bộ não chúng ta tối đa hoá sự nhạy cảm theo từng hướng, trong từng thời điểm. Đơn giản là chúng ta không thể tối đa hoá sự nhạy cảm theo mọi hướng cùng một lúc.

Tư duy tranh luận đối lập với tư duy đồng thuận.

Phương thức tư duy phương Tây được xây dựng 23 thế kỷ trước bởi ba nhà hiền triết Hy Lạp với nền tảng là sự tranh luận.

Socrates chú trọng đến phương thức tư duy biện chứng và tranh luận. Theo Plato ghi chép lại thì có đến 80% những cuộc đối thoại với sự góp mặt của Socrate không có được kết quả mang tính chất xây dựng. Socrate xem vai trò của ông đơn giản chỉ là việc chỉ ra xem điều gì là sai.

Ông muốn cụ thể hoá sự chính xác của những phạm trù như Công lý và Tình yêu thông qua những ứng dụng lệch lạc.

Plato lại cho rằng sự thật đích thực ẩn sau vẻ bên ngoài. Ông đưa ra kết luận dựa trên trải nghiệm: trói một người vào đường hầm, và nhờ ngọn đuốc rọi

từ ngoài vào, cái mà anh ta nhìn thấy duy nhất chính là cái bóng của mình phản chiếu ở cuối đường hầm. Plato sử dụng dẫn chứng này để chỉ ra rằng mọi người thực chất chỉ nhìn thấy "mặt sau" của sự thật.

Aristotle dựa vào phương thức hệ thống hoá những trật tự logic bao hàm và không bao hàm sự việc: Dựa trên tiền lệ, chúng ta chia nhóm sự việc cùng với những định nghĩa, phân loại và nguyên tắc. Khi có sự việc xảy đến, chúng ta đưa nó vào nhóm thích hợp. Tuy nhiên thực tế lại có những sự việc vừa thuộc nhóm này, vừa thuộc nhóm khác, hoặc không thuộc nhóm nào cả.

Như vậy ta có thể nhận thấy phương thức tư duy phương Tây đặt trọng tâm vào cách định nghĩa trước sự việc và đưa ra những phân tích, xét đoán và tranh luận để chứng minh.

Đó là một phương thức tư duy hữu ích. Nhưng có một cách tư duy toàn diện khác dựa vào việc xem xét sự việc có thể như thế nào với những luồng tư duy mang tính chất xây dựng, sáng tạo và cùng hướng về phía trước.

Năm 1998, tôi được mời nói chuyện trong một hội nghị lập hiến nước Úc khi họ đang xem xét về tương lai của đất nước liên bang này, tôi đã kể câu chuyện sau:

"Ngày trước có một người đàn ông đã sơn chiếc ô tô của ông ta thành hai nửa trắng đen. Bạn bè ông ta hỏi tại sao ông ta lại làm một việc kỳ cục đến vậy, và câu trả lời của ông ta là: Tôi chỉ muốn gọi lại những kỷ niệm đã trải qua ở toà án khi các quan toà luôn tồn tại những quan điểm đối ngược nhau".

Kết thúc hội nghị, ngài Anthony Mason, chủ tịch hội nghị đã nói với tôi rằng sẽ sử dụng câu chuyện tôi kể, bởi vì thông thường trong các cuộc tranh luận, cả hai phía đều cho rằng mình đúng, trong khi họ lại xem xét các khía cạnh khác nhau của vấn đề.

Ngày nay, ở nhiều quốc gia, mọi người đều xem tranh luận như là một phương thức tư duy mang tính xung đột, cá nhân và không xây dựng. Đó cũng chính là lý do tại sao kiểu tư duy đồng thuận lại được áp dụng rộng rãi đến vậy.

Trong một thế giới thay đổi

Phương thức tư duy dựa trên những tranh luận sẽ phát huy hiệu quả nếu có một người cầm trịch vững vàng. Phương thức tư duy này không có gì sai, tuy nhiên, nó không đem lại hiệu quả.

Một bác sĩ đang chẩn đoán cho một đứa trẻ bị nổi mẩn ngứa trên da. Vị bác sĩ này nghĩ ngay đến những bệnh "có sẵn" bệnh nhân thường gặp phải. Liệu đó có phải là chấy ngứa? Dị ứng thức ăn? Hay lên sởi?

Bác sĩ kiểm tra những dấu hiệu và triệu chứng sau đó đưa ra phán đoán. Nếu bác sĩ thấy có những dấu hiệu của bệnh sốt, ông sẽ kê đơn cho bệnh nhân điều trị bệnh sởi.

Đó là cách tốt nhất theo kiểu tư duy truyền thống.

Từ những việc đã xảy ra, chúng ta tạo ra những tình huống chuẩn mực. Và khi có tình huống mới xảy ra, chúng ta xếp chúng vào một loại chuẩn nào đó và kèm theo hướng giải quyết có sẵn

Một hệ thống tư duy như vậy sẽ phát huy tác dụng trong một thế giới ổn định bởi lúc đó sự việc sẽ mang tính lặp lại. Nhưng trong một thế giới thay đổi, sự việc hiếm khi xảy ra như trước.

Vì vậy, thay vì tạo ra những phương án có sẵn, chúng ta hãy cùng nhau xem xét sự việc. Chúng ta cần suy nghĩ theo hướng, sự việc này có thể giải quyết như thế nào, thay vì kết luận nó là gì.

Nhưng kiểu tư duy phương Tây truyền thống cũng như bất kỳ phương thức tư duy nào khác không đưa ra được mô hình tư duy theo chiều hướng xây dựng. Phương thức tư duy 6C (tư duy đồng thuận) chính là câu trả lời phù hợp.

Thế nào là tư duy đồng thuận?

Có một ngôi nhà rất đẹp nằm ở ngoại ô. Có bốn người: một người đứng

đăng trước ngôi nhà, một người đứng đằng sau, và hai người còn lại đứng ở hai bên. Cả bốn người có 4 điểm ngắm khác nhau về ngôi nhà, nhưng cả 4 người đều cho rằng nhận xét của mình về ngôi nhà là đúng.

Áp dụng kiểu tư duy đồng thuận, cả bốn người sẽ đi xung quanh ngôi nhà và quan sát. Như vậy, mỗi người, tại cùng một vị trí quan sát, sẽ có cùng cái nhìn về ngôi nhà.

Kiểu tư duy này trái ngược với kiểu tư duy tranh luận, đối đầu, và xung đột khi mà mỗi người đều đưa ra những cái nhìn trái ngược nhau.

Do mỗi người đều được quan sát ngôi nhà từ 4 hướng, nên đều có cái nhìn toàn diện về ngôi nhà. Kiểu tư duy đồng thuận có nghĩa là tại bất kỳ thời điểm nào, mọi người đều nhìn vấn đề theo cùng một hướng.

Nếu theo kiểu tư duy truyền thống, khi hai người bất đồng quan điểm, họ sẽ tranh luận để phân đúng, sai. Theo kiểu tư duy đồng thuận, cả hai ý kiến trái ngược nhau sẽ cùng được đưa ra xem xét. Và nếu cần thiết phải đưa ra lựa chọn, họ sẽ quyết định sau khi đã bàn bạc. Và nếu không thể chọn lựa một trong hai phương án, họ sẽ chọn cách giải quyết dựa trên quan điểm tổng hợp của cả hai người.

Như vậy, phương thức tư duy này luôn mở ra con đường phía trước.

Phương hướng và những chiếc mũ.

Nền tảng của phương thức tư duy đồng thuận là vào bất cứ thời điểm nào, mọi người đều nhìn vấn đề ở cùng một hướng. Nhưng hướng này có thể thay đổi.

Một nhà thám hiểm có thể được yêu cầu bắt đầu cuộc hành trình từ hướng Bắc, hoặc hướng Đông. Đây là hai hướng tiêu chuẩn. Khi giải quyết vấn đề, chúng ta cũng cần những hướng chuẩn để tư duy. Vậy những hướng chuẩn khác nhau để mọi người cùng xem xét vấn đề là gì?

Những chiếc mũ sẽ biểu thị những hướng này. Ở nhiều quốc gia, luôn tồn tại mối liên hệ chặt chẽ giữa kiểu tư duy và "những chiếc mũ tư duy". Mỗi

chiếc mũ biểu thị một kiểu tư duy.

Mỗi người lựa chọn cho mình một chiếc mũ nhất định.

Nhưng người đó hoàn toàn có thể thay mũ khác. Những chiếc mũ cũng là những vật xung quanh mà ta thường thấy. Vì những lý do đó, tôi chọn chiếc mũ biểu thị hướng tư duy.

Tuy nhiên, tôi không đề cập đến những chiếc mũ mà chúng ta vẫn thường đội khi ra khỏi nhà. Đây là những chiếc mũ của trí tưởng tượng. Thỉnh thoảng trong phòng họp người ta cũng dựng những tấm áp phích vẽ hình chiếc mũ, đây cũng là một cách để chúng ta tưởng tượng về phương hướng. Có sáu sắc màu tương ứng với sáu chiếc mũ: trắng, đỏ, đen, vàng, xanh lá cây và xanh da trời.

Phương hướng chứ không phải sự miêu tả

Cần phải chú tâm rằng những chiếc mũ chỉ phương hướng và không mô tả sự việc xảy ra. Nó hoàn toàn khác với việc mọi người định nghĩa sẵn tình huống và sử dụng chiếc mũ để mô tả điều họ đã định nghĩa. Chiếc mũ được chọn, và mọi người xem xét sự việc theo hướng đó.

Khi mọi người được yêu cầu đội mũ màu trắng, nó đồng nghĩa với việc mọi người sử dụng thông tin để xem xét tình huống. Mọi người đưa ra những thông tin cần thiết, đặt câu hỏi và xem xét vấn đề.

Với chiếc mũ đỏ, mọi người sẽ dựa vào cảm giác, trực giác và cảm xúc để xem xét tình huống.

Chiếc mũ đen đồng nghĩa với việc hãy cẩn trọng chỉ ra những khó khăn tiềm tàng của sự việc để tìm cách chuyển hướng sang chiếc mũ vàng (cân nhắc đến lợi ích, giá trị và những mặt tích cực).

Một điều vô cùng quan trọng là việc nhận ra được sự khác nhau giữa sự mô tả và việc định hướng. Mô tả đồng nghĩa với việc định nghĩa trước sự việc. Trong khi đó xác định hướng xem xét sự việc là gì.

Cách nói "Tôi muốn anh nhìn nó từ hướng Bắc" khác hẳn với câu "Anh đang nhìn từ hướng Bắc đấy!". Cũng tương tự như vậy, câu "Tôi muốn anh làm món trứng bác" khác hẳn với câu "Tôi thấy anh đã làm món trứng bác".

Chiếc mũ không nói lên bản chất con người.

Chúng ta có thể tiến hành những trắc nghiệm khác nhau để dựa vào đó xác định xem người này thuộc tuýp người A hay B. Các nhà tâm lý học luôn làm theo cách này.

Vấn đề nằm ở chính việc phân nhóm này: mọi người khi được xác định sẵn là tuýp A hay B, họ thường có khuynh hướng điều khiển bản thân phù hợp với tuýp đó. Đây là một minh chứng nữa cho kiểu tư duy áp đặt thay cho kiểu tư duy đồng thuận.

Và theo lối tư duy truyền thống, nếu chúng ta xem một cuộc thi chạy, mọi người cho rằng người gầy thường về đích trước người béo.

Nhưng kết quả có thể ngược lại nếu chàng mập kia tập luyện xe đạp để tăng sự bền bỉ- theo cách tư duy đồng thuận.

Mọi người thường có xu hướng dựa vào "chiếc mũ đội đầu" để kết luận bản chất con người, nhận xét người này là thuộc kiểu mũ xanh lá cây, người kia thuộc kiểu mũ xanh da trời!.

Chúng ta cần tránh lối tư duy như vậy.

Chiếc mũ chỉ diễn tả cách thức cư xử của con người, không nói lên bản chất con người. Trên thực tế, một số người thường có khuynh hướng tư duy cân trọng, luôn thấy hiểm hoạ rình rập. Một số người lại có lối tư duy hời hợt, số khác lại chỉ chăm chăm vào con số thực tế.

Một người có thể thích lối tư duy này hơn lối tư duy khác hoặc có ưu thế với những lối tư duy nhất định. Nhưng tuyệt nhiên chiếc mũ đội đầu không nói lên bản chất con người.

Nếu bạn điều khiển chiếc ô tô với cần số tay, bạn có thể đi số nào mà bạn



muốn. Động cơ ô tô của bạn được thiết kế cho phép bạn làm như vậy.

Tương tự như thế, mọi người đều có thể, và đủ khả năng nhìn mọi hướng.

Với những lý do vừa nêu, chúng ta không nên chụp cho mỗi người những chiếc mũ nhất định. Cách nhìn nhận như vậy phá hủy toàn bộ hệ thống tư duy 6C- phương thức tư duy cho phép mọi người đều có thể nhìn mọi hướng.

Những chỉ dẫn sử dụng "Những chiếc mũ tư duy"

Khi mọi người nói với tôi rằng họ đã áp dụng phương thức "Những chiếc mũ tư duy", tôi thường hỏi cách họ áp dụng và nhận ra rằng đôi khi mọi người đã áp dụng nó không chính xác.

Trong một cuộc họp, một người chọn cho mình chiếc mũ đen, người kia chọn cho mình chiếc mũ trắng, người khác lại chọn mũ khác và họ đội chiếc mũ đó suốt cả buổi họp. Điều đó đi ngược lại cách sử dụng phương thức tư duy 6C- lối tư duy đồng thuận.

Lối tư duy đồng thuận tập trung kinh nghiệm và sự khôn khéo của mọi người theo cùng một hướng.

Vào một thời điểm, mọi người đều đội chiếc mũ đen, lúc khác lại cùng đội chiếc mũ trắng. Lối tư duy đồng thuận phát huy tối đa kinh nghiệm và sự khôn khéo của mọi người.

Sự thể hiện cá nhân

Nhiều người nói với tôi rằng họ thích sự tranh luận bởi vì thông qua các cuộc tranh luận họ chứng tỏ được sự thông thái của mình. Họ đánh bại các đối thủ và giành được phần thắng trong các cuộc tranh luận.

Thực chất., đó là nhu cầu khẳng định bản thân, chứ không phải là lối tư duy mang tính xây dựng.

Với lối tư duy đồng thuận và phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ", mọi

người bộc lộ tầm hiểu biết cá nhân một cách xây dựng: Khi cùng đội chiếc mũ vàng, mọi người bộc lộ mọi hiểu biết của mình theo quan điểm mũ vàng, cũng như khi đội chiếc mũ đen.

Bạn có thể khẳng định tầm hiểu biết cao hơn của mình bằng cách đưa ra những ý kiến khả thi hơn người khác. Nhưng những ý kiến đóng góp đó mang tính xây dựng. Nó không còn là việc chứng minh ai đúng, ai sai.

Cách áp dụng "phương thức tư duy sáu chiếc mũ"

Có những người tìm đủ mọi cách để làm thay đổi tính cách của người khác. Họ tin rằng nếu họ chỉ ra những điểm yếu của người khác, thì người đó sẽ tìm cách hoàn thiện bản thân. Cách nghĩ như vậy thường phát huy hiệu quả kém hoặc chẳng có hiệu quả gì.

Khi ta áp đặt tính cách cho một người, thì những hành động họ sẽ làm thiên về thể hiện tính cách đó.

Các nhà triết học thường chú trọng phân tích các sự việc để tìm ra bản chất và động lực phát triển của chúng.

Trong khi đó, quan điểm của Nho giáo lại hoàn toàn trái ngược. Nho giáo không đề cao bản chất của mỗi cá nhân mà chỉ quan tâm tới hành vi ứng xử. Nho giáo giúp chúng ta có những hành vi ứng xử phù hợp với đồng nghiệp, với cấp dưới, cấp trên và với người thân mà không cần quan tâm tới tính cách cũng như những biểu hiện tâm lý của họ như thế nào.

Phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ" thiên về kiểu tư duy của Nho giáo hơn là triết học. Nó đặt ra những luật ứng xử mà mọi người bắt buộc phải tuân theo. Nếu có thể, bạn cứ thể hiện hết khả năng của mình, nhưng bạn phải tuân theo luật.

Và với việc đưa ra những hành vi ứng xử phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ" dễ dàng được chấp nhận hơn là việc thay đổi bản chất cá nhân. Ưu điểm của phương thức này: nhanh chóng và hiệu quả.

Khía cạnh "trò chơi" trong lối tư duy này là rất quan trọng. Khi "trò chơi"

bắt đầu, nếu ai không tuân theo luật chơi, người đó được xem như là không hợp tác.

Khi mọi người chuyển từ chiếc mũ đen (cẩn trọng) sang chiếc mũ vàng (lợi ích tiềm ẩn), nếu bạn vẫn khẳng định đội mũ đen, bạn sẽ bị loại.

Việc cuốn mọi người vào "trò chơi" là một cách vô cùng hiệu quả để thay đổi hành vi ứng xử của mọi người.

Thành công của phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ".

Cùng với thời gian, hiệu quả của việc áp dụng phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ" càng được thể hiện rõ ràng thông qua những phản hồi từ những người áp dụng.

Có bốn ưu điểm chính sau đây:

Phát huy sức mạnh tập thể

Với phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ", kiến thức và kinh nghiệm của từng cá nhân, nhóm được phát huy thành sức mạnh tập thể. Nó hình thành thông qua việc tất cả mọi người xem xét và giải quyết sự việc theo cùng một hướng.

Không giống với việc mọi người cùng nhau tranh luận như ở các toà án, để giành được phần thắng- để đạt được điều này, có khi họ sẵn sàng bưng bít những thông tin có lợi cho đối phương, tất cả mọi người tập trung lại nhằm giải quyết vấn đề một cách dễ dàng.

Hãy tưởng tượng xem, có kim loại nào lại không nóng chảy khi bị nung ở nhiệt độ tuyệt đối!

Tiết kiệm thời gian

Tập đoàn Optus (Úc) trải qua bốn tiếng đồng hồ để đi đến quyết định trong một cuộc họp quan trọng. Áp dụng phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ", thời gian rút xuống chỉ còn 45 phút.

Tất cả mọi người khi áp dụng phương thức tư duy này đều thông báo rằng họ tiết kiệm được rất nhiều thời gian bàn bạc. Có những cuộc thảo luận được rút ngắn xuống 1/2, 1/3, 1/4, thậm chí là 1/15 (như trường hợp của tập đoàn ABB).

Theo điều tra tại Mỹ, lãnh đạo của các tập đoàn tốn mất gần 40% thời gian cho các cuộc thảo luận. Nếu áp dụng phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ", họ có thể giảm tới 75% thời gian hội họp, do đó tăng thêm 30% thời gian làm việc mà chẳng tốn một đồng chi phí nào.

Theo kiểu tư duy truyền thống, hoặc tranh luận, bạn sẽ phản bác lại những quan điểm khác bạn, đôi khi bằng những cách bất lịch sự.

Nhưng với lối tư duy đồng thuận, mọi người luôn nhìn về cùng một hướng. Những quan điểm được đặt tương đồng. Sự việc sẽ nhanh chóng được giải quyết.

Thông thường, khi hai người có hai quan điểm khác nhau, tranh luận sẽ nổ ra.

Với lối tư duy đồng thuận, hai quan điểm đó sẽ cùng được xem xét và chọn lựa.

Như vậy, sẽ luôn tránh được việc tranh luận.

Loại trừ được ảnh hưởng cá nhân

Mọi người có khuynh hướng áp đặt tư duy cá nhân lên người khác. Họ cố gắng chứng tỏ sự thông minh và sự riêng biệt của mình.

Có một số người chọn cách bất đồng quan điểm với người khác nhằm thể hiện bản thân mà không hề xem xét đúng sai. Họ thực ra không nhận biết hết được ảnh hưởng của điều này tới hiệu quả công việc.

Ví như sự phán xét ở toà án, ban bồi thẩm đôi lúc không thống nhất được quan điểm với nhau, dù với bất kỳ chứng cứ gì. Các vị thẩm phán cho hay

nguyên nhân là mọi người không hiểu hết được tầm quan trọng của vấn đề.

Như vậy, cán cân pháp luật đã không được thực thi nghiêm chỉnh, đôi khi chỉ vì những vấn đề mang tính cá nhân.

Đó chính là lý do tại sao hiện nay ở một số quốc gia, phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ" được đem giảng dạy cho các thẩm phán nhằm loại bỏ ảnh hưởng cá nhân tới việc đưa ra phán xét.

Bạn càng có nhu cầu khẳng định bản thân bạn khi gặp phải những quan điểm đối nghịch. Phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ" không có chỗ cho những quan điểm như vậy. Bạn sẽ phô bày kỹ năng của bạn, nhưng theo hướng đã định sẵn.

Chú tâm vào sự việc

Sự ôm đồn khiến chúng ta không thể xử lý tốt công việc.

Có 6 hướng để xem xét sự việc: Thông tin, cảm xúc, tìm kiếm ý tưởng mới, sự cẩn trọng, và tìm kiếm ích lợi. Chúng ta không thể cùng lúc xem xét một cách có hiệu quả theo tất cả 6 hướng đó. Giống như việc tung từng quả bóng lên một cách dễ dàng hơn so với tung cùng lúc 6 quả bóng.

Với phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ", chúng ta cố gắng xem xét sự việc theo từng hướng. Chúng ta chia thời gian để lần lượt xem xét những hiểm họa (Mũ đen), tìm kiếm những ý tưởng mới (Mũ xanh lá cây), tập trung vào xử lý thông tin (Mũ trắng).

Với một máy in màu, hình ảnh hiện ra sống động nhờ sự tổng hợp lần lượt các sắc màu. Cũng giống như vậy, phương pháp tư duy "Sáu chiếc mũ" giúp bạn có câu trả lời tối ưu cho sự việc dựa vào việc xem xét lần lượt từng hướng.

Xét trên góc độ sinh lý, chúng ta cần thiết phải tách bạch các kiểu tư duy. Bởi như tôi đã nói trong lời giới thiệu với những luồng suy nghĩ khác nhau, bộ não có được những mức độ nhạy cảm khác nhau.

Máy bay của bạn sẽ hạ cánh sau khi bay qua một bãi xe. Nếu lúc đó bạn nghĩ tới chiếc ô tô màu vàng, thì thể nào nó cũng hiện ra trước mắt bạn.

Đó là một minh chứng về sự nhạy cảm.

Tuy nhiên, bạn sẽ mất đi sự nhạy cảm đó nếu cùng lúc bạn xem xét sự việc theo nhiều hướng.

Tất cả những điều mà tôi đề cập đến trong cuốn sách này đều rõ ràng và logic. Không có điều gì thần bí ẩn chứa trong đó. Khi chúng ta tư duy theo phương thức "Sáu chiếc mũ" hiệu quả tư duy được thể hiện ngay. Và thay cho việc áp đặt lối tư duy cá nhân hay những tranh luận gay gắt, chúng ta đưa ra được những quyết định mang tính xây dựng, nhanh chóng và hiệu quả.

Mọi người chọn cách tranh luận vì đó là cách giải quyết vấn đề duy nhất mà họ biết. Phương thức tư duy "Sáu chiếc mũ" chỉ ra một lối tư duy khác.

## Chương II: Sáu chiếc mũ, sáu màu sắc

Sáu chiếc "mũ tư duy" mang sáu sắc màu: trắng, đỏ, đen, vàng, xanh lá cây và xanh da trời. Màu sắc biểu thị tên gọi của mũ.

Thay vì chọn những thuật ngữ triết học súc tích nhưng thiếu thực tế để biểu thị những chiếc "mũ tư duy", tôi đã chọn màu sắc để miêu tả.

Tôi muốn mọi người hình dung và tưởng tượng về những chiếc mũ tư duy như những chiếc mũ có thật. Và làm thế nào để phân biệt được những chiếc mũ đó?! Nếu phải chọn lựa giữa kiểu dáng và màu sắc, tôi tin rằng bạn sẽ chọn màu sắc, bởi màu sắc dễ nhớ và dễ tưởng tượng hơn.

Mỗi màu mũ lại được gắn với những chức năng nhất định:

Mũ trắng: màu trắng biểu thị sự trung lập và khách quan. Mũ trắng dựa vào số liệu thực tế để xem xét sự việc. Mũ đỏ: Màu đỏ biểu lộ giận giữ, thịnh nộ và cảm xúc. Mũ đỏ biểu thị cái nhìn cảm xúc.

Mũ đen: Màu đen biểu thị sự bi quan và bất lợi. Mũ đen giúp xem xét vấn đề một cách cân trọng để chỉ ra được những yếu điểm của sự việc.

Mũ vàng: Màu vàng biểu thị sự sáng sủa và lạc quan. Mũ vàng biểu thị cái nhìn lạc quan, trông chờ và chấp thuận.

Mũ xanh lá cây: Màu xanh biểu thị màu của cây cối, của sự phì nhiêu và màu mỡ. Mũ xanh hồi thúc mọi người sáng tạo và đưa ra ý tưởng mới.

Mũ xanh da trời: Màu xanh da trời thể hiện sự hài hoà và màu bầu trời bao la. Mũ xanh da trời biểu thị việc hệ thống và kiểm soát quá trình tư duy và việc áp dụng.

Những chiếc mũ khác.

Mỗi màu sắc có một mối liên hệ đối với mỗi chiếc mũ.  
Khi bạn nhớ được màu mũ bạn sẽ nhớ được những chức năng của chúng.

Bạn nên tập nhớ chiếc mũ thành từng đôi:

- Màu trắng và màu đỏ
- Màu đen và màu vàng
- Màu xanh lá cây và màu xanh da trời.

Trong thực tế, chức năng của mỗi chiếc mũ sẽ được biểu thị thông qua việc nêu lên màu sắc. Điều này đem lại nhiều thuận lợi. Chẳng hạn, thay vì làm cho ai đó ngại ngùng khi bạn hỏi thẳng rằng bạn muốn biết cảm xúc của người đó, bạn chỉ việc yêu cầu người đó đội chiếc mũ đỏ, hoặc khi bạn muốn yêu cầu ai hãy tạm gác những cân nhắc cần trọng, bạn bảo họ hãy thôi đội chiếc mũ đen.

Như vậy sự trung lập của màu sắc, khiến chúng ta dễ dàng bộc lộ quan điểm.

Tư duy trở thành một trò chơi với luật lệ cụ thể, thay vì việc quay sang chỉ trích lẫn nhau.

Những chiếc mũ được đề cập một cách trực tiếp:

Tôi muốn bạn không đội chiếc mũ đen nữa!

Chúng ta hãy đội chiếc mũ đỏ-

Chúng ta hãy chuyển từ chiếc mũ màu vàng sang chiếc mũ màu trắng-

Khi bạn phải bàn công việc với những người chưa đọc cuốn sách này không biết gì về biểu tượng của sáu chiếc mũ. Việc giải thích chức năng kèm theo màu sắc tương ứng sẽ giúp họ tiếp cận vấn đề dễ dàng hơn.



Sau đó bạn nên tặng người đó một bản copy của cuốn sách này-

Càng nhiều người biết được cách tư duy này, hiệu quả áp dụng của nó sẽ ngày càng tăng.

### **Chương III: Sử dụng những chiếc mũ**

Bạn có thể sử dụng chiếc mũ theo hai cách chính:

- Sử dụng riêng lẻ những chiếc mũ, nhờ đó, bạn có được những ý kiến cụ thể.
- Sử dụng lần lượt các chiếc mũ, nhờ đó, bạn khám phá ra sự việc, hoặc đưa ra cách giải quyết vấn đề.

Cách sử dụng riêng lẻ:

Theo cách sử dụng này những chiếc mũ được sử dụng như những biểu tượng để trưng cầu những kiểu suy nghĩ cụ thể.

Trong những cuộc nói chuyện hoặc bàn thảo, khi bạn cần mọi người đưa ra những ý tưởng mới, bạn nói: "Đã đến lúc chúng ta cần đội chiếc mũ xanh", và khi bạn cần mọi người cân nhắc cẩn trọng vấn đề, bạn nói: "Giờ chúng ta hãy cùng đội chiếc mũ đen".

Những chiếc mũ vô hình đó đóng một vai trò quan trọng trong việc tư duy. Nếu không sử dụng những chiếc mũ đó, bạn sẽ nói: "Tôi cần các bạn tư duy sáng tạo hoặc các bạn đừng có cái nhìn thận trọng quá như vậy". Cách yêu cầu sẽ thiếu tính thuyết phục.

Khi Ron Barbaro còn là giám đốc tập đoàn bảo hiểm Prudential, tôi có dịp quan sát ông bàn việc với các cộng sự. Ông nêu ra một ý tưởng mới. Mọi người xung quanh lên tiếng phản đối. Họ cho rằng các đại lý bảo hiểm sẽ không thích ý tưởng đó; ý tưởng đó mạo hiểm; ý tưởng đó không phù hợp... Sau khi lắng nghe ý kiến mọi người, ông nói: "Các bạn rất có lý khi đội chiếc mũ đen. Giờ hãy thử chiếc mũ màu vàng".

Tại Nhật Bản, phê phán những gì cấp trên nói được coi là một việc khiếm nhã. Nhưng nhờ có những chiếc mũ, bạn không phải ngại ngùng khi đón góp ý kiến phê phán.

Chẳng hạn bạn nói: "Thưa ngài Shinto, tôi thấy chúng ta nên đội chiếc mũ đen".

Chiếc mũ đỏ chính là cơ hội duy nhất để mọi người tự do bộc lộ cảm xúc, cảm nhận trực giác về vấn đề. Tất cả chúng ta đều ngại thể hiện cảm xúc, nhất là khi phải thể hiện nó với cấp trên. Chiếc mũ đỏ giúp bạn làm điều này một cách thoải mái hơn.

Chiếc mũ vàng lại là cơ hội để mọi người xem xét giá trị của sự việc. Một ý tưởng mới có thể bị bác bỏ ngay, bởi thoát nghe chúng ta thấy quá nhiều nhược điểm và ít ưu điểm. Nhưng sau khi mọi người đội chiếc mũ tư duy màu vàng, nó lại bộc lộ nhiều ích lợi.

Một ý tưởng thoát đầu ít tính khả thi. Bạn nên sử dụng chiếc mũ vàng để xem xét nó. Và lợi ích mà bạn tìm ra có thể vượt quá mong đợi của bạn.

Với chiếc mũ trắng, vấn đề của bạn được xem xét dựa trên những thông tin, không hề mang tính phán đoán. Bạn yêu cầu mọi người đội mũ trắng khi bạn cần họ xử lý thông tin thực tế.

Tuy nhiên, bạn không cần thiết áp dụng phương thức tư duy sáu chiếc mũ trong mọi tình huống giao tiếp.

Bạn hãy sử dụng nó khi bạn cần biết quan điểm cụ thể của người khác. Và với những người đã đọc và áp dụng phương thức tư duy này, khi bạn hỏi người đó sẽ biết cách trả lời phù hợp.

Giờ đây thay vì đặt câu hỏi chung chung hoặc quá riêng tư cho người khác, bạn đã có một công cụ tuyệt vời, đó là sáu chiếc mũ!

Cách áp dụng lần lượt.

Bạn có thể kết hợp sử dụng lần lượt những chiếc mũ nhất định..

Không có luật lệ nào chỉ ra rằng với cách áp dụng này, bạn phải sử dụng cả sáu chiếc mũ. Bạn có thể kết hợp chúng theo nhu cầu của bạn để tạo nhóm hai, ba, bốn chiếc mũ, hoặc nhiều hơn.

Mọi người thường kết hợp mũ theo 2 cách chính: Cách mở rộng và cách định sẵn.

Cách mở rộng được miêu tả như sau: bạn chọn chiếc mũ đầu tiên, và mọi người cùng bàn bạc. Tiếp theo, bạn lại chọn chiếc mũ khác và cứ như thế.

Bạn chỉ nên chọn cách này khi bạn sử dụng nhuần nhuyễn những chiếc mũ. Bởi nếu không, sẽ tốn nhiều thời gian để chọn lựa xem bước tiếp theo nên chọn chiếc mũ nào mà quên mất mục đích của cuộc họp. Mặt khác, nó tạo cơ hội cho mọi người điều khiển cuộc họp theo chủ ý cá nhân.

Với cách định sẵn: mọi người định sẵn trật tự và số lượng mũ đội trước khi bàn bạc sự việc, mà chiếc mũ đội đầu tiên là chiếc mũ màu xanh da trời. Sau đó mọi người sẽ đội những chiếc mũ còn lại.

Tuỳ thuộc vào kết quả đạt được, mọi người cũng có thể thay đổi trật tự những chiếc mũ.

### Các kỷ luật

Kỷ luật vô cùng quan trọng. Mọi người trong nhóm bắt buộc phải mang cùng một chiếc mũ. Không được phép tuỳ tiện yêu cầu: "Bây giờ tôi muốn đội chiếc mũ đen".

Điều này dẫn dắt mọi người quay lại kiểu tranh luận thông thường- Trưởng nhóm sẽ chỉ ra thời điểm thay đổi mũ.

Chiếc mũ được sử dụng để biểu thị lối tư duy, và bạn phải tuân theo lối tư duy đó.

Khi bạn áp dụng lần đầu, có thể bạn cảm thấy khó tuân theo, nhưng sau đó bạn sẽ quen.

### Thời gian

Với mỗi chiếc mũ, chúng ta được phép thảo luận bao lâu?

Câu trả lời là càng ngắn càng tốt. Trong một quỹ thời gian hạn hẹp, mọi

người tập trung giải quyết vấn đề, thay vì bàn luận dông dài.

Với mỗi chiếc mũ, mỗi người có một phút để đưa ra quan điểm.

Trong một cuộc thảo luận bốn người, sẽ có 4 phút để xem xét một chiếc mũ.

Nếu hết giờ vẫn còn những quan điểm xây dựng chưa được nêu, chúng ta có thể tăng thời gian. Ví dụ, khi mọi người đội chiếc mũ đen và thời gian đã hết những ai đó chưa trình bày hết những lo lắng chính đáng, người này có thể tiếp tục.

Việc ấn định một khoảng thời gian ngắn, sau đó tăng thêm, nếu cần thiết, tốt hơn là việc ấn định khoảng thời gian dài, bởi đôi khi mọi người băn khoăn không biết phải nói gì!

Thời gian áp dụng chiếc mũ đỏ cũng nên ngắn hơn so với thời gian áp dụng những chiếc mũ khác. Cảm xúc của mọi người nên được bộc lộ một cách rõ ràng, ngắn gọn và cô đọng.

Những chỉ dẫn

Bạn căn cứ vào những yêu cầu cụ thể để kết hợp những chiếc mũ sao cho phù hợp. Chẳng hạn: bạn cần khám phá sự việc; cần giải quyết những mâu thuẫn; cần đưa ra quyết định.... Và nếu bạn nhận thấy mình sử dụng nhuần nhuyễn cách kết hợp nào, bạn hãy áp dụng cách đó.

Chiếc mũ xanh da trời nên được sử dụng tại thời điểm bắt đầu và kết thúc cuộc họp.

Chiếc mũ xanh da trời đầu tiên đặt ra những câu hỏi:

Tại sao chúng ta tập hợp ở đây?

Cách nghĩ của chúng ta như thế nào?

Vấn đề chính ở đây là gì?

Đâu là những vấn đề liên quan?

Chúng ta mong muốn đạt được điều gì?

Khi nào chúng ta sẽ kết thúc cuộc họp?

Chúng ta căn cứ vào cơ sở nào để kết hợp những chiếc mũ?

Chiếc mũ xanh da trời tại thời điểm kết thúc trả lời câu hỏi:

Chúng ta đã đạt được điều gì?

Kết quả đó như thế nào?

Quyết định nào được đưa ra?

Bước tiếp theo chúng ta sẽ làm là gì?

Tùy thuộc vào mục đích cuộc họp, chúng ta quyết định chiếc mũ nào sẽ được sử dụng sau chiếc mũ xanh.

Chiếc mũ đỏ có thể được sử dụng liền sau chiếc mũ xanh da trời nếu sự việc chúng ta xem xét thiên về tình cảm.

Đó là cơ hội để mọi người chỉ ra ngay những cảm xúc.

Trước khi diễn ra cuộc bầu cử đầu tiên ở Nam Phi, người ta đã yêu cầu tôi giảng dạy phương thức tư duy sáu chiếc mũ cho những người đứng đầu Ủy ban hoà hợp dân tộc, những người sẽ chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề nội bộ.

Họ thường bắt đầu những cuộc họp với chiếc mũ đỏ để tạo cơ hội cho mọi người bày tỏ cảm xúc.

Tuy nhiên, có những tình huống không nên sử dụng ngay chiếc mũ đỏ.

Ví dụ, mở đầu cuộc họp, nếu người lãnh đạo bộc lộ ngay cảm xúc của

mình, mọi người có xu hướng nêu ra những cảm xúc tương tự.

Ta chỉ áp dụng ngay chiếc mũ đỏ, nếu tình huống xem xét cần dựa vào tình cảm để tìm lời giải đáp.

Còn trong những tình huống cần định giá, bạn nên sử dụng chiếc mũ vàng trước tiên, tiếp theo là chiếc mũ đen.

Sau khi sử dụng chiếc mũ vàng, nếu vấn đề bàn bạc không tiến triển, tất hơn hết là nên tạm dừng cuộc thảo luận. Nhưng nếu mọi người đều đưa ra được những ý kiến tích cực, chiếc mũ đen nên được mọi người sử dụng ngay để đưa ra những cản trở và khó khăn. Và động lực thúc đẩy mọi người vượt qua những trở ngại chính là lợi ích họ đã nhìn thấy trước đó. Nhưng nếu mọi người lại tiếp cận vấn đề theo hướng chỉ ra những khó khăn trước, vấn đề sẽ được xem xét hoàn toàn khác.

Đôi khi trong những cuộc thảo luận, bạn nên sử dụng chiếc mũ đỏ sau khi đã sử dụng chiếc mũ xanh da trời tại thời điểm kết thúc. Chiếc mũ đỏ giúp chúng ta kiểm tra kết quả đạt được:

Liệu chúng ta cảm nhận thế nào về lối tư duy trong cuộc họp này?

Chúng ta có hài lòng với kết quả vừa đạt được không?

Liệu chúng ta đã có một kết luận đúng đắn chưa?

Trên đây là một vài chỉ dẫn cơ bản.

Khi các bạn tham gia khoá tập huấn về phương thức tư duy sáu chiếc mũ, chúng tôi có những chuyên gia chỉ dẫn bạn trong từng tình huống cụ thể được nêu ra trong khoá học, đó cũng là một cơ hội tốt để bạn bộc lộ khả năng kết hợp những chiếc mũ tư duy này.

Nói chung, bất kể bạn kết hợp những chiếc mũ như thế nào để tạo ra được một cuộc "cách mạng tư duy" cách kết hợp đó được nhìn nhận và đánh giá cao.

Cá nhân và tập thể.

Thông qua những cuộc thảo luận tập thể, bàn bạc tập trung, chúng ta thấy rõ hơn lợi ích của phương thức tư duy sáu chiếc mũ. Trong những cuộc thảo luận như vậy phương thức tư duy sáu chiếc mũ xây dựng sẵn khung thảo luận, dựa vào đó mọi người cùng thảo luận một cách định hướng, thay vì tranh luận hoặc thảo luận tự do.

Nó cũng cho phép từng người bộc lộ quan điểm cá nhân thông qua việc sử dụng những chiếc mũ được kết hợp theo thứ tự nhất định. Điều này giúp mọi người xem xét được mọi khía cạnh của vấn đề, nhưng lại tránh được lối thảo luận vòng vo.

Quan điểm cá nhân trong quan điểm tập thể

Ngay trong lúc diễn ra một cuộc họp theo phương thức tư duy sáu chiếc mũ, chủ tọa hay người cầm trịch cuộc họp cũng có thể đặt câu hỏi để biết ý kiến của cá nhân. Điều này giúp mọi người đóng góp được nhiều ý kiến hơn cho cuộc họp. Người chủ tọa chính là người cần sắp đặt những khoảng thời gian phù hợp cho mọi người tư duy và bày tỏ suy nghĩ.

...Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang chiếc mũ vàng. Tôi muốn các bạn suy nghĩ 2 phút trước khi chúng ta bắt đầu cuộc thảo luận.

Những thời gian để mọi người suy nghĩ là rất cần thiết nếu chúng ta sử dụng chiếc mũ xanh lá cây, mũ vàng và mũ đen.

Nếu muốn biết quan điểm cá nhân của một ai đó, ngay trong khi đang sử dụng một chiếc mũ nào đó, chủ tọa cũng có thể dành vài phút để làm điều này.

...Giờ tôi muốn biết quan điểm của anh theo chiếc mũ xanh lá cây.

Mặc dầu trong những cuộc thảo luận, mọi người được tự do bộc lộ quan điểm của họ bất cứ khi nào họ muốn (phù hợp với chiếc mũ đang được thảo luận), vào thời điểm cần thiết bạn cũng có thể yêu cầu họ bộc lộ suy nghĩ



của họ

...Smith này, chúng tôi chưa được nghe ý kiến của anh. Liệu sử dụng chiếc mũ đen, anh đánh giá vấn đề này như thế nào?

...Henrietta, chúng tôi muốn nghe ý kiến của chị theo chiếc mũ vàng.

Một chiếc mũ được coi là sử dụng hữu ích nếu trong thời gian thảo luận, tất cả mọi người lần lượt đưa ra ý tưởng của mình.

Chiếc mũ trắng

Hãy liên tưởng đến những tờ giấy. Hãy liên tưởng đến những dữ liệu sẽ được in ra từ máy in.

Chúng ta nói về chiếc mũ trắng chính là nói về thông tin.

Khi chiếc mũ trắng được đem ra sử dụng, mọi người sẽ đặc biệt chú trọng đến thông tin.

Những câu hỏi sẽ được đặt ra là:

Chúng ta có những thông tin gì?

Chúng ta cần những thông tin gì?

Những thông tin gì liên quan còn chưa được đề cập tới?

Chúng ta cần đặt những câu hỏi như thế nào?

Làm thế nào để thu thập được những thông tin cần thiết?

Thông tin được đề cập ở đây nên được hiểu theo nghĩa rộng. Nó bao gồm những con số và những sự việc cụ thể có thể kiểm tra được và cả những ý kiến và cảm giác.

Bạn đừng vội nhầm lẫn với chiếc mũ đỏ: nếu bạn bộc lộ cảm xúc cá nhân trong một cuộc họp, điều đó có nghĩa là bạn đang sử dụng chiếc mũ đỏ.

Nhưng nếu bạn thuật lại cảm xúc, ý kiến của người khác, bạn đang sử dụng chiếc mũ trắng.

Và dựa theo Chiếc mũ trắng tư duy, ngay cả khi có hai luồng thông tin trái ngược nhau được nêu ra, tranh luận cũng sẽ không nổ ra.

Đơn giản là mọi người sẽ xem xét cả hai luồng thông tin trên quan điểm đồng thuận. Chỉ trong những trường hợp bất buộc, mọi người mới quyết định chọn thông tin này hay thông tin kia.

Chiếc mũ trắng tư duy thường được đem sử dụng tại thời điểm bắt đầu một cuộc họp nhằm phác thảo sườn để mọi người dựa vào đó tư duy và bàn bạc. Chiếc mũ trắng cũng có thể được sử dụng tại thời điểm kết thúc cuộc họp nhằm đánh giá xem những quan điểm của mọi người nêu ra có phù hợp với những thông tin liên quan hay không?

Chiếc mũ trắng thể hiện sự trung lập và mang tính khái quát cao.

Nhưng mọi người không sử dụng chiếc mũ trắng để tạo ra những ý tưởng mới. Tuy nhiên, người ta có thể sử dụng chiếc mũ trắng để nhắc lại ý tưởng có sẵn, hoặc ý tưởng đang được thảo luận.

Một phần vô cùng quan trọng của lối tư duy chiếc mũ trắng là định rõ những thông tin còn thiếu sót và cần thiết. Chiếc mũ trắng cũng chỉ ra những câu hỏi cần được đặt ra. Chiếc mũ trắng chỉ ra những cách thức (chẳng hạn những cuộc khảo sát, những bảng câu hỏi) để có được những thông tin cần thiết.

Trọng tâm chiếc mũ trắng chính là tìm kiếm và chỉ ra những thông tin cần thiết.

## 1. Chiếc mũ trắng

## DỮ LIỆU CHI TIẾT

Liệu bạn có thực hiện được vai trò như một chiếc máy tính?

Đơn giản là chỉ đưa ra dữ liệu một cách trung lập và theo yêu cầu.

Bạn hãy đưa ra những dữ liệu mà không kèm theo những nhận định của bản thân.

Liệu bạn có thể chỉ tập trung vào dữ liệu thực tế của vấn đề đang thảo luận?

Những chiếc máy tính là những công cụ làm việc không hề có cảm xúc (ở đây tôi không đề cập đến việc chúng ta có thể tạo ra những chiếc máy tính thông minh thể hiện được cảm xúc). Điều mà chúng ta cần ở chiếc máy tính là cung cấp những sự kiện và số liệu mà chúng ta yêu cầu. Chúng ta hoàn toàn không cần một chiếc máy tính biết tranh luận với chúng ta và sử dụng những dữ liệu thực tế để chứng minh cho những lý lẽ của mình là đúng.

Nhưng khi đưa ra những dữ liệu, con người đã không làm thể hiện được vai trò đơn giản như một chiếc máy tính.

Họ thường xuyên vận dụng những sự kiện, số liệu nhằm đạt được một mục đích nào đó, hoặc để bảo vệ mình trong những cuộc tranh luận. Và với cách ứng xử như vậy, chúng ta đã không đánh giá chính xác được vai trò của những sự kiện và số liệu.

Do vậy, chúng ta cần một lối tư duy mới, đó là: chỉ nêu ra những sự kiện, không kèm theo nhận định.

Thật không may là những người phương Tây lại có thói quen hay tranh luận. Họ ưa thích việc nêu lên kết luận trước, sau đó dùng sự kiện, số liệu thực tế để lý giải cho quyết định đó.

Nhưng theo bản đồ tư duy mà tôi đang dẫn các bạn đi từng bước, chúng ta cần tư duy theo cách ngược lại: chúng ta hãy có một tấm bản đồ trước, sau đó hãy xác định đường đi. Điều đó có nghĩa là trước tiên chúng ta phải đưa ra những sự kiện và số liệu chính xác.

Sử dụng chiếc mũ trắng chính là một cách tiện lợi để bạn yêu cầu mọi

người cung cấp những sự kiện và số liệu để rồi xem xét chúng một cách trung lập, có chủ đích.

Hãy xem xét một ví dụ được đưa ra sau đây:

Tập đoàn máy tính hàng đầu của Mỹ (IBM) bị cáo buộc tội độc quyền. Nhưng cuối cùng thì không có lời luận tội nào được đưa ra.

Mọi người có nhiều cách lý giải khác nhau về vụ việc này. Một số cho rằng chính nước Mỹ cần một tập đoàn mạnh như IBM để cạnh tranh với những tập đoàn điện tử hàng đầu của Nhật. Một số khác lại cho rằng không có một toà án nào lại đủ sức đảm đương vụ kiện khi tập đoàn này cung cấp một lượng tài liệu khổng lồ (ước chừng 7 triệu bản dữ liệu) để làm căn cứ giải quyết vụ kiện. Bởi vì theo luật, nếu vị quan toà chết khi đang xem xét vụ kiện, vụ kiện sẽ phải được bắt đầu xem xét lại từ đầu. Nhưng thường thì chỉ những vị có tuổi mới được chỉ định làm quan toà để đảm bảo sự sáng suốt và kinh nghiệm. Do vậy, khả năng quan toà chết khi đang thụ lý vụ kiện trên là rất lớn. Vì vậy, vụ kiện này là một vụ kiện không thể thụ lý được, trừ khi người ta bổ nhiệm một vị quan toà trẻ tuổi và vị này sẽ phải dành cả cuộc đời để giải quyết vụ việc trên.

Bài học được rút ra từ ví dụ này là, nếu họ yêu cầu chúng ta cung cấp những sự kiện và số liệu, chúng ta hãy cung cấp cho họ thật nhiều thông tin và họ sẽ bị đánh bại bởi số lượng thông tin này.

Chúng ta hoàn toàn có thể lý giải được tình huống trên: bởi khi những thông tin được đưa ra, chúng sẽ phải được xem xét toàn bộ. Nếu có bất cứ thông tin nào bị bỏ qua, hoặc cố tình bị bỏ qua, chúng ta sẽ bị xem như đang lựa chọn thông tin để giải quyết sự việc theo chủ đích cá nhân.

Vì vậy, để tránh bị chết chìm với những thông tin, khi chúng ta sử dụng chiếc mũ trắng để yêu cầu thông tin, chúng ta nên đặt những câu hỏi có trọng tâm để có được những thông tin cần thiết.

Chẳng hạn, liên quan đến vấn đề đang thảo luận, chúng ta có thể đặt những câu hỏi như:

Hãy sử dụng chiếc mũ trắng để nói về nạn thất nghiệp.

...Hãy cung cấp cho tôi con số những học sinh bỏ học sau khi rời trường học trong sáu tháng.

Việc xây dựng được một bộ khung những câu hỏi chủ chốt phù hợp đóng vai trò quan trọng trong quá trình yêu cầu thông tin. Các luật sư giàu kinh nghiệm luôn làm như vậy trong quá trình thẩm vấn. Cách tốt nhất giành cho người làm chứng là sử dụng chiếc mũ trắng và trả lời các câu hỏi một cách chân thật. Và quan toà và các luật sư có thể lựa chọn những cách sử dụng chiếc mũ trắng thích hợp nhất.

Dưới đây là một đoạn đối thoại trong toà án:

...Như tôi vừa nói, mãi đến tận sáu giờ sáng hôm sau anh ấy mới trở về nhà vì cả đêm trước anh ấy ở sông bạc.

...Anh Jones, anh có tận mắt nhìn thấy bị đơn chơi tại sông bạc trong đêm 30 tháng 6 không, hay anh chỉ nghe anh ta kể lại?

...Thưa quan toà, tôi không nhìn thấy tận mắt. Nhưng hầu như đêm nào anh ấy cũng đi đến sông bạc.

...Anh Jones, hãy sử dụng chiếc mũ trắng để trả lời câu hỏi này?

...Tôi đã nhìn thấy bị đơn trở về nhà vào lúc 6g30 sáng ngày 1 tháng 7.

...Cảm ơn Jones. Anh có thể ngồi xuống.

Các luật sư trong quá trình xử án thường lái sự việc theo chủ đích sẵn có. Vì vậy, những câu hỏi mà họ đặt ra thường để chứng minh những lập luận của mình là đúng và để đánh bại những lập luận của đối phương. Điều này, hẳn nhiên, đi ngược lại với lối tư duy chiếc mũ trắng. Và khi đó, vai trò của thẩm phán trở nên rất kỳ cục.

Trong hệ thống luật pháp Hà Lan không có ban bồi thẩm. Ba thẩm phán hoặc ba hội thẩm viên đảm nhiệm nhiệm vụ sử dụng chiếc mũ trắng để chỉ

ra nguồn gốc sự việc. Nhiệm vụ của những vị này là xây dựng nên "chiếc bản đồ" và dựa vào đó, phán quyết được đưa ra.

Các toà án ở Mỹ hay ở Anh không làm được điều như vậy. Tại hai quốc gia này thẩm phán hiện diện trong các phiên xét xử nhằm bảo vệ các luật chứng, đưa ra những phán quyết dựa trên những chứng cứ mà các luật sư đã chọn lọc từ trước hoặc hỏi trực tiếp trước toà để đưa ra.

Điều này cho thấy bất kỳ ai khi xây dựng sườn các câu hỏi để chặt lọc thông tin cần đảm bảo cá nhân mình đang sử dụng chính xác chiếc mũ trắng.

Liệu bạn đang cố gắng để có được những dữ liệu chính xác, hay bạn đang cố lái sự việc theo những ngầm định từ trước?

Dưới đây là một vài câu trích dẫn để minh hoạ.

...Tại Mỹ, năm trước lượng tiêu thụ thịt gà tây đã tăng lên 25% do số người thích ăn kiêng tăng lên, cùng với những lo lắng về mặt sức khoẻ. Gà tây đang được xem như một loại thịt ít đạm.

...Anh Fitzler, tôi vừa yêu cầu anh hãy sử dụng chiếc mũ trắng. Thực chất vấn đề ở đây là lượng tiêu thụ thịt gà tây tăng lên 25%. Những ý khác là nhận định của cá nhân anh.

...Không, thưa ngài. Những nghiên cứu thị trường đã chỉ ra lý do mọi người chọn mua thịt gà tây là do thịt gà tây chứa hàm lượng cholesterol thấp.

...À, như vậy là anh vừa nêu ra hai luồng dữ liệu. Một là: lượng tiêu thụ thịt gà tây năm trước đã tăng lên 25%. Hai là: một vài nghiên cứu thị trường gần đây đã chỉ ra rằng mọi người lựa chọn thịt gà tây bởi họ quan tâm tới hàm lượng cholesterol trong thịt.

Chiếc mũ trắng chỉ ra lối tư duy chủ đích để xử lý những thông tin- Tuy từng mục đích, chúng ta có thể vận dụng vai trò linh hoạt của chiếc mũ trắng- Nhưng điều cốt lõi là mục đích của chúng ta là tìm ra thực chất của sự việc. Điều này có nghĩa là lối tư duy chiếc mũ trắng yêu cầu người sử

dụng có những kỹ năng nhất định so với lối tư duy những chiếc mũ khác.

...Có một xu hướng là số phụ nữ hút thuốc lá đang tăng lên.

...Đó không phải là sự thật.

...Điều đó là thật Tôi có thể đưa ra những con số.

...Như vậy số liệu anh cung cấp là: trong vòng 3 năm trở lại đây, số lượng phụ nữ hút thuốc lá năm sau đều cao hơn năm trước.

...Đó có phải là một xu hướng không?

...Có thể. Nhưng đó chính xác hơn là một lời bình luận. Theo tôi, xu hướng chỉ ra những gì đang xảy ra và sẽ tiếp tục trong tương lai. Những con số ở đây mới chính là thực tế. Số phụ nữ hút thuốc tăng lên có thể vì nhiều lý do- có thể do mức độ lo lắng tăng lên. Hoặc đơn giản chỉ vì 3 năm gần đây, các nhà sản xuất thuốc lá đã chi ra một lượng tiền lớn hơn mọi năm nhằm lôi cuốn phụ nữ hút thuốc. Nếu vì lý do đầu tiên, thì đó có thể là một xu hướng và nó đem đến những cơ hội cho các nhà sản xuất thuốc lá. Nhưng nếu vì lý do thứ hai, cơ hội là không chắc chắn.

...Tôi dùng từ "xu hướng" đơn giản là chỉ sự gia tăng.

...Đó không phải là một cách dùng từ sai.

Nhưng từ "xu hướng" thường được dùng để chỉ những sự việc đang và sẽ tiếp diễn. Do đó, tốt hơn là anh nên sử dụng chiếc mũ trắng một cách thuần tuý và nói:

"Số liệu trong ba năm gần đây chỉ ra rằng số phụ nữ hút thuốc lá đã tăng lên". Sau đó, chúng ta sẽ thảo luận xem ý nghĩa và nguyên nhân của hiện tượng này là gì.

Những gì ở ví dụ trên chỉ ra rằng lối tư duy chiếc mũ trắng tạo nên một kỷ luật thúc đẩy người tư duy tách biệt những dữ liệu thực tế với những nhận định mang tính cá nhân.

Hãy thử tưởng tượng xem những chính trị gia sẽ gặp khó khăn nhường nào khi phải "đội" một chiếc mũ trắng thuần tuý.

## THỰC TRẠNG VẤN ĐỀ

Đó là sự thật hay là điều có thể trở thành sự thật?

Đó là sự thật hay đó là lòng tin?

Còn những sự thật nào khác không?

Phần lớn những gì mà mọi người cho là sự thật đơn giản chỉ là một nhận định sáng suốt hoặc là niềm tin mang tính cá nhân.

Cuộc đời là cả một quá trình trải nghiệm dài. Và ta không thể kiểm tra tất cả mọi sự việc với yêu cầu nghiêm ngặt như những nhà khoa học làm việc trong phòng thí nghiệm. Do đó, trên thực tế, chúng ta thiết lập một hệ thống hai thứ bậc: sự thật dựa trên niềm tin và sự thật đã được kiểm chứng.

Và lối tư duy chiếc mũ trắng cho phép chúng ta đưa ra những sự thật dựa trên niềm tin, nhưng chúng ta phải luôn ghi nhớ rằng đó chỉ là sự thật đứng hàng thứ hai.

...Tôi cho rằng tôi hoàn toàn đúng khi nói rằng đội tàu buôn của Nga đóng một vai trò quan trọng trong giao thương quốc tế.

...Một lần tôi đã đọc trên báo và hay rằng những doanh nhân Nhật Bản nhận được những khoản thanh toán công tác phí vô cùng lớn, đó chính là lý do tại sao họ có thể đưa tất cả lương của họ cho vợ.

...Tôi cho rằng tôi đã đúng khi nói rằng chiếc Boeing 757 mới hoàn thiện hơn thế hệ máy bay trước nó.

Những độc giả khó tính có thể nghĩ rằng những nhận xét trên là vớ vẩn và cứ nghe để đấy, mặc kệ anh ta muốn nói gì thì nói.



..Ai đó đã nói với tôi rằng anh ấy được bạn kể lại rằng thủ tướng Churchill đã thăm ngưỡng mộ Hitle.

Ngay cả những những chuyện tầm phào, những tin đồn cũng chứa đựng phần nào sự thật. Tuy nhiên chúng ta phải tìm ra những cách để chặt lọc sự thật đó.

Mấu chốt ở đây chính là cách chúng ta sàng lọc những sự kiện. Trước khi chúng ta có những hành động hoặc đưa ra những quyết định dựa trên những sự kiện thu thập được, chúng ta cần phải kiểm tra lại sự việc đó. Khi ai đó nói với chúng ta một sự việc mà chúng ta cho rằng đáng tin cậy và có ích, chúng ta sẽ tiến hành kiểm tra tính xác thực của nó.

Ví dụ, nếu chúng ta cho rằng tiếng ồn của chiếc máy bay Boeing 757 ảnh hưởng lớn tới chặng bay của hành khách, chúng ta sẽ coi thông tin đó là quan trọng và sẽ tiến hành kiểm nghiệm lại điều đó.

Qui ước quan trọng của lối tư duy chiếc mũ trắng là chúng ta không nên đề cao hoá sự việc. Nếu sự việc được nêu ra phần lớn dựa trên niềm tin, đó cũng đó thể là những thông tin chấp nhận được. Chúng ta hãy học cách tư duy với hệ thống thông tin hai thứ bậc này.

Cần phải nhắc lại chúng ta rất cần đến những thông tin được xây dựng trên niềm tin, bởi chính những ý kiến mang tính chất thăm dò, giả thuyết, kích thích tìm hiểu đó chính là những yếu tố quan trọng đối với tư duy. Chúng tạo nên nền tảng để từ đó giúp chúng ta tìm ra chính xác sự việc.

Chúng ta hãy bàn đến những vấn đề phức tạp hơn. Khi nào "niềm tin" trở thành một "quan điểm"? Tôi có thể "tin" rằng chiếc Boeing 757 phát tiếng ồn ít hơn. Tôi có thể "tin" rằng phụ nữ ngày càng hút nhiều thuốc hơn bởi họ có nhiều lo lắng hơn trong cuộc sống.

Theo cách tư duy chiếc mũ trắng, những quan điểm mang tính cá nhân không được chấp nhận. Bởi điều này sẽ phá hỏng toàn bộ mục đích chủ đạo của lối tư duy chiếc mũ trắng.

Nhưng bạn cần nhớ rằng bạn hoàn toàn có thể tường thuật lại những quan

điểm của người khác.

...Giáo sư Schimidt cho rằng con người không thể lái máy bay mà không cần trạm điều khiển mặt đất!

Mức độ sự thực của những sự việc được nêu ra dựa trên niềm tin, biểu thị những điều mà chúng ta tin là sẽ trở thành hiện thực, nhưng nó chưa hề được kiểm chứng. Vì vậy, cách tư duy tốt nhất là chúng ta nên tách biệt hai hệ

thống thông tin: những sự kiện chưa được kiểm chứng (dựa trên niềm tin).

Một điều quan trọng khác đó là thái độ của mọi người khi nhìn nhận sự việc. Khi chúng ta đội chiếc mũ trắng, chúng ta nêu ra những thông tin tổng hợp mang tính trung lập.

Và tất cả chúng đều được xem xét. Sẽ không có sự chọn lọc theo quan điểm cá nhân cũng như nâng cao hoá sự việc. Nếu những qui định trên không được tuân theo tức là chúng ta đã sử dụng sai vai trò của chiếc mũ trắng.

Và khi tất cả chúng ta đã thấm nhuần những qui định sử dụng chiếc mũ trắng, sẽ chẳng ai cố tình gian dối trong việc cung cấp thông tin nhằm đạt được phần thắng trong những cuộc tranh cãi.

Đơn giản là chúng ta chỉ nêu lên những thông tin trung lập, không kèm theo những bình luận. Nhiệm vụ của người vẽ bản đồ chính là tạo nên một chiếc bản đồ.

## CÁCH THU THẬP DỮ LIỆU CỦA NGƯỜI NHẬT

Thảo luận, tranh luận và cùng nhất trí

Nhưng nếu không ai đề xuất ý tưởng, chúng ta sẽ lấy chúng từ đâu?

Trước hết, hãy tạo nên chiếc bản đồ.

Những người Nhật Bản không có tính cách thích tranh luận của phương Tây. Có thể họ cho rằng việc có ý kiến bất đồng là bất nhã, hoặc chứa đựng

nhiều rủi ro trong một thể chế phong kiến. Cũng có thể sự nể trọng nhau không cho phép họ tranh cãi. Cũng có thể là do nền văn hoá Nhật Bản không xây dựng dựa trên sự khẳng định cái tôi giống như ở phương Tây (tranh luận chính là cách khẳng định cái tôi của mình).

Một trong những cách lý giải hợp lý đó là nền văn hoá Nhật Bản không chịu ảnh hưởng bởi lối suy nghĩ của những người Hy Lạp, do những thầy tu thời Trung cổ xây dựng nên nhằm bài trừ những người không theo dị giáo.

Chúng ta có thể cho là kỳ quặc khi những người Nhật Bản không hề thích sự tranh luận. Trong khi đó, họ cũng thấy kỳ lạ khi chúng ta lại yêu thích sự tranh luận đến thế.

Một cuộc họp của những người phương Tây, mọi thành viên đưa ra những quan điểm riêng nhằm đạt được những kết quả mà họ nhắm tới từ trước. Sau đó mọi người sẽ cùng nhau tranh luận theo những cách tư duy khác nhau xem quan điểm nào đúng, sai, quan điểm nào được mọi người tán thành nhất. Với những cuộc họp kiểu như vậy, một vài quan điểm ban đầu đưa ra sẽ được thêm bớt, phát triển, nhưng sau đó mọi người sẽ sa

đào vào tranh luận. Kiểu cuộc họp như vậy được ví giống như công việc điêu khắc đá: mọi người bắt đầu với một tảng đá to, sau đó đẽo, gọt và cuối cùng tất cả chỉ là vụn đá.

Nhưng một cuộc họp phương Tây có được sự nhất trí sẽ ít tranh luận hơn bởi vì sẽ không có ai thực sự là người thắng cuộc hay thua cuộc. Sẽ chỉ có một kết luận được mọi người cùng bàn bạc, nhất trí và đưa ra. Những cuộc họp như vậy giống như công việc nặn tượng: có sẵn khuôn và chúng ta dùng từ từ thêm đất nặn theo khuôn để tạo ra sản phẩm.

Những cuộc họp của người Nhật không diễn ra theo kiểu đạt được sự nhất trí.

Người phương Tây lấy làm khó hiểu khi người Nhật tham gia cuộc họp mà không phô diễn những ý tưởng cá nhân. Mục đích của cuộc họp là để nghe. Nhưng tại sao đó không phải là một sự im lặng tuyệt đối và không mang lại hiệu quả gì?

Bởi vì mỗi thành viên đã lần lượt đội chiếc mũ trắng và đưa ra những thông tin trung lập. Chiếc bản đồ nhờ đó càng ngày càng rõ nét hơn, hoàn thiện hơn. Và khi chiếc bản đồ được hoàn tất, mọi người hiển nhiên đều nhìn thấy con đường.

Tôi không nói rằng mọi người sẽ "tìm được con đường" chỉ trong một cuộc họp. Nó có thể được hình thành sau nhiều cuộc họp kéo dài vài tuần, thậm chí vài tháng.

Vấn đề mấu chốt là ở chỗ không ai đến cuộc họp với một ý tưởng - con đường- nung nấu sẵn trong đầu. Mọi người cùng đội chiếc mũ trắng và nêu ra những sự kiện. Những thông tin được đưa ra tự nó hình thành nên một ý tưởng. Mọi người chờ đợi điều đó

Người phương Tây lại cho rằng ý tưởng nên được hình thành từ trước, được định hình nhờ tranh luận.

Người Nhật lại cho rằng ý tưởng hình thành cũng giống như việc trồng cây: ta gieo hạt, vun trồng và cây sẽ trưởng thành.

Những dẫn chứng trên nói lên phần nào sự đối chọi trong cách hình thành nên ý tưởng của những người phương Tây và người Nhật. Và mục đích của tôi là chỉ ra cho các bạn thấy sự khác biệt trong cách tư duy, chứ không thuyết phục các bạn tin rằng tất cả những điều người Nhật làm thật tuyệt vời và chúng ta phải đua theo.

Chúng ta không thể thay đổi được nền văn hoá. Cho nên chúng ta cần một vài "cơ chế" để có thể chế ngự được thói quen thích tranh luận. Và đó chính là vai trò của chiếc mũ trắng. Khi mọi người trong một cuộc họp cùng đội chiếc mũ trắng, thì vai trò của chiếc mũ trắng được ngầm hiểu rằng: "chúng ta hãy giả làm người Nhật trong một cuộc họp của người Nhật".

Chiếc mũ trắng ở đây chính là một công cụ nhân tạo, một thành ngữ giản đơn để mọi người thực hành lối tư duy mới một cách dễ dàng.

Sự giải thích chi tiết và những lời cổ vũ đôi khi lại không thu được kết quả.

Ở đây, tôi không muốn sa đà giải thích tại sao người Nhật không thuộc tuýp người sáng tạo. Người ta tạo ra sự sáng tạo dựa trên bản sắc văn hoá thể hiện cái tôi, nhờ vào những con người kiên trì bảo vệ ý tưởng của mình và sẵn sàng đấu tranh bảo vệ nó trước mọi người. Chính sự đa dạng về ý tưởng góp phần thúc đẩy sự sáng tạo. Tôi sẽ bàn tới chủ đề này ở phần "luồng tư duy chiếc mũ xanh lá cây".

## CÁC TRIẾT GIA, THỰC TRẠNG VÀ CHÂN LÝ

Độ tin cậy của sự kiện bạn vừa nêu là bao nhiêu?

Giá trị của những thông tin có được theo suy luận của triết học như thế nào?

Sự thật tuyệt đối và tương đối.

Lẽ phải và thực tế không có mối liên hệ quá chặt chẽ như nhiều người vẫn nhầm tưởng. Lẽ phải là một. từ thuộc hệ thống từ của triết học. Thực tế lại liên quan đến những vấn đề đã và có thể kiểm chứng (những bạn đọc có đầu óc thực tế không quan tâm đến những vấn đề nêu trên có thể bỏ qua chương này để đọc những chương tiếp t.heo).

Nếu tất cả những con thiên nga chúng ta nhìn thấy từ trước đến nay đều có bộ lông màu trắng, liệu chúng ta có thể đưa ra kết luận: "Tất cả các con thiên nga đều có bộ lông trắng!" Chúng ta có thể, và đã làm như vậy. Bởi vì tại thời điểm chúng ta đưa ra kết luận, chúng ta đã dựa vào kinh nghiệm của bản thân từ trước đến giờ. Theo cách nghĩ như vậy, kết. luận của chúng ta là dựa trên thực tế.

Rồi một ngày kết. luận chúng ta đưa ra không còn chính xác nữa khi ta nhìn thấy con thiên nga với bộ lông đen. Đột nhiên, điều mà trước đây chúng ta cho là thật lại không còn đúng nữa. Nhưng thực tế là chúng ta đã nhìn thấy cả trăm con thiên nga trắng, trong khi đó mới nhìn thấy một con thiên nga đen. Và vậy, lẽ phải vẫn thiên về bộ lông màu trắng của con thiên nga. Tuy nhiên, nếu kết. luận được đưa ra dựa vào thực tế. ta nên nói: "Hầu hết các con thiên nga đều có bộ lông trắng", hoặc "phần đông các con thiên nga có

bộ lông trắng", hoặc "Hơn chín mươi chín phần trăm thiên nga có bộ lông trắng".

Nhưng các nhà logic học lại không tán thành với những kết luận chung chung dựa trên thực tế kiểu: hầu hết trẻ em thích ăn kem; đa phần các quý bà đều dùng mỹ phẩm...

Họ thích những từ thể hiện sự khẳng định như từ "tất cả" trong câu kết luận "tất cả những con thiên nga đều màu trắng"- Bởi vì xét về mặt logic thì kết luận được đưa ra với những điều kiện đi kèm: nếu điều này là sự thật thì...

Khi chúng ta nhìn thấy con thiên nga đen đầu tiên, kết luận "tất cả thiên nga đều màu trắng" đã trở thành một kết luận sai, trừ khi bạn chọn một cách khác để gọi con thiên nga đen đó.

Vậy trọng tâm của vấn đề chính từ ngôn từ và cách định nghĩa sự việc. Nếu ta chọn từ "màu trắng" như là một phần quan trọng để xác định một con thiên nga, thì lúc đó con thiên nga đen được xem như một loài khác. Còn nếu chúng ta không quá chú trọng đến màu sắc, thì con thiên nga đen chính là một con chim quý, chỉ khác về màu lông. Việc xác định phạm trù của sự việc và định nghĩa sự việc chính là bản chất của triết học.

Lỗi tư duy chiếc mũ trắng căn cứ vào những thông tin hữu ích. Vì thế, những thông tin được diễn đạt qua những cụm từ "nói chung", "tổng quát lại", hoàn toàn chấp nhận được.

Nhưng không phải lúc nào ta cũng có những con số thống kê để đưa ra những thông tin rõ ràng về sự việc, vì vậy, chúng ta cần hướng tư duy đến hệ thống thông tin hai luồng (niềm tin và thực tế đã được kiểm chứng).

...Hầu hết những công ty duy trì hoạt động bằng cách trông chờ vào lợi nhuận bán hàng trong tương lai đều đi đến chỗ phá sản. (Tuy nhiên, chúng ta hoàn toàn có thể chỉ ra một vài công ty đã hoạt động như vậy nhưng lại thu được thành công trong kinh doanh).

...Nếu giá giảm xuống thì sức mua sẽ tăng lên. (Tuy nhiên khi giá nhà tăng lên có thể một số người vì lý do đầu cơ, sợ lạm phát hoặc muốn nhanh

hơn người khác đã mua nhà làm sức mua tăng lên).

...Nếu anh làm việc chăm chỉ, anh sẽ thu được thành công. (Tuy nhiên có nhiều người làm việc chăm chỉ cả đời mà vẫn không thu được thành công).

Khả năng để một sự việc xảy ra có thể theo trình tự sau:

Luôn luôn đúng

Thường xuyên đúng

Nói chung là đúng

Hầu như đúng

Đúng nhiều hơn là sai Nửa đúng, nửa sai

Một số trường hợp đúng Đôi khi đúng Hiếm khi đúng Đã từng xảy ra Chưa từng xảy ra

Không thể trở thành hiện thực

Vậy với lối tư duy chiếc mũ trắng, ta có thể chấp nhận thông tin ở mức độ diễn đạt nào. Như đã nói ở những phần trước, tùy theo sườn thông tin mà ta xây dựng để thảo luận, ta có thể sử dụng từ ngữ phù hợp để nêu thông tin. Ví dụ, để nêu lên một sự việc hiếm khi xảy ra, ta nói:

...Thường thì bệnh sởi không phải là bệnh nguy hiểm. Nhưng "đôi khi" nó có thể kéo theo triệu chứng viêm nhiễm, chẳng hạn viêm tai.

...Rất hiếm khi tiêm chủng phổ cập dẫn đến chứng viêm não.

...Đã từng xảy ra trường hợp trẻ con bị giống chó này cắn khi bọn trẻ cố tình chọc tức chúng.

Rõ ràng, những thông tin như vậy góp phần quan trọng để mọi người nhận thức sự việc.

Tuy nhiên, nó cũng đặt mọi người vào những tình huống khó xử. Chẳng hạn như trong ví dụ thứ hai, sự quan ngại của mọi người về mối nguy hiểm của bệnh viêm não do tiêm chủng lớn hơn ngàn lần so với con số những ca nguy hiểm thống kê được. Vì vậy, nếu có thể, chúng ta nên cung cấp những số liệu cụ thể về sự kiện vừa nêu cho mọi người để tránh những suy diễn tưởng tượng.

Có một câu hỏi khác là liệu ta có chấp nhận những thông tin từ những "giai thoại" nếu ta suy nghĩ theo quan điểm chiếc mũ trắng?

...Đã từng có một người đàn ông rơi khỏi một chiếc máy bay mà không có dù, vậy mà ông ta vẫn sống sót.

...Hãng Ford đã Chế tạo chiếc Edsel dựa vào những điều tra thị trường và đã bị thất bại hoàn toàn.

Nếu thực tế đã xảy ra những sự việc như vậy, thì những thông tin trên chấp nhận theo quan điểm tư duy chiếc mũ trắng, mặc dù chúng có nguồn gốc từ những "giai thoại" hoặc "những trường hợp điển hình".

...Những sản phẩm được thiết kế dựa trên điều tra thị trường đôi khi có thể gặp thất bại. Một ví dụ là dòng xe Edsel của hãng Ford, và sản phẩm này đã hoàn toàn thất bại.

Kết luận kiểu như trên lại không được cho là phù hợp theo tư duy chiếc mũ trắng, trừ khi nó được mọi người ủng hộ bằng cách đưa ra nhiều ví dụ tương tự đã xảy ra. Con mèo có thể bị rơi khỏi mái nhà, nhưng đó chỉ là một trường hợp hy hữu.

Từ sự ngoại lệ, ta không thể đưa ra một kết luận, đơn giản, vì đó chính là những ví dụ ngoại lệ.

Chúng ta hiếm khi nhìn thấy con thiên nga đen bởi chúng chỉ chiếm một số lượng quá nhỏ bé. Chúng ta thấy một người đàn ông rơi ra khỏi máy bay, không cần dù mà vẫn sống bởi vì có điều gì đó bất thường. Ví dụ về dòng xe Edsel cũng chỉ là một trong những điều bất thường đó.



Chủ đích của chiếc mũ trắng chính là những thông tin có ích. Cho nên chúng ta có thể đưa ra các loại thông tin. Mấu chốt ở đây chính là ta phải xây dựng sườn thông tin một cách toàn diện.

...Tất cả các chuyên gia đều dự đoán rằng lãi suất sẽ giảm vào dịp cuối năm nay.

...Tôi đã trò chuyện với bốn chuyên gia và tất cả họ đều dự đoán rằng lãi suất sẽ giảm vào dịp cuối năm nay.

...Tôi đã nói chuyện với Ngài Flint, Ngài Ziegler, Ngài Suarez và Bà Cagliatto và tất cả họ đều dự đoán lãi suất sẽ giảm vào dịp cuối năm nay.

Chúng ta vừa đưa ra ví dụ về cách cung cấp thông tin với ba mức độ chính xác khác nhau.

Bạn cũng có thể trò chuyện với các chuyên gia để đưa ra các nhận định khác.

Lối tư duy chiếc mũ trắng không đưa ra một khái niệm về sự tuyệt đối. Nó đưa ra phương hướng để tất cả chúng ta phấn đấu giải quyết vấn đề một cách tốt hơn.

## PHẠM VI ÁP DỤNG

Hãy sử dụng chiếc mũ của bạn.

Yêu cầu người khác sử dụng chiếc mũ giống như bạn.

Yêu cầu mọi người cũng sử dụng chiếc mũ trắng.

Lựa chọn những câu trả lời phù hợp với chiếc mũ đang sử dụng

Hầu hết các tình huống đều xoay quanh những nhận định trên. Tất cả chung quy lại chính là việc: hỏi, trả lời, và lựa chọn thông tin.

Chiến dịch bán hàng của chúng ta đã nhầm lẫn ở khâu nào?

...Để trả lời câu hỏi này tôi sẽ sử dụng chiếc mũ trắng. Chúng ta đã chào hàng tới 60% số hộ bán lẻ. Chỉ có 60% trong số họ tiêu thụ sản phẩm của chúng ta. Có 40% trong số này chỉ lấy hai mặt hàng để bán thử.

Có tới 75% số người được chúng tôi hỏi nói rằng giá sản phẩm của chúng ta là quá cao. Có hai sản phẩm cạnh tranh cùng loại với chúng ta trên thị trường với mức giá thấp hơn.

...Giờ hãy sử dụng chiếc mũ đỏ và cho tôi biết ý kiến của anh.

...Chúng ta đã đưa ra một sản phẩm không ưu việt với một mức giá quá cao. Chúng ta đã không tiến hành những bước điều tra thị trường cần thiết. Khâu quảng cáo sản phẩm mới của chúng ta thua kém so với đối thủ cạnh tranh. Chúng ta đã không có những chính sách hấp dẫn với người bán hàng.

Sự nhạy cảm được thể hiện nhờ vào việc sử dụng chiếc mũ đỏ trong những tình huống như thế này là rất quan trọng. Nhưng những ý kiến mang tính cảm xúc như vậy không được chấp nhận nếu bạn đang sử dụng chiếc mũ trắng, trừ phi là bạn thuật lại cảm xúc của những khách hàng tiềm năng mà bạn đã phỏng vấn.

...Chúng ta bắt đầu buổi thảo luận bằng chiếc mũ trắng. Hãy nói cho chúng tôi biết về tình hình phạm tội ở lứa tuổi vị thành niên. Hãy đưa ra những số liệu, những dự báo và cả những chứng cứ.

...Tôi không muốn anh suy đoán mà hãy sử dụng chiếc mũ trắng và nói cho tôi biết chúng ta sẽ thu được điều gì nếu chúng ta hạ giá vé chuyển bay qua Đại Tây Dương xuống còn 250 đô la.

Khi bạn sử dụng chiếc mũ trắng tư duy, rõ ràng là không có chỗ cho những tình cảm, cảm nhận trực giác, sự xét đoán dựa trên kinh nghiệm, cảm xúc, ấn tượng và chính kiến cá nhân. Bởi vì, mục đích của chiếc mũ trắng đó là: cung cấp một phương tiện chỉ để hỏi thông tin.

...Nếu bạn sử dụng chiếc mũ trắng và hỏi xem tại sao tôi lại đổi việc. Lương

thì không hề thay đổi. Bổng lộc cũng không hơn. Khoảng cách từ nhà đến chỗ làm cũng bằng nhau. Công việc cũng cùng loại. Đó là tất cả những gì tôi có thể nói theo quan điểm chiếc mũ trắng.

## TỔNG KẾT KIỂU TU DUY CHIẾC MŨ TRẮNG

Hãy hình dung quá trình hoạt động của chiếc máy tính. Nó cung cấp những sự kiện và số liệu mà bạn yêu cầu. Chiếc máy tính thực hiện công việc cung cấp thông tin một cách trung lập và hướng đích. Nó không đưa ra ý kiến hoặc những lời bình luận. Khi bạn sử dụng lối tư duy chiếc mũ trắng, bạn hãy coi mình như chiếc máy tính.

Những người cầm trịch cuộc họp khi đặt ra những câu hỏi nên chọn những câu trọng tâm để có được những thông tin chính xác.

Trên thực tế luôn tồn tại hệ thống thông tin hai luồng. Luồng thông tin thứ nhất bao gồm những sự kiện đã được kiểm chứng và chứng minh, những sự kiện hàng đầu. Thứ hai là luồng thông tin dựa trên niềm tin, chưa được kiểm chứng đầy đủ - thông tin cấp hai. Có một chuỗi những từ ngữ để diễn tả độ tin cậy của thông tin, từ những từ "luôn đúng" tới những từ như "không bao giờ đúng" là những từ chỉ mức độ chung chung như: "hầu hết", "đôi khi", "thỉnh thoảng".

Những thông tin được diễn tả bởi những từ như vậy hoàn toàn được chấp nhận với lối tư duy chiếc mũ trắng, đó chính là những từ nòng cốt để chỉ cấp độ xảy ra sự việc.

Chiếc mũ trắng tư duy có những nguyên tắc và phương hướng áp dụng. Nó yêu cầu người sử dụng hãy cố gắng tỏ ra trung lập và hướng đích khi cung cấp những thông tin. Bạn có thể là người yêu cầu người khác sử dụng chiếc mũ trắng tư duy hoặc cũng là người bị yêu cầu hãy sử dụng chiếc mũ trắng. Bạn cũng có thể là người lựa chọn xem có nên sử dụng chiếc mũ trắng tư duy hay không.

Màu trắng chính là biểu hiện của thái độ trung lập.

## 2. Chiếc mũ đỏ

Hãy nghĩ đến lửa. Hãy tưởng tượng đến sự ấm áp. Hãy nghĩ về những cảm giác. Sử dụng chiếc mũ đỏ chính là cơ hội để bạn bộc lộ cảm xúc, tình cảm và trực giác mà không cần giải thích cũng như không cần những dẫn chứng cụ thể.

Thông thường trong một cuộc họp kinh doanh, mọi người cho rằng không nên để tình cảm chen vào những quyết định quan trọng. Tuy nhiên, chính những tình cảm đó vẫn luôn được thể hiện dưới vỏ bọc là những lập luận logic. Chiếc mũ đỏ chính là công cụ độc nhất và là cơ hội đặc biệt để bạn có thể bộc lộ cảm xúc, tình cảm và trực giác của mình về vấn đề đang xem xét.

Khả năng trực giác phần lớn là nhờ những kinh nghiệm tích lũy được.

...Tôi cảm thấy đó là người phù hợp với công việc đó.

...Tôi cho rằng đó là một vụ đầu tư mạo hiểm.

...Trực giác của tôi mách bảo tôi rằng sự giải thích này quá phức tạp.

Những cảm xúc đó rất hữu ích. Tuy nhiên, linh cảm trực giác không phải lúc nào cũng đúng. Ngay cả trực giác của nhà bác học đại tài Einstein cũng sai khi ông bác bỏ nguyên lý dễ thay đổi của Heisenberg.

Bằng cách sử dụng chiếc mũ đỏ, bạn có thể bộc lộ cảm xúc, bao gồm những tình cảm: say mê, yêu, thích, trung lập, chưa xác định, nghi ngờ, lẫn lộn, không thích...

Sự thể hiện cảm xúc cũng tùy thuộc vào nền văn hoá. Ở Nhật Bản, cách thể hiện cảm xúc của mọi người ở mức rất dè dặt: "Tôi cần phải suy nghĩ về điều này."

Nhưng ở Mỹ, mọi người bộc lộ cảm xúc một cách mạnh mẽ: "Đó là một ý kiến rất tệ hại".

Bạn không cần phải giải thích hoặc chứng minh khi đưa ra những cảm nhận.

Trên thực tế, người chủ tọa không nên thể hiện cảm xúc. Nếu mọi người cho rằng họ phải thể hiện những cảm xúc, thì chỉ đưa ra những cảm xúc lôgích với vấn đề đang bàn bạc.

Trong mọi trường hợp, mọi người chỉ bộc lộ cảm xúc tại thời điểm đó. Cảm xúc cũng là thứ dễ thay đổi, có khi chỉ cần 20 phút. Đôi khi, trong những cuộc họp, mọi người nên dùng chiếc mũ đỏ tại thời điểm bắt đầu để nghe cảm xúc của mọi người, và tại thời điểm kết thúc để xem lại liệu mọi người đã có cảm nhận khác về sự việc.

Chiếc mũ đỏ thường được đem áp dụng đối với những ý kiến và tình huống cụ thể. Các thành viên không được phép thay đổi tình huống đó.

Nếu yêu cầu đặt ra là: "Hãy sử dụng chiếc mũ đỏ để nói về sự đóng góp bắt buộc", khi đó, bạn không thể nói "tôi muốn đưa ra những cảm nhận về sự đóng góp tình nguyện".

Một điều cũng cần làm rõ để tránh nhầm lẫn là chiếc mũ đỏ nên áp dụng trong những tình huống như thế nào?

Nếu cần, người chủ trì cuộc họp có thể đưa ra nhiều cách thể hiện khác nhau về một ý tưởng và với mỗi cách thể hiện là một chiếc mũ đỏ phù hợp.

Chiếc mũ đỏ cũng là một cơ hội để mọi người đưa ra những nhận định về mặt trí tuệ:

..Tôi cho rằng đó là một ý tưởng đầy tiềm năng.

...Tôi nghĩ là ý tưởng đó rất thú vị.

...Đó là một ý tưởng bất thường

Chiếc mũ đỏ chính là sự áp dụng mang tính cá nhân. Tất cả mọi người tham dự cuộc họp đều được yêu cầu sử dụng chiếc mũ đỏ và đưa ra những cảm nhận về vấn đề đang thảo luận. Không ai có quyền nói "bỏ qua" khi đến lượt mình sử dụng chiếc mũ đỏ.

Có những trạng thái cảm xúc về sự việc như: trung lập, chưa xác định, không minh bạch, nghi ngờ và lẫn lộn. Nếu ai đó nói rằng họ có một cảm nhận lẫn lộn về sự việc, khi đó, người chủ tọa có thể hỏi xem cảm giác lẫn lộn đó bao gồm những gì.

Mục đích của chiếc mũ đỏ chính là tạo cơ hội duy nhất để mọi người bộc lộ cảm xúc- vốn như nó tồn tại- mà không bị ép buộc phải giải thích, hay biện minh cho cảm xúc đó.

## CẢM XÚC VÀ TÌNH CẢM

Đó là sự trái ngược với những thông tin trung lập và có trọng tâm

Đó là những linh cảm, khả năng trực giác và những ấn tượng

Ta không cần phải chứng minh

Cũng như không cần phải giải thích lý do hoặc dựa vào đâu bạn có những cảm nhận đó.

Nói đến lối tư duy chiếc mũ đỏ, chúng ta đang nói đến một cách lối tư duy chỉ bao gồm những cảm xúc, tình cảm và những suy nghĩ không thiên về lý trí. Chiếc mũ đỏ chính là một công cụ quen thuộc và chắc chắn giúp bạn có thể phơi bày những tình cảm như vậy với mọi người trong cuộc họp, mà những tình cảm đó nhận được sự chấp thuận như một phần của bản đồ tư duy.

Trong một cuộc họp, nếu mọi người thấy cần thiết phải bộc lộ cảm xúc và tình cảm nhưng lại không được cho phép, thì bằng cách này hay cách khác, mọi người sẽ nguy trang để thể hiện nó thông qua cách suy nghĩ của mọi người. Cảm xúc, tình cảm, linh cảm và cảm nhận trực giác là những tình cảm thực sự và mãnh liệt. Chiếc mũ đỏ công nhận những tình cảm này.

Lối tư duy chiếc mũ đỏ đối nghịch với lối tư duy chiếc mũ trắng, lối tư duy trung lập, có trọng tâm và không mang màu sắc tình cảm.

...Đừng hỏi tôi tại sao. Tôi chỉ không thích vụ giao dịch này. Tôi cho rằng đó là một vụ thua thiệt.

...Tôi không thích anh ta và tôi không muốn làm ăn với anh ta. Đó là tất cả lý do.

...Tôi có linh cảm rằng mảnh đất ở đằng sau nhà thờ này sẽ rất đáng giá trong vài năm tới.

...Mẫu thiết kế đó không ra hình thù gì cả. Nó sẽ không bao giờ được chấp nhận đâu. Làm theo như vậy thật lãng phí một khoản tiền lớn.

...Tôi có một ấn tượng không tốt lắm về Henry Tôi biết anh ta là một kẻ lường gạt và chính anh ta đã lừa gạt chúng ta. Nhưng anh ta làm điều đó một cách rất đặc biệt. Và tôi thích anh ta ở điểm này.

...Tôi có linh cảm rõ ràng rằng đây là một vụ sẽ không bao giờ thành công cả. Và chúng ta sẽ giao dịch không thành công. Chắc chắn chúng ta sẽ phải giải quyết vụ này và mất rất nhiều chi phí để kiện tụng.

...Tôi nhận thấy rằng đó là một tình huống không phân thắng bại. Dù chúng ta làm thế nào thì vẫn không thu được lợi gì cả. Tốt nhất là chúng ta nên thoát ra khỏi nó.

...Tôi nghĩ rằng thật không công bằng khi chúng ta giấu thông tin này đến tận khi vụ giao dịch được ký kết.

Chiếc mũ đỏ là một phương tiện cho phép tất cả mọi người bộc lộ những cảm xúc tình cảm như vậy. Những thông tin thể hiện dưới dạng tình cảm như vật sẽ được chấp nhận, dù nó được thể hiện qua những cảm xúc thuần túy, hoặc những linh cảm.

## TÂM QUAN TRỌNG CỦA CẢM XÚC TRONG TƯ DUY

Cảm xúc sẽ phá rối tư duy của chúng ta, hay nó chính là một phần của tư duy?

Những cảm xúc này bắt nguồn từ đâu?

Những người thể hiện cảm xúc trong cách nghĩ liệu có phải là một nhà tư duy tốt?

Theo quan niệm truyền thống thì cảm xúc làm rối loạn hệ thống tư duy. Người ta cho rằng một người được coi là tư duy minh mẫn phải là người điềm tĩnh, khách quan và không để tình cảm chen vào suy nghĩ.

Người ta cũng cho rằng một người như vậy phải là người có chủ đích và chỉ xem xét bản thân sự việc, không liên quan gì đến cảm xúc, tình cảm cá nhân. Thậm chí mọi người từng cho rằng phụ nữ luôn không suy nghĩ được minh mẫn vì là những người có quá nhiều tình cảm. Họ cho rằng phụ nữ thiếu sự khách quan để đưa ra những quyết định sáng suốt.

Nhưng bất cứ một quyết định sáng suốt nào cũng thể hiện xúc cảm vào thời điểm đưa ra quyết định cuối cùng. Các bạn nên nhớ là tôi nhấn mạnh đến cụm từ "cuối cùng".

Khi chúng ta đã quen với lối tư duy phác hoạ chiếc bản đồ tư duy, việc lựa chọn con đường trên tấm bản đồ được xác định bởi những giá trị và những xúc cảm. Tôi sẽ bàn tiếp tới vấn đề này ở phần sau.

Xúc cảm có quan hệ đến lối tư duy của chúng ta và thể hiện sự phù hợp giữa những điều chúng ta nghĩ với những điều chúng ta cần trong hoàn cảnh hiện thời.

Cảm xúc chính là một phần cần thiết của quá trình tư duy, nó không phải là phần thừa của hệ thống tư duy, cũng như không phải là những thói quen còn sót lại của thời kỳ ăn hang ở lỗ.

Có ba mức độ cảm xúc có thể ảnh hưởng đến lối tư duy.

Mức độ đầu tiên đó là sự bộc lộ cảm xúc nền tảng mạnh mẽ như: sự sợ hãi, giận dữ, căm thù, nghi ngờ, ghen tuông và yêu thương. Cảm xúc cơ bản này giới hạn và ảnh hưởng tới toàn bộ sự nhận thức.

Mục đích của lối tư duy chiếc mũ đỏ là giúp mọi người thể hiện những cảm



xúc đó và từ đó có thể biết được ảnh hưởng của những cảm xúc này tới lối tư duy. Trong nhiều trường hợp, những cảm xúc trên chiếm ưu thế trong toàn bộ quá trình tư duy. Tuy từng người, từng tình huống hoặc tùy thuộc vào những lý do khác nhau, mọi người thông qua đó bộc lộ những cảm xúc cơ bản.

Mức độ ảnh hưởng đứng hàng thứ hai chính là những cảm xúc được xuất phát sự nhận thức ban đầu. Khởi đầu khi tự bạn cảm thấy rằng một người nào đó có cách cư xử khiến bạn bị xúc phạm, thì sau đó toàn bộ những suy nghĩ của bạn về người đó đều bị luồng suy nghĩ này thống trị.

Khi bạn nhận thấy (có lẽ bạn sai) ai đó đang nói những điều vì tư lợi cá nhân thì từ đó trở đi bạn không quan tâm đến tất cả những gì anh ta nói. Bạn nhận thức sự việc giống như xem một đoạn quảng cáo và sau đó bạn duy trì niềm tin đó. Mọi người có xu hướng thường đưa ra những nhận xét nhanh chóng về sự việc thông qua những xét đoán ban đầu, sau đó biến chúng thành những cảm xúc thường trực về sự việc.

Lối tư duy chiếc mũ đỏ mang đến cho chúng ta mọi cơ hội bày tỏ ngay lập tức những cảm nghĩ tại thời điểm sự việc xảy đến với chúng ta.

...Nếu tôi sử dụng chiếc mũ đỏ, tôi sẽ nói rằng đề nghị của bạn vì lợi ích cá nhân hơn là vì lợi ích của công ty.

...Tôi tư duy dựa trên chiếc mũ đỏ và thấy rằng anh muốn phản đối việc sáp nhập để bảo vệ vị trí của riêng anh thay vì lợi ích của cổ đông.

Mức độ ảnh hưởng đứng hàng thứ ba là những cảm xúc xuất hiện khi "chiếc bản đồ tư duy" đã được phác họa. Và để hoàn thành "chiếc bản đồ" như vậy, lối tư duy chiếc mũ đỏ đóng góp một phần quan trọng. Những xúc cảm- bao gồm cả những xúc cảm mang đậm nét cá nhân- được đem ra cân nhắc để giúp mọi người chọn được "con đường đi đúng nhất trên tấm bản đồ". Tất cả các quyết định được đưa ra đều dựa trên nền tảng giá trị. Và mỗi chúng ta bộc lộ những xúc cảm đối với những quyết định đó.

...Giờ đã đến lúc chúng ta nhìn nhận lại toàn bộ vấn đề theo cách chúng ta

nghĩ, tất cả hãy sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy và nói cho tôi biết lựa chọn mang tính cảm xúc.

...Với cả hai lựa chọn mà chúng ta vẫn đang tiếp tục thảo luận, tôi thích lựa chọn đầu tiên. Tôi cảm thấy đây không phải là lúc thích hợp để đàm phán. Tình hình đã quá căng thẳng và cả hai bên sẽ không ai chịu từ bỏ quyết định của mình.

Đối với những người coi xúc cảm là một phần không thể tách rời của hệ thống tư duy, chiếc mũ đỏ là một phương tiện hữu ích giúp người đó bộc lộ những xúc cảm của mình một cách hợp lệ để họ có thể bộc lộ những xúc cảm đó trong việc hoàn thành "bản đồ tư duy".

Nhưng có một câu hỏi đặt ra ở đây là liệu có nên sử dụng chiếc mũ đỏ để bộc lộ những cảm xúc mà thông thường nên được giấu kín?

...Tôi phản đối việc bổ nhiệm cô ấy bởi vì tôi thấy ghen tị với việc cô ấy nhanh chóng có được vị trí quan trọng.

Liệu có ai đã thẳng thắn bộc lộ những xúc cảm ghen tị như thế. Có lẽ là không có ai.

Nhưng với chiếc mũ đỏ, bạn có được một công cụ để bộc lộ những xúc cảm kiểu như thế.

...Tôi sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy và muốn nói rằng tôi phản đối việc đề bạt Anna, có lẽ một phần do ghen tị.

Hoặc nói một cách khác:

...Tôi sử dụng lối tư duy chiếc mũ đỏ và tôi muốn nói rằng tôi phản đối việc đề bạt Anne. Đó chỉ là xúc cảm của cá nhân tôi.

Có một điều mọi người cần nhớ rằng: khi muốn bộc lộ cảm xúc cá nhân, mọi người cần sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy. Chiếc mũ đỏ tư duy là một lối tư duy hợp lệ để mọi người bộc lộ cảm xúc cá nhân.

...Có lẽ là điều này liên quan đến sự e ngại. Những e ngại liên quan đến những rắc rối sẽ nảy sinh khi đổi việc.

...Đúng, tôi đang rất tức giận. Và lúc này tôi chỉ muốn rút lại phần vốn của mình. Tôi không thích việc bị lừa dối.

...Tôi phải thú nhận rằng tôi không cảm thấy hạnh phúc với công việc này.

Chiếc mũ đỏ tư duy khuyến khích mọi người tìm kiếm xem "Liệu những xúc cảm liên quan đến sự việc này là gì vậy?"

## LINH CẢM VÀ TRỰC GIÁC

Chúng ta có thể chấp nhận những tư duy trực giác như thế nào?

Còn những linh cảm như thế nào được coi là có giá trị?

Chúng ta sử dụng khả năng trực giác trong những tình huống như thế nào?

Từ "khả năng trực giác" được hiểu theo hai nghĩa. Cả hai nghĩa này đều chính xác.

Tuy nhiên, với cách hiểu trực giác như một chức năng của não bộ, nghĩa của nó hoàn toàn khác.

Trực giác có thể được hiểu là một linh cảm bên trong xuất hiện khi sự việc xảy đến. Điều này có thể hiểu theo nghĩa một việc đang được nhận thức theo cách này đột nhiên lại được nhìn nhận theo cách khác. Điều này là kết quả tìm tòi của óc sáng tạo, những khám phá khoa học hoặc phát minh toán học.

...Giờ chúng ta chuyển trọng tâm từ những người thắng cuộc sang những người thua cuộc và chúng ta sẽ nhanh chóng nhận thấy rằng 131 người tham dự sẽ phải thi đấu 130 trận để tìm ra một người thắng cuộc.

Theo một cách hiểu khác, khả năng trực giác là sự nhận thức hay hiểu biết tức thời sự việc xảy đến. Nó là kết quả của sự phán đoán kỹ càng dựa trên

sự tích lũy kinh nghiệm- một sự phán đoán khó có thể phân biệt rạch ròi hoặc diễn đạt bằng lời. Khi bạn gặp một người, bằng sự phán đoán kỹ càng dựa trên nhiều yếu tố khác nhau, bạn có thể ngay lập tức biết được rằng người đó liệu có phải là bạn tốt hay không.

...Trực giác mách bảo tôi rằng chiếc ô tô điện sẽ không bán được chạy.

Linh cảm trực giác như vậy có thể được nêu ra dựa trên những kiến thức về thị trường, kinh nghiệm có được từ những sản phẩm cùng loại và sự hiểu biết về sức mua với mức giá đề xuất của sản phẩm.

Và chính sự "phán đoán kỹ càng" này là cách hiểu của cụm từ "khả năng trực giác" mà tôi muốn đem phân tích ở đây.

Khả năng trực giác, linh cảm, và xúc cảm không có ranh giới phân biệt rõ ràng. Linh cảm chính là những giả thuyết nhờ vào khả năng trực giác. Xúc cảm có thể được sắp xếp theo thứ tự từ những xúc cảm về mặt thẩm mỹ (được đưa ra dựa trên sở thích) tới những phán đoán rõ ràng.

...Tôi có cảm giác rằng anh ta đang quay lại khi tôi nghe thấy tiếng lạo xạo trên đường.

...Tôi có cảm giác mãnh liệt rằng chiếc vé xe buýt này và chiếc xe đạp kia chính là những đầu mối quan trọng để chúng ta tìm ra kẻ giết người.

...Tôi có cảm giác rằng đây có lẽ không phải là một học thuyết đúng đắn. Nó quá phức tạp và lộn xộn. Những nhà khoa học lỗi lạc, những doanh nhân thành danh và tất cả thành công mà mọi người đạt được đều nhờ có được những "cảm giác mách bảo" cho những sự việc mà họ phải đối mặt. Với một doanh nhân, chúng ta có thể nói rằng anh ta, hoặc cô ta "ngửi tiền tốt". Điều đó có nghĩa là không phải bất cứ ai cũng có khả năng nhạy bén để nhận ra những cơ hội kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận, nhưng với một doanh nhân có một khả năng đặc biệt về "mùi của đồng tiền" sẽ khám phá ra chúng.

Tuy nhiên, không phải bất kỳ một cảm nhận trực giác nào cũng hoàn toàn chính xác. Trong trò chơi cờ bạc thì khả năng trực giác lại thường xuyên

đem đến những thất bại. Nếu quân đỏ xuất hiện tám lần tại vị trí Rulet, thì khả năng trực giác ngay lập tức sẽ chỉ ra rằng tiếp theo quân đen sẽ xuất hiện. Nhưng thật không may là lần tiếp theo vẫn là quân đỏ. Chiếc bàn quay không hề có bộ nhớ.

Như vậy, chúng ta sẽ nhìn nhận khả năng trực giác và những xúc cảm có được như thế nào?

Trước hết, chúng ta phải sử dụng chiếc mũ đỏ để đưa ra những xúc cảm chính đáng. Chiếc mũ đỏ cho phép chúng ta yêu cầu người khác nêu lên xúc cảm của họ và bộc lộ chúng như một bộ phận phù hợp của lối tư duy. Tất nhiên là chúng ta nên sử dụng những chiếc mũ riêng biệt để thể hiện riêng xúc cảm và khả năng trực giác, nhưng như vậy chỉ làm vấn đề thêm phức tạp. Tôi tin rằng chúng ta hoàn toàn có thể xem xét chúng dưới cùng một chiếc mũ tư duy bằng ngôn ngữ biểu đạt là cảm giác, mặc dầu chúng có bản chất khác nhau.

Chúng ta có thể cố gắng phân tích những lý do khởi nguồn của những phán đoán trực giác, nhưng dường như chúng ta không bao giờ làm được điều này. Nếu chúng ta có thể nêu tên được những lý do, thì liệu chúng ta có tin vào những phán đoán trực giác đó?

Nhưng cũng thật khó để tiến hành một vụ đầu tư lớn chỉ dựa vào những linh cảm. Cách tốt nhất là chúng ta sử dụng khả năng trực giác như một phần của chiếc bản đồ tư duy.

Khả năng trực giác nên được áp dụng giống như cách một người khi cần thiết thì tìm đến một người cố vấn. Nếu vị cố vấn này đã từng đưa ra những chỉ dẫn chính xác đối với những sự việc trước đây, thì chúng ta thường đặt nhiều tin tưởng vào những lời khuyên vị này đưa ra. Nếu những mạch bảo trực giác giúp chúng ta hành động đúng trong nhiều việc, chúng ta sẽ có khuynh hướng lắng nghe và hành động theo những mạch bảo này.

...Tất cả những lý do đưa ra đều không tán thành với việc chúng ta sẽ hạ giá sản phẩm. Tuy nhiên, trực giác của tôi mách bảo rằng đó là cách duy nhất để chúng ta chiếm lĩnh lại thị trường.

Một người tích lũy càng nhiều kinh nghiệm thì càng nắm bắt được cơ hội.

Những kinh nghiệm tích lũy được khiến anh ta có một khả năng trực giác mách bảo anh ta những vụ làm ăn nào mang lại thành công và những vụ làm ăn nào không nên làm. Những khả năng trực giác như vậy trong lĩnh vực kinh doanh nhiều khi đóng vai trò hết sức quan trọng bởi vì nó được đúc kết dựa trên kinh nghiệm. Nhưng nếu đem khả năng trực giác của một doanh nhân để yêu cầu anh ta dự đoán kết quả bầu cử thì đó có lẽ không phải là một phương án khả thi.

Khả năng trực giác cũng đóng góp một phần quan trọng trong những sự việc không có ranh giới rõ ràng. Trực giác không phải lúc nào cũng chính xác nhưng thông thường tỷ lệ chính xác của nó cao hơn so với tỷ lệ thất bại, và xét tổng thể, khả năng trực giác thường là đúng.

Tuy nhiên, thật là nguy hiểm nếu chúng ta xem khả năng trực giác như là những lời tiên tri thần bí không bao giờ sai lầm. Khả năng trực giác là một bộ phận của tư duy. Nó tồn tại và góp phần giúp cho chúng ta có một quyết định đúng đắn.

...Liệu anh có thể sử dụng chiếc mũ đỏ và nêu lên những cảm nhận trực giác của anh về việc sáp nhập này?

...Chiếc mũ đỏ trực giác của tôi mách bảo rằng giá nhà cửa sẽ sớm tăng nhanh.

...Chiếc mũ đỏ trực giác của tôi mách bảo rằng lời đề nghị này sẽ không được chấp nhận.

Khi nào thì trực giác và quan điểm đồng nhất với nhau?

Chúng ta đã biết rằng lối tư duy chiếc mũ trắng không cho phép chúng ta bộc lộ quan điểm cá nhân (chúng ta chỉ có thể tường thuật lại những quan điểm của người khác). Sở dĩ như vậy bởi quan điểm cá nhân được đưa ra thông qua sự phán đoán, sự hiểu biết và cảm nhận trực giác. Đó có thể là những phán đoán được đưa ra dựa trên những sự việc đã từng xảy ra hoặc những cảm giác dựa trên những yếu tố chưa biết. Chúng ta có thể sử dụng chiếc mũ đỏ, đen và vàng để biểu lộ quan điểm. Khi chúng ta sử dụng chiếc mũ đỏ, ý kiến chúng ta thể hiện chính là những cảm xúc.

...Cảm nhận của tôi chỉ ra rằng sự buồn tẻ chính là nguyên nhân chính khiến cho quá nhiều thanh thiếu niên có những hành động phạm pháp.

...Tôi có cảm nhận rằng rạp chiếu phim đó đang muốn thu hút sự chú ý của công chúng.

## TIẾN DẦN TỪNG BƯỚC

Phản bác và phản bác

Đó là tất cả những gì tôi cảm nhận về cuộc họp này.

Bày tỏ hay che dấu những xúc cảm.

Vào bất kỳ một thời điểm nào của một cuộc họp, hội nghị hoặc một buổi thảo luận, chúng ta có thể nêu lên những cảm xúc chiếc mũ đỏ. Những cảm xúc này không chỉ về vấn đề chúng ta đang bàn bạc, mà có thể đề cập tới cách mà chúng ta đang tiến hành cuộc họp.

...Tôi sẽ sử dụng lối tư duy chiếc mũ đỏ và cảm xúc của tôi là tôi không thích cách mà chúng ta đang tiến hành cuộc họp này.

...Tôi muốn nêu lên những cảm xúc mũ đỏ tư duy. Tôi có cảm giác rằng chúng ta đang bị buộc đưa ra một thoả thuận mà chúng ta không muốn.

...Hooper này, quan điểm của tôi thông qua chiếc mũ đỏ chỉ ra rằng anh chẳng bao giờ biết lắng nghe người khác.

...Tôi đã sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy để nói tất cả những gì tôi muốn nói..

Giờ chúng ta hãy làm một phép so sánh việc thông qua chiếc mũ đỏ tư duy để biểu lộ cảm xúc với cách diễn đạt cảm xúc tự nhiên.

Nếu chúng ta có thể bộc lộ cảm xúc tự nhiên vào bất cứ lúc nào mà chúng ta muốn khi đang tham gia một cuộc họp, thì liệu việc sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy có phải là một việc làm không cần thiết và mang tính nhân tạo. Liệu

chúng ta có thật sự cần thiết phải sử dụng chiếc mũ đỏ để biểu lộ cơn tức giận đang đè nén ta? Liệu chúng ta có thể thể hiện sự tức giận đó tự nhiên thông qua cái nhìn và giọng nói.

Tôi muốn khẳng định với các bạn một điều là giá trị của quy ước lối tư duy chiếc mũ đỏ chính là tính nhân tạo của nó. Thông thường, chúng ta cần một khoảng thời gian để cảm nhận và biểu lộ cảm xúc, và để quên đi những cảm xúc đó, chúng ta thậm chí còn cần một khoảng thời gian dài hơn. Do có thể là một sự oán giận, hoặc một sự giận dữ.

Và tiếp đến là những biện minh nối tiếp với biện minh.

Với chiếc mũ đỏ tư duy cho phép chúng ta biểu lộ ngay và cũng dừng ngay cảm xúc cá nhân về sự việc đang xem xét. Chúng ta đội chiếc mũ đỏ lên, xong việc chúng ta hạ mũ xuống. Những cảm xúc được thể hiện thông qua chiếc mũ đỏ dường như mang ít tính cá nhân hơn cách bộc lộ cảm xúc tự nhiên, bởi vì mọi người đã quy ước lắng nghe những cảm xúc như thế.

Lợi ích quan trọng nhất nhờ vào việc sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy là việc giúp mọi người tránh được việc tranh cãi. Không ai cảm thấy khó chịu mỗi khi phải sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy. Nó như một thành ngữ được mọi người chấp nhận và sử dụng. Và cách biểu lộ tình cảm tự nhiên lúc này được xem là không tinh tế.

Và khi mọi người xem chiếc mũ đỏ như một kênh chính thức để biểu lộ tình cảm và cảm xúc, chúng ta chỉ cần áp dụng ngay khi cần mà không cần phải giới thiệu nó. Tất cả mọi người khi cần biểu lộ cảm xúc thì đã có một lối nhất định để làm như thế.

...Tôi muốn anh đội mũ đỏ và nói cho tôi biết anh nghĩ gì về đề xuất của tôi.

...Tôi nghi ngờ rằng anh không thích tôi. Tôi muốn có câu trả lời của anh với chiếc mũ đỏ.

Mọi người khi đang yêu thường muốn nghe người yêu của mình thể hiện tình cảm bằng lời, mặc dầu chẳng ai nghi ngờ tình cảm đó.

...Sử dụng chiếc mũ đỏ, tôi muốn nói rằng tôi rất hài lòng với cách mà



chúng ta tiến hành hội nghị. Liệu mọi người có cùng quan điểm như vậy?

... Tôi có cảm giác rằng tất cả chúng ta muốn thoả thuận này được ký kết. Anh Morrison, anh có thể sử dụng chiếc mũ đỏ và nói cho tôi biết quan điểm của anh?

Tuy nhiên, chúng ta không nên cường điệu hoá hoặc lạm dụng việc sử dụng thành ngữ chiếc mũ đỏ một cách vô lý. Chúng ta không cần phải sử dụng chiếc mũ đỏ vào bất cứ khi nào chúng ta cần thể hiện tình cảm. Thành ngữ chiếc mũ đỏ chỉ nên được sử dụng khi một người cần biểu lộ hoặc được yêu cầu biểu lộ tình cảm một cách thông thường và chính thức.

..Nếu anh còn đưa ra bất cứ một lời nào với chiếc mũ đỏ, tôi sẽ cất hẳn chiếc mũ đỏ của anh đi đấy.

...Liệu anh có thể cho chúng tôi một nhận định tổng quát của anh thông qua chiếc mũ đỏ, và sau đó chúng ta sẽ không sử dụng nó nữa. Anh cảm thấy như thế nào về vấn đề này?

..Tôi muốn chúng ta chỉ sử dụng một lần chiếc mũ đỏ để đưa ra những nhận định. Sau đó tôi sẽ cất chiếc mũ đỏ đi và không sử dụng lại nó nữa.

## CÁCH SỬ DỤNG XÚC CẢM

Liệu tư duy có làm thay đổi những xúc cảm?

Nền tảng của những xúc cảm là gì?

Xúc cảm và vị thế thuận lợi hay bất lợi của nó.

Xúc cảm, giá trị của nó và những sự lựa chọn.

Nhờ vào thành ngữ chiếc mũ đỏ, xúc cảm đã có một công cụ biểu đạt hữu hình, và mọi người có lẽ muốn thăm dò và thay đổi những tình cảm đó. Bản thân điều này không còn là một bộ phận của thành ngữ chiếc mũ đỏ.

Tư duy có thể khiến xúc cảm thay đổi. Việc thay đổi tư duy làm cho cảm

xúc thay đổi không phải là một trật tự thay đổi logic mà là một phần của nhận thức. Nếu chúng ta nhìn thấy một điều gì khác biệt, xúc cảm của chúng ta có thể thay đổi với sự thay đổi về mặt nhận thức.

...Hãy đừng xem điều này là một thất bại. Hãy nhìn nhận nó như một cách tốt để bạn tìm hiểu điểm mạnh và điểm yếu của anh ta về môn tennis.

..Nếu đề nghị này được xem do chính anh khởi xướng ra, tin liệu đó có phải là một đề nghị được chấp thuận hay không?

...Hãy chép lại nó như một bài học đáng giá hơn là xem nó như một lỗi lầm. Học phí luôn phải trả rất đắt nhưng ta sẽ không bao giờ phải học lại điều này một lần nữa.

Chúng ta không phải lúc nào cũng có thể thay đổi cách nhìn nhận sự việc để khiến cho những xúc cảm cũng thay đổi hoặc mất đi. Nhưng kết quả mà chúng ta thu được thật đáng để chúng ta thử làm điều này.

Chúng ta thường có khuynh hướng tư duy và thảo luận vấn đề dựa trên nền tảng là cảm xúc mà mọi người đã nêu ra. Những cảm xúc nền tảng này ảnh hưởng nhất định tới mặt nhận thức. Những quyết định, kế hoạch được đưa ra dường như thường đối ngược với nền tảng cảm xúc đó. Do đó, việc chúng ta cố gắng tạo ra một nền tảng cảm xúc khác biệt và do đó có cách nhìn nhận sự việc khác đi là một việc làm rất hữu ích.

...Tất cả chúng ta đều hiểu rằng những cuộc đàm phán này được diễn ra theo quan điểm phản đối sự nghi ngờ. Vậy chúng ta hãy cố gắng tưởng tượng xem nếu chúng ta tin tưởng lẫn nhau, thì cách nghĩ của chúng ta về vấn đề này là như thế nào?

...Hầu như tất cả mọi người có cảm giác rằng chúng ta ngồi đây và đưa ra quyết định sự việc cũng sẽ không có thay đổi gì nhiều. Mọi chuyện đã xảy ra rồi. Chúng ta hãy cố hình dung rằng sự việc không phải như vậy và chúng ta cần đưa ra quyết định hôm nay vì chúng ta đang kiểm soát sự việc.

...Tôi có cảm giác rằng chúng ta đang có thái độ tức giận khi nhìn nhận sự việc này. Chúng ta nên xem lại điều này.

Như tôi đã đề cập ở những phần trên, xúc cảm và cảm giác là những "khoảng màu nhạy cảm" trên chiếc bản đồ tư duy, và nhờ qui ước chiếc mũ đỏ mà ta có thể cụ thể hoá những mảng màu này bằng cách bộc lộ những xúc cảm. Cũng nhờ vào đó, chúng ta có thể tìm ra những giải pháp cho những tranh chấp thường gặp trong những cuộc họp bằng cách tránh những vùng màu nhạy cảm đó.

...Việc giới hạn được đưa ra về công việc của anh để cạnh tranh với đối thủ là một vấn đề nhạy cảm. Lúc này chúng ta sẽ không đề cập tới vấn đề đó.

...Ban chấp hành công đoàn sẽ không bao giờ đồng ý một thoả thuận nào liên quan đến việc cắt giảm mức lương. Họ đã thẳng thắn tuyên bố điều này.

Mọi người thường được yêu cầu bộc lộ xúc cảm trong những vấn đề mang tính thoả hiệp. Ở đây tôi không đề cập đến những cảm xúc hờn dỗi, đe dọa, hăm dọa hoặc cầu xin lòng thương hại. Tôi muốn nói tới những xúc cảm được phát sinh từ những sự việc cụ thể.

Nguyên tắc chuẩn mực đa dạng chính là nền tảng của việc thương lượng và đàm phán. Một chuẩn mực có thể có giá trị nhất định đối với bên này, trong khi đó nó lại có giá trị rất khác với bên kia. Những chuẩn mực này được biểu đạt trực tiếp thông qua chiếc mũ đỏ tư duy.

...khả năng để vượt qua những đòi hỏi của liên đoàn là một yếu tố quan trọng quyết định sản lượng.

...Chúng ta phải kiên định quan điểm thực thi chính xác những thủ tục kỷ luật cần thiết. Chúng ta không khẳng định rằng Jones vô tội nhưng chúng ta cần tuân theo những thủ tục cần thiết.

Chúng ta cần phải khẳng định rằng bất kỳ một quan điểm nào được đưa ra đều nhằm mục đích thoả mãn chính kiến cá nhân. Do vậy, xét cho cùng thì mục đích của việc bày tỏ quan điểm là việc cảm xúc được biểu lộ.

Có 3 vấn đề nảy sinh ở đây.

Một là, liệu sự việc có thực sự được quyết định nhằm thoả mãn mong muốn đã được bày tỏ của mỗi cá nhân?

...Tôi cảm thấy rằng việc hạ giá sản phẩm sẽ không thực sự khiến sản lượng hàng bán tăng lên?

Vấn đề nảy sinh thứ hai là khi quyết định được đưa ra nhằm thoả mãn mong muốn của một phía này, nhưng lại không thoả mãn nhu cầu của phía kia.

...Chúng ta có thể tăng giờ làm thêm hoặc tuyển thêm công nhân. Nếu tăng giờ làm, những công nhân hiện đang làm việc cho nhà máy sẽ có cơ hội làm thêm nhiều. Nếu chúng ta tuyển công nhân mới, đây sẽ là cơ hội cho những ai chưa được bố trí chỗ làm.

Vấn đề thứ ba đó là sự mâu thuẫn giữa việc thoả mãn nhu cầu trước mắt và nhu cầu lâu dài.

Trong những nguyên lý về đức tin của đạo Cơ đốc giáo, điều này được ghi một cách hết sức rõ ràng: Liệu một người sẽ thu được điều gì nếu anh ta có được cả thế giới nhưng lại đánh mất đi linh hồn của mình?

...Chúng ta có thể tăng thời lượng quảng cáo để có thêm lợi tức tức thì. Nhưng lâu dài chúng ta nên sử dụng những phương tiện thông tin đại chúng khác.

...Nếu chúng ta cạnh tranh với đối thủ bằng cách hạ thấp giá vé để thu hút khách hàng của họ, tạm thời chúng ta có thể có lợi thế. Nhưng đối thủ của chúng ta cũng có thể hạ giá vé và chúng ta lại mất đi khách hàng và lợi nhuận thu được lại giảm đi như trước.

...Tôi thực sự muốn thưởng thức một đĩa đầy món thịt rán kiểu Pháp này. Nhưng tôi lại đang muốn giảm cân.

...Tôi sẽ đặt tiền cho trò chơi này bởi vì tôi thích Nerida, người đang chủ trì cuộc chơi, và bởi vì tôi muốn được ngắm cô ấy lâu hơn.

...Tôi muốn được xem như một người sẵn sàng hỗ trợ những dự án phát

triển công nghệ mới, nhưng về lâu dài tôi biết rằng những nhà đầu tư của tôi mong muốn một sự phát triển bền vững.

Xúc cảm chứa đựng cả phương pháp tư duy lẫn chủ ý của người tư duy. Chúng ta chẳng có cách nào để những xúc cảm nằm ngoài luồng tư duy của chúng ta.

## SỰ BIỂU ĐẠT CỦA CẢM XÚC

Bạn đừng đòi hỏi cảm xúc phải logic và phải kiên định..

Nhưng bạn có thể chọn lựa ngôn từ để biểu đạt cảm xúc một cách phù hợp.

Hãy chống lại cảm dỗ chứng minh cảm xúc của mình.

Điều khó nhất đối với mọi người khi sử dụng chiếc mũ đỏ là chống lại sự cám dỗ của việc chứng minh những xúc cảm mình nêu ra. Sự biện minh đó có thể là đúng, nhưng cũng có thể là sai.

Nhưng một điều thật đơn giản khi sử dụng chiếc mũ đỏ mà mọi người nên luôn ghi nhớ là: bạn không cần lý giải cảm xúc của mình.

...Đừng bao giờ bận tâm tại sao bạn lại không tin tưởng anh ta. Bạn không tin anh ta, thế thôi.

...Bạn thích ý tưởng mở một văn phòng đại diện ở Newyork. Bạn không cần phải nói cụ thể tại sao bạn lại thích ý tưởng này. Nếu cần, bạn hãy nói sau khi chúng ta gần đi đến kết luận cuối cùng về vấn đề.

Chúng ta thường cố gắng biện minh cho những tình cảm, cảm xúc của mình bởi vì những tình cảm này không phải một phần của lối tư duy logic. Vì vậy, chúng ta có xu hướng xử sự khi cần đưa ra cảm xúc là coi chúng như một lối tư duy logic mở rộng. Nếu chúng ta không thích ai đó, chúng ta đưa ra những lý do phù hợp cho điều này. Nếu chúng ta thích dự án này, điều này phải có những logic đi kèm.

Với lối tư duy chiếc mũ đỏ, không có lý do gì buộc bạn phải chứng minh

những điều như thế.

Liệu điều này có đồng nghĩa với việc chúng ta được tự do nghĩ ra và kiên trì bảo vệ bất cứ định kiến nào mà chúng ta thích? Đây liệu có phải là một điều nguy hiểm?

Đổi ngược lại, chính những cảm xúc được đưa ra kèm những lập luận logic nguy hiểm hơn nhiều so với những xúc cảm đơn thuần của chiếc mũ đỏ.

Tôi không có ý định phản đối việc khám phá nguồn gốc và tìm hiểu sâu xa những cảm xúc được thể hiện.

Nhưng phần này không có trong qui ước tư duy chiếc mũ đỏ.

Xúc cảm thường hay thay đổi và thường trái ngược nhau. Có một bảng câu hỏi được phát cho công dân Mỹ để điều tra xem nếu họ có ủng hộ quan hệ với Trung Mỹ không, phần đông trong số họ ủng hộ. Nhưng cũng phần đông số người đó lại phản đối những câu hỏi nhỏ trong bảng thăm dò tán thành việc ủng hộ. Về mặt lý thuyết có lẽ họ ủng hộ việc này, nhưng họ lại phản đối điều này khi chuyển từ lý thuyết sang cách trả lời những câu hỏi cụ thể. Bạn không thể lý giải điều này bằng những tư duy logic, nhưng về mặt tình cảm, điều này hoàn toàn có thể hiểu được.

Nhiều người sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy để bộc lộ cảm xúc giống như việc sử dụng chiếc kèn Trumpet để thổi thật to những bản nhạc. Thực ra, chiếc mũ đỏ giống như một tấm gương phản chiếu xúc cảm của mọi người theo mọi góc độ.

Mọi người cho rằng người Eskimo có đến hai mươi từ để chỉ tuyết. Với mỗi nền văn hoá khác nhau có nhiều sắc thái ngôn ngữ khác nhau để biểu đạt sự yêu thương. Trong cách sử dụng hàng ngày, người Anh và người châu Âu không có sự đa dạng trong cách biểu đạt tình cảm. Đó chỉ là những từ: thích / không thích, yêu / ghét, hài lòng / không hài lòng, hạnh phúc / không hạnh phúc. Ví dụ, chúng ta muốn sử dụng một từ để biểu đạt một quyết định không dứt khoát và một từ khác để biểu đạt trạng thái từ chối không dứt khoát, thì từ "ngghi ngờ" mang ý nghĩa quá phủ định.

Bởi vì chiếc mũ đỏ tư duy cho phép chúng ta nghĩ và bộc lộ cảm xúc, và cho phép chúng ta tìm những từ ngữ biểu đạt phù hợp nhất với sự việc. Nếu không có chiếc mũ đỏ tư duy chúng ta có xu hướng dùng những từ giới hạn với những sắc thái biểu đạt nông cạn để biểu lộ sự đa dạng của xúc cảm.

...Tôi có cảm giác rằng bạn đang do dự khi quyết định công việc kinh doanh này. Bạn không muốn nhận, nhưng cũng không muốn từ chối nó. Bạn có lẽ chỉ muốn đứng ngoài tiền sảnh và sẽ vào cuộc khi bạn cảm thấy thích hợp.

...Bạn không thích Morgan, nhưng bạn không thoải mái khi bộc lộ điều này. Bạn muốn có một lý do bào chữa thích hợp cho việc bạn không thích anh ấy.

...Chúng ta chỉ đơn giản đang lạc đề trong vấn đề này.

...Mọi người đang giảm dần sự hăng hái đối với dự án kinh doanh này. Không phải là mọi người đã mất sự hăng hái trong công việc này mà nó diễn ra giống như việc một quả bóng cao su bị xì hơi dần dần. Thoạt tiên, bạn có thể không nhận thấy điều gì, nhưng nếu sau một thời gian nữa bạn nhìn lại, bạn sẽ thấy quả bóng cao su nhẽo hơn trước rất nhiều.

Chiếc mũ đỏ tư duy cho phép người nghĩ tự do bộc lộ cảm xúc của mình còn hơn cả một nhà thơ. Chiếc mũ đỏ tư duy cho phép cảm xúc được thể hiện ra ngoài để mọi người có thể cảm nhận được.

## KẾT LUẬN VỀ LỐI TƯ DUY CHIẾC MŨ ĐỎ

Sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy, mọi người hoàn toàn có quyền nói rằng: "Đây là những gì mà tôi nghĩ về việc này".

Chiếc mũ đỏ khiến cho những xúc cảm trở thành một bộ phận được chấp nhận của lối tư duy.

Chiếc mũ đỏ khiến cho cảm xúc hiện hữu và trở thành một phần của bản đồ tư duy và là một phần quan trọng trong việc chọn đường trên bản đồ.

Chiếc mũ đỏ đem đến một phương pháp thuận tiện khiến mọi người có thể

dễ dàng thay đổi trạng thái cảm xúc, mà nếu không có chiếc mũ đỏ, mọi người sẽ không thể làm được điều này.

Chiếc mũ đỏ cũng cho phép bạn yêu cầu người khác nói cho bạn biết cảm xúc của họ bằng cách yêu cầu họ sử dụng chiếc mũ đỏ.

Khi một người sử dụng chiếc mũ đỏ, điều này đồng nghĩa với việc người đó sẽ không cần phải cố chứng minh cảm xúc của mình hoặc đưa ra những lý giải lôgic cho điều này.

Chiếc mũ đỏ tư duy phân cảm xúc thành hai nhánh chính. Đầu tiên, đó là những cảm xúc cơ bản như: sợ hãi và không thích tới những cảm xúc phức tạp hơn như sự nghi ngờ. Thứ hai, đó là những suy đoán phức tạp dẫn tới những cảm xúc như là những linh cảm, tình cảm, cảm nhận, cảm giác về mùi vị, cảm giác về thẩm mỹ và các loại cảm giác không dễ nhận thấy khác. Khi một ý kiến có thể nảy sinh những cảm xúc loại này, chiếc mũ đỏ là phương tiện thể hiện tốt nhất.

### 3. Chiếc mũ đen

Chiếc mũ đen là công cụ thể hiện lối tư duy thường được sử dụng nhiều nhất. Dĩ nhiên, chiếc mũ đen cũng chính là chiếc mũ quan trọng nhất. Chiếc mũ đen là chiếc mũ của sự cẩn trọng. Chiếc mũ đen là chiếc mũ yêu cầu chúng ta hãy cẩn thận suy xét mọi việc. Chiếc mũ đen ngăn không cho chúng ta làm những việc trái pháp luật, nguy hiểm, không đem lại lợi nhuận, gây ô nhiễm và những cách sử xử bất lợi khác.

Chiếc mũ đen là chiếc mũ của sự tồn tại. Một con vật cũng tự học ra cách nhận biết thế nào là một loài quả độc và những dấu hiệu nào báo hiệu cho nó biết nó sẽ gặp loài động vật ăn thịt nguy hiểm. Như vậy, để tồn tại, chúng ta luôn phải cẩn trọng. Chúng ta cần biết điều gì nên tránh, và điều gì nên làm, điều đó quyết định đến sự sống còn của chúng ta. Chỉ với một lối lầm ngớ ngẩn chúng ta sẽ trở thành người ngoài cuộc, cho dù trước đó chúng ta là một người sáng tạo đến thế nào.

Chiếc mũ đen là chiếc mũ được hình thành dựa trên nền tảng văn hoá phương Tây bởi vì chiếc mũ đen là chiếc mũ để thể hiện lối tư duy phê



phán. Nền tảng của lối tranh luận truyền thống chỉ ra điều gì là trái ngược và mâu thuẫn với nhau. Chiếc mũ đen lại chỉ ra tại sao 1 điều gì đó không hợp với phương sách, chính sách, chiến lược, nguyên tắc xử thế, giá trị của chúng ta.

Chiếc mũ đen được hình thành dựa trên cơ chế tư duy tự nhiên của não bộ. Đó là cơ chế “ghép đôi không xứng”. Thường thì bộ não của chúng ta tư duy theo kiểu mong đợi: mọi việc sẽ nhất định xảy ra như vậy. Và nếu trong cuộc sống xảy ra điều gì không xứng với mong đợi của chúng ta, chúng ta sẽ cảm thấy rất không thoải mái. Đây chính là cơ chế tư duy tự nhiên để đảm bảo rằng chúng ta sẽ không mắc lỗi lầm trong cuộc sống.

Thức ăn thì luôn tuyệt vời. Thức ăn vô cùng thiết yếu trong cuộc sống của mỗi chúng ta. Nhưng nếu bạn ăn quá nhiều thì rất có thể bạn sẽ mắc bệnh béo phì và gặp rất nhiều vấn đề về sức khỏe. Đó không phải là lỗi do thức ăn, mà chính là lỗi của bạn do ăn nhiều quá.

Y hệt như vậy, có rất nhiều người trong cuộc sống đã lạm dụng việc sử dụng chiếc mũ đen, sử dụng hết quỹ thời gian họ có để tìm ra những lỗi lầm. Lỗi không phải tại chiếc mũ đen mà lỗi chính ở chỗ mọi người đã lạm dụng hoặc sử dụng sai chiếc mũ đen.

Một trong những giá trị quan trọng nhất của phương thức tư duy sáu chiếc mũ đó là việc phân ra một quỹ thời gian nhất định để yêu cầu mọi người sử dụng quỹ thời gian đó để trở thành một người tư duy thận trọng, cẩn thận và là một người phê phán về vấn đề đang xem xét. Nhưng ngoài quỹ thời gian đó ra, mọi người không thể lúc nào cũng có tư duy luôn thận trọng.

Kinh nghiệm thực tế chỉ ra rằng những người được coi là có lối tư duy thận trọng và được mọi người phê phán là những người ủng hộ phương thức tư duy sáu chiếc mũ.

Chiếc mũ đen cho phép họ chỉ ra tất cả những cân nhắc, sự thận trọng và những chỉ trích mà học có thể. Và khi mọi người chuyển sang sử dụng chiếc mũ khác, những người tư duy cũng được phép thay đổi lối tư duy thận trọng. Trong rất nhiều trường hợp, những người có tư duy cẩn trọng đã rất ngạc nhiên khi họ khám phá ra rằng họ cũng là những người tư duy rất sáng

tạo khi học sử dụng chiếc mũ xanh tư duy.

## SỰ CẦN TRỌNG

Có những điều xảy ra không giống như chúng ta biết.

Có những điều chúng ta mong đợi lại không xảy đến.

Chúng ta cần chỉ ra những khó khăn và khúc mắc.

Làm sao chúng ta tiến hành mọi việc mà không trái pháp luật, vẫn duy trì được những giá trị và quan điểm đạo đức của chúng ta?

Chiếc mũ đen chính là chiếc mũ “tự nhiên” của truyền thống tư duy phương Tây. Sử dụng chiếc mũ đen, chúng ta chỉ ra những gì là sai, là không phù hợp và những gì sẽ không xảy ra. Chiếc mũ đen tránh cho chúng ta không lãng phí tiền bạc và công sức. Nó giúp chúng ta không làm những điều ngớ ngẩn và vi phạm pháp luật.

Lỗi tư duy chiếc mũ đen là lỗi tư duy logic. Tất cả những lý lẽ đưa ra để phê phán đều phải dựa trên nền tảng logic. Nếu những nhận xét của chúng ta đơn thuần chỉ là những cảm xúc, lúc đó chúng ta đang sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy chứ không phải chiếc mũ đen.

... Tôi không thích ý tưởng hạ giá sản phẩm.

...Đó là lỗi tư duy chiếc mũ đỏ. Tôi muốn anh sử dụng chiếc mũ đen để đưa ra những nhận xét, Tôi muốn anh đưa ra những lý lẽ logic.

...Rất tốt. Dựa vào những điều chúng ta đã biết trước đây, những điều mà tôi có thể chỉ ra cho mọi người thấy thông qua báo cáo các số lượng hàng bán, thì việc hạ giá sản phẩm sẽ không mang lại lợi nhuận tương xứng giữa việc tăng số lượng hàng bán ra so với việc giảm bớt lợi nhuận cận biên. Mặt khác, những đối thủ của chúng ta đã thường xuyên áp dụng chính sách hạ giá sản phẩm để cạnh tranh.

Những lý lẽ được đưa ra bởi chiếc mũ đen phải có sức thuyết phục. Bản

thân nó phải là những lập luận có nghĩa. Đó phải là những lý lẽ chân thực chứ không phải là những lý lẽ được chấp nhận chỉ bởi người nêu lên những lý lẽ đó là những người giỏi thuyết phục.

Lối tư duy chiếc mũ đen không phải là một lối tư duy cân bằng. Sử dụng chiếc mũ đen, bộ não của chúng ta sẽ nhạy cảm để tìm ra những nguy hiểm, vấn đề và trở ngại tiềm tàng. Mọi người sẽ tập trung phân tích xem tại sao điều gì đó lại không xảy ra hoặc xảy ra không đúng như lẽ thường.

Những lý lẽ phân tích những mặt khác của sự việc thường được mọi người sử dụng chiếc mũ vàng và đưa ra.

Một số ý kiến cho rằng nên có một chiếc mũ thể hiện lối tư duy “phán xét”. Khi sử dụng chiếc mũ này, mọi người sẽ chỉ ra những mặt thuận và những mặt trái của tình huống, hoặc những giải pháp. Xét về mặt lý thuyết, ý kiến này có vẻ khả thi, nhưng nó lại không khả thi nếu đem áp dụng thực tế. Não bộ của chúng ta chỉ có thể nhạy cảm với một lối tư duy tại một thời điểm.

Điểm đặc biệt của chiếc mũ đen khi mọi người sử dụng nó để tư duy, mọi người không phải băn khoăn rằng mình đã không thể công bằng để nhìn về cả hai phía của 1 vấn đề tại cùng một thời điểm.

Sử dụng chiếc mũ đen, người tư duy được khuyến khích để hiện hết khả năng thận trọng của mình. Sử dụng chiếc mũ vàng, người tư duy chú trọng tới việc chỉ ra những lợi ích của vấn đề. Chúng ta không thể cùng một lúc suy nghĩ hiệu quả cả 2 khía cạnh của vấn đề.

Cũng như những chiếc mũ tư duy khác, với mỗi nhận xét được đưa ra, nó tùy thuộc vào văn cảnh mà được xếp vào chiếc mũ tư duy phù hợp: “Chiếc ô tô này chỉ có khả năng chạy 50 km/h”.

Nhận xét như vậy thuộc ngôn ngữ chiếc mũ nào?

Nếu chúng ta đang xem xét vấn đề với chiếc mũ trắng, nhận xét này là 1 nhận xét phù hợp vì nó là 1 câu khẳng định đơn giản về mặt số liệu thực tế.

Nó cũng có thể là 1 lời nhận xét của chiếc mũ đen. Bởi hiểu theo nghĩa tổng

quát, chúng ta mong đợi chiếc ô tô chạy với vận tốc nhanh hơn thế. Hoặc trong 1 hoàn cảnh cụ thể, khi chúng ta đang vội đi đâu đó, thì đây là 1 lời phàn nàn của chiếc mũ đen.

Nhưng đây cũng có thể là 1 lời nhận xét phù hợp với lối tư duy chiếc mũ vàng. Đây có thể là chiếc ô tô đầu tiên mà 1 anh chàng học lái xe được tự cầm tay lái. Vận tốc thực tế 50km/h lúc này là 1 thuận lợi bởi nó giảm khả năng gặp tai nạn khi điều khiển xe.

Chiếc mũ đen hợp thức hoá lối tư duy cân trọng và cân nhắc về mặt giá trị.

...Tôi thấy ý tưởng này rất hấp dẫn. Chúng ta vừa xem xét tất cả những mặt lợi của nó. Giờ tôi muốn chúng ta sử dụng chiếc mũ đen. Tôi muốn biết những nguy hiểm và khó khăn tiềm tàng ở đây là gì? Bất lợi của chúng ta là gì?

... Chúng ta cần nhận thức được những nguy hiểm có thể xảy đến để đề phòng. Do đó, chúng ta cần sử dụng chiếc mũ đen lúc này.

... Tôi rất tán thành việc chúng ta bổ nhiệm Peter vào vị trí này. Nhưng việc chúng ta sử dụng chiếc mũ đen để cân nhắc cũng là một việc nên làm.

... Sản lượng bán hàng thức sự tăng mạnh sau chiến dịch quảng cáo. Liệu có điều gì chúng ta cần phải thận trọng ở đây? Chúng ta hãy dành thời gian sử dụng chiếc mũ đen để suy xét.

...Cả 2 chúng ta đều thích ngôi nhà này. Đó là lối tư duy sử dụng chiếc mũ đỏ. Giờ chúng ta hãy dành chút thời gian để sử dụng chiếc mũ đen.

Chiếc mũ đen chính là công cụ thích hợp để biểu đạt lối tư duy cân trọng. Những tư duy cân trọng được đưa ra bởi chiếc mũ đen luôn được chấp thuận trong đàm phán, chiếc mũ đen cũng chỉ ra cho chúng ta thấy bộ não của chúng ta chỉ nhạy cảm với một lối tư duy tại một thời điểm.

Để xem xét toàn bộ giá trị của bất cứ gợi ý hay bất cứ phương án nào, việc áp dụng chiếc mũ đen để tư duy luôn là 1 điều cần thiết. Nó giúp chúng ta vừa đánh giá lại ý tưởng vừa giúp chúng ta định hình ý tưởng mới.

Với vai trò đánh giá lại ý tưởng, chiếc mũ đen giúp mọi người cân nhắc lại xem chúng ta có nên phát triển hay chúng ta nên từ bỏ ý tưởng đó. Quyết định cuối cùng được dựa trên những tư duy được đưa ra bởi chiếc mũ trắng (số liệu thực tế), chiếc mũ vàng (những lợi ích có thể), chiếc mũ đen (sự cần trọng) và chiếc mũ đỏ (khả năng trực giác và cảm giác).

Với vai trò định hình ý tưởng, chiếc mũ đen chỉ ra những mặt hạn chế của ý tưởng để từ đó những yếu điểm được sửa chữa cho phù hợp.

...Đó dường như là 1 ý tưởng tuyệt vời. Giờ chúng ta hãy tập trung thế mạnh của chiếc mũ đen để tìm ra những yếu điểm của nó để chúng ta tìm ra phương án khắc phục ngay từ giai đoạn thiết kế ý tưởng tránh việc phát hiện ra sai lầm quá muộn.

...Chúng ta đã quyết định được quá trình thực thi. Giờ chúng ta cần chỉ ra tất cả những vấn đề tiềm tàng, những trở ngại và những khó khăn để chúng ta lên kế hoạch vượt qua những trở ngại đó. Đó đó, đã đến lúc chúng ta cần sử dụng chiếc mũ đen.

## NỘI DUNG VÀ TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN

Chỉ ra những lỗi trong cách tư duy.

Đặt những câu hỏi để có những dẫn chứng thuyết phục.

Liệu có kết luận nào khác được đưa ra sau đó?

Đó có phải là hợp lý kết luận cuối cùng?

Theo quan niệm truyền thống của phương Tây về quá trình lập luận thì: nếu quá trình tư duy không đúng, thì kết luận được đưa ra sau đó cũng sẽ là một kết luận không đúng. Trên thực tế, kết luận đó có thể là kết luận đúng, nhưng chỉ có điều mọi người đã không có cơ hội để chứng minh điều đó.

Phương thức tư duy Sáu chiếc mũ khác hẳn với quá trình tư duy tranh luận truyền thống. Nó không đòi hỏi cần thiết lập một quá trình tư duy chi tiết.

Tuy nhiên, bằng việc sử dụng chiếc mũ đen, mọi người có cơ hội chỉ ra những thiếu sót trong quá trình tư duy.

...Nhận xét mà anh đưa ra chỉ là giả thuyết chứ không phải thực tế.

...Kết luận anh đưa ra không thống nhất với những điều anh đã nói.

...Những số liệu đó không phải là những số liệu lúc trước anh vừa cung cấp.

...Đó có thể chỉ là một cách giải thích hợp lý. Nhưng ngoài ra chúng ta còn có nhiều cách lý giải khác.

Giá trị của toàn bộ hệ thống tư duy có thể bị phá huỷ nếu có ai đó được phép ngắt lời trình bày của người khác bằng những nhận định kiểu như trên. Bởi làm như vậy, chúng ta sẽ quay lại với phương thức tranh luận truyền thống.

Với phương pháp tư duy 6 chiếc mũ, những người tham gia làm quen với lối tư duy để ý và tích lũy những điểm chính cần phê phán về vấn đề đang xem xét và chỉ nêu ra khi mọi người được yêu cầu sử dụng chiếc mũ đen.

Trong một cuộc thảo luận, khi sử dụng chiếc mũ trắng, một ai đó đã đưa ra những số liệu về sản lượng hàng bán. Một trong số những người khác đang tham gia cuộc họp biết rằng đó thực tế là số liệu của 5 năm trước đây. Liệu người đó có nên ngắt lời và chỉ ra ngay lỗi lầm đó? Cách tốt hơn là hãy sử dụng thời gian áp dụng chiếc mũ trắng để đưa ra những số liệu khác.

...Số liệu mà anh vừa nêu là số liệu của 5 năm về trước. Chúng ta đã không có số liệu mới hơn.

Bởi vì phương thức tư duy 6 chiếc mũ rất khác biệt so với lối tư duy tranh luận, cho nên chúng ta không bao giờ áp dụng những quy tắc tranh luận trong khi thảo luận theo phương pháp tư duy này. Mọi người không tranh cãi về quan điểm của người vừa nêu mà tìm cách cung cấp một cách tối đa dữ liệu có liên quan, phù hợp.

...Nếu chúng ta tăng tiền phạt và thời gian phạt tù, chúng ta sẽ giảm được số tội phạm.

Điều này về mặt logic có thể là 1 ý kiến có thể chấp nhận. Nhưng nó không có nhiều giá trị khi áp dụng vào thực tế. Nếu rủi ro bị bắt hoặc bị nhận diện đối với những kẻ phạm tội là rất thấp thì việc tăng hình phạt có lẽ ít tính hiệu quả. Cũng có thể xảy khả năng những kẻ phạm tội đó sẽ tiến hành những hành động tàn bạo hơn: Chúng muốn thủ tiêu nạn nhân để không còn nhân chứng. Cũng có thể xảy ra việc do tăng thời hạn phạt tù mà một tội phạm khi bắt bào tù với tội trạng không nguy hiểm thì sau khi thi hành án lại trở thành một tên tội phạm hung hãn do ảnh hưởng ở chung lâu với các bạn tù.

Tất cả những điều trên đều có khả năng xảy ra. Có quá nhiều bằng chứng về những việc đã xảy ra để chúng ta có thể tưởng tượng về tất cả những khả năng đó.

Nếu trong quỹ thời gian sử dụng chiếc mũ trắng, mọi người đưa ra được những số liệu chứng tỏ được việc tăng tiền phạt, về lâu dài cũng như trước mắt, góp phần giảm tội phạm, thì những số liệu đó có giá trị hơn nhiều so với việc chúng ta chỉ tư duy logic rằng những kẻ phạm tội sẽ giảm.

... Đi du lịch vào những ngày nghỉ dường như có xu hướng tăng lên bởi vì thu nhập của các gia đình đã tăng lên, giá vé máy bay giảm, và các tua du lịch được tổ chức bài bản hơn và do các gia đình hiện nay có xu hướng ít con hơn.

...Có lẽ mọi người không cảm thấy thích thú với việc đi du lịch bởi vì khoa học công nghệ ngày nay đã quá phát triển và mọi người có thể có nhiều phương thức giải trí hiện đại ngay tại nhà. Bệnh dịch tại các vùng xa xôi cũng làm mọi người không thích đi du lịch.

Những khả năng đó được đặt theo quan điểm tương đồng với phương thức tư duy 6 chiếc mũ. Lối tư duy đồng thuận cho phép mọi người có những cái nhìn khác nhau và không hề có tranh luận.

Nếu chỉ xét riêng về mặt logic, mọi người có thể khẳng định về khả năng

giảm số kẻ tội phạm. Nhưng phương thức tư duy 6 chiếc mũ xem xét tất cả mọi khả năng có thể xảy ra. Trong thế giới hiện thực, không có gì xảy ra chính xác 100% như chúng ta dự đoán. Hành động của chúng ta do đó chỉ là khả năng có thể xảy ra mà thôi.

Có những khi sự việc xảy ra không có gì mới mẻ so với những điều chúng ta đã biết, theo y như mẫu cũ. Nhưng phần lớn sự việc xảy ra đều mang tính xác suất.

Mặt đầu mọi người có thói quen muốn tranh luận, nhưng khi sử dụng chiếc mũ đen, mọi người phải từ bỏ thói quen đó. Những lỗi lầm được chỉ ra. Lúc đó mọi người cùng nhìn lại tất cả những quan điểm được đưa ra dựa trên lối tư duy đồng thuận. Dần dần, tấm bản đồ về những vấn đề tiềm tàng, những trở ngại, những khó khăn và nguy hiểm ngày càng hiện rõ. Điều này khiến cho sự việc được xem xét một cách toàn diện hơn và kỹ lưỡng hơn.

Và khi mọi người sử dụng chiếc mũ xanh lá cây, đó chính là cơ hội để mọi người tìm cách giải quyết những khó khăn được nêu ra theo quan điểm chiếc mũ đen.

Thường khi bắt đầu thảo luận, mọi người rất khó cưỡng lại ham muốn được tranh luận khi mọi người đưa ra những quan điểm khác nhau. Do đó, những người chủ trì, điều khiển cuộc họp đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì kỷ luật áp dụng lối tư duy này.

## QUÁ KHỨ VÀ TƯƠNG LAI

Liệu những điều gì tương tự có thể xảy ra trong tương lai?

Liệu những điều xảy ra có giống những gì đã xảy ra trong quá khứ?

Rủi ro ở đây là gì?

Một chức năng vô cùng quan trọng của chiếc mũ đen tư duy là chức năng đánh giá rủi ro. Tất cả mọi hành động đều được đề xuất để thực hiện trong tương lai. Đây là một sự khác biệt vô cùng quan trọng giữa lối tư duy «sách vở» và lối tư duy «thế giới thực tế». Với lối tư duy «sách vở», mọi người



miêu tả, phân tích và đưa ra những lời giải thích cho những việc mà theo họ chắc chắn sẽ xảy ra trong tương lai. Trong thế giới thực, có một yếu tố hành động, mà đôi khi tôi gọi nó như kim chỉ nam.

Liệu điều gì xảy ra nếu chúng ta tiến hành hành động này?

Liệu sự việc xảy ra có chấp nhận được không?

Liệu bạn có cơ sở nào để chứng minh điều đó?

Mọi người sẽ phản ứng lại như thế nào?

Liệu có điều gì sai xảy ra không?

Những vấn đề tiềm tàng ở đây là gì?

Liệu ta có tiếp tục thu được lợi từ sự việc này?

Chúng ta cần có những suy đoán cơ bản về những gì sẽ xảy đến trong tương lai dựa vào những kinh nghiệm mà chúng ta đã tích lũy được, cùng với kinh nghiệm của những người khác.

...Khi lạm phát xảy ra, mọi người có khuynh hướng tiết kiệm tiền.

...Khi lạm phát xảy ra, mọi người có khuynh hướng tiêu tiền nhiều.

...Cả hai lời khẳng định trên đều đúng. Bởi vì trước đây khi có lạm phát xảy ra, mọi người thường tiêu tiền nhiều hơn. Vì họ biết rằng đồng tiền sẽ mất giá trị. Trong khi đó, cũng có người chọn cách tiết kiệm tiền khi lạm phát xảy ra vì họ nghĩ họ sẽ cần nhiều tiền hơn. Nói chung khi có những biến động lớn trong thị trường tài chính, mọi người thường chọn cách đi vay hơn là tiết kiệm tiền bởi vì lúc đó lãi suất tối thiểu gửi tiết kiệm có thể là con số âm.

...Với hơn 20 năm kinh nghiệm kinh doanh mỹ phẩm, tôi cho rằng anh không thể cùng lúc cung đồng thời cả sản phẩm cao cấp lẫn sản phẩm thông thường. Làm như vậy việc kinh doanh sẽ không hiệu quả.

...Trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, người ta có thể cùng lúc cung cấp những dịch vụ cơ bản với những mức giá khác nhau. Điều này tạo nên sự thành công.

Cả 2 quan điểm trên đều là những nhận xét có giá trị bởi nó được đúc kết từ kinh nghiệm. Quan điểm đầu tiên phù hợp với quan điểm chiếc mũ đen, quan điểm thứ 2 phù hợp với chiếc mũ vàng. Trong thực tế, những nhận xét được đưa ra bởi chiếc mũ vàng có thể được nhìn nhận theo quan điểm chiếc mũ đen như một thách thức với lời nhận xét về tình hình kinh doanh mỹ phẩm: «điều mà anh nói không thực sự chính xác bởi nếu xét trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn thì...»

Chúng ta dựa vào những bài học đã xảy ra trong quá khứ để xét đoán những việc xảy ra trong tương lai. Câu hỏi luôn được đặt ra ở đây là liệu những bài học điển hình đó có liên quan thế nào đến tương lai? Liệu chúng có luôn xảy ra như vậy trong mọi hoàn cảnh?

... Chính sách nhãn hiệu hàng hoá có thể đúng trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn nhưng liệu anh đã có kinh nghiệm thực tế cùng lúc cung cấp 2 loại sản phẩm như vậy? Bởi chính sách này đã đúng nếu áp dụng vào lĩnh vực kinh doanh đồ ăn sáng!

...Một trong những cách đưa ra những nhận xét áp dụng chiếc mũ đen là:  
«Sẽ nguy hiểm nếu... »

...Sẽ nguy hiểm nếu chúng ta đem giá cả để cạnh tranh.

...Sẽ nguy hiểm nếu chúng ta sản xuất quá nhiều sản phẩm sữa.

...Sẽ nguy hiểm nếu công ty mới thành lập đó chào dịch vụ bảo hiểm đơn giản.

...Sẽ nguy hiểm nếu chúng ta định giá sản phẩm rượu của chúng ta quá cao. Bởi vì nhiều quốc gia khác cũng có những sản phẩm rượu tuyệt hảo.

**SỰ LẠM DỤNG**

Bất lợi của việc lạm dụng những chiếc mũ

Thật dễ dàng khi đưa ra những lời phê bình.

Có một số người thích thú với việc bị trì chích.

Sự cần thiết đóng góp những lời nhận xét, phê bình.

Như tôi đã nói ở phần trước, chiếc mũ đen chính là một chiếc mũ tuyệt vời. Nhưng cũng giống như rất nhiều thứ tuyệt vời khác, nó có thể bị sử dụng quá nhiều và bị lạm dụng. Mỳ ống là một thực phẩm tuyệt vời nhưng nếu ngày nào bạn cũng ăn mỳ ống suốt cả 3 bữa, bạn sẽ nhanh chóng chẳng thích thú gì với món mỳ ống đó nữa.

Thật dễ dàng đưa ra những lời trì chích hơn những nhận xét có tính chất xây dựng. Thật khó để thiết kế một chiếc ghế tựa nhưng đưa ra những lời chê về một chiếc ghế tựa lại dễ dàng hơn nhiều. Nếu đó là một chiếc ghế đơn giản, bạn sẽ chê đó là đó là một chiếc ghế đơn điệu và lỗi mốt. Nếu đó là một chiếc ghế phức tạp, bạn sẽ lại đưa ra ngay nhận xét rằng người thiết kế chiếc ghế đó thiếu óc thẩm mỹ hoặc là một người kiêu căng. Việc bạn đưa ra những nhận xét sau khi suy nghĩ thận trọng khác hẳn bạn sẵn sàng chê bai mọi việc.

Có những người luôn lên mặt tự cho mình là quan trọng và cho mình quyền luôn phê bình mọi việc.

Trong một cuộc họp, ai cũng muốn được tham gia, được chú ý, được cống hiến, và cách dễ nhất để cống hiến là đưa ra những nhận xét kiểu: «đúng vậy ...nhưng...» một ý tưởng được đưa ra hợp lý tới 95%, nhưng mọi người lại có khuynh hướng chú ý tới 5% ít hợp lý hơn đó. Nếu là ý tưởng mới đang định hình thì đó là một cách tốt để tìm ra cách làm hợp lý 5% còn lại. Nhưng đó lại là một ý tưởng đã được lựa chọn, tốt hơn hết, mọi người nên tập trung vào 95% hợp lý của vấn đề.

Lạm dụng chiếc mũ đen không đem lại kết quả tốt đẹp. Đôi khi, đó là nhu cầu lẫn át để thể hiện cái tôi. Có những người không đủ khả năng đưa ra

những nhận xét mang tính đóng góp mà chỉ luôn đi tri chích ý tưởng của người khác. Và tới một số người, đây là một thói quen. Lối tranh luận truyền thống cho phép mọi người đưa ra những lời tri chích người khác bất kể vào thời điểm nào.

Nhưng một khi mọi người đã được giới thiệu và áp dụng phương thức tư duy «6 chiếc mũ», mọi người sẽ chọn cách thay đổi thói quen cẩn trọng thường trực. Họ sử dụng rất thành thục chiếc mũ đen, đồng thời với chiếc mũ vàng và chiếc mũ xanh lá cây. Họ tận dụng cơ hội này để chứng tỏ khả năng của tập thể, hơn là khả năng của từng cá nhân.

Do đó, điều quan trọng là bạn phải nhận ra tầm quan trọng và khả năng tuyệt vời của chiếc mũ đen và hạn chế việc lạm dụng nó.

## TỔNG KẾT KIỂU TƯ DUY CHIẾC MŨ ĐEN

Lối tư duy chiếc mũ đen là lối tư duy cẩn trọng. Đến một giai đoạn nhất định, chúng ta cần cân nhắc những rủi ro, nguy hiểm, trở ngại, vấn đề tiềm tàng và mặt trái của ý tưởng đang xem xét. Bởi thật là ngớ ngẩn khi chúng ta cứ thực hiện theo bất cứ ý tưởng nào nêu ra mà chưa hề cân nhắc đến những rủi ro có thể xảy tới. Chiếc mũ đen nhắc nhở mọi người phải cẩn thận. Sử dụng chiếc mũ đen, chúng ta sẽ chỉ ra những vấn đề cần lưu ý bởi vì những vấn đề này gây trở ngại và nguy hiểm đến việc thực hiện ý tưởng chúng ta đang xem xét. Chiếc mũ đen hướng chúng ta chú trọng tới trọng tâm vấn đề cần xem xét.

Chiếc mũ đen cũng có thể được sử dụng như một phần để đánh giá ý tưởng: Liệu chúng ta có nên thực hiện gợi ý vừa nêu hay không?

Chiếc mũ đen cũng chính là cơ hội để chúng ta chỉ ra những mạo hiểm và vấn đề tiềm tàng ở tương lai: Liệu chúng ta cứ thực hiện gợi ý này thì sẽ xảy ra điều gì?

Một khái niệm có liên quan chặt chẽ với chiếc mũ đen tư duy là khái niệm «phù hợp». Liệu gợi ý này có phù hợp với những gì đã xảy ra trước đây hay không?

Liệu gợi ý này có phù hợp với chính sách và kinh nghiệm của chúng ta?

Liệu gợi ý này có phù hợp với quan điểm đạo đức của chúng ta và các giá trị đặt ra?

Liệu gợi ý này có phù hợp với cơ sở dữ liệu của chúng ta?

Liệu gợi ý này có phù hợp với thực tế và kinh nghiệm của những người khác.

Thông qua việc sử dụng chiếc mũ đen, chúng ta đặc biệt chú trọng tới «sự thận trọng». Đây chính là nền tảng cho sự tồn tại, sự thành công và sự văn minh hiện đại.

Chiếc mũ đen cũng giúp chúng ta nhận ra những lỗi lầm trong quá trình tư duy của chúng ta. Nhưng việc sử dụng chiếc mũ đen không cho phép chúng ta tranh luận hoặc sa đà vào tranh luận. Mục đích của việc sử dụng chiếc mũ đen là đưa ra những điểm thận trọng trên tấm bản đồ tư duy.

Mọi người có thể lạm dụng, sử dụng quá nhiều chiếc mũ đen nếu người sử dụng chỉ luôn duy trì một tâm trạng chỉ trích mọi việc. Sự lạm dụng không thể làm giảm giá trị của chiếc mũ đen, cũng giống như việc bạn có thể gặp nguy hiểm nếu bạn điều khiển chiếc ô tô một cách không tập trung không có ý nghĩa là mọi chiếc ô tô đều rất nguy hiểm.

#### 4. Chiếc mũ vàng

Chúng ta hãy nghĩ tới ánh sáng mặt trời chiếu rọi. Hãy tưởng tượng một cách lạc quan. Áp dụng chiếc mũ vàng tư duy, mọi người bàn bạc để tìm ra những mặt ích lợi của phương án đang được xem xét. Bằng cách sử dụng lối tư duy chiếc mũ vàng, mọi người cố tìm ra những cách giải quyết có thể để biến phương án đang xem xét thành hiện thực.

Thông thường, mọi người dễ dàng sử dụng chiếc mũ đen hơn là chiếc mũ vàng. Đó chính là cơ chế tự nhiên của não bộ giúp chúng ta tránh được những nguy hiểm. Chiếc mũ vàng không có được ưu thế như vậy, đó chính là lý do tại sao mọi người lại yêu thích sử dụng chiếc mũ đen hơn là chiếc

mũ vàng.

Và để nắm bắt được mọi cơ hội, chính chúng ta phải tạo cho mình cơ chế «nhảy cảm tự nhiên với giá trị». Đây chính là một thói quen mà mọi người cần phát triển.

Tôi đã từng tham dự rất nhiều cuộc họp mà nhiều thành viên tham gia đóng góp những ý tưởng hết sức sáng tạo. Nhưng tiếc thay, chính họ lại không nhận thấy hết giá trị của những ý tưởng đó. Thật là hết sức lãng phí thời gian để có một cuộc họp mang tính sáng tạo nhưng cuối cùng lại không nhận biết được đâu là một ý tưởng hay. Chính vì lẽ đó việc phát triển sự nhảy cảm với giá trị là một việc làm hết sức quan trọng.

Chiếc mũ vàng có giá trị cao bởi vì nó buộc mọi người phải dành thời gian để nhận biết những giá trị. Thường thì mọi người phải ngạc nhiên trước những gì họ thu được khi họ sử dụng chiếc mũ vàng.

Có những ý tưởng thoát đầu chẳng có gì thú vị thì sao khi được xem xét theo quan điểm chiếc mũ vàng lại bộc lộ nhiều ưu điểm. Ngay cả những ý tưởng tưởng như chẳng có gì hấp dẫn, nếu chúng ta chịu khó bỏ thời gian để xem xét chúng, chúng ta có thể nhận thấy chúng có những giá trị nhất định.

Những ý tưởng được đưa ra theo lối tư duy chiếc mũ vàng có nền tảng là những suy nghĩ logic. Chúng ta nên có một vài lý do dựa trên lập luận logic để mọi người cùng nhìn thấy giá trị của ý tưởng và tiếp tục xem xét nó. Chiếc mũ vàng là chiếc mũ của sự xét đoán, chứ không phải là chiếc mũ dựa trên sự tưởng tượng.

Nó trả lời những câu hỏi: Giá trị của ý tưởng là gì? Nó mang lại lợi ích cho ai và trong hoàn cảnh nào? Làm thế nào để chúng ta biến những giá trị đó thành hiện thực?

Liệu còn có những giá trị nào khác nữa?

**NHỮNG SUY LUẬN TÍCH CỰC**

Những suy nghĩ tích cực.

Màu vàng tượng trưng cho màu nắng và sự tươi sáng.

Hãy suy nghĩ lạc quan.

Hãy chú trọng vào mặt ích lợi.

Hãy suy nghĩ 1 cách tích cực và biến những ý tưởng thành hiện thực.

Việc chúng ta có được những suy nghĩ tích cực hay không hoàn toàn là ở sự chọn lựa của chúng ta. Chúng ta hoàn toàn có thể lựa chọn để nhìn mọi việc theo chiều hướng tích cực. Chúng ta có thể lựa chọn để chỉ chú tâm vào những khía cạnh tích cực của vấn đề. Chúng ta có thể tìm kiếm những mặt ích lợi.

Khi chúng ta có những suy nghĩ tiêu cực, điều này có thể giúp chúng ta không mắc phải sai lầm, rủi ro và nguy hiểm. Suy nghĩ tích cực có được từ sự kết hợp của óc hiểu kỳ, sự thú vị, tính tham lam và ham muốn muốn «biến mọi việc thành hiện thực». Có rất nhiều luận cứ cho rằng sự tiến bộ của loài người chính là nhờ vào mong muốn muốn biến những điều có thể thành sự thật. Trong một cuốn sách của tôi viết về sự thành công với tựa đề: Những sách lược: «Nghệ thuật vào khoa học để thành công», tôi chỉ ra rằng một trong những tính cách của những người thành đạt là học có ham muốn mạnh mẽ để biến mọi việc thành hiện thực.

Tôi đặt tên cho lối suy nghĩ chiếc mũ vàng là chiếc mũ của những suy nghĩ tích cực bởi vì bất kỳ một kế hoạch hoặc một hành động nào của chúng ta cũng là những suy nghĩ tích cực nhìn vào tương lai. Và đó chính là hướng đi mà những hành động, kế hoạch sẽ diễn ra. Chúng ta không bao giờ có thể nói chắc về tương lai như nói chắc về những việc đã xảy ra trong quá khứ, do vậy mà chúng ta cần phải lạc quan suy xét xem liệu điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Chúng ta dự tính phải làm một số việc mà chúng ta đáng để làm. Tùy thuộc vào sự đánh giá của chúng ta về sự «đánh giá» hay «giá trị» của việc cần làm, chúng ta sẽ có được những cái nhìn tích cực về vấn đề đang xem xét.

Ngay cả khi chúng ta nhìn nhận một sự việc đã xảy ra, chúng ta cũng nên chọn cách nhìn nhận những mặt tích cực hoặc chọn lọc cách bình luận vấn đề một cách tích cực.

Điều tích cực ở đây là lúc này chúng ta đã biết được rằng anh ấy sẽ hành động. Sự do dự đã không còn nữa.

Chúng ta hãy sử dụng chiếc mũ vàng và nhìn vào những mặt tích cực của vấn đề. Hãng Khôngdak đã quyết định tham gia vào thị trường máy quay tức thời. Và họ như vậy họ sẽ phải quảng cáo cho sản phẩm mới của họ. Nhờ đó, công chúng sẽ thêm hiểu biết về những giá trị của nghệ thuật nhiếp ảnh, điều này sẽ giúp chúng ta trong việc tiêu thụ sản phẩm, đặc biệt khi công chúng biết được rằng sản phẩm của chúng ta tốt hơn.

Việc thi trượt kỳ thi vừa rồi là điều thật tốt với cô ấy. Cô ấy sẽ không thật sự hạnh phúc nếu trở thành một giáo viên.

Đối với một số người, họ luôn có suy nghĩ tích cực về mọi việc. Phần đông mọi người là một người có suy nghĩ tích cực khi họ đưa ra những suy nghĩ để ủng hộ ý tưởng của chính bản thân họ. Hầu như mọi người đều là những người suy nghĩ tích cực đối với một ý tưởng nào đó nếu họ ngay lập tức thấy được một vài điều gì đó có lợi cho bản thân họ. Lợi ích cá nhân chính là nền tảng quan trọng để hình thành những suy nghĩ tích cực. Lỗi tư duy chiếc mũ vàng không bắt nguồn từ những động lực như vậy. Chiếc mũ vàng tư duy là một công cụ tư duy tích cực mà người suy nghĩ cần chọn để làm theo. Những suy nghĩ tích cực không phải là kết quả của việc nhìn thấy những ích lợi, nó phải được hình thành từ trước đó. Chiếc mũ vàng là công cụ đầu tiên. Người suy nghĩ đội chiếc mũ vàng và tuân theo những yêu cầu của nó để trở thành một người tích cực và lạc quan.

Trong lúc sử dụng, bạn chỉ cần nhắc đến màu vàng để tượng trưng cho chiếc mũ vàng, cũng giống như màu đỏ để tượng trưng cho chiếc mũ đỏ.

Trước khi anh làm bất cứ điều gì khác, tôi muốn anh sử dụng chiếc mũ vàng và nói cho tôi biết anh nghĩ gì về cách tiếp cận mới.



Anh vừa nói cho tôi biết tất cả lý do tại sao anh không thích ý tưởng này và tại sao anh cho rằng nó sẽ thất bại. Bây giờ tôi muốn anh sử dụng chiếc mũ vàng và nói cho tôi biết anh thấy được điều gì?

Nhìn lối tư duy chiếc mũ vàng, liệu anh có thấy được điểm giá trị nào của việc sử dụng vật liệu nhựa để làm những đồ trang trí này thay vì sử dụng kim loại. Giá trị của hai vật liệu này là như nhau.

Tôi trình bày ý tưởng bán khoai tây chiên trong túi giấy đôi. Đường như không ai thích ý tưởng này. Mọi người hãy sử dụng chiếc mũ vàng để đưa ra một vài nhận xét.

Tôi không muốn một cái nhìn cân nhắc hoặc một cái nhìn có chủ đích. Tôi muốn một cái nhìn chính xác theo quan điểm mũ vàng.

Chiếc mũ đen chỉ ra rằng loại bột lửa mới với giá rẻ sẽ ảnh hưởng xấu đến doanh số bán hàng của chúng ta. Nhưng theo chiếc mũ vàng tôi thấy rằng loại bột lửa rẻ này bóp nghẹt thị trường bột lửa giá chung và như vậy sẽ có một số người chuyển sang tiêu dùng hàng cao cấp và như vậy chúng ta sẽ được lợi.

Thật khó để sử dụng chiếc mũ vàng vào lúc này. Nhưng chính cuộc tấn công vào ngành công nghệ báo chí có thể khiến mọi người nhận ra họ đã bỏ lỡ những thông tin mà báo chí mang lại và khiến họ nhận ra những điều mà báo chí làm được tốt hơn so với truyền hình.

Mặc dầu chiếc mũ vàng là chiếc mũ của những suy nghĩ tích cực, nó cũng yêu cầu người sử dụng chiếc mũ trắng và chiếc mũ đen. Nó không chỉ đơn giản là việc đưa ra những đánh giá tích cực về những chỗ dễ nhận thấy, mà nó yêu cầu mọi người tìm kiếm những mặt tích cực của vấn đề. Mặc dầu đôi khi sự tìm kiếm này là vô ích.

Tôi sử dụng chiếc mũ vàng nhưng tôi không nhận thấy bất cứ điểm thích cực nào của ý tưởng đang xem xét.

Tôi sẽ sử dụng chiếc mũ vàng nhưng tôi không hy vọng tìm thấy được điểm tích cực nào.

Nhiều người cho rằng chúng ta chỉ nên xem xét mặt tích cực của sự việc khi đó là điều hiển nhiên có thể thấy, và rằng chẳng có lợi lộc gì khi bắt chúng ta đào sâu suy nghĩ để tìm ra những điểm tích cực ít liên quan và ít có giá trị thực tế. Đây chính là một nhận thức sai lầm. Có rất nhiều điểm tích cực quan trọng mà thoát đầu ta không dễ gì nhận ra. Những nhà kinh doanh có hiểu biết là những người sử dụng rất tốt chiếc mũ vàng. Họ nhìn thấy được những giá trị mà những người xung quanh họ có thể chưa nhìn thấy.

Giá trị và ích lợi không phải lúc nào cũng dễ dàng nhận thấy ngay.

## CẤP ĐỘ CỦA SỰ CHẮC CHẴN TRONG TƯ DUY

Khi nào sự lạc quan của bạn chính là điều xuân ngốc?

Từ sự hy vọng đến logic

Hiện thực ở đây là gì?

Có những người luôn luôn nghĩ tốt về một người khác ngay cả khi người này đã lừa gạt họ. Họ luôn cho rằng người này là một người chân thật và chính hoàn cảnh hoặc những đồng nghiệp của anh ta hạ thấp anh ta mà thôi! Họ nhớ lại những lời là thuyết phục của anh ta và họ đã thích thú thế nào trước sự thuyết phục tuyệt vời đó.

Có những kiểu người kiểu Pollyanna, kiểu người lúc nào cũng lạc quan đến ngốc nghếch. Cũng có những kiểu người chờ đợi nghiêm túc để đến lượt mình trúng những giải số số lớn và họ để những niềm hy vọng kiểu như thế điều khiển cuộc đời họ. Cũng có những nhà tư bản công nghiệp đứng ngoài nhìn vào thị trường thuốc Aspirin rộng lớn và ước rằng giá mà họ chiếm được chỉ một thị phần nhỏ của thị trường thuốc đó, điều đó cũng đủ giá trị lắm rồi.

Vậy chúng ta nên hiểu tại điểm giới hạn nào đó thì sự lạc quan biến thành sự xuân ngốc và những hy vọng ngu ngốc? Liệu mọi người có cần kiểm chế những tư duy theo lối tư duy chiếc mũ vàng? và những lối tư duy chiếc mũ vàng có tính đến khả năng xảy ra sự việc hay không? Liệu xác suất xảy ra

sự việc có nên xếp vào lối tư duy chiếc mũ đen?

Cấp độ của sự chắc chắn trong lối tư duy được phân cấp từ những suy nghĩ tích cực thái quá tới những suy nghĩ logic mang tính thực tế. Chúng ta cần phải thận trọng để có được những suy nghĩ nằm trong khoảng phù hợp của cấp độ. Lịch sử ghi mốc đầy những cái nhìn thiếu thực tế và những giấc mơ này đã trở thành hiện thực. Nếu chúng ta giới hạn chiếc mũ vàng tư duy để chỉ xem xét những gì dễ nhận thấy và nổi tiếng, chúng ta có thể không đạt được những tiến bộ trong lối tư duy.

Mấu chốt của việc suy nghĩ là chúng ta hãy quan sát hành động đó xem như thế nào để có thái độ lạc quan lạc tương ứng. Nếu một hành động chẳng còn hy vọng gì nữa (những hy vọng kiểu như trông chờ vào việc trúng giải xổ số lớn hoặc xảy ra những phép màu để cứu vớt công việc kinh doanh đang đổ bể), thì sự quá lạc quan của bạn vào sự việc đã được đặt không đúng chỗ.

Nhưng nếu bởi sự lạc quan sẵn có mà bạn có những hành động theo những cách đã được chọn lựa trước thì sự lạc quan mà bạn có được lại làm khó cho bạn trong khi bạn suy nghĩ mọi việc. Lạc quan thái quá thường dẫn đến thất bại, mặc dầu không hẳn lúc nào cũng vậy. Đã có những người tin chắc chắn rằng họ sẽ thành công và họ đã đạt được điều này.

Chỉ có một cơ hội mong manh để tìm thấy những người sống sót trong vụ đắm tàu vào tảng băng. Nhưng chúng ta phải đi và tìm kiếm xem.

Có khả năng là Đảng mới sẽ chiếm được phiếu bầu của những người bầu cho Đảng đối lập.

Nếu chúng ta đầu tư mạnh để quảng cáo bộ film này, chúng ta chắc chắn sẽ thu được thành công.

Có khả năng chiếc ô tô đó sẽ được chọn làm «chiếc ô tô của năm». Chúng ta nên chuẩn bị để theo kịp và quảng cáo cho sự kiện đó. Điều này có thể chưa chắc chắn nhưng chúng ta luôn phải ở tư thế sẵn sàng.

Cũng giống như những chiếc mũ khác, mục đích của lối tư duy chiếc mũ vàng là in được sắc màu của mình lên bản đồ các sắc màu tư duy. Chúng ta không cần phải định giá một cách quá chi tiết về ý tưởng chúng ta đang theo đuổi trước khi chúng ta sử dụng chiếc mũ vàng để biểu lộ chúng. Tuy nhiên, chúng ta cũng nên biểu lộ gợi ý với độ chính xác là gần đúng.

Chúng ta có thể mô tả chi tiết sự phân loại các khả năng theo thứ tự như sau:

Những sự việc đã được chứng minh.

Rất có khả năng xảy ra - nhận định được đưa ra dựa trên kinh nghiệm và những gì chúng ta đã biết.

Một cơ hội tốt - nhận định được đưa ra nhờ sự tổng hoà các yếu tố khác nhau:

50% cơ hội xảy ra Có khả năng xảy ra

Cơ hội xảy ra vô cùng mong manh.

Lối tư duy theo quan điểm chiếc mũ vàng có phần nào đó giống với lối tư duy theo quan điểm chiếc mũ trắng. Chúng ta sẽ không bao giờ lựa chọn những ý tưởng mà cơ hội trở thành hiện thực là vô cùng mong manh nhưng chúng ta cần chấp phá chúng trên bản đồ tư duy. Nếu chúng ta đặt những ý tưởng này lên bản đồ, chúng ta đã tạo ra cho mình cơ hội chọn hoặc vác bỏ ý tưởng đó hoặc cố gắng để chứng tỏ những lợi thế của ý tưởng. Nhưng nếu chúng ta không coi nó là cơ hội và bỏ qua không xem xét đến chúng, thực chất chúng ta không thể lựa chọn tất cả.

Tôi biết anh ta rất bận rộn và luôn đòi tiền thù lao rất cao nhưng hãy cố tiếp cận anh ấy và mời anh ấy tham gia cuộc hội thảo. Có thể anh ấy sẽ chấp nhận. Tệ lắm anh ta cũng chỉ trả lời từ chối mà thôi.

Tất cả các cô gái đều mong muốn trở thành lãnh đạo và chỉ có rất ít trong số đó thành công, như vậy cơ hội để thành công là không lớn. Tuy nhiên, mọi người vẫn đang cố gắng để lọt vào trong số ít đó, vì vậy bạn hãy thử xem.

Anh sẽ chẳng có khả năng tìm được bất cứ một bức tranh nghệ thuật quý báu còn chưa được phát hiện nào trong một tập tranh cổ ở một làng quê đâu. Tuy nhiên, hầu hết những báu vật nghệ thuật lại nằm ở những nơi mà ta chẳng hề ngờ tới.

## LẬP LUẬN VÀ TƯ DUY LOGIC

Cơ sở để bạn có cái nhìn chắc chắn về sự việc ở đây là gì?

Tại sao bạn lại cho rằng sự việc sẽ xảy ra theo cách đó?

Hãy đưa ra những lý lẽ chứng minh cho sự lạc quan của bạn.

Sự nhận định quả quyết thường được đưa ra dựa trên những kinh nghiệm sẵn có, những thông tin liên quan, những đúc kết logic, những gợi ý, những phương hướng, những suy đoán và cả những hy vọng. Liệu một người khi sử dụng chiếc mũ vàng tư duy để đưa ra đánh giá về một ý tưởng có cần nêu ra những lý do cho sự lạc quan của anh ta?

Nếu một người chỉ đưa ra kết luận lạc quan và chẳng có dẫn chứng gì kèm theo, thì «cảm giác tốt lành đó» lại chính là những tình cảm được sắp xếp vào lối tư duy chiếc mũ đỏ, chiếc mũ cho phép mọi người đưa ra những tình cảm, linh cảm, cảm nhận trực giác mà không cần giải thích. Khi sử dụng chiếc mũ vàng, chúng ta cần làm nhiều hơn thế.

Lối tư duy chiếc mũ vàng bao trùm toàn bộ những xét đoán chắc chắn. Và người sử dụng chiếc mũ vàng nên cố gắng hết khả năng để tìm ra càng nhiều sự ủng hộ càng tốt để chứng minh cho sự chắc chắn của mình – những cố gắng nhờ vào sự tận tâm và ý thức xem xét vấn đề một cách toàn diện.

Nhưng chiếc mũ vàng tư duy cũng không yêu cầu bạn chỉ đưa ra những quan điểm mà bạn có minh chứng cụ thể để biện dẫn, Nói cách khác, bạn nên nỗ lực hết mình để chứng minh cho sự lạc quan của bạn, nhưng nếu nỗ lực đó không thành công, bạn vẫn có thể nêu ra quan điểm của mình như một sự suy đoán.

Điểm nhấn của lối tư duy chiếc mũ vàng chính là sự khám phá những xét đoán tích cực. Chúng ta xem xét để tìm ra những lợi ích tiềm tàng của ý tưởng đang xem xét. Sau đó, chúng ta đưa ra những lập luận phù hợp để chứng minh. Sự minh chứng chính là nỗ lực để ủng hộ ý tưởng đó. Và khoảng thời gian sử dụng chiếc mũ vàng cũng chính là khoảng thời gian phù hợp để bạn đưa ra những suy nghĩ logic.

Với chiếc mũ vàng tư duy, tôi nhận thấy rằng món trứng oplette là một món ăn phù hợp nằm trong danh mục đồ ăn mà chúng ta có thể bán. Nếu mọi người cần tôi đưa ra những lý lẽ để chứng minh ý tưởng trên, tôi có thể nói rằng tôi dựa trên suy nghĩ của những người thích ăn kiêng và thích ăn đồ ăn nhẹ. Tôi cũng tin tưởng rằng món trứng là một món ăn dễ được lựa chọn trong các bữa ăn. Nếu mọi người không lựa chọn món trứng tráng cho bữa sáng, họ có thể lựa chọn chúng cho bữa trưa và bữa tối.

Chúng ta có thể cung cấp những loại găng tay như thế nào ư? Ngoài găng tay để giữ ấm, còn loại găng tay phục vụ việc sửa chữa ô tô, lấy thức ăn, phục vụ làm việc nhà. Và ngày nay mọi người còn sử dụng găng tay vào nhiều mục đích khác. Nó đã trở thành một loại trang phục và vật dụng bảo vệ da.

## QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG

Hãy tạo điều kiện để ý tưởng trở thành hiện thực.

Hãy đưa ra những đề xuất và những gợi ý.

Bạn hãy hình dung ra một cuộc hội nghị bàn tròn với 8 thành viên đều là những nhà phê bình lỗi lạc. Họ đang họp về giải pháp cải thiện tình hình cung cấp nước cho thị trấn. Chẳng ai trong số họ có thể bắt đầu đưa ra những ý kiến cho đến tận khi có ai đó đưa ra một đề nghị. Và đến tận lúc này những bộ óc phê bình sáng giá mới có thể bắt đầu hoạt động. Nhưng liệu ai là người có thể đưa ra một đề nghị kiểu như vậy? và ai là người đã được tôi luyện để có thể đưa ra những đề nghị mang tính đột phá?

Tất nhiên lối tư duy phê phán là một phần rất quan trọng của hệ thống tư

duy, nhưng không phải lúc nào ta cũng chỉ có lối tư duy phê phán thôi là đủ. Điều mà tôi muốn nhấn mạnh ở đây chính là «mức độ vừa đủ»: của một bộ óc tư duy phê phán. Tư duy phê phán chính là lối tư duy truyền thống của người phương Tây, và nếu chúng ta chỉ tư duy theo cách đó thì đó là một lối tư duy không đầy đủ.

Trong các chương bàn về lối tư duy chiếc mũ đen, tôi đã chỉ ra rằng chiếc mũ đen chính là chiếc mũ của lối tư duy phê phán và tôi cũng chỉ rõ rằng trong thời gian sử dụng chiếc mũ đen, mọi người nên phát huy tối đa hiệu quả của nó: mọi người hãy là những người phê phán mạnh mẽ nhất. Đây cũng chính là một phần quan trọng của lối tư duy và mọi người nên làm thật tốt điều này.

Khi mọi người chuyển sang sử dụng chiếc mũ vàng tư duy, đó là khoảng thời gian cho các ý kiến xây dựng và phát sinh các ý tưởng mới. Khi mọi người tư duy theo lối tư duy chiếc mũ vàng, những ý tưởng, những gợi ý và những đề nghị lần lượt được đưa ra. Ở chương sau, các bạn sẽ biết thêm rằng lối tư duy chiếc mũ xanh cũng giữ một vai trò quan trọng trong việc thiết lập ý tưởng mới.

Những ý kiến mang tính xây dựng rất phù hợp với lối tư duy chiếc mũ vàng bởi vì những ý kiến xây dựng là sự biểu đạt của một thái độ chắc chắn. Những đề nghị được đưa ra nhằm làm cho sự việc tiến triển theo chiều hướng tốt đẹp hơn. Đó có thể là những ý kiến giúp chúng ta giải quyết những vướng mắc, đó có thể là ý kiến để chúng ta cải thiện tình hình, đó cũng có thể là một ý kiến giúp chúng ta nhận ra và sử dụng cơ hội đang đến. Trong mọi trường hợp thì đề nghị được đưa ra sao cho chúng ta có thể được sự thay đổi tích cực về cách xem xét vấn đề.

Một khía cạnh khác của lối tư duy chiếc mũ vàng chính là sự liên quan tới những tư duy phản hồi.

Đây là một khía cạnh định giá tích cực, đối ngược lại sự định giá tiêu cực của chiếc mũ đen. Khi cùng xem xét một ý tưởng, người tư duy theo lối tư duy mũ vàng lựa chọn những khía cạnh tích cực, trong khi đó người tư duy theo chiếc mũ đen lại lựa chọn những khía cạnh tiêu cực. Ở phần này tôi sẽ chỉ đề cập tới khía cạnh tích cực của lối tư duy chiếc mũ vàng – khía cạnh

của những ý kiến xây dựng.

Để cải thiện tình hình cung cấp nước, chúng ta có thể xây một con đập trên sông Elkin, bằng cách đó chúng ta đã tạo ra một hồ chứa nước.

Trong những dãy núi cách thị trấn của chúng ta chừng 50 dặm có rất nhiều mạch nước. Liệu phương án dùng ống dẫn nước đó về thị trấn có là một phương án khả thi?

Hiện nay mọi người đang sử dụng bồn cầu với công nghệ phun tia mà mỗi lần giạt tốn tới 37 lít nước. Chúng ta hãy sử dụng bồn cầu nước được thiết kế với công nghệ mới chỉ tốn 4,5 lít nước mỗi lần giạt. Như vậy tính trung bình một người tiết kiệm được hơn 100 lít nước/ ngày và cả thị trấn tiết kiệm được hàng triệu lít nước / ngày.

Mọi người nghĩ thế nào về phương pháp tái sinh nước. Tôi đã nghe nói về những công nghệ màng lọc mới với chi phí rất tiết kiệm. Mà sử dụng phương pháp này cũng gây ít tranh cãi hơn. Vậy sao chúng ta không xem xét phương án này?

Mỗi một ý tưởng được nêu ra ở trên đều là những gợi ý cụ thể. Khi chúng ta có được một trong những ý tưởng đó và đem ra thảo luận, chúng ta sẽ thấy vấn đề được xem xét một cách toàn diện hơn, ngay cả khi chúng ta xem xét theo lối đánh giá chiếc mũ vàng hay lối đánh giá chiếc mũ đen.

Hãy sử dụng chiếc mũ vàng và đưa ra những gợi ý cụ thể khác. Càng có nhiều gợi ý, chúng ta càng xem xét vấn đề toàn diện hơn.

John, ý kiến của anh về vấn đề này là gì? Theo anh thì chúng ta sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào? Tôi muốn biết ý kiến của anh theo quan điểm chiếc mũ vàng.

Có thể ai đó khi đọc đến đây sẽ cho rằng hãy để cho những chuyên gia trong lĩnh vực cung cấp nước đưa ra những đóng góp giải quyết những vấn đề kiểu như vậy, chứ không phải là trách nhiệm của những người không chuyên. Và họ cũng cho rằng vai trò của những người không chuyên là đánh giá những đề nghị của các chuyên gia với lối tư duy phê phán của họ.



Đây chính là lối tư duy thường thấy trong lĩnh vực chính trị. Những nhà chuyên môn đưa ra những ý tưởng và các chính trị gia sẽ đánh giá những ý tưởng đó. Nhưng có lẽ chỉ trong lĩnh vực chính trị, các chính trị gia mới có cách chuyên gia đủ tốt và tận tâm để tạo cơ hội cho cách nàh lập pháp thực hiện vai trò đó. Còn trong các lĩnh vực khác, chẳng hạn trong lĩnh vực kinh doanh hoặc những chuyện cá nhân, bản thân người nghĩ chính là những chuyên gia và anh ta đưa ra được những ý tưởng.

Câu hỏi được đặt ra ở đây là làm sao chúng ta có được những gợi ý và những đề nghị? Làm thế nào để một người sử dụng chiếc mũ vàng tư duy có thể đưa ra một giải pháp?

Trong cuốn sách này, tôi không đề cập tới các phương pháp khác nhau để thiết kế ý tưởng và giải quyết vấn đề.

Chủ đề này được tôi trình bày trong một cuốn sách khác.

Nhưng bạn không cần phải là một người rất đặc biệt hoặc rất thông minh thì mới đưa ra được những đề xuất theo lối tư duy chiếc mũ vàng. Có vô số các cách khác nhau để xem xét và giải quyết một vấn đề. Đó có thể là một giải pháp bao gồm những phương pháp được mọi người biết đến và đã áp dụng để xử lý các vấn đề khác. Đó có thể chỉ là một cách kết hợp những ý kiến hiệu quả đã được biết đến một cách có thứ tự để đưa ra một giải pháp cụ thể.

Một khi bạn đã quyết định sử dụng chiếc mũ vàng để đưa ra một đề nghị xây dựng, bạn có thể chẳng khó khăn gì để có được một giải pháp.

Bạn hãy cởi bỏ chiếc mũ đen. Thay vì đánh giá những đề nghị chúng ta đang có, tôi muốn anh sử dụng chiếc mũ vàng và đưa ra cho chúng tôi thêm những đề nghị mới.

Với chiếc mũ vàng, tôi có ý kiến rằng chúng ta nên để các doanh nghiệp tư nhân tham gia cung cấp nước với giá cạnh tranh.

Không, chúng ta chưa sẵn sàng để sử dụng chiếc mũ đen ở đây. Tôi không tin rằng chúng ta đã hết những giải pháp có thể. Đúng là chúng ta có ý định

để những chuyên gia và những nhà tư vấn tham gia giải quyết vấn đề này giúp chúng ta. Nhưng trước hết chúng ta hãy bàn bạc để đưa ra những phương hướng có thể. Mọi người hãy sử dụng thêm thời gian cho chiếc mũ vàng để xem xét vấn đề này.

Như vậy, lối tư duy chiếc mũ vàng vừa liên quan tới khía cạnh nảy sinh những đề xuất, đồng thời liên quan đến khía cạnh xét đoán tích cực của những đề xuất. Giữa 1 khía cạnh này còn tồn tại một khía cạnh thứ 3. Và khía cạnh thứ 3 này chính là sự phát triển hay còn gọi là tính xây dựng của một đề xuất. Đề xuất được điều chỉnh, phát triển và tăng thêm tính khả thi.

Xét về khía cạnh phát triển đề xuất theo lối tư duy chiếc mũ vàng, mọi người sẽ hoàn thiện những thiếu sót được chỉ ra nhờ chiếc mũ đen. Như tôi đã chỉ rõ ở phần tr', chiếc mũ đen có vai trò chỉ ra những thiếu sót nhưng nó không có vai trò phải hoàn thiện những thiếu sót đó.

Nếu chúng ta để cho các công tình yêu tư nhân cung cấp nước cho thị trấn, chúng ta có thể đặt thị trấn trước mỗi nguy hiểm bởi vì có thể sẽ có doanh nghiệp tư nhân đủ mạnh để chiếm thế độc quyền và ấn định giá mà anh ta muốn.

Chúng ta có thể tránh được điều này bằng cách đặt ra mức giá trần. Mức giá này được ấn định dựa trên mức giá hiện hành cộng với mức độ lạm phát cho phép.

Tôi muốn nhấn mạnh lại với các bạn rằng bạn chẳng cần phải là người thông minh thì mới có thể đưa ra những đề xuất xây dựng theo quan điểm chiếc mũ vàng. Bạn chỉ cần có ham muốn hiện thực hoá những đề xuất cụ thể ngay cả khi đó là những đề xuất rất thông thường.

## SỰ CÂN NHẮC

Hãy nhìn vào tương lai

Hãy xem xét giá trị của từ « nếu »

Và viễn cảnh tốt nhất có thể.

Viễn cảnh là điều được xây dựng dựa trên sự phỏng đoán và hy vọng. Các nhà đầu tư bản chất cũng chính là các nhà đầu cơ, mặc dầu từ này thường được dùng để chỉ giới chủ thầu xây dựng hoặc các nhà đầu cơ tiền tệ. Một chủ thầu đầu cơ xây dựng một ngôi nhà mặc dầu anh ta chưa hẳn đã có khách hàng. Sau đó anh ta mới dự tính để tìm khách hàng.

Bất cứ một nhà đầu cơ nào cũng phải có sự nhạy cảm đặc biệt với những lợi ích tiềm tàng. Đồng thời, họ cũng phải là những người có hy vọng.

Lối tư duy chiếc mũ vàng đưa chúng ta đi xa hơn sự xét đoán và những đề xuất. Nó chính là lối tư duy thúc đẩy tình huống trở thành hiện thực với niềm hy vọng chắc chắn. Lối tư duy chiếc mũ vàng phác thảo những giá trị và lợi ích tiềm năng. Và khi mọi người nhận biết được sơ bộ những phác thảo, tất cả sẽ cùng xem xét vấn đề theo hướng đó.

Trên thực tế, có sự khác biệt rất lớn giữa sự xét đoán có chủ đích và ý định tìm ra những giá trị tích cực. Và trong lối tư duy chiếc mũ vàng, sự khác biệt đó được gọi là sự suy đoán.

Có một loại đồ ăn nhanh mới đang ngày càng trở nên phổ biến. Đó là món gà rút xương được nấu theo kiểu Mehico và được đóng thành gói. Bạn hãy sử dụng chiếc mũ đen và nói cho tôi biết bạn nghĩ gì về điều này.

Có rất nhiều danh mục bảo hiểm và mọi người có thể hiểu nhầm chúng. Liệu chúng ta có thể cung cấp một dịch vụ bảo hiểm tổng hợp bao gồm tất cả những danh mục bảo hiểm thông thường. Mọi người hãy sử dụng chiếc mũ vàng để thảo luận và sau đó nói cho tôi biết tính khả thi của ý tưởng đó.

Khía cạnh suy đoán của lối tư duy chiếc mũ vàng chính là lối tư duy nắm bắt cơ hội một cách thuần túy. Nó vượt quá khía cạnh tư duy nhằm giải quyết vấn đề và cải tiến vấn đề. Mọi người thường bị ép buộc giải quyết vấn đề nhưng không ai bị ép buộc phải tìm kiếm các cơ hội. Tuy nhiên, mọi người được tự do tìm kiếm các cơ hội, miễn là họ muốn.

Sự suy đoán cần phải luôn luôn xuất phát từ viễn cảnh tốt nhất có thể. Đó là một cách để chúng ta có thể đánh giá lợi ích tiềm năng tối đa của ý tưởng.

Nếu lợi ích là không đáng kể xét với viễn cảnh tốt nhất có thể xảy ra, ý tưởng đó sẽ không có giá trị thuyết phục.

Viễn cảnh tốt nhất có thể là cửa hàng kia sẽ bị buộc tạm ngừng kinh doanh và chúng ta sẽ chiếm lĩnh toàn bộ thị trường của vùng này. Nhưng tôi nhận thấy rằng điều này sẽ không phải là một cơ hội đặc biệt thu lợi nhuận cao. Bởi vì nếu điều đó xảy ra, cửa hàng đó sẽ chống lại bằng được.

Viễn cảnh tốt nhất có thể là lãi suất sẽ tăng lên nhanh trong và giá trị của khoản tiền vay có thể chuyển đổi với lãi suất ấn định của chúng ta sẽ khiến ngôi nhà này dễ dàng bán được.

Nếu lợi ích của ý tưởng đủ hấp dẫn xét trong viễn cảnh tốt nhất có thể xảy ra, lúc đó chúng ta xem xét xem khả năng xảy ra viễn cảnh đó như thế nào và nếu giả thuyết xảy ra thì lợi ích có thể sẽ như thế nào.

Về khía cạnh suy đoán, chiếc mũ vàng tư duy vạch ra viễn cảnh tốt nhất có thể và những ích lợi tối đa. Sau đó, chiếc mũ vàng tư duy có thể giới hạn dần tính khả thi của viễn cảnh bằng cách xem xét tất cả những khả năng có thể xảy ra. Cuối cùng, mọi người sử dụng chiếc mũ đen để loại bớt những ý kiến còn gây nghi ngờ.

Cơ hội có thể nảy sinh thì phép ngoại suy nghĩ tới tương lai của sự việc hiện tại. Cơ hội cũng nảy sinh nếu có sự kiện điển hình nào đó xảy ra hoặc những thay đổi về mặt điều kiện.

Giá của trái phiếu sẽ tăng lên nếu lãi suất giảm xuống.

Nếu giá xăng giảm xuống, mọi người sẽ quay sang thích sử dụng những chiếc ô tô loại to.

Nếu vệ tinh truyền thông quốc tế được thiết lập, thì cơ hội dành cho các nhà quảng cáo ở đây là gì?

Khía cạnh suy đoán của lối tư duy chiếc mũ vàng cũng liên quan chặt chẽ đến khả năng nhìn nhận vấn đề.

Ở phần trước, tôi đã đề cập đến vai trò của khả năng nhìn nhận và những mơ ước của lối tư duy mũ vàng. Khả năng nhận thức khác xa với sự suy đoán bởi vì khả năng nhìn nhận có thể đặt ra một mục đích đó có ít hy vọng trở thành hiện thực.

Để bắt đầu bất cứ một mẫu thiết kế nào, chúng ta cũng cần khởi nguồn từ khả năng nhìn nhận vấn đề.

Một người bán hàng thành công là một người bán hàng bằng tất cả sự nỗ lực của mình thông qua hàng hoá để tiếp cận và có thông tin phản hồi từ khách hàng về tất cả những gì anh ta đang nỗ lực thể hiện. Để bắt đầu bất kỳ một ý tưởng nào, khả năng nhìn nhận là thứ đầu tiên cần có, tiếp theo là khả năng phác thảo, và trình bày chi tiết ý tưởng. Khả năng nhìn nhận bao gồm cả lợi ích và tính khả thi của dự án: làm như thế nào để thực hiện được dự án và nó sẽ diễn ra như thế nào? Thật là khó để thực hiện việc gì nếu ta không có được những cảm giác về giá trị và sự thành công của nó.

Tôi nhận thấy xây nhà với chi phí thấp đang tạo ra một cơ hội kinh doanh hấp dẫn và tôi nghĩ rằng tôi có thể hình dung ra cơ hội này sẽ diễn ra như thế nào.

Tôi có cái nhìn rằng sự đa dạng các thành phần kinh tế sẽ tạo ra một hướng mới đối với sự phồn thịnh và năng suất lao động.

Tôi có cái nhìn rằng mỗi trường nên có một môn chính riêng để dạy cho trẻ ở trường. Ở một vài quốc gia, họ đã bắt đầu thực hiện điều này.

Một cái nhìn hào hứng và khuyến khích khác với một sự xét đoán tích cực. Cái nhìn đặt phương hướng cho lối tư duy và hành động. Đây là một khía cạnh khác của lối tư duy mũ vàng.

## SỰ LIÊN QUAN TỚI ÓC SÁNG TẠO

Có sự khác nhau giữa cái nhìn xây dựng và sự sáng tạo.

Hiệu lực và sự thay đổi

Những ý tưởng mới nảy sinh và những ý tưởng đã tồn tại

Lối tư duy chiếc mũ vàng không liên quan trực tiếp đến sự sáng tạo. Khả năng sáng tạo của tư duy là một nét đặc trưng của lối tư duy mũ xanh lá cây, chiếc mũ mà chúng ta sẽ nghiên cứu ở chương kế tiếp.

Nhưng có một điều chắc chắn rằng khả năng tư duy tích cực của lối tư duy chiếc mũ vàng cũng đòi hỏi sự sáng tạo. Rõ ràng, sự đánh giá tích cực và khả năng kiến thiết của lối tư duy chiếc mũ vàng có liên quan mật thiết tới sự sáng tạo. Tuy nhiên, chiếc mũ vàng tư duy và chiếc mũ xanh tư duy lại là 2 chiếc mũ tư duy khác nhau.

Một người có thể có lối tư duy tuyệt vời khi sử dụng chiếc mũ vàng, nhưng chưa hẳn đã phải là một người sáng tạo. Tôi thấy rằng sẽ rất nguy hiểm nếu ta quan niệm nhầm lẫn về 2 chiếc mũ tư duy này, bởi có thể xảy ra trường hợp một người sẽ cảm thấy rằng chiếc mũ vàng tư duy không thích hợp với anh ta chỉ vì anh ta không phải là một người sáng tạo.

Sự sáng tạo liên quan tới sự thay đổi, sự đổi mới, sáng kiến, ý tưởng mới và các thức kết hợp mới. Một người có thể có lối tư duy chiếc mũ vàng tài tình và anh ta chẳng bao giờ có một ý tưởng mới. Lối tư duy chiếc mũ vàng là cơ hội tốt nhất để bạn thể hiện khả năng ứng dụng kết quả của những ý tưởng có sẵn. Những người sử dụng lối tư duy chiếc mũ vàng không cần phải có những ý tưởng mới, thậm chí không cần ý định đi tìm chúng. Chiếc mũ vàng tư duy liên quan tới thái độ tích cực để thúc đẩy sự việc được tiến hành. Đối với lối tư duy chiếc mũ vàng thì sự phát huy hiệu lực của những ý tưởng quan trọng hơn việc đi tìm cái mới.

Từ «sáng tạo» là một từ đa nghĩa trong Tiếng Anh, do đó đôi khi nó tạo nên những sự nhầm lẫn. Có 2 khía cạnh hoàn toàn khác biệt. Khía cạnh đầu tiên đó là từ trên được hiểu theo nghĩa «làm nên cái gì đó». Nếu hiểu theo nghĩa này, chúng ta có thể gây ra một sự lộn xộn. một người thợ mộc làm nên một cái ghế. Một doanh nhân khởi sự một công việc kinh doanh. Khía cạnh thứ 2 của từ đó là «sự mới mẻ». Khía cạnh này cũng khiến chúng ta hiểu lầm bởi vì từ «mới mẻ» cũng được hiểu theo 2 cách. Cách thứ một đó là một

điều gì được coi là mới theo nghĩa khác biệt với những gì đã có trước đó, ví dụ một hệ thống thông tin liên lạc là mới đối với văn phòng của bạn, cho dù nó đã được sử dụng ở hàng ngàn văn phòng khác trước khi bạn bắt đầu sử dụng chúng. Cách hiểu thứ 2 của từ «mới mẻ» đó là sự «mới mẻ thật sự», đó là một sáng kiến hoặc một khái niệm mà trước đó chưa từng xuất hiện ở bất cứ đâu.

Trong lĩnh vực hội hoạ thì đây là một khái niệm khó xác định. Một bức tranh của một hoạ sĩ có thể đem đến một điều gì đó mới mẻ bởi bức tranh đó không giống hoàn toàn với bức tranh trước đó, đó đã có thể được coi là một điều «mới mẻ». Mặc dầu bức tranh đó chẳng chứa đựng sự cảm nhận hoặc khái niệm gì mới cả. Một hoạ sĩ thường có phong cách riêng và anh ta áp dụng phong cách đó cho tất cả các bức vẽ của mình. Hiểu theo cách này, anh ta đang tạo ra một dòng sản phẩm với một phong cách riêng.

Lối tư duy chiếc mũ vàng có lẽ liên quan nhiều hơn tới khía cạnh «Làm nên cái gì đó». Lối tư duy chiếc mũ vàng có thể liên quan tới việc đưa ra một ý tưởng đã được sử dụng trước đó và thúc đẩy nó trở thành hiện thực. Chiếc mũ vàng tư duy cũng có thể liên quan tới các cách tiếp cận phát sinh phối hợp về một vấn đề. Chiếc mũ này có thể góp phần định rõ những cơ hội. Nhưng chiếc mũ vàng không liên quan gì tới việc thay đổi những quan niệm hoặc những nhận thức. Đó là phần việc của chiếc mũ xanh lá cây.

Với lối tư duy chiếc mũ vàng, đôi khi chúng ta chỉ hoạch định để xem xét điều gì đó một cách tích cực, chứ chưa hẳn là đã có một nhận thức mới.

Chiếc cốc này không phải rỗng một nửa mà là chiếc cốc chứa một nửa đầu rượu whisky.

Chiếc mũ đen có vai trò xác định những thiếu sót và để cho chiếc mũ xanh tư duy sửa những lỗi đó. Chiếc mũ vàng tư duy chỉ rõ những cơ hội và để cho chiếc mũ xanh tư duy khám phá những cách thức mới mẻ để khai thác cơ hội đó.

Ngày càng có nhiều người có nhu cầu đỗ xe trong thành phố. Liệu chúng ta có thể làm được điều gì đó từ cơ hội này.

Chúng ta có tăng giá phòng nếu chúng ta thu hút được thêm cách doanh nhân đi du lịch. Làm như thế nào để chúng ta có thể thực hiện được điều này? Chúng ta hãy đưa ra những ý tưởng thường được áp dụng, những ý tưởng mới hãy đợi đến khi chúng ta sử dụng chiếc mũ xanh tư duy.

## TỔNG KẾT KIỂU TƯ DUY CHIẾC MŨ VÀNG

Lối tư duy chiếc mũ vàng là lối tư duy tích cực và xây dựng. Màu vàng chính là tượng trưng cho màu nắng, sự sáng lạn và lạc quan.

Lối tư duy chiếc mũ vàng có liên quan tới sự đánh giá tích cực trong khi lối tư duy chiếc mũ đen lại liên quan tới những đánh giá tiêu cực.

Các cấp độ suy nghĩ của lối tư duy chiếc mũ vàng bao gồm từ suy nghĩ logic và thực thể, với những giấc mơ, khả năng nhìn nhận và hy vọng.

Lối tư duy chiếc mũ vàng khảo sát và khám phá mặt giá trị và lợi ích của ý tưởng. Lối tư duy mũ vàng cố gắng để tìm ra những trợ giúp logic đối với những giá trị và lợi ích được tìm ra. Lối tư duy chiếc mũ vàng thiên về cách tư duy lạc quan.

Chiếc mũ vàng cũng là chiếc mũ của sự kiến thiết và sự phát sinh. Những đề nghị chắc chắn, những gợi ý cơ bản được đưa ra khi sử dụng chiếc mũ vàng. Chiếc mũ vàng tư duy liên quan đến sự hoạt động và liên quan tới việc làm cho mọi việc xảy ra. Hiệu quả chính là mục tiêu của lối tư duy kiến thiết chiếc mũ vàng.

Lối tư duy chiếc mũ vàng cũng có thể là một cách tư duy để tìm kiếm các cơ hội và khả năng đầu cơ. Lối tư duy chiếc mũ vàng cũng là cách tư duy để biểu lộ ước mơ và khả năng nhìn nhận vấn đề.

Lối tư duy chiếc mũ vàng không liên quan đến những ý kiến đơn thuần về mặt cảm xúc (chiếc mũ đỏ) cũng như không trực tiếp tạo ra những ý tưởng mới (chiếc mũ xanh lá cây).

## 5. Chiếc mũ xanh lá cây



Chiếc mũ xanh lá cây là chiếc mũ của năng lượng. Hãy nghĩ về màu xanh của cây cối. Hãy nghĩ về sự sinh trưởng. Hãy nghĩ tới những cành non và lộc mới. Chiếc mũ xanh lá cây là chiếc mũ sáng tạo.

Khi sử dụng chiếc mũ xanh lá cây, chúng ta tìm kiếm và đưa ra những ý tưởng mới, đưa ra những phương án và những sự lựa chọn. Đó có thể là một sự lựa chọn có sẵn hoặc sự lựa chọn mới. Sử dụng chiếc mũ xanh tư duy, chúng ta gắng sức để sửa đổi và hoàn thiện những ý tưởng đã được nêu ra.

Giá trị của chiếc mũ xanh lá cây tư duy chính là cơ hội để tất cả mọi người nỗ lực một cách sáng tạo. Không phải chỉ người chủ trì, hoặc người đưa ra ý tưởng mới cần tư duy sáng tạo, tất cả các thành viên đều chờ đợi để đưa ra những ý tưởng mới. Khi sử dụng chiếc mũ xanh, mọi người được chờ đợi để thể hiện những nỗ lực sáng tạo, hoặc là giữ yên lặng. Con người không thích ngồi yên lặng, do đó, ai cũng nỗ lực tìm kiếm sự sáng tạo.

Sự phân bổ thời gian có chủ tâm để mọi người phát huy nỗ lực sáng tạo là rất quan trọng. Sự sáng tạo chính là chìa khoá của lối tư duy này. Khía cạnh “kỳ vọng” cũng rất quan trọng đối với chiếc mũ xanh tư duy. Mọi người thường thể hiện rất tốt những gì mà người khác kỳ vọng vào họ. Mọi người thường là những người “chơi” tuyệt vời trong “một trò chơi” khi họ nhận thức được rằng họ đang tạo ra những sự tiến triển. Kết quả là có những người chưa bao giờ nghĩ mình là một người sáng tạo lại có thể bắt đầu một nỗ lực sáng tạo. Họ có thêm sự tự tin và họ sớm nhận ra rằng họ cũng là những người sáng tạo như tất cả những người khác

Sử dụng chiếc mũ xanh lá cây, bạn được phép nêu ra những ý tưởng chỉ là “những khả năng”. Những khả năng này giữ một vai trò quan trọng trong lối tư duy hơn là mọi người nghĩ. Không có “những khả năng” bạn chẳng thể nào có thể tiến lên. Hai ngàn năm trước, Trung Quốc là một quốc gia có nền công nghệ phát triển hơn cả công nghệ của phương Tây. Nhưng sau đó, sự tiến triển dường như chấm dứt. Mọi người cho rằng đó là do người Trung Quốc đã không phát triển được những học thuyết.. Nếu không phải là người đủ sức đưa những khả năng phát triển thành thực tế, chúng ta sẽ không thể đạt được sự tiến bộ.

Thật sai lầm khi chúng ta cho rằng sự tiến bộ được nảy sinh dựa trên sự phân tích thông tin và sự suy luận logic. Nếu chúng ta không có bộ khung của những khả năng, chúng ta thậm chí không có những cái nhìn mới để nhìn nhận thông tin. Khi sử dụng chiếc mũ xanh, mọi người được khuyến khích đưa ra những ý kiến, dạng như: “Chúng ta có thể làm điều này, hoặc điều này, hoặc điều này”. Chiếc mũ xanh tư duy cũng được sử dụng để hoàn thiện những thiếu sót được chỉ ra bởi chiếc mũ đen tư duy. Sử dụng mũ xanh tư duy, mọi người gợi ý để sửa đổi một ý tưởng nhằm tránh những thiếu sót. Chiếc mũ xanh cũng là chiếc mũ gợi ý cho những ý tưởng mới.

Chiếc mũ xanh tư duy bao gồm cả sự sáng tạo đột phá và sự sáng tạo cẩn trọng.

Nếu sử dụng chiếc mũ xanh tư duy, có quá nhiều ý tưởng và khả năng được đưa ra, mọi người sẽ không có đủ thời gian để xem xét hết chúng ngay trong cuộc họp. Khi đó, chiếc mũ đỏ tư duy được sử dụng để chọn ra những ý tưởng phù hợp với một tiêu chí khung. Ví dụ, tiêu chí khung ở đây có thể là những “Ý tưởng với mức chi phí thấp” hoặc “những ý tưởng dễ thử nghiệm”. Những ý tưởng khác sẽ được xem xét sau. Theo cách này khả năng tiềm tàng của chiếc mũ xanh vẫn có thể được sử dụng theo một cách riêng.

## LỖI TƯ DUY SÁNG TẠO

Những ý tưởng mới, những khái niệm mới và những cách nhìn nhận mới

Những ý tưởng mới với sự sáng tạo được cân nhắc kỹ càng.

Những lựa chọn nối tiếp những lựa chọn.

Sự thay đổi.

Những cách tiếp cận mới đối với sự việc.

Chiếc mũ xanh tư duy liên quan đến những ý tưởng mới và những cách thức mới để xem xét sự việc. Chiếc mũ xanh tư duy là cơ hội để mọi người

vượt lên những ý tưởng cũ để tìm những ý tưởng mới tốt hơn. Chiếc mũ xanh tư duy liên quan đến sự thay đổi. Lối tư duy chiếc mũ xanh là một lối tư duy của những nỗ lực trọng tâm và cần trọng hướng đến sự thay đổi.

Hãy sử dụng chiếc mũ xanh để đưa ra những ý tưởng mới về vấn đề này.

Chúng ta đang bị sa lầy. Chúng ta cứ giữ những ý tưởng cũ và xem xét chúng. Đã đến lúc chúng ta cần mạnh dạn để có một cách tiếp cận mới. Đây là thời gian để chúng ta sử dụng chiếc mũ xanh. Chúng ta hãy bắt đầu thôi.

Anh vừa đưa ra những cách tiếp cận vấn đề theo cách truyền thống. Chúng ta sẽ xem xét những ý tưởng đó sau. Nhưng trước hết chúng ta hãy dành mười phút để sử dụng chiếc mũ xanh tư duy và xem xem liệu chúng ta có thể có một cách tiếp cận hoàn toàn mới mẻ.

Khi sử dụng chiếc mũ xanh, chúng ta cần sáng tạo, bởi đó là phần việc của chiếc mũ xanh. Chúng ta cần sự sáng tạo bởi vì chúng ta nhận thấy sự việc có thể được tiến hành theo cách dễ dàng và đơn giản hơn.

Sự hồi thúc tiến hành công việc theo một cách tốt hơn nên được xem là nền tảng của tất cả những suy nghĩ của chúng ta. Tuy nhiên, có nhiều khi chúng ta cần vận dụng sự sáng tạo một cách chủ đích và có cân nhắc cần trọng. Chiếc mũ xanh chính là công cụ chuyển hướng tư duy hướng tới sự sáng tạo, cũng như chiếc mũ đỏ là công cụ để chúng ta hướng tư duy đến những cảm nhận và đối với chiếc mũ đen là sự cần trọng.

Trên thực tế, mọi người cần thực hành sử dụng chiếc mũ xanh tư duy nhiều hơn những chiếc mũ tư duy khác. Để học lối tư duy sáng tạo, đôi khi cần đến cả những ý tưởng mang tính chất khiêu khích, mà những ý tưởng này dường như đi ngược lại với lôgic. Và khi chúng ta làm điều này, chúng ta cần có cách để mọi người xung quanh hiểu rõ rằng chúng ta đang đóng vai trò của một anh hề khuấy động một cách có cân nhắc khi chúng ta khích động những khái niệm mới. Ngay cả khi không cần đến sự khích động, thì những ý tưởng mới chính là những hạt giống mới được nảy mầm và cần chiếc mũ xanh để bảo vệ chúng khỏi đám sương mù của thói quen tư duy theo kiểu mũ đen.

Với mỗi chiếc mũ tư duy, tôi đều trình bày chúng với nhiều khía cạnh khác nhau, và do vậy giá trị nổi bật của sáu chiếc mũ tư duy cũng có nhiều khía cạnh khác nhau. Bạn có thể yêu cầu một ai đó sử dụng một chiếc mũ cụ thể và sau đó hãy thử tư duy theo cách đó. Bạn có thể chỉ ra lối tư duy nhất định mà bạn đang mong muốn. Bạn cũng có thể làm hiệu cho những người khác rằng bạn đang cố gắng để tư duy theo một cách riêng và do đó mọi người nên xem xét những đóng góp của bạn theo một cách phù hợp. Nhưng khía cạnh quan trọng nhất chính là việc bạn có thể ra hiệu cho chính bản thân bạn. Điều này là đặc biệt quan trọng đối với chiếc mũ xanh. Bạn cần nhắc kỹ lưỡng khi sử dụng chiếc mũ xanh, và điều này có nghĩa là xác định dành thời gian để tư duy sáng tạo. Điều này khác hẳn với việc bạn ngồi chờ ý tưởng tự đến với bạn. Bạn có thể không đưa ra được ý tưởng mới nào vào thời gian sử dụng chiếc mũ xanh tư duy, nhưng bạn đã nỗ lực để làm điều này. Và bởi vì bạn đã chủ tâm để nỗ lực tư duy sáng tạo, hạn sẽ thấy rằng hiệu suất của những ý tưởng đã tăng lên. Theo cách này, lối tư duy chiếc mũ xanh làm cho sự sáng tạo trở thành một phần của hệ thống tư duy, chứ không phải là một lối tư duy quá cao siêu.

Đối với hầu hết mọi người thì lối tư duy sáng tạo là một điều khó khăn bởi vì nó trái ngược với thói quen tư duy chấp nhận phán xét và chỉ trích. Bộ não được thiết kế như là một “cỗ máy chấp nhận”. Bộ não được thiết kế để sắp xếp theo những khuôn mẫu, để sử dụng chúng và để phủ nhận tất cả những gì không phù hợp với những khuôn mẫu đó. Hầu hết mọi người đều thích được an toàn. Họ thích là những người nắm giữ phần phải. Sự sáng tạo bao gồm sự kích động sự khám phá và cả những rủi ro. Sự sáng tạo liên quan đến những “sự thử nghiệm tư duy”. Và bạn chẳng thể nào nói trước được sự thử nghiệm đó sẽ diễn ra như thế nào. Nhưng bạn muốn là một người có thể thực hiện sự thử nghiệm đó.

Mọi người lưu ý rằng tôi đang sử dụng chiếc mũ xanh tư duy do đó tôi được phép trình bày những ý tưởng như trên. Chiếc mũ xanh cho phép tôi làm điều này.

Tôi cho rằng chúng ta đang sử dụng chiếc mũ xanh tư duy. Tuy nhiên những suy nghĩ của chúng ta lại quá thận trọng. Liệu đó có phải là lối tư duy chiếc mũ đen?

Với chiếc mũ xanh, tôi đề xuất chúng ta nên trợ cấp một khoản tiền phù hợp cho những tù nhân chịu án dài khi họ hết án. Hành động này có thể giúp họ quay trở lại với cộng đồng, giúp họ hoà nhập và ngăn ngừa họ qua lại con đường phạm tội cũ. Mọi người có thể coi đây là một đề xuất kích động nếu mọi người muốn.

Dưới sự bảo hộ của chiếc mũ xanh, tôi có đề xuất chúng ta sa thải bộ phận bán hàng.

Bản thân chiếc mũ xanh không thể làm cho mọi người có thêm sáng tạo. Tuy nhiên, chiếc mũ xanh có thể dành ra một thời gian và sự trọng tâm để mọi người cố gắng là những người sáng tạo hơn. Nếu bạn dành càng nhiều thời gian để lựa chọn, bạn có thể càng có nhiều lựa chọn hơn. Thường thì những người trở thành người sáng tạo chính là những người dành nhiều thời gian để cố gắng là một người sáng tạo bởi vì họ có động lực thúc đẩy chính là sự

sáng tạo. Chiếc mũ xanh tư duy là công cụ thúc đẩy mọi người một cách nhân tạo. Thật khó để thúc đẩy một người nào đó là một người sáng tạo, nhưng bạn có thể dễ dàng yêu cầu người đó sử dụng chiếc mũ xanh và để chiếc mũ xanh chỉ lối cho họ.

Sự sáng tạo đòi hỏi nhiều hơn sự tích cực và sự lạc quan. Cảm giác tích cực và lạc quan phù hợp với lối tư duy chiếc mũ đỏ. Sự đánh giá tích cực phù hợp với lối tư duy chiếc mũ vàng. Với lối tư duy mũ xanh, nó đòi hỏi những ý tưởng thực sự mới mẻ, những cách tiếp cận mới và những lựa chọn mới.

Với chiếc mũ trắng tư duy, chúng ta đưa ra những thông tin một cách chủ đích và trung lập. Với chiếc mũ đen tư duy, chúng ta đưa ra những suy nghĩ phê phán. Với chiếc mũ vàng tư duy, chúng ta muốn có được những nhận xét tích cực, nhưng điều này không phải lúc nào cũng có thể làm được. Với chiếc mũ đỏ tư duy, chúng ta chờ đợi mọi người nêu lên những cảm giác liên quan đến vấn đề, ngay cả khi đó là những tình cảm chung chung. Tuy nhiên, Chúng ta yêu cầu mọi người sự nỗ lực. Chúng ta yêu cầu cần có thời gian để nảy sinh những ý tưởng mới. Ngay cả khi có ai đó không đưa ra được ý tưởng mới nào, nhưng điều quan trọng nhất là chúng ta đã dành thời gian để nỗ lực.

Bạn không thể ra lệnh cho bản thân bạn (và những người khác) phải có được ý tưởng mới, nhưng bạn có thể yêu cầu chính bạn (và những người khác) dành thời gian để cố gắng có ý tưởng mới. Sử dụng chiếc mũ xanh giúp bạn thực hiện điều này.

## TƯ DUY MỚI LẠ

Lỗi tư duy mới lạ và mối liên hệ của nó với sự sáng tạo.

Sự hài hước và tư duy khác lạ.

Khuôn mẫu chuyển đổi trong hệ thống thông tin được tổ chức của từng cá nhân...

Để viết về lỗi tư duy chiếc mũ xanh, tôi đã sử dụng từ “sáng tạo” bởi vì đây là một từ thường dùng. Nhiều độc giả khi đọc cuốn sách này có lẽ chưa từng được nghe đến tên tôi hoặc khái niệm lỗi tư duy mới lạ của tôi. Tôi cũng muốn chỉ ra rằng lỗi tư duy mũ xanh bao trùm sự cố gắng sáng tạo với phạm vi rộng lớn và lỗi tư duy mới lạ là một bộ phận của nó.

Tôi phát minh ra thuật ngữ “tư duy mới lạ” năm 1967, thuật ngữ này nay là một từ chính thức trong tiếng Anh, trong các cuốn từ điển Anh ngữ Oxford đều in từ này trong danh mục từ vựng.

Tôi phát minh ra thuật ngữ “tư duy mới lạ” bởi hai lý do.

Lý do đầu tiên đó chính là do từ sáng tạo có nghĩa quá rộng và mơ hồ, như tôi đã nêu trong phần chiếc mũ vàng. Sự sáng tạo dường như bao trùm tất cả mọi thứ, từ việc tạo ra sự lộn xộn tới việc tạo nên một sự tổng hòa.

Tư duy mới lạ liên quan một cách chính xác tới sự thay đổi khái niệm và cách nhìn nhận; Đó chính là nguồn gốc hình thành các khuôn mẫu tư duy.

Lý do thứ hai là do tư duy mới lạ chủ yếu dựa trên lỗi ứng xử với thông tin trong hệ thống thông tin được tổ chức của từng cá nhân. Tư duy mới lạ là khuôn mẫu chuyển đổi trong một hệ thống khuôn mẫu không đối xứng. Tôi

biết điều này nghe như một thuật ngữ kỹ thuật, là chẳng cần phải hiểu được đặc tính chuyên môn của thuật ngữ tư duy mới lạ thì mới có thể vận dụng nó. Tuy nhiên, tôi vẫn trình bày bởi vì sẽ có những người muốn biết về nó. Cũng như tư duy logic dựa trên ngôn ngữ biểu tượng của cách cư xử (một thế giới riêng), tư duy mới lạ dựa trên những hệ thống khuôn mẫu của cách cư xử (cũng là một thế giới riêng).

Trên thực tế có mối liên hệ mật thiết giữa cơ chế của sự hài hước và cơ chế của tư duy mới lạ. Cả hai đều phụ thuộc vào sự nhìn nhận khuôn mẫu tự nhiên theo cách bất đối xứng. Đó có thể là sự chuyển đổi bất ngờ hoặc một sự nhận biết kỹ lưỡng sau khi xem xét những điều sẵn có.

Các kỹ xảo yêu cầu của lối tư duy mới lạ (những dạng khác nhau của sự công kích và sự chuyển dịch) dựa trực tiếp trên hệ thống khuôn mẫu cư xử. Các kỹ xảo được thiết kế để giúp chúng ta “đi tắt” so với khuôn mẫu thay vì phải tuân theo một cách tuần tự. Và khi chúng ta thực hiện những bước đi tắt như vậy, chúng ta có thể tạo nên một khuôn mẫu cư xử mới hợp lý, và nó kích thích chúng ta giống như chúng ta vừa tạo ra một phát minh.

Văn hóa tư duy của chúng ta thường tuân theo “một quy trình tư duy”. Chúng ta đã phát triển những hệ thống tuyệt vời, đó là hệ thống toán học, thống kê học, hệ thống xử lý thông tin, hệ thống ngôn ngữ và logic. Nhưng tất cả hệ thống theo qui trình này được vận dụng khi chúng ta nhận thức được tất cả những biểu tượng, sự liên quan của chúng. Sự nhận thức làm giảm sự phức tạp của thế giới xung quanh ta. Và tư duy mới lạ chính là một cách nhận thức theo hướng cố gắng làm thay đổi những khuôn mẫu tư duy sẵn có.

Tư duy mới lạ bao gồm thái độ nhìn nhận, cách biểu đạt, các bước và các kỹ xảo. Trong cuốn “Lối tư duy mới lạ” và cuốn “Tư duy mới lạ dành cho các nhà quản trị” tôi đã đề cập kỹ đến điều này. Tôi không nhắc lại ở cuốn sách này nữa.

Tuy nhiên, tôi sẽ điểm lại những điểm cơ bản của lối tư duy mới lạ ở những phần tiếp theo của cuốn sách này, bởi vì những điểm này cũng là những điểm cơ bản của lối tư duy mũ xanh.

## HÀNH ĐỘNG THAY CHO PHÁN XÉT

Vận dụng một ý tưởng giống như một tảng đá tựa.

Điều này sẽ dẫn bạn đi đến đâu? Hiệu quả tiến bộ của một ý tưởng.

Thông thường, tất cả chúng ta đều tư duy theo cách xét đoán. Liệu ý tưởng này có gì giống và khác so với những ý tưởng mình đã biết? Liệu ý tưởng này so với kinh nghiệm khuôn mẫu có sẵn của mình có gì giống và khác? Chúng ta xét đoán để chỉ ra những điều giống và những điều khác so với những điều chúng ta biết trước. Lỗi tư duy phê phán và lỗi tư duy chiếc mũ đen liên quan trực tiếp tới việc nhìn nhận một đề xuất xem nó phù hợp với những gì chúng ta đã biết.

Chúng ta có thể gọi đây là “hiệu quả thụt lùi” của một ý tưởng. Chúng ta nhìn lại những gì đã có trong quá khứ để đánh giá một ý tưởng. Nó giống như việc miêu tả một sự việc đã biết, chúng ta chờ đợi ý tưởng phù hợp với sự hiểu biết của chúng ta. Chúng ta có thể làm thế nào khác để biết được rằng những ý tưởng đó là đúng?

Rõ ràng sự xét đoán (lỗi tư duy mũ vàng và mũ đen) là cần thiết đối với quá trình tư duy. Chúng ta không thể làm điều gì mà thiếu đi sự xét đoán. Tuy nhiên, khi sử dụng chiếc mũ xanh, chúng ta phải có cách nhìn nhận. Lúc này sự xét đoán nhường chỗ cho sự tiến triển.

Sự tiến triển là nhân tố quan trọng của tư duy mới lạ. Đó cũng là một thành ngữ khác mà tôi tạo ra. Tôi muốn mọi người hiểu rõ rằng sự tiến triển không chỉ đơn thuần là sự bỏ qua việc xét đoán. Tiếp cận lỗi tư duy sáng tạo, những quan điểm trước đây thường nói về việc trì hoãn, tạm hoãn hoặc cản trở sự xét đoán. Tôi nghĩ điều này là chưa đủ, bởi vì họ chỉ chỉ ra cho chúng ta những điều chúng ta không được làm, mà không nói rõ chúng ta phải làm gì.

Sự tiến triển là một cách biểu đạt sinh động. Chúng ta sử dụng một ý tưởng để đạt được giá trị tiến triển. Có nhiều cách khác nhau để có được sự tiến triển dựa trên một ý tưởng, đó là sự chặt lọc phần chính và dựa vào sự khác biệt.



Nhờ vào sự tiến triển, chúng ta sử dụng một ý tưởng để nhằm đạt được hiệu quả tiến lên. Chúng ta sử dụng một ý tưởng để xem xem nó sẽ mang lại cho chúng ta điều gì, dẫn chúng ta tới đâu, và làm cho chúng ta tiến về phía trước. Cũng giống như việc chúng ta sử dụng một tảng đá bậc để nhảy tắt từ bờ song này sang bờ song khác, chúng ta sử dụng sự kính động như một tảng đá bước để nhảy vọt từ khuôn mẫu này sang khuôn mẫu khác.

Tôi muốn sử dụng ý tưởng này để đạt được giá trị tiến triển chứ không phải giá trị xét đoán. Hãy coi rằng tất cả mọi người đều trở thành cảnh sát.

Cũng chính nhờ sự kích động như vậy mà tôi đã phát minh ra khái niệm mới “sự canh chừng khu vực”, tôi đã trình bày điều này chi tiết trong loạt truyện được đăng trên tạp chí Newyork tháng 4 năm 1971. Ngày nay, khái niệm này đã được hơn 20 nghìn cộng đồng dân cư ở Mỹ sử dụng. Nội dung của ý tưởng là mỗi người dân chính là tai mắt của cảnh sát với mục đích để ngăn ngừa và khám phá tội phạm trong khu vực mình ở. Mọi người nói rằng áp dụng khái niệm mới này, tình trạng phạm tội trong khu vực họ ở đã giảm đáng kể.

Giả sử chúng ta sẽ làm những chiếc bánh Hăm-bơ-gơ hình vuông. Bạn nghĩ gì từ ý tưởng đó?

Giả sử rằng cam kết bảo hiểm có thể chuyển đổi được, tức là người này có thể bán trực tiếp cho người khác, bạn hãy sử dụng chiếc mũ xanh để nói về điều này.

Điều này có thể dẫn đến ý tưởng rằng nên có dịch vụ bảo hiểm có thể chuyển đổi được. Như vậy, tự mọi người sẽ định tỷ lệ mạo hiểm của họ. Nếu bạn là tuýp người mạo hiểm kiểu 3A, bạn có thể thu được lợi nhờ chỉ tham gia một cam kết bảo hiểm duy nhất. Nhưng nếu bạn là tuýp người mạo hiểm kiểu 2A, bạn sẽ thu được ít lợi nhuận hơn.

Có nhiều khi chúng ta bắt đầu với một ý tưởng và sử dụng nó như một tảng đá bước nhưng khi kết thúc chúng ta lại có một ý tưởng hoàn toàn khác. Chúng ta chỉ chắt lọc những điều căn bản từ tảng đá bước và sử dụng những điều căn bản đó. Cũng có khi chúng ta bắt đầu với một ý tưởng hạt giống và

chúng ta nuôi dưỡng chúng đến tận khi nó phát triển thành một cây cứng cáp. Cũng có khi chúng ta bắt đầu với một ý tưởng mơ hồ, sau đó chúng ta định hình và đưa nó gần với thực tế. Tất cả đều là các khía cạnh của sự tiến triển. Điều quan trọng nhất cần nhớ là chúng ta tiến về phía trước với một ý tưởng, xuất phát từ một ý tưởng ban đầu.

Xuất phát từ đề xuất những ai muốn được thăng chức nên mặc áo sơ mi màu vàng. Bạn hãy sử dụng chiếc mũ xanh và nói cho tôi biết bạn nghĩ gì về ý tưởng này.

Nó khiến tôi nghĩ về một người tự chọn cách đó để tự huỷ hoại bản thân và chọn cho mình chiếc sơ mi màu vàng. Anh ta sống trong ảo tưởng của mình.

Nó khiến tôi nghĩ về cách để nhận ra những người tham vọng nhưng lại không xuất phát từ năng lực bản thân. Nhưng nó cũng có thể có ý nghĩa huấn luyện đối với những người này và khiến cho họ có thêm các kỹ năng.

Nó khiến tôi nghĩ về các luật lệ của trò chơi. Chiếc áo sơ mi vàng là luật bắt buộc của những người muốn chơi trò được thăng chức và mọi người đều biết điều này. Nhưng liệu có bao nhiêu nhân viên biết được rằng họ thực sự cần làm gì để được đề bạt.

Nó khiến tôi nghĩ về những người không muốn thăng chức. Họ có thể tỏ rõ điều này bằng cách không bao giờ mặc áo sơ mi màu vàng. Họ chỉ muốn ở yên vị trí công tác của họ.

Nó khiến tôi nghĩ về cách để đề bạt lãnh đạo. Một người cần phải chắc chắn về vị trí của mình với những người xung quanh trước khi anh ta mạo hiểm mặc chiếc áo sơ mi màu vàng.

Chính nhờ sự tiến triển, chúng ta có những ý tưởng hữu ích mới. Và chẳng ý tưởng nào trong đó xuất phát từ quan niệm đơn giản là màu áo sơ mi vàng của ý tưởng ban đầu.

Có đề xuất rằng chúng ta nên làm việc vào thứ bảy và nghỉ vào ngày thứ tư

giữa tuần. Anh hãy sử dụng chiếc mũ xanh và nói về điều này.

Bởi vì không ai muốn làm việc vào ngày nghỉ nên có gợi ý rằng chúng ta nên thuê những công nhân chỉ làm cố định vào thứ bảy và chủ nhật. Tôi gợi ý điều này mặc dầu dường như nó khó áp dụng bởi vì chiếc mũ xanh cho phép tôi làm điều này.

Trên thực tế, ý tưởng trên đã được thử nghiệm và thành công rực rỡ. Sử dụng chiếc mũ xanh xem xét một ý tưởng khiến cho ý tưởng dường như trở nên đủ hấp dẫn để chúng ta thử nghiệm ( chiếc mũ vàng tư duy cũng cho phép chúng ta làm điều này).

Sự tiến triển vượt lên hẳn sự đánh giá tích cực một ý tưởng. Sự tiến triển là một quá trình năng động, chứ không phải là một quá trình xét đoán.

Ý tưởng này có điều gì thú vị? Có điều gì khác biệt ở ý tưởng này? Ý tưởng này gợi ý điều gì? Ý tưởng này dẫn chúng ta tới đâu? Tất cả những câu hỏi như vậy đều giúp chúng ta xem xét vấn đề một cách tiến bộ.

Điểm mấu chốt cần nhớ là khi sử dụng chiếc mũ xanh tư duy, chúng ta thay đổi tư duy xét đoán bằng tư duy tiến bộ.

## SỰ CẦN THIẾT PHẢI KHÍCH ĐỘNG

Sử dụng khái niệm khích động.

Sự logic của những tư duy vô lý.

Sự khích động ngẫu nhiên.

Các khám phá khoa học luôn được đề cập đến như thể chúng được hoàn thiện từng bước theo một khuôn mẫu logic. Đôi khi, thực tế xảy ra đúng như vậy. Nhưng cũng có khi sự tuân tự logic chỉ là lập luận theo sau để bao trùm những điều thực tế đã xảy ra. Một lỗi lầm chưa hề được dự tính hoặc một tai nạn xảy ra và điều này tạo điều kiện để khích động những ý tưởng mới.

Thuốc kháng sinh được tìm ra nhờ sự tình cờ khi người ta làm vương vào đồ ăn chất Penicillium. Mọi người cũng nói rằng Cô-lôm-bô dám chèo thuyền băng qua Đại Tây Dương cũng chỉ vì ông ta dựa theo cách tính toán cũ và tính toán sai lầm một cách nghiêm trọng khoảng cách vòng quanh trái đất.

Sự kích động đến một cách tự nhiên. Nhưng chỉ vì tư duy hiện thời của chúng ta chưa dành chỗ cho sự kích động cho nên chúng ta chưa biết đến chúng. Sự kích động có vai trò như một cú huých chúng ta thoát khỏi mẫu tư duy hiện thời.

Lôgíc của sự kích động nảy sinh trực tiếp từ lôgíc của hệ thống khuôn mẫu tư duy bất đối xứng.

Chúng ta có thể ngồi yên và chờ đợi sự kích động, hoặc chúng ta có thể bắt đầu để làm nên chúng một cách cẩn trọng. Đây chính là điều mà mọi người làm với lối tư duy mới lạ. Khả năng sử dụng sự kích động chính là một phần quan trọng của tư duy mới lạ.

Ở phần trước, chúng ta đã xem xét thành ngữ sự tiến triển. Đây chính là mục đích sử dụng sự kích động. Chúng ta sử dụng chúng để có được giá trị tiến triển. Giờ chúng ta sẽ xem xem làm thế nào để chúng ta đạt được điều này.

Nhiều năm trước, tôi phát minh ra từ “sự kích động” – Po- như là một dấu hiệu tượng trưng cho một ý tưởng được tiến triển theo một cách kích động và có giá trị tiến triển. Nếu bạn muốn, bạn có thể dùng từ thay thế “sự hoạt động kích động”.

Po có vai trò như một lá cờ trắng xin đầu hàng trong các trận đánh. Khi một người tiến lại bức thành của tòa lâu đài và giơ cờ trắng, người khác có thể phá vỡ luật chơi bằng cách bắn người này. Tương tự như vậy nếu mọi ý tưởng được đặt dưới sự bảo hộ của Po, thì việc sử dụng xét đoán với lối tư duy mũ đen “bắn hạ” nó là một điều không được áp dụng trong cuộc chơi.

Trong phần trước tôi đã đề cập đến từ Po có vai trò giống như công cụ tư duy mũ xanh. Một người sử dụng chiếc mũ xanh tư duy có thể đưa ra

những ý tưởng “điên rồ” vì chiếc mũ xanh cho phép họ làm điều đó. Nhưng chiếc mũ xanh tư duy có phạm vi rộng hơn Po, nhưng Po lại cụ thể hơn chiếc mũ xanh. Cách tốt nhất là chúng ta xem xét cả hai.

Những chiếc ô tô Po nên có tay lái hình vuông.

Những chiếc máy bay Po nên hạ cánh ngược.

Những người đi chợ Po nên được trả tiền để mua hàng.

Những doanh nhân Po nên tự bổ nhiệm họ.

Một công ty gây ô nhiễm Po nên thải nước thải ngay ra sông.

Chính ý tưởng kích động cuối cùng đã dẫn đến một ý tưởng cho các nhà lập pháp là quy định bất cứ nhà máy nào xây dựng dọc theo sông phải có hệ thống cung cấp nước và hệ thống thoát nước riêng. Theo cách này, nhà máy chính là cơ quan đầu tiên phải chịu sự ô nhiễm do nó gây ra.

Từ Po có thể được xem là xuất phát từ những giả thuyết, giả sử, khả năng và thậm chí là từ thơ ca. Bởi vì tất cả những điều này đều khiến chúng ta xem xét ý tưởng theo hướng tiến triển, theo hướng kích động điều gì đó.

Việc xác định một ý tưởng là hợp lý hay bất hợp lý có thể không tồn tại đối với những kinh nghiệm sẵn có của chúng ta. Bởi vì ý tưởng đó nằm ngoài bất kỳ khuôn mẫu có sẵn nào. Theo cách này, sự kích động buộc chúng ta thoát ra ngoài sự nhìn nhận vấn đề một cách thông thường. Và bởi vì chúng ta tiến lên phía trước nhờ vào sự kích động, ba khả năng có thể xảy ra. Chúng ta có thể chẳng thể có được bước tiến triển nào. Chúng ta lại trôi giạt trở lại các khuôn mẫu tư duy cũ. Chúng ta có thể chuyển hướng sang một lối tư duy mới.

Và bởi vì có những phương pháp thông thường để có được sự tiến triển xuất phát từ một ý tưởng, cũng có những cách thông thường để bắt đầu sự kích động.

Ví dụ, một cách đơn giản để có được sự kích động là sử dụng sự thủ pháp

đảo ngược. Bạn chỉ ra một cách thông thường mà sự việc thường xảy ra, sau đó bạn lật ngược vấn đề hoặc nhìn nhận nó từ trái tới thuận.

Những người mua hàng thường trả tiền cho hàng hóa mà họ mua. Chúng ta hãy đảo ngược vấn đề. Po, cửa hàng sẽ trả tiền cho người mua hàng.

Điều này gợi ý tới một ý tưởng cung cấp tem thưởng hàng, có nghĩa là cửa hàng sẽ tặng cho khách hàng một lượng nhỏ đối với mỗi món hàng họ mua.

Điều này có thể dẫn tới ý tưởng rằng chúng ta nên sắp xếp những người mua hàng theo danh sách ứng với số tiền họ mua để có thể có chính sách phù hợp với khách hàng.

Sự kích động không phải là những tư duy ngớ ngẩn hoặc trái với logic. Những ý tưởng kích động đưa ra cũng có thể là những ý tưởng hết sức nghiêm túc. Nếu có ai đó trình bày với bạn một ý tưởng mà bạn không thích và bạn muốn hủy bỏ nó ngay với lối tư duy chiếc mũ đen, thì thay vào đó bạn hãy sử dụng chiếc mũ xanh tư duy và chọn lựa, chọn cách xem xét ý tưởng đó như một sự kích động. Bạn luôn có thể lựa chọn để làm như vậy.

Tôi không biết bằng cách nào để ý tưởng về một cửa hàng có hệ thống tôn trọng khách hàng có thể hoạt động được bởi vì nó có thể dễ dàng bị lợi dụng. Nhưng tôi sẽ sử dụng chiếc mũ xanh và xem xét nó như một sự kích động. Điều này gợi ý cho tôi về ý tưởng để khách hàng tự cộng hóa đơn của họ và chúng ta sẽ kiểm tra lại một cách ngẫu nhiên. Những nhầm lẫn có thể dự đoán được ngay cả theo mỗi hướng.

Một cách đơn giản để có sự kích động là sử dụng từ ngẫu nhiên. Bạn có thể nghĩ về một trang trong một cuốn từ điển và sau đó mở từ điển ra đúng số trang đó. Số thứ hai bạn cần nghĩ về đó là vị trí của từ trong trang vừa mở. Ví dụ, bạn nghĩ về trang số 92, từ số 8 tính từ dưới lên. Danh từ thường dễ sử dụng hơn động từ và các từ loại khác. Một danh sách các danh từ thường dùng lại dễ sử dụng hơn so với mục từ trong một cuốn từ điển.

Giả sử chúng ta muốn có một vài ý tưởng mới đối với thuốc lá. Từ ngẫu nhiên ta chọn là từ con ếch.

Như vậy chúng ta có thuốc là và từ đối của nó là con ếch. Con ếch khiến chúng ta liên tưởng đến sự dịch chuyển vì thế chúng ta có thể có sự liên tưởng đến sự vắng mặt của điều thuốc trong chốc lát. Điều này mang lại ích lợi trong việc phòng chống cháy. Nó cũng cho phép một người hút thuốc chỉ hút thuốc trong một khoảng thời gian ngắn và sau đó mới hút lại. Điều này lại dẫn đến một loại thuốc lá mới với cái tên “khoảng ngắn”, nó được sản xuất theo kiểu điều thuốc cực ngắn để mọi người chỉ hút từ hai đến ba phút là xong một điều thuốc.

Tôi muốn có những ý tưởng mới đối với tivi. Từ chọn lựa ngẫu nhiên ở đây là pho mát, như vậy tivi đối với phomat. Trên miếng phomat có những lỗ nhỏ và cũng có những lỗ trên màn hình tivi. Điều này có nghĩa gì? Tất nhiên đó có thể là những “cửa sổ” chỉ ra những khả năng để lựa chọn các kênh khác.

Dựa trên logic, sẽ có lý do để nói vài điều trước khi từ được nêu ra. Nhưng dựa trên sự kích động, chẳng có lý do để nói điều gì đến tận sau khi từ được nói ra. Sự kích động mang lại một kết quả và giá trị của kết quả đó được chứng minh chính bằng sự kích động.

Đối với nhiều người, dường như họ không thể nghĩ rằng một từ ngẫu nhiên lại có giá trị để giải quyết vấn đề. Định nghĩa của từ ngẫu nhiên chỉ ra rằng từ đó không có mối liên hệ gì đặc biệt. Nhưng theo logic của hệ thống khuôn mẫu bất đối xứng, thật dễ dàng để nhận thấy tại sao một từ ngẫu nhiên lại phát huy tác dụng. Nó cung cấp cho chúng ta một điểm khởi đầu mới. Và bởi vì chúng ta lần theo mặt trái của vấn đề từ điểm khởi đầu mới, chúng ta tăng cơ hội lật ngược vấn đề theo một hướng mới mà chúng ta chưa từng nghĩ trước đó.

Và bởi vì sự tiến triển cũng là một phần quan trọng của lối tư duy mũ xanh, do đó sự kích động chỉ nên thể hiện ở mức độ hợp lý. Khi ở Pháp, bạn sẽ nói tiếng Pháp. Khi sử dụng chiếc mũ xanh bạn vận dụng sự kích động và sự tiến triển như là trật tự của sự sáng tạo.

## SỰ LỰA CHỌN

Sự thỏa mãn quá dễ dàng.

Những con đường, những quyền lựa chọn và những sự lựa chọn.

Các cấp độ lựa chọn.

Khi học toán ở trường học, bạn tiến hành một phép cộng và có được câu trả lời. Sau đó bạn tiếp tục với phép cộng tiếp theo. Bạn chẳng cần gì phải tốn thời gian xem lại phép cộng đầu tiên bởi vì nếu bạn đã làm đúng rồi, bạn chẳng thể nào có được kết quả tốt hơn thế.

Nhiều người đã mang thói quen tư duy đó vào trong lối tư duy của họ trong cuộc sống. Ngay sau khi họ có một câu trả lời để đối với một vấn đề, họ ngừng suy nghĩ về nó. Họ thỏa mãn ngay với câu trả lời đầu tiên xuất hiện. Tuy nhiên, cuộc đời lại khác xa với những phép cộng ở trường học. Và thường có nhiều hơn một câu trả lời cho mỗi vấn đề.

Có những câu trả lời này tốt hơn so với những câu trả lời khác: chúng tốn kém ít hơn, thực tế hơn và dễ thực hiện hơn. Do đó chẳng có lý do gì để cho rằng câu trả lời đầu tiên là câu trả lời tốt nhất. Nếu chúng ta có quá ít thời gian và có quá nhiều vấn đề cần phải giải quyết, trong trường hợp này, chúng ta có thể chấp nhận câu trả lời đầu tiên, ngoài ra chúng ta cần tiếp tục xem xét các câu trả lời khác. Liệu bạn có muốn bác sỹ của bạn khi đến thăm bệnh cho bạn tin vào ý nghĩ đầu tiên nảy sinh trong đầu ông ta và ngừng ngay suy nghĩ về bệnh tật của bạn?

Chúng ta ghi nhận câu trả lời đầu tiên và lưu ý rằng chúng ta luôn có thể quay trở lại ý tưởng đó. Sau đó chúng ta bắt đầu tìm kiếm sự thay đổi. Chúng ta bắt đầu đi tìm những giải pháp khác. Khi chúng ta có được nhiều lựa chọn, chúng ta có thể chọn phương án tốt nhất bằng cách xem xem phương án nào là phù hợp với nhu cầu và điều kiện của chúng ta.

Chúng ta có thể có một cách rất phù hợp tuyệt đối để làm gì đó, nhưng điều đó không có nghĩa là không thể có cách nào tốt hơn. Vì thế, chúng ta bắt đầu tìm kiếm cách lựa chọn mới. Điều này là nền tảng cho bất kỳ sự tiến triển nào, chứ không phải dành riêng cho sự sửa lỗi hay giải quyết vấn đề.

Trong phần trước của chiếc mũ này, tôi đã đưa ra những thí dụ dẫn chứng



chúng ta làm điều này như thế nào. Sự tìm kiếm sự lựa chọn của chúng ta chính là tìm kiếm một cách tốt hơn. Nhưng cũng có nhiều khi chúng ta không biết phải làm như thế nào.

Đối với việc lên kế hoạch cho mỗi chuyến đi, chúng ta đều nêu ra những con đường thay thế. Khi chúng ta đã hoàn tất bản đồ tư duy của tình huống, chúng ta tìm kiếm những con đường thay thế để đi tới đích.

Khái niệm về sự thay thế chỉ ra rằng thường có nhiều hơn một cách để giải quyết sự việc, có nhiều hơn một cách để xem xét mọi việc.

Khả năng nhận biết rằng có các sự thay thế và tìm kiếm những sự thay thế này đóng vai trò vô cùng quan trọng trong lối tư duy sáng tạo. Trên thực tế, các kỹ xảo khác nhau của lối tư duy mới lạ cũng được đề cập trực tiếp tới việc tìm ra những chọn lựa mới.

Sự sẵn sàng tìm kiếm sự thay thế (của nhận thức, của sự giải thích, của hành động) là một phần quan trọng của lối tư duy mũ xanh.

Tờ báo đối thủ cạnh tranh với chúng ta đã tăng giá. Hãy sử dụng chiếc mũ xanh và liệt kê tất cả những lựa chọn của chúng ta.

Chúng ta nhận được yêu cầu rằng nếu chúng ta không trả một khoản tiền lớn, sản phẩm của chúng ta trong các cửa hàng sẽ bị đầu độc. Hãy bắt đầu bằng cách đưa ra những ý tưởng đã được áp dụng và sau đó sử dụng chiếc mũ xanh để có những ý tưởng mới.

Tìm kiếm sự thay thế chính là dấu hiệu của thái độ sáng tạo: sự chấp nhận rằng có những cách tiếp cận khác. Tìm kiếm sự thay thế không đòi hỏi sự sáng tạo đặc biệt nào, cho đến tận khi bạn tìm ra chúng. Điều này nhiều khi được hiểu một cách đơn giản là sự chú ý có chủ đích vào một chủ đề và liệt kê tất cả những cách đã biết và để giải quyết chúng. Cách hiểu như vậy là chưa đầy đủ. Bởi vì chúng ta cần thể hiện sự nỗ lực để đi xa hơn so với giải pháp đầu tiên, cho nên chúng ta cần nỗ lực sáng tạo để vượt lên những sự thay thế hiển nhiên. Nói một cách chính xác là chúng ta có thể chỉ cần sử dụng chiếc mũ xanh để tìm kiếm những sự thay thế thêm đó. Giai đoạn đầu tiên của sự tìm kiếm, chúng ta có thể sử dụng chiếc mũ trắng tư duy: “hãy

xem xét kỹ lưỡng những cách tiếp cận thường sử dụng để giải quyết những tình huống tương tự như vậy”.

Khi áp dụng thực tế, tốt hơn là chúng ta chỉ nên sử dụng chiếc mũ xanh để tìm kiếm sự thay thế.

Trong lĩnh vực đào tạo các doanh nhân, người ta chú trọng đến khả năng đưa ra quyết định. Nhưng chất lượng của bất kỳ một quyết định nào cũng phụ thuộc rất nhiều vào việc những người quyết định có thể đưa ra những phương án thay thế như thế nào.

Chúng ta sẽ phải quyết định nơi để tổ chức buổi cắm trại. Hãy sử dụng chiếc mũ xanh và nói cho tôi biết tất cả các phương án thay thế. Sau đó chúng ta sẽ lựa chọn phương án cụ thể.

Làm thế nào để chúng ta có thể phân phối những chiếc máy tính này. Chiến lược thay thế ở đây là gì?

Nhiều người tin rằng sử dụng tư duy logic, chúng ta sẽ xem xét được mọi phương án có thể. Trong một hệ thống đóng, điều này là có thể. Nhưng trong cuộc đời thực, điều này hiếm khi xảy ra đúng như vậy.

Chúng ta chỉ có ba phương án có thể. Chúng ta có thể bán cùng giá với họ. Hoặc chúng ta bán giá cao hơn, hoặc thấp hơn. Ngoài ra chúng ta không còn lựa chọn nào khác.

Rõ ràng nếu chúng ta bàn về các phương án tiến hành điều chỉnh giá bán báo thì chỉ có ba sự lựa chọn trên. Nhưng ngoài ra còn có rất nhiều các khả năng khác. Chúng ta có thể hạ giá sau đó. (sau bao lâu?) chúng ta có thể hạ giá một vài sản phẩm. Chúng ta cũng có thể thay đổi phương thức sản xuất và chế tạo ra những bản báo với giá rẻ hơn. Chúng ta cũng có thể thay đổi cách thức khuyến mại sản phẩm để khách hàng nhận ra mức giá cao của sản phẩm của đối thủ. Chúng ta cũng có thể hạ giá báo trong một gian ngắn và sau đó sẽ tăng giá. Chúng ta cũng có thể giữ nguyên giá sản phẩm nhưng dành cho khách hàng sự chiết khấu đặc biệt. Chúng ta cũng có thể hạ giá sản phẩm chính trong khi đó sẽ tính tiền những dịch vụ phụ. Một khi chúng ta có thể đưa ra những phương án như vậy, chúng ta sẽ phân loại chúng theo

một trong ba lựa chọn đầu tiên. Nhưng nếu chúng ta chỉ liệt kê vên vện ba sự lựa chọn, chúng ta sẽ không thể làm nảy sinh những sự lựa chọn khác.

Những người có lối tư duy cứng nhắc thường mắc lỗi là chỉ ra những hạng mục phương án chính và dừng lại tại đó.

Điều mà tôi thực sự muốn làm là vừa tăng giá, lại vừa hạ giá. Chúng ta sẽ tạo ra những dòng sản phẩm giá thấp riêng và những dòng sản phẩm giá cao riêng.

Có các cấp độ khác nhau của sự lựa chọn. Nếu tôi có thời gian rỗi, tôi sẽ làm gì ư? Tôi có thể đi nghỉ, tham gia một khóa học, chăm sóc cây cối trong vườn, tôi có thể hoàn thành một công việc khác.

Nếu tôi quyết định đi nghỉ, chúng ta sẽ tiến đến một mức độ kế tiếp. Đó là tôi muốn nghỉ ngơi kiểu nào? Tôi có thể đi tắm nắng, đi nghỉ ở biển. Tôi cũng có thể đi chơi bằng tàu thủy. Nó có thể là một môn thể thao dành cho dịp đi nghỉ. Nếu tôi quyết định đi nghỉ ở biển, chúng ta lại tiếp tục có những việc tiếp theo cần xem xét: tôi sẽ tới vùng biển nào? Có thể là vùng biển Địa Trung Hải, có thể là vùng biển Caribê. Đó cũng có thể là đảo Thái Bình Dương. Những việc tiếp theo cần bàn là chọn phương tiện để đi đến đó và chọn nơi để nghỉ lại.

Khi chúng ta tìm kiếm sự thay thế, chúng ta thường chỉ đưa ra những lựa chọn theo khung được chấp nhận, với những cấp độ sẵn có.

Tôi yêu cầu anh những mẫu thiết kế thay thế để chế tạo cán ô và anh lại đưa cho tôi một mẫu thiết kế áo đi mưa!

Đôi khi chúng ta cần phủ nhận khuôn mẫu sẵn có và tiến tới một cấp độ cao hơn.

Anh yêu cầu tôi đưa ra những cách lựa chọn để chuyên chở hàng bằng xe tải. Nhưng tôi sẽ đưa ra phương án thay thế rằng sẽ có lợi nhuận hơn nếu chúng ta chở hàng bằng tàu.

Anh yêu cầu tôi đề xuất phương tiện truyền thông cho chiến dịch quảng

cáo. Tôi lại cho rằng chúng ta nên dành số tiền đó cho quan hệ xã hội.

Tất nhiên là việc luôn phủ nhận khuôn mẫu mang đến sự thay đổi các mức độ. Nhưng chúng ta cũng nên chuẩn bị sẵn sàng để làm nảy sinh những phương án thay thế chỉ trong khung cấp độ cụ thể mà thôi.

Sự sáng tạo sẽ trở thành mất ý nghĩa khi những người sáng tạo ngồi đó và luôn đưa ra những cách giải quyết vấn đề từ một phương án có sẵn. Tuy nhiên, điều khó nghĩ ở đây là: khi nào thì chúng ta tuân theo khuôn mẫu cũ và khi nào chúng ta thoát ra khỏi khuôn mẫu đó.

Và khía cạnh được coi là khó nhất đối với tất cả sự sáng tạo đó là: điểm dừng sáng tạo. Sẽ chẳng có điểm dừng sáng tạo trừ khi bạn chọn lựa để đưa ra chúng.

Mọi việc đang tiến triển rất suôn sẻ. Chúng ta đã tìm kiếm các sự lựa chọn tại những điểm cụ thể. Chúng ta đã đề xuất những cách tiếp cận vấn đề khác nhau. Liệu chúng ta có thể ứng dụng sáng tạo để làm gì được thêm nữa đây?

Có một lần tôi đã mất bốn phút để tắt tiếng kêu của một chiếc đồng hồ trong phòng tôi trong khi nó không hề kêu. Tôi đã không dừng lại để nhận ra rằng đó là những âm thanh của chiếc đồng hồ khác.

Điểm dừng sáng tạo xuất hiện khi chúng ta nói: “Không có lý do rõ ràng tại sao tôi sẽ dừng tại điểm này để cân nhắc các lựa chọn. Nhưng tôi sẽ làm như vậy”.

Nói chung, chúng ta thường là những người có xu hướng vấn đề hoá sự việc và khi chẳng còn vấn đề gì nữa chúng ta thích tiến lên một cách suôn sẻ hơn là dừng lại để bản thân chúng ta suy nghĩ thêm về công việc.

Tôi không muốn nghĩ rằng chúng ta có vấn đề ở đây bởi vì chúng ta không có. Nhưng tôi muốn bạn sử dụng chiếc mũ xanh và có chút ít thời gian ngừng sáng tạo để nói về mẫu mã màu ô tô theo cách làm truyền thống của chúng ta trước khi chúng ta bán chúng.

Hãy tạm ngưng sử dụng chiếc mũ xanh ở đây: những người bán hàng phải được trả tiền cho hàng hoá họ cung cấp.

Xem xét tay lái của chiếc ô tô, tôi thấy rằng đó đang hoạt động rất tốt. Chúng ta nên dùng chiếc mũ xanh ở đây.

## KỸ NĂNG VÀ TÍNH CÁCH

Sự sáng tạo là dựa vào kỹ năng, tài năng hay cá tính.

Thay đổi những chiếc mặt nạ dễ dàng hơn thay đổi những gương mặt thật.

Các cấp độ lựa chọn.

Sự tự hào về các bài tập kỹ năng.

Mọi người thường hỏi tôi liệu sự sáng tạo là nhờ vào kỹ năng, tài năng hay cá tính. Câu trả lời chính xác có thể là bao gồm cả ba. Nhưng tôi thì không đưa ra câu trả lời như vậy. Nếu chúng ta chẳng cố gắng làm gì để phát triển kỹ năng sáng tạo, thì có thể chỉ còn lại hai nhân tố là tài năng và cá tính. Mọi người thường dễ dàng chấp nhận rằng sáng tạo là nhờ vào tài năng hoặc cá tính, và bởi vì họ không có hai nhân tố này, họ cho rằng tốt hơn là họ nhường phần tư duy sáng tạo đó cho người khác. Vì vậy tôi muốn nhấn mạnh tới sự phát triển cụ thể kỹ năng tư duy sáng tạo (ví dụ, thông qua các kỹ năng tư duy mới lạ). Tôi muốn chỉ ra rằng không chỉ vì có ai đó chơi tennis hoặc trượt tuyết tốt hơn bạn mà bạn không chơi các môn đó. Bạn cũng có thể là một vận động viên cừ để cạnh tranh với họ.

Tôi cũng không thích xem ý tưởng sáng tạo như một món quà đặc biệt. Tôi thích nghĩ rằng sáng tạo cũng là một phần bình thường và cần thiết trong tư duy của tất cả mọi người. Chúng ta không phải ai rồi cũng trở thành thiên tài, nhưng ai là người trong số những người chơi Tennis chuyên nghiệp không mơ tới một trận thắng trong giải Wimbledon?

Những người có lối tư duy chiếc mũ đen tự nhiên thường chỉ trích những quan điểm của tôi. Họ dường như thích thú với việc phá hủy bất kỳ một ý tưởng hoặc một đề xuất nào về sự thay đổi. Mọi người hỏi tôi liệu có thể

làm cho những người có cá tính như vậy cư xử mềm dẻo hơn. Và liệu họ có thể chấp nhận chịu đựng được sự sáng tạo ngay cả khi bản thân họ không muốn sử dụng nó.

Tôi không nghĩ rằng chúng ta có thể thay đổi tính cách. Nhưng tôi thật sự tin rằng nếu một người nào đó được chỉ cho thấy “sự logic” của sáng tạo, thì nó sẽ có tác dụng lâu dài tới thái độ của người đó đối với sự sáng tạo. Tôi đã biết những minh chứng cụ thể về điều này. Và cách tiếp cận thực tế nhất là áp dụng chiếc mũ xanh tư duy.

Khi bạn áp dụng chiếc mũ xanh tư duy, bạn thể hiện là một người tuyệt vời. Tôi không muốn bạn từ bỏ hiệu quả phê bình sắc sảo của bạn. Nhưng bạn nghĩ thế nào về chiếc mũ xanh? Bạn hãy xem xem bạn có thể làm được điều gì khi sử dụng nó.

Có thể bạn yêu thích hơn với việc là một nhà tư duy tài ba với một chiếc mũ nhất định. Có thể bạn không phải là một con người toàn năng. Có thể bạn là người chỉ hát được một giọng. Có thể bạn sẽ vẫn là một chuyên gia phê phán. Và chúng tôi sẽ yêu cầu anh tham gia cuộc thảo luận chỉ khi chúng tôi cần đến lối tư duy mũ đen.

Chẳng ai lại thích bị xem là người chỉ tư duy một phía. Một nhà tư duy mũ đen tài ba cũng có thể được xem là một người có thể khá tốt khi mọi người sử dụng chiếc mũ xanh, ít nhất là vậy.

Sự tách biệt hoàn toàn của lối tư duy mũ đen và mũ xanh có ý nghĩa là một chuyên gia mũ đen không cảm thấy rằng mình phải từ bỏ sự phê phán của mình để trở thành một người sáng tạo. Khi anh ta là một nhà phê bình, anh ta hãy là một người thể hiện hết khả năng phê phán của mình.

Chiếc mặt nạ bi kịch và chiếc mặt nạ hài kịch là hai chiếc mặt nạ tách biệt. Nhưng bản chất của diễn viên là thứ không đổi. Anh ta thể hiện tốt nhất vai diễn của mình tùy thuộc vào chiếc mặt nạ mà anh ta mang. Thực ra anh ta rất tự hào về việc anh ta diễn tốt được vai hài kịch cũng như bi kịch. Sự tự hào của anh ta, có được là nhờ vào các kỹ năng tập luyện của một diễn viên.

Y như vậy, một nhà tư duy nên tự hào về các kỹ năng tư duy của anh ta.

Điều này có nghĩ là anh ta nên tự hào về khả năng anh ta có thể có tư duy phù hợp với mỗi chiếc mũ trong cả sáu chiếc mũ tư duy. Trong phần trước, tôi đã đề cập đến điều này. Tôi lặp lại điều này ở đây bởi vì nó liên quan đến việc xem xét tính cách thích phù nhận.

Lúc này chúng ta đang tư duy theo lối tư duy chiếc mũ xanh. Nếu bạn không thể làm điều này, bạn hãy giữ yên lặng.

Ít nhất bạn cũng nên thử sử dụng chiếc mũ xanh. Bạn không thể có được bất cứ sự tự tin nào nếu bạn không thử làm điều này.

Tư duy sáng tạo thường ít được mọi người chú ý đến bởi vì mọi người không coi nó là phần cần thiết của quá trình tư duy. Sử dụng thường xuyên chiếc mũ xanh tư duy góp phần thúc đẩy đưa tư duy sáng tạo vào lối tư duy thường lệ của mọi người.

## ĐIỀU GÌ SẼ XẢY RA ĐỐI VỚI CÁC Ý TƯỞNG

Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo?

Định hình và gắn kết các ý tưởng.

Khái niệm người chỉ đạo.

Một trong những yếu điểm của sự sáng tạo là sự “bội thu” những ý tưởng. Tôi đã tham dự những cuộc họp mà ở đó mọi người đưa ra quá nhiều ý tưởng. Nhưng vào lúc phải quyết định vấn đề thì hầu như những ý kiến đó không được chính họ xem xét và lựa chọn.

Chúng ta thường có xu hướng chỉ nhìn vào giải pháp thông minh sau chót. Chúng ta bỏ đi tất cả những ý tưởng khác. Nhưng thật ra ngoài giải pháp thông minh đó, vẫn còn nhiều ý tưởng khác có giá trị hơn. Đó có thể là những hướng khái niệm mới, và thậm chí chúng ta còn chưa có được những con đường cụ thể đi theo những hướng đó. Đó có thể là những ý tưởng chưa hoàn chỉnh, những ý tưởng chưa thể ứng dụng được bởi vì chúng cần được hoàn chỉnh tiếp.

Những nguyên tắc mới có thể được thiết lập ngay cả khi thực tế chưa đủ sức bao bọc chúng. Đó có thể là một sự chuyển dịch trong “hương vị của ý tưởng” (một kiểu ý tưởng được nảy sinh). Đó cũng có thể là một sự chuyển dịch trong phạm vi giải pháp có thể nhận thức (vùng mà mọi người tìm kiếm các giải pháp). Có cũng có thể là phạm vi nhạy cảm với ý tưởng mới được thiết lập (vùng mà một khái niệm mới có thể đem lại những sự khác biệt lớn).

Chúng ta nên lưu tâm đến tất cả những khía cạnh đó.

Sự định hình và chấp nối một ý tưởng cũng là một phần của quá trình sáng tạo sao cho ý tưởng đó sát với hai nhu cầu thực tế đòi hỏi về một ý tưởng.

Nhu cầu đầu tiên đó là cần dựa vào tình huống. Chúng ta cần cố gắng để gọt dũa ý tưởng để biến nó thành một ý tưởng có thể sử dụng được. Chúng ta nên có sự ép buộc để gọt dũa ý tưởng.

Đó là một ý tưởng tuyệt vời nhưng mô hình hiện tại của nó đòi hỏi chi phí quá cao. Liệu chúng ta có thể định hình lại nó sao cho chi phí giảm đi?

Hiện tại thì những qui định của tòa nhà không cho phép chúng ta làm điều đó. Liệu chúng ta có thể định hình lại ý tưởng sao cho nó không trái với những qui định hiện thời? Liệu điều đó là có thể?

Sản phẩm đó là phù hợp đối với những công ty lớn. Nhưng công ty chúng ta lại là một công ty nhỏ. Liệu có cách nào để chúng ta vẫn áp dụng được ý tưởng đó?

Nên nhớ rằng mục đích của sự ép buộc ý tưởng là làm cho ý tưởng sắc bén hơn và không trái với những điều kiện thực tế.

Nhu cầu thứ hai đó là cần làm cho mọi người tham dự tán thành với ý tưởng đó. Thật đáng buồn là thường thì chẳng có gì là hoàn hảo. Thật là tuyệt vời nếu tất cả mọi người đều nhận thấy đó là một ý tưởng đầy tiềm năng và sáng giá giống như người đề xuất ý tưởng. Nhưng thường thì không dễ dàng có được điều này. Việc gọt dũa ý tưởng sao cho nó trở thành phù hợp hơn với nhu cầu của mọi người để mọi người sẵn sàng “mua” ý tưởng đó chính là



một phần của quá trình sáng tạo.

Hiện nay chỉ có những ý tưởng giúp tiết kiệm tiền thì mới là những ý tưởng đáng quan tâm. Liệu có cách nào khác để ý tưởng này cũng giúp chúng ta tiết kiệm như vậy? Chúng ta sẽ xem xét bây giờ hay để sau?

Một ý tưởng sẽ được chấp nhận khi ý tưởng đó không quá mới mẻ. Nó phải được coi như tương tự với một tưởng đã có và một ý tưởng đã được thử nghiệm thành công. Chúng ta có được sự so sánh gì ở đây?

Mọi người đang đặt trọng tâm vào những ý tưởng có thể được thử nghiệm trong thời trang của các phi công. Liệu chúng ta làm thế nào để thử nghiệm được ý tưởng này.

Sử dụng công nghệ cao là một xu hướng mới. Nhưng liệu chúng ta có thể dựa vào công nghệ điện tử để hoàn thiện ý tưởng này?

Đôi khi quá trình này dường như giống với việc thực hiện một hành động không trung thực. Nhưng thực ra chẳng có điều gì là không chân thực khi chúng ta thiết kế một sản phẩm phù hợp với người mua. Cũng như vậy, những ý tưởng cần được thiết kế để phù hợp với nhu cầu của những người mua nó (xét trong một tổ chức).

Trong một số bài viết của tôi, tôi cũng đề cập với vai trò của khái niệm người chỉ đạo. Đó là người chịu trách nhiệm khuyến khích, tập hợp và dẫn dắt các ý tưởng. Đó cũng là người khởi đầu cho việc nêu ra những ý tưởng trong các cuộc họp. Đó cũng là người có thể nêu ra vấn đề và được mọi người hưởng ứng tìm các giải pháp cho vấn đề đó. Có cũng là người có khả năng xem xét các ý tưởng giống với cách một giám đốc tài chính xem xét các vấn đề về tài chính.

Nếu chúng ta có được một người chỉ đạo- chủ trì- như vậy, người này sẽ tập hợp các ý tưởng đưa ra bởi lối tư duy mũ xanh. Trong trường hợp ngược lại ý tưởng sẽ vẫn chỉ thuộc riêng về những người đề xuất ra chúng.

Giai đoạn kế tiếp là thời gian sử dụng chiếc mũ vàng tư duy: chúng ta cần có cái nhìn tích cực và phát triển đối với ý tưởng đã được chọn lựa; chúng

ta cần có những đánh giá tích cực và tìm kiếm những giá trị và lợi ích ủng hộ ý tưởng đó. Tất cả những vấn đề đó đều được thảo luận khi mọi người sử dụng tư duy mũ vàng.

Tiếp theo là thời điểm của chiếc mũ đen. Và vào bất cứ thời điểm nào của quá trình tư duy, chúng ta đều có thể sử dụng chiếc mũ trắng để kêu gọi những dữ liệu cần thiết để đánh giá xem ý tưởng đó khả thi hay không khả thi.

Và giai đoạn cuối cùng là thời gian sử dụng tư duy mũ đỏ: chúng ta có thích ý tưởng này đến mức chúng ta tiếp tục xem xét nó? Có thể mọi người sẽ thấy lạ khi giai đoạn cuối cùng để thực hiện một ý tưởng lại dành cho những xét đoán tình cảm.

Sau khi chúng ta đã xem xét kỹ lưỡng ý tưởng nhờ áp dụng mũ đen và mũ vàng tư duy, tiếp theo chúng ta nên sử dụng chiếc mũ đỏ. Bởi rất cuộc, nếu mọi người không có sự nhiệt tình với ý tưởng, thì cho dù ý tưởng đó có tốt đến đâu, nó cũng khó có thể thành công.

## TỔNG KẾT KIỂU TƯ DUY MŨ XANH LÁ CÂY

Chiếc mũ xanh dành cho lối tư duy sáng tạo. Những người sử dụng chiếc mũ xanh sẽ sử dụng nó để tư duy một cách sáng tạo. Những người xung quanh cần xem xét những ý tưởng chiếc mũ xanh như là những ý tưởng sáng tạo. Cách lý tưởng nhất là cả người tư duy lẫn người nghe đều áp dụng cùng lúc chiếc mũ xanh.

Màu xanh tượng trưng cho sự phì nhiêu, sự tăng trưởng và giá trị ươm trời.

Tìm kiếm những sự thay thế cũng là một khía cạnh cơ bản của chiếc mũ xanh tư duy. Chúng ta cần thoát khỏi những điều đã biết cụ thể và sự thỏa mãn.

Người sử dụng chiếc mũ xanh sử dụng điểm dừng sáng tạo để cân nhắc, vào bất cứ thời điểm nào, ngay cả khi có thể vẫn còn những lựa chọn khác. Chẳng cần lý do để có điểm ngừng này.

Chiếc mũ xanh tư duy thay lối tư duy xét đoán bằng lối tư duy tiến triển, và biểu tượng của nó là từ “hoạt động kích động”. Sự kích động được sử dụng để đẩy chúng ta thoát khỏi mẫu tư duy thông thường thường. Có nhiều cách khác nhau để tạo nên sự kích động, trong đó sử dụng từ ngẫu nhiên là một cách.

Tư duy mới lại tạo nên một thái độ, một cái nhìn, kỹ thuật (bao gồm sự tiến triển, sự kích động và hoạt động kích động) khiến chúng ta đi tắt nhanh khỏi lối tư duy thông thường nhờ vào hệ thống khuôn mẫu bất đối xứng đối với mỗi cá nhân. Nó được sử dụng để tạo ra những khái niệm mới và những cách nhận thức mới.

## 6. Chiếc mũ xanh da trời

Hãy nghĩ về bầu trời cao trong xanh. Nghĩ về toàn cảnh. Chiếc mũ xanh da trời là chiếc mũ tư duy về chính cách tư duy.

Chiếc mũ xanh giống như người nhạc trưởng trong một dàn nhạc giao hưởng. Người nhạc trưởng này giúp dàn nhạc trình bày tác phẩm một cách tốt nhất bởi vì anh ta biết chính xác vào thời điểm nào cần làm gì. Chiếc mũ xanh là chiếc mũ điều khiển tư duy. Chiếc mũ xanh là chiếc mũ tổ chức ý tưởng. Chiếc mũ xanh là chiếc mũ của quá trình kiểm soát tư duy.

Sử dụng chiếc mũ xanh da trời vào thời điểm bắt đầu cuộc họp để xác định tình huống. Chiếc mũ xanh có thể chỉ ra những định nghĩa có thể lựa chọn về vấn đề cần giải quyết. Chiếc mũ xanh chỉ ra mục đích để tư duy. Chiếc mũ xanh chỉ ra cho chúng ta biết đích của chúng ta là gì.

Khi sử dụng chiếc mũ xanh da trời vào thời điểm bắt đầu cũng cho phép chúng ta chỉ ra kế hoạch hoặc chuỗi các mũ tư duy khác được sử dụng như thế nào trong cuộc họp. Chiếc mũ xanh chỉ rõ các quá trình tư duy khác – ngay cả khi mọi người chưa sử dụng chiếc mũ tư duy khác. Chiếc mũ xanh da trời đặt ra chiến lược tư duy. Trong suốt thời gian cuộc họp, chiếc mũ xanh là chiếc mũ giúp bảo vệ các nguyên tắc và đảm bảo rằng mọi người sử dụng chiếc mũ phù hợp với nội dung thảo luận. Chiếc mũ xanh cũng giúp chúng ta thông báo về việc thay đổi màu mũ.

Thông thường, người chủ trì, người chủ tọa hoặc người lãnh đạo là người đội chiếc mũ xanh da trời trong các cuộc họp, và kéo dài cho đến hết cuộc họp. Ngoài ra, trong thời gian mọi người sử dụng mũ xanh da trời để thảo luận, bất cứ ai cũng có thể gợi ý theo thủ tục.

Khi chiếc mũ xanh da trời được sử dụng vào thời điểm kết thúc cuộc họp, chiếc mũ xanh chỉ ra cho chúng ta biết kết quả đạt được ở đây là gì. Đó có thể một sự tóm tắt, một câu kết luận, một quyết định, một giải pháp...

Chiếc

mũ xanh da trời cũng có thể chỉ ra cho chúng ta thấy rằng chúng ta đã đạt được quá ít sự tiến bộ. Và ở chiếc mũ xanh da trời ở bước kế tiếp sẽ chỉ ra cho chúng ta biết chúng ta cần làm gì. Đó có thể là những diễn tiến của hành động, hoặc là sự suy nghĩ đầy đủ hơn ở một vài khía cạnh nào đó.

## SỰ KIỂM SOÁT TƯ DUY

Nghĩ về điều mà chúng ta đang nghĩ.

Hãy chỉ lỗi cho tư duy

Hãy tổ chức lỗi tư duy.

Hãy kiểm soát những chiếc mũ khác.

Khi chúng ta sử dụng chiếc mũ xanh, chúng ta không còn nghĩ về vấn đề nữa; thay vì đó, chúng ta nghĩ về điều chúng ta cần nghĩ ở đây là gì để khám phá vấn đề đó. Mũ xanh da trời là biểu tượng của sự kiểm soát toàn thể cũng như bầu trời bao trùm vạn vật. Mũ xanh da trời cũng giúp chúng ta liên tưởng đến một sự kiểm soát công tâm và vô tư.

Các máy tính hoạt động theo các chương trình được lập trình sẵn, những chương trình này sẽ hướng dẫn chúng ta xem từng bước chúng ta phải làm gì.

Chiếc mũ xanh da trời cũng có vai trò tương tự đối với tư duy của con người.

Sử dụng chiếc mũ xanh chúng ta có thể lên kế hoạch cho tư duy một cách chi tiết về những gì sẽ xảy ra theo một chuỗi nhất định. Chúng ta cũng có thể sử dụng chiếc mũ xanh để đưa ra những hướng dẫn từng bước, từng bước. Một diễn viên ba lê cần một biên đạo múa để dàn dựng cho những điệu múa của vở kịch mà cô ta tham gia. Chiếc mũ xanh tư duy được sử dụng khi chúng ta muốn dàn dựng các bước chúng ta cần suy nghĩ.

Khái niệm về cách tư duy theo cấu trúc khác hẳn với khái niệm tư duy như trong một cuộc thảo luận tự do không cần cấu trúc tổng thể.

Chiếc mũ xanh của tôi gợi ý chắc chắn rằng đã đến lúc chúng ta cần tìm các lựa chọn thay thế.

Chúng ta không có nhiều thời gian để cân nhắc vấn đề này, cho nên chúng ta phải sử dụng thời gian một cách có hiệu quả. Liệu có ai thích việc sử dụng chiếc mũ xanh để cấu trúc lối tư duy?

Chúng ta chẳng có gì tiến triển cả. Tôi sử dụng chiếc mũ xanh và gợi ý rằng đã đến lúc chúng ta nên sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy để làm cho bầu không khí đỡ căng thẳng. Liệu chúng ta thực sự nghĩ gì về đề xuất giảm giờ làm thêm?

Tư duy thường diễn ra theo xu hướng trôi giạt, bàn tán đông đảo và phản ứng lại với những gì xảy đến tại từng thời điểm. Rõ ràng là mọi người đều biết đến mục đích để tư duy là gì, nhưng mọi người dường như chẳng bao giờ nói ra điều này, ngay cả nói về mục tiêu tổng thể hoặc những mục tiêu trước mắt.

Gợi ý, xét đoán, phê phán, thông tin và cảm xúc thuần túy tất cả đan xen vào nhau làm rối loạn tư duy. Và dường như nó luôn là sự rối loạn như thế cho đến tận khi có một người trượt ra ngoài và cố gắng tiếp cận để đạt được điều mà họ đã mong muốn. Nếu chúng ta sử dụng sự chỉ trích tiêu cực để làm điều này, chúng ta lại làm mọi việc thêm rối tung lên. Giả thuyết cơ bản là cần có một người đủ thông minh để có thể đưa ra những cơ sở thông tin mong muốn, trong quá trình thảo luận, danh sách các lựa chọn phù hợp và có thể lựa chọn ý tưởng phù hợp nhất.

Cũng có giả thuyết, cho rằng lối tư duy phù hợp chính là lối tư duy chứa đựng những kinh nghiệm trước đây và khuôn khổ hiện tại và theo cách này kết quả sẽ được đúc rút và được hoàn thiện bởi sự phê phán. Sự tiến hoá cũng là một lối tư duy phù hợp, và theo thuyết tiến hoá của Darwin thì sự sống dành cho những loài biết thích nghi nhất, và trong tư duy thì sự sống chỉ dành cho những ý tưởng phù hợp nhất. Trong áp lực khắc nghiệt của môi trường, chúng ta sẽ thay đổi đó phù hợp với sự khắc nghiệt đó.

Và theo lối tư duy này thì giải pháp được lựa chọn là giải pháp phù hợp nhất cho dù nó được đưa ra bởi riêng một cá nhân hay của “những chuyên gia”.

Trong cuốn sách này, tôi quan tâm tới cách thiết lập bản đồ tư duy, trong đó trước hết chúng ta phải thám hiểm địa hình và đánh dấu chúng. Sau đó những tuyến đường phù hợp được cụ thể hoá và cuối cùng là lựa chọn tuyến đường phù hợp nhất.

Có những người tham gia vào một tình huống luôn tuyên bố rằng trong mọi tình huống họ đều có lối tư duy như vậy và ngồi đó để thảo luận và ứng xử như bao cuộc thảo luận họ thường tham gia. Trên thực tế, trong những cuộc thảo luận như vậy không có nhiều việc để làm bởi vì kết quả cuộc thảo luận ta có thể nhận thấy từ trước. Và nếu chúng ta cứ tư duy kiểu như vậy, chúng ta lại quay lại lối mòn là tư duy tranh luận truyền thống của người Phương Tây.

Tôi cảm thấy rất hạnh phúc nếu tôi có cơ hội tham gia một buổi thảo luận mà ở đó bản đồ tư duy đã được hình thành trước khi những người thảo luận đưa ra những quan điểm khác nhau. Nhưng cũng khó để làm điều này. Những người tư duy có xu hướng nhìn xung quanh tìm kiếm một quan điểm dựa trên kinh nghiệm và định kiến và sau đó sẽ tranh luận để bảo vệ quan điểm đó.

Cách áp dụng này cũng giống như cách truyền thống để viết những bài luận trong trường học. Học sinh được khuyến khích để viết câu kết luận ở chính dòng đầu tiên của bài luận và sau đó sử dụng phần còn lại của cả bài luận để ủng hộ kết luận đó. Theo cách này thì tư duy dùng để biện hộ chứ không phải để khám phá. Trong những buổi thảo luận của các đảng phái chính trị

và các phiên toà, mọi người cũng có cách tư duy y như vậy. Cả hai bên bắt đầu với những vị trí đã được thiết lập sẵn.

Sự kích động trong tranh luận cung cấp động lực cho tư duy. Đó chính là lý do tại sao nhiều người thấy rằng lối tư duy tập thể dễ dàng hơn nhiều so với việc tự tư duy. Tự tư duy đòi hỏi đến cấu trúc của chiếc mũ xanh. Nếu chúng ta làm theo lối tư duy của bản đồ tư duy, chúng ta cần có cấu trúc. Sự công kích và sự tự vệ không đem đến cho chúng ta cấu trúc như vậy. Một nhà thám hiểm lập kế hoạch cho cuộc thám hiểm, một nhà tư duy cần cấu trúc tổ chức tư duy.

Một chiếc mũ xanh cấu trúc có thể đưa ra kế hoạch về những điều gì xảy ra tại mỗi thời điểm - còn hơn cả chức năng của một chương trình máy tính. Lối tư duy mũ xanh kiểm soát kiểu tư duy thảo luận cũng giống như một người đánh xe ngựa điều khiển con ngựa bằng cách hướng dẫn nó từng bước, từng bước một.

Giai đoạn này chúng ta sử dụng chiếc mũ xanh.

Bây giờ chúng ta cần những đề xuất. Điều này có nghĩa là chúng ta cần sử dụng chiếc mũ vàng tư duy. Xin hãy đưa ra những đề xuất chính.

Hãy cất chiếc mũ đen của bạn trong giây lát bởi vì tôi không thoả mãn với những ý tưởng chúng ta đang có. Hãy dành thời gian để sử dụng chiếc mũ xanh lá cây tại điểm này.

Chiếc mũ xanh da trời là chiếc mũ có thể chen ngang như là một chiếc mũ giúp nhắc nhở luật chơi của những chiếc mũ khác khi cuộc thảo luận đang tiếp diễn.

Tôi muốn anh sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy tại thời điểm này. Bạn nên nhớ rằng khi bạn sử dụng chiếc mũ đỏ, bạn được phép đưa ra những cảm xúc và cảm giác của bạn; và chẳng cần chứng minh tại sao bạn lại có những tình cảm đó.

Bạn có thể không biết nhưng khi bạn sử dụng chiếc mũ đen tư duy bạn phải đưa ra những xét đoán tiêu cực. Anh phải nói cho chúng tôi biết tại sao ý

tưởng đó không phù hợp. Bây giờ tôi đề nghị anh sử dụng chiếc mũ vàng tư duy và đưa ra những xét đoán tích cực.

Tôi không thích các ý kiến cũng như những đề xuất của anh. Tôi muốn có một vài phút để sử dụng chiếc mũ trắng. Những dữ liệu và những con số không kèm theo bình luận!

Tôi nghĩ rằng chúng ta cần dừng lại và sử dụng chiếc mũ xanh da trời. Hãy quên chủ đề trong giây lát. Hãy nghĩ xem làm thế nào để chúng ta có thể tổ chức được tư duy?

Chiếc mũ xanh da trời không giới hạn bạn sử dụng những chiếc mũ tư duy khác. Lối tư duy mũ xanh da trời được dùng để tổ chức các khía cạnh khác của tư duy giống như việc sẽ ưu tiên sự xét đoán hoặc liệt kê những mặt hạn chế.

## TRỌNG TÂM

Hãy hỏi những câu hỏi phù hợp

Hãy xác định vấn đề.

Hãy bắt đầu các nhiệm vụ tư duy...

Khía cạnh trọng tâm giữ vai trò vô cùng quan trọng trong lối tư duy mũ xanh. Sự khác biệt giữa một người tư duy giỏi và một người tư duy tồi chính là ở khía cạnh biết nhắm vào trọng tâm. Chúng ta nên chú trọng vào điều gì để tư duy. Sẽ là không đầy đủ nếu chúng ta chỉ chú trọng đến mục đích rộng rãi của tư duy.

Chúng ta muốn chú trọng vào việc chuẩn bị những phương án có thể để ứng phó với việc cắt giảm sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Hãy chú trọng vào điều mà mỗi chúng ta mong muốn trong kỳ nghỉ này.

Những chiếc ô và sự quảng cáo. Tôi muốn tạo ra những ý tưởng sáng tạo để làm thế nào có thể đưa một chiếc ô bình thường vào chương trình quảng



cáo.

Làm như thế nào để khiến khách hàng của chúng ta thỏa mãn và khuyến khích bạn của họ đến nghỉ ở khách sạn của chúng ta. Hãy chú trọng vào điều này.

Trọng tâm rộng lớn là làm thế nào để tìm kiếm những đoạn thị trường mới sử dụng phương tiện ăn nhanh của chúng ta. Trọng tâm hẹp nhằm vào những người già sử dụng sự dễ dàng của chúng ta vào những giờ bình thường.

Sự trọng tâm có thể ở tầm rộng và cũng có thể ở tầm hẹp. Trong tầm trọng tâm rộng có thể bao gồm một số trọng tâm hẹp. Điều quan trọng nhất khi xác định trọng tâm là trọng tâm cần được nêu ra một cách cụ thể.

Chiếc mũ xanh tư duy nên được sử dụng đặc biệt là để xác định trọng tâm. Lối tư duy mũ xanh nên được sử dụng như lối tư duy dẫn đường cho bất cứ lối tư duy nào khác nhằm đạt được trọng tâm này. Sử dụng thời gian nghĩ về cách tư duy luôn là cách sử dụng thời gian thông minh.

Tôi sử dụng chiếc mũ xanh của tôi để nói rằng chúng ta đã dạt rất xa khỏi điểm bắt đầu của chúng ta.. Chúng ta đã đưa ra rất nhiều ý tưởng thú vị nhưng chẳng có ý tưởng nào trong số chúng liên quan đến trọng tâm ban đầu. Chúng ta cần trở lại hướng chính. Có ai có thêm nhận xét mũ xanh nào nữa không.

Sử dụng những chiếc mũ xanh của anh và nói xem anh nghĩ như thế nào về điều chúng ta đang làm. Nó sẽ dẫn chúng ta tới đâu?

Đặt câu hỏi là cách đơn giản nhất của lối tư duy trọng tâm. Và việc đặt câu hỏi phù hợp có lẽ là phần quan trọng nhất của tư duy. Đáng tiếc là việc đặt những câu hỏi đúng một cách muện màng, sau khi đã có câu trả lời, dễ dàng hơn nhiều so với việc đặt những câu hỏi định hình. Tuy nhiên, chú ý kỹ lưỡng tới việc dựng khung mà trọng tâm của câu hỏi cũng là một khía cạnh quan trọng của tư duy mũ xanh da trời.

Câu hỏi được chia làm 2 loại. Đó là câu hỏi “câu” và câu hỏi “bản”. Câu hỏi

“câu” là câu hỏi có tính cách thăm dò (giống như việc đặt mồi vào lưỡi câu nhưng không biết rõ rằng sẽ kéo lên được con gì). Câu hỏi "bắn" là câu hỏi được sử dụng để kiểm tra và có thể có hoặc không có câu trả lời (giống như việc nhắm vào một con chim và bắn trúng hoặc bắn trượt nó).

Câu hỏi đặt ra lúc này không phải là chúng ta phải làm gì mà là chúng ta phải làm điều đó vào lúc nào. Thời gian là vô cùng quan trọng. Chúng ta nên xem xét nhân tố gì vào lúc này?

Câu hỏi là liệu khách hàng này có nhận biết được những sự ưu đãi thuế hay không hay là những ưu đãi này chỉ giúp những người bán hàng của chúng ta bán bảo hiểm thuận lợi hơn?

Thời tiết giá lạnh không thực sự là vấn đề. Nhận thức của mọi người về thời tiết lạnh mới chính là vấn đề. Và chúng ta có thể thay đổi điều này.

Vấn đề không phải ở chỗ vùng chúng ta không có tuyết mà ở chỗ chúng ta không có môn trượt tuyết. Chúng ta hãy dùng xe buýt đưa mọi người đến những nơi có tuyết.

Thay vì việc đoán chừng để tìm ra cách xác định vấn đề tốt nhất, sẽ thực tế hơn nếu chúng ta để tất cả các cách xác định có thể thay thế. Đây là nhiệm vụ của lối tư duy mũ xanh da trời.

Chiếc mũ xanh da trời cũng có vai trò xác định những nhiệm vụ tư duy cụ thể. Điều này quan trọng hơn nhiều khi mỗi cá nhân tư duy theo cách riêng của mình.

Hãy đặt ra mục tiêu của cuộc họp này. Kết quả đạt được như thế nào thì chúng ta mới cho là thành công?

Hãy bắt đầu bằng việc liệt kê những vùng đồng ý giữa hai mức giá.

Nhiệm vụ tư duy là chỉ ra làm như thế nào chúng ta có thể quyết định điều này tại đây, và lúc này.

Liệt kê bốn “vùng tư duy nhạy cảm” cần làm đối với giáo dục tại trường

học.

Hãy sử dụng chiếc mũ đen lúc này để xem xét chiến dịch quảng cáo. Một nhiệm vụ tư duy có thể ở diện hẹp nhưng cũng có thể ở diện rộng. Một nhiệm vụ tư duy có thể đòi hỏi một thành tích cụ thể hoặc nó chỉ yêu cầu dữ liệu đầu vào trong một vùng cụ thể.

Tôi chỉ muốn một vài ý tưởng mang tính khám phá về công việc bán hàng qua tivi.

Làm thế nào chúng ta có thể nhận ra được chiến lược của họ có thành công hay không?

Tại sao chúng ta lại gặp khó khăn trong việc quyết định lựa chọn một trong những phương án thay thế đó?

Khi một nhiệm vụ tư duy không được thực hiện, chúng ta cần chú ý rằng đó là dấu hiệu của sự thất bại.

Chúng ta không thể có được sự giải thích tại sao những người thích ăn đồ ngọt lại tăng lên. Chúng ta sẽ quay lại xem xét vấn đề này sau để xem liệu chúng ta có thể đưa ra học thuyết có thể thí nghiệm được.

Chúng ta đã không có được bất kỳ ý tưởng nào về sự gia tăng lượng tiêu thụ thịt cừu. Có lẽ chúng ta nên xem xét các vấn đề thay thế.

Người sử dụng chiếc mũ xanh tư duy nắm giữ đích và nói: “Nó chính là đây. Hãy nhắm theo hướng này”.

## THIẾT KẾ CHƯƠNG TRÌNH

Tư duy từng bước một.

Đâu là phần mềm dành cho tư duy?

Sự dàn dựng.

Máy tính có phần mềm riêng của nó, cái sẽ chỉ cho máy tính biết phải làm gì tại mỗi thời điểm. Không có phần mềm, máy tính không thể hoạt động được.

Một trong những chức năng của lối tư duy mũ xanh da trời là thiết kế phần mềm cho tư duy về một vấn đề cụ thể. Đó có thể là một cấu trúc cố định và được áp dụng cho bất kỳ tình huống nào. Điều mà tôi muốn xem xét ở đây, trong mục này, là phần mềm cụ thể được thiết kế cho mỗi tình huống.

Chúng ta sẽ bắt đầu với chiếc mũ xanh da trời để thiết kế chương trình mà chúng ta muốn tuân theo.

Đây là một tình huống khác thường. Chúng ta bắt đầu tại đâu? Chúng ta nên nghĩ về điều gì?

Trong phần kết thúc của phần trước, tôi đã trình bày rằng chúng ta luôn có thể sử dụng tư duy sáu chiếc mũ trong những cuộc thảo luận thường gặp-kiểu thảo luận tranh luận. Sẽ có những đòi hỏi cụ thể dành cho những cách tư duy cụ thể được tượng trưng hoá thông qua chiếc mũ tư duy. Với chiếc mũ xanh da trời ở phần này, đòi hỏi cụ thể của nó là khả năng lập trình cho những bước suy nghĩ của chuỗi tư duy.

Kiểu nhảy tự do là kiểu nhảy mà nghệ sỹ múa ngẫu hứng thể hiện để biểu lộ chủ đề chung. Nhưng kiểu múa ba lê chính thức lại là kiểu múa mà mỗi bước nhảy của nghệ sỹ đều được một biên đạo múa biên đạo chính xác từ trước. Tôi muốn đề cập đến vai trò biên đạo tư duy của chiếc mũ xanh ở phần này. Nhưng tôi cũng không muốn bạn đọc nghĩ rằng đó chính là cách mà lối tư duy sáu chiếc mũ nên áp dụng tại mọi thời điểm.

Tôi cũng muốn nói rõ rằng chương trình mũ xanh tư duy có thể bao gồm nhiều khía cạnh khác của tư duy hơn là sáu chiếc mũ.

Chúng ta nên bắt đầu bằng việc phân tích tất cả các nhân tố mà chúng ta cần quan tâm để thiết kế loại trang phục dành cho trẻ em.

Chúng ta nên bắt đầu bằng cách phác hoạ những khu vực tán thành, những

khu vực không tán thành và những khu vực chẳng liên quan đến tranh cãi này.

Chương trình rất đa dạng, nó tùy thuộc vào tình huống.

Chương trình để giải quyết một vấn đề khác với chương trình được sử dụng để thiết kế mẫu áo khoác. Một chương trình đàm phán cũng khác với một chương trình quyết định. Và thậm chí chỉ trong phạm vi quyết định, chương trình được sử dụng cho quyết định này cũng khác với chương trình sử dụng cho quyết định khác. Chiếc mũ xanh da trời thiết kế chương trình sao cho nó phù hợp với tình huống, cũng giống như một người thợ mộc lên kế hoạch thế nào để đóng một chiếc ghế tựa hoặc một chiếc tủ.

Nếu chủ đề chỉ có một và nó là một vấn đề thuộc về tình cảm thì khởi đầu chương trình chúng ta nên sử dụng mũ tư duy màu đỏ. Những tình cảm cần được bộc lộ và hiện hữu. Nếu không sử dụng chiếc mũ đỏ tư duy, mỗi người sau đó sẽ tìm cách thể hiện tình cảm của mình một cách gián tiếp chẳng hạn khi sử dụng tư duy mũ đen. Chỉ khi tình cảm được bộc lộ cụ thể, mọi người mới thấy thoải mái để tư duy. Tình cảm cũng có thể đặt áp lực nên người tư duy theo một đích nào đó.

Bước tiếp theo chúng ta nên sử dụng tư duy mũ trắng để nêu ra toàn bộ những thông tin liên quan. Và chiếc mũ trắng nên được sử dụng liên tục để kiểm tra thông tin tại những thời điểm khác nhau.

Chiếc mũ vàng nên được sử dụng kế tiếp để phát triển những đề xuất đang tồn tại. Chiếc mũ vàng từ chiếc mũ xanh da trời có tác động lẫn nhau bởi vì chiếc mũ xanh da trời đặt những câu hỏi và định vị vùng vấn đề. Chiếc mũ trắng tư duy cũng có thể nêu ra các cách tiếp cận hiện trạng vấn đề.

Trước đây chúng ta đã giải quyết những tình huống như thế này theo cách sau...

Những cách tiếp cận truyền thống được tất cả mọi người đều biết. Tuy nhiên, tôi sẽ nhắc lại chúng.

Tư duy mũ xanh da trời có thể xác định những vùng trọng tâm cần đến

những khái niệm mới. Chiếc mũ xanh lá cây được sử dụng lúc này để tạo nên những khái niệm mới. Một cách tuần tự, chiếc mũ xanh lá cây cũng được sử dụng tại thời điểm mỗi người thực hiện điểm dừng sáng tạo của riêng họ.

Tôi sẽ xem xem liệu có những cách khác đơn giản hơn để điều chỉnh tiền trả lãi cho mỗi khoản tiền của mỗi người.

Phải có cách tốt hơn để bán sách. Tôi muốn sử dụng chiếc mũ xanh lá cây ở đây.

Lúc này chiếc mũ xanh lá cây sẽ được xướng tên để tổ chức những đề xuất có thể, nhờ đó chúng ta sẽ có một danh sách thông thường. Những đề xuất sau đó cần được phân vào những mục khác nhau: những đề xuất đòi hỏi sự đánh giá cá nhân; những đề xuất cần được ứng dụng thêm; những đề xuất cần được chú ý.

Một sự kết hợp sử dụng giữa chiếc mũ trắng, mũ vàng và mũ xanh lá cây có thể là cần thiết để ý tưởng được phát triển và hoàn thiện thêm. Đây là giai đoạn cần lối tư duy xây dựng. Hãy sử dụng chiếc mũ vàng và đưa ra những đánh giá tích cực đối với mỗi phương án thay thế như là phương án nghiêm túc.

Đến lúc này, chiếc mũ đen tư duy được sử dụng để loại bỏ phương án. Mục đích của chiếc mũ đen tư duy là chỉ ra phương án thay thế nào là không thể và không sử dụng được. Tư duy mũ đen cũng có thể sử dụng để thách thức giá trị của những phương án thay thế, những phương án hoàn toàn có thể sử dụng được.

Tiếp theo chúng ta nên sử dụng chiếc mũ vàng và chiếc mũ xanh lá cây để tìm cách khắc phục những bất lợi được chỉ ra bởi chiếc mũ đen: những lỗi lầm được sửa chữa; những yếu điểm được vứt bỏ; những vấn đề được giải quyết.

Tiếp theo chúng ta sử dụng chiếc mũ đen để xem xét kỹ lưỡng những rủi ro, nguy hiểm và thâm hụt.

Tiếp theo chúng ta sử dụng mũ xanh da trời để nhìn tổng quát lại những điều gì ta đã đạt được và để tổ chức chiến lược “lựa chọn đường”.

Chiếc mũ đỏ được sử dụng lúc này nhằm để mọi người nêu tên cảm xúc của mình về những lựa chọn có thể.

Sự lựa chọn được tiến hành sau đó nhờ vào sự kết hợp sử dụng tư duy mũ đen và tư duy mũ vàng- tìm kiếm phương án thay thế phù hợp nhất với nhu cầu.

Cuối cuộc họp, chiếc mũ xanh da trời được sử dụng để đề ra chiến lược tư duy để thực hiện ý tưởng.

Tất cả những điều trên dường như là một xâu chuỗi phức tạp, nhưng khi đem áp dụng thực tế, đó là những trước tuần tự nhau một cách tự nhiên- giống như việc ta thay đổi số khi điều khiển xe.

Khi chúng ta đã có một chương trình cụ thể, điều cần thiết phải làm lúc này là làm cho tất cả mọi người tham gia đều nhận biết được chương trình này và có thể tham gia. Nếu một người biết tiếp theo sẽ đến một chiếc mũ đen được sử dụng, thì anh ta sẽ chuẩn bị và sử dụng nó tốt hơn so với việc thành lĩnh được yêu cầu sử dụng và đưa ra những ý kiến tức thời vì lo sợ hết thời gian.

Chúng ta nên nhớ rằng hầu hết mọi sự tư duy đều thực sự là sự đan xen của tư duy mũ đen, mũ trắng, nếu chiếc mũ đỏ cảm xúc còn chưa được cho phép sử dụng.

Đây chính là những gì chúng ta cần làm vào lúc này.

Đó là lý do tại sao bạn gợi ý rằng phương án sẽ không khả thi.

Người chủ tọa, người dẫn dắt cuộc họp có thể nêu chương trình mũ xanh tư duy từ trước hoặc chương trình này có thể được thiết kế nhờ chiếc mũ xanh tư duy tại thời điểm hiện thời của cuộc họp.

**TÓM TẮT VÀ KẾT LUẬN**

Sự quan sát và sự khái quát.

Nhận định.

Tóm tắt và kết luận, thu hoạch và thông báo.

Người tư duy mũ xanh xem xét quá trình tư duy đang diễn ra. Anh ta vừa là biên đạo, người thiết kế từng bước đi, nhưng anh ta cũng là người phê bình, người quan sát những gì đang diễn ra. Người tư duy mũ xanh không chỉ là người lái xe dọc theo tuyến đường, anh ta cũng là người quan sát những người lái xe. Anh ta cũng là người đánh dấu tuyến đường vừa được đi qua.

Người tư duy mũ xanh có thể đưa ra những nhận xét về những gì mà anh ta quan sát.

Chúng ta đang sử dụng quá nhiều thời gian để tranh cãi về điểm này. Chúng ta hãy ghi lại ở điểm này chúng ta có những quan điểm mâu thuẫn nhau.

Chúng ta dường như quá quan tâm tới chi phí của hoạt động này, nhưng chúng ta vẫn chưa xác định xem lợi nhuận và ích lợi của nó là gì. Trước hết chúng ta nên làm điều này.

David, anh cứ đưa ra ý kiến đó mãi. Chúng tôi ghi nhận đó là một khả năng có thể được cân nhắc cao và chúng tôi sẽ kiểm tra nó sau. Tôi nghĩ chúng ta nên thử thêm một vài lựa chọn. Điều này có nghĩa là hãy cố gắng sáng tạo chứ không phải là tranh luận.

Đôi lúc người tư duy mũ xanh đưa ra cái nhìn khái quát về những gì đang diễn và những gì đã đạt được. Người này cũng là người đứng bên cạnh tấm bản đồ và chỉ ra những lựa chọn thay thế nảy sinh.

Hãy tóm tắt lại những gì chúng ta đã giành được.

Tôi sẽ điểm lại những điểm chính mà chúng ta vừa thảo luận. Nếu ai đó không tán thành với tóm tắt của tôi hãy nói cho tôi biết nhé.



Nhiệm vụ của người tư duy mũ xanh là đưa một cuộc thảo luận vào khuôn khổ qui ước sẵn khi cuộc thảo luận đó trở nên lộn xộn.

Và mặc dầu tôi đề cập đến người tư duy mũ xanh như một người duy nhất, nhưng cũng có thể những nhiệm vụ mũ xanh da trời này được tiến hành bởi tất cả các thành viên trong nhóm. Trên thực tế, một người tư duy mũ xanh có thể yêu cầu tất cả mọi người khác sử dụng chiếc mũ xanh và thực hiện nhiệm vụ.

Tôi đề xuất chúng ta hãy ngừng ở đây. Tôi đề xuất tất cả chúng ta hãy sử dụng mũ xanh và dành vài phút để mỗi cá nhân tóm tắt lại và nói xem chúng ta đã đạt được những gì.

Vai trò của chiếc mũ xanh là đôi lúc xuất hiện để tóm tắt những gì đã đạt được, ngoài ra nó cũng có chức năng kết hợp những kết luận cuối cùng.

Sử dụng mũ xanh tư duy, tôi nhận thấy rằng kết luận của chúng ta là...

Tất cả chúng ta có đồng ý với những kết luận mà chúng ta vừa đạt được.

Nhiệm vụ của lối tư duy mũ xanh là thực hiện tóm tắt cuối cùng và chuẩn bị bảng thông báo. Điều này cũng không có nghĩa rằng đó là vai trò của một cá nhân. Nó có nghĩa là mỗi người tư duy hãy chuyển sang sử dụng mũ xanh tư duy và thực hiện vai trò nhận xét chính xác và có trọng tâm những tư duy diễn ra.

Một người mũ xanh tư duy cũng thực hiện vai trò y như một người sao chép, anh ta quan sát và ghi lại những tư duy đang diễn ra.

## KIỂM SOÁT VÀ ĐIỀU KHIỂN TÌNH HUỐNG

Người chủ tọa.

Nguyên tắc và trọng tâm.

Ai chịu trách nhiệm này?

Thông thường, người chủ tọa của bất kỳ cuộc họp nào cũng có một chức năng mũ xanh tự động. Người này duy trì trật tự và bảo đảm rằng chương trình thảo luận đang được giám sát.

Ngoài người chủ tọa ra, một ai khác cũng có thể thực hiện vai trò cụ thể của chiếc mũ xanh. Người này sau đó sẽ có nhiệm vụ giám sát tư duy trong khuôn khổ chiếc mũ xanh đặt ra bởi người chủ tọa. Cũng có thể là người chủ tọa là một người mà bản thân người này không có đầy đủ kỹ năng cụ thể trong giám sát tư duy.

Tôi cũng muốn nhấn mạnh rằng bất cứ ai tham gia cuộc họp cũng có thể thực hành sử dụng chức năng của một chiếc mũ xanh.

Tôi đang sử dụng chiếc mũ xanh và nhận xét rằng những đề nghị của cô Brown là không phù hợp tại điểm này.

Tôi sẽ sử dụng mũ xanh để nói rằng chúng ta đang lạc ra ngoài vấn đề trọng tâm.

Chiếc mũ xanh của tôi chỉ ra rằng chúng ta nên xác định điểm này như một vấn đề mấu chốt, sau đó chúng ta nên giải quyết vấn đề đó có thể bây giờ hoặc sau đó.

Tư duy mũ xanh đảm bảo rằng luật của cuộc chơi phải được giám sát. Khía cạnh nguyên tắc này có thể được duy trì bởi vai trò của người chủ tọa hoặc người được chỉ định mang chiếc mũ xanh, nhưng ai cũng có thể tham gia đóng góp nhận xét này

Đây là tư duy mũ đỏ. Chúng tôi muốn anh đưa ra cảm nhận mà không cần giải thích.

Tôi rất tiếc, đó là tư duy mũ đen là nó đã đi lạc lối tư duy tại điểm này.

Đó không phải là cách mà tư duy mũ xanh lá cây xem xét một ý tưởng. Anh được đề nghị sử dụng sự tiến triển chứ không phải sự xét đoán.

Đó liệu có phải từ thông tin mũ trắng? Nó dường như giống cảm giác của mũ đỏ hơn.

Vai trò của mũ xanh da trời là tóm tắt những suy nghĩ đã được trình bày, chứ không phải tranh luận xem phương án thay thế nào phù hợp hơn.

Trong thực tế có nhiều sự chồng chéo giữa những chiếc mũ khác nhau và chúng ta không tỏ ra là một người quá mô phạm. Có thể có sự chồng chéo giữa chiếc mũ vàng tư duy và chiếc mũ xanh lá cây. Cũng có thể có sự chồng chéo giữa chiếc mũ trắng và chiếc mũ đỏ bởi vì có sự đan xen giữa dữ liệu thực tế và các quan điểm.

Cũng là điều không thực tế khi duy trì sự chuyển dịch mũ tư duy và đưa ra sự tổng kết sau khi sử dụng mỗi chiếc mũ.

Điều quan trọng ở đây là nếu chúng ta đã xác định được trạng thái tư duy thì những người tư duy nên cố gắng một cách có ý thức để tư duy theo cách đó.

Khi không cần thiết phải yêu cầu chiếc mũ tư duy cụ thể nào, chúng ta cũng không cần thiết phải cho rằng mỗi nhận xét cần được sắp xếp vào chiếc mũ tư duy này hay mũ tư duy khác. Nhận xét của một người cũng có thể được xem là một nhận xét lý tưởng ngay cả khi nhận xét này được chen ngang mà không chỉ ra rằng người này đang sử dụng mũ xanh da trời.

Mặt khác, cũng là một điều rất quan trọng nếu thỉnh thoảng chúng ta nhận diện lại chiếc mũ đang sử dụng. Chúng ta không thể lúc nào cũng chắc chắn rằng những nhận xét của chúng ta tuân theo đúng loại mũ tư duy đó. Cho nên việc thỉnh thoảng chúng ta điểm lại nguyên tắc mũ tư duy để dẫn dắt trạng thái tư duy là một việc làm quan trọng. Nếu không, chúng ta sẽ có xu hướng đạt tới trạng thái tranh luận truyền thống.

Tôi nghĩ rằng việc tăng được sản lượng bán thịt gà tây là nhờ sự nhận thức nghiêm túc về sức khỏe.

Tôi nghĩ đơn giản rằng giá của nó rẻ hơn.

Những lúc như thế này, vai trò của người tư duy mũ xanh là hỏi xem liệu có thông tin mũ trắng nào có thể giải quyết vấn đề này.

Bởi vì chúng ta không thể thống nhất điểm này, chúng ta sẽ ghi nhận rằng có ai giải thích được đưa ra cho khuynh hướng này. Và chúng ta chưa quyết định giải thích nào là đúng.

Như thế cả hai giải thích đều được định vị trên bản đồ tư duy. Trong trường hợp cụ thể này có thể cả hai đều có cái nhìn đúng. Nhưng tại thời điểm khác có thể cả hai cái nhìn đều mâu thuẫn nhau. Tuy nhiên, cả hai quan điểm đều được ghi nhận. Và chúng ta có thể sẽ thảo luận kỹ hơn sau đó.

Bây giờ chúng ta có thể quay lại điểm mà chúng ta không thể thống nhất lúc trước. Liệu chúng ta có thể xem giá bán thịt gà tây ở mức này là mức giá nhằm mục đích nhanh chóng tranh thủ khách hàng?

Chúng ta hãy tập trung trực tiếp thảo luận theo hướng này.

Anh Jones nghĩ rằng một sự đảm bảo bao gồm trong giá trong những dịp lễ hội sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong sản lượng bán. Chị Adams lại không cho là như vậy, và cho rằng điều này chứng tỏ sự dốt nát. Chúng ta hãy dành thời gian để kiểm tra điều này. Chúng ta hãy sử dụng chiếc mũ trắng để xem xem có thể đưa ra điều gì? Nếu chúng ta đã có những sự bảo đảm tương tự trong những năm trước, chi phí chúng ta đã tốn là bao nhiêu?

Một cách tuyệt vời để xem xét các ý tưởng đối lập nhau là giả thiết rằng mỗi ý tưởng đó đều đúng trong những tình huống nhất định.

Trong tình huống nào thì ý kiến của anh Jones là đúng? Trong tình huống nào thì ý kiến của chị Adams là đúng?

Sau đó cả hai phía có thể đều được cho là đúng. Bước tiếp theo là xem xem trong hai tình huống giả định đó, tình huống nào gần nhất với thực trạng của tình hình.

Cách tiếp cận giống nhau cũng có thể được sử dụng để đánh giá ý tưởng bằng cách sử dụng phương pháp “ngôi nhà phù hợp nhất”. Điều gì sẽ là

"ngôi nhà phù hợp nhất" cho ý tưởng này?

Sản phẩm này sẽ rất phù hợp với những công ty lớn chiếm ưu thế trên thị trường. Sản phẩm mà anh nói lại phù hợp với công ty nhỏ đang cố gắng tạo cho mình một chỗ đứng trên thị trường? Tốt thôi, công ty chúng ta như thế nào?

Có những khi người tư duy mũ xanh da trời cần sử dụng nó một cách rất thẳng thừng.

Chúng ta dường như đang sa lầy trong tranh luận này. Chúng ta sẽ ghi nhận quan điểm của cả hai phía và sẽ quay lại xem xét vấn đề này sau.

Chúng ta đang sử dụng thể thức tư duy bản đồ chứ không phải thể thức tư duy tranh luận. Nếu bạn có quan điểm khác với mọi người, đơn giản là bạn hãy đưa ra nó. Đừng cố chứng tỏ rằng quan điểm đó của bạn đúng còn quan điểm của người khác là sai.

Bạn hãy cứ trình bày cả hai quan điểm của bạn. Nhưng chúng ta sẽ không tranh luận về điều này bởi vì đó không phải là việc chúng ta làm ở đây.

Yêu cầu bạn hãy ngừng tư duy kiểu tranh luận.

Tôi muốn mỗi người trong số bạn sử dụng tư duy mũ vàng để nhìn nhận quan điểm của những người khác. Điều này sẽ dừng mọi tranh luận. Thủ tục tư duy mũ xanh da trời cho phép bất cứ ai tham gia cuộc họp có nhiều hướng để tiếp cận vấn đề so với những chiếc mũ khác.

## TÓM TẮT KIỂU TƯ DUY MŨ XANH DA TRỜI

Chiếc mũ xanh da trời là chiếc mũ kiểm soát những chiếc mũ khác. Người tư duy mũ xanh da trời tự tổ chức lối tư duy. Lối tư duy mũ xanh da trời là tư duy về cách tư duy. Tư duy mũ xanh da trời tư duy về những điều cần tư duy để khám phá chủ đề.

Người tư duy mũ xanh giống như người điều khiển một dàn nhạc. Người tư duy mũ xanh kêu gọi sự sử dụng những chiếc mũ tư duy khác.

Người tư duy mũ xanh xác định những chủ đề và tiếp theo hướng tư duy theo cách đó. Chiếc mũ xanh tư duy thiết lập trọng tâm. Chiếc mũ xanh tư duy xác định vấn đề và định hình những câu hỏi. Lối tư duy mũ xanh xác định nhiệm vụ từ đây sẽ được thực hiện.

Lối tư duy mũ xanh chịu trách nhiệm tóm tắt, khái quát và kết luận. Nhiệm vụ này nên thỉnh thoảng được tiến hành trong suốt quá trình tư duy, và vào lúc kết thúc cuộc họp.

Chiếc mũ tư duy xanh da trời giám sát tư duy và đảm bảo rằng luật của trò chơi luôn được để ý. Lối tư duy mũ xanh làm ngừng tranh luận và duy trì lối tư duy bản đồ.

Chiếc mũ xanh da trời cũng ép buộc mọi người phải sử dụng những chiếc mũ tư duy theo nguyên tắc.

Lối tư duy mũ xanh có thể được sử dụng để xen ngang và đưa ra yêu cầu sử dụng chiếc mũ. Lối tư duy mũ xanh cũng có thể sử dụng để thiết lập từng bước từng bước chuỗi hoạt động tư duy, giống như mỗi diễn viên ba lê múa theo những điệu múa được dàn dựng trước của biên đạo múa.

Ngay cả khi vai trò cụ thể của chiếc mũ xanh được giao cho một người nhất định thì những người khác vẫn có thể sử dụng chiếc mũ xanh để đưa ra những nhận xét và đề xuất.

## THÀNH QUẢ NHỜ VÀO PHƯƠNG THỨC TƯ DUY SÁU CHIẾC MŨ

Trong thực tế, sự nổi bật nhất khi sử dụng phương pháp sáu chiếc mũ tư duy là những người tham gia cuộc họp nhận thấy rằng dường như quyết định tự nó đến. Khi bạn sử dụng đến chiếc mũ xanh da trời vào thời điểm cuối cùng, quyết định thường đã hiện rõ đối với tất cả những người hiện diện ở đó. Về mặt lý thuyết, điều này dường như khó tin, nhưng hãy áp dụng thực tế để biết được rằng điều này thường xuyên xảy ra.

Một tuần sau thời điểm tôi đăng tóm tắt của phương pháp tư duy này trên tờ báo tài chính (Lớn - đơn), tôi đã nhận được lá thư của một người đàn ông,

người đang phải cùng với vợ anh ta quyết định việc mua nhà. Họ chưa thể quyết định xem họ có nên hay không nên mua một ngôi nhà rộng ở ngoại ô. Họ đã tốn nhiều giờ để thảo luận việc này. Người đàn ông cuối cùng đã đưa ra đề xuất sử dụng những chiếc mũ, phương pháp tư duy mà anh ta đã đọc tóm tắt trên tờ báo. Trong thư viết cho tôi anh ta nói rằng chỉ trong vòng mười phút họ đã đi đến quyết định làm thoả mãn cả hai.

Đối với những người chưa từng thử áp dụng phương pháp tư duy này, đối với họ phương pháp tư duy này giúp họ khám phá một chủ đề cụ thể và tiếp theo là một quyết định cụ thể, hoặc phạm vi thiết kế tiếp theo. Cách nhìn này có thể dẫn tới sự nhầm lẫn rằng những chiếc mũ nhất định mũ đỏ, mũ vàng và mũ đen được sử dụng để xét đoán, chứ không phải để cung cấp thông tin.

Nếu bạn phải quyết định lái xe tới một địa điểm cụ thể và những người liên quan chỉ biết con đường đó một cách lơ mờ, điều này sẽ làm nảy sinh nhiều tranh cãi về việc bạn nên theo con đường nào. Tuy nhiên, nếu có tấm bản đồ tuyến được chỉ ra những con đường, mật độ giao thông, và bề mặt tự nhiên của con đường, sẽ dễ dàng hơn để mọi người lựa chọn được con đường tốt nhất. Phương pháp tư duy chiếc mũ giúp bạn làm được điều chính xác như vậy đối với quá trình tư duy ra quyết định.

Và nếu không thể đưa ra một quyết định, chiếc mũ xanh da trời tại thời điểm kết thúc sẽ chỉ ra rằng tại sao không thể làm điều này. Có thể là chúng ta cần thêm thông tin tại một điểm cụ thể. Có thể là do những giá khác nhau không thể dung hoà được. Chiếc mũ xanh da trời tại thời điểm kết thúc có thể xác định một trọng tâm tư duy mới. Trọng tâm mới đó có thể là trở thành nhiệm vụ của kỳ họp tiếp theo.

### Những kỹ thuật đặc biệt

Khi sử dụng chiếc mũ xanh da trời vào thời điểm kết thúc, chúng ta có thể sử dụng những kỹ thuật đưa ra quyết định đặc biệt nếu điều này là cần thiết. Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ cho phép sử dụng những quá trình này. Nhưng những kỹ thuật như vậy chỉ nên được sử dụng khi việc đạt được một quyết định là một việc làm khó khăn. Còn trong hầu hết các trường hợp, những kỹ thuật này không cần thiết phải sử dụng bởi vì chúng có thể góp

thêm sự phức tạp không cần thiết.

Không có gì phải ngạc nhiên

Chẳng có gì phải ngạc nhiên khi chúng ta áp dụng phương pháp tư duy sáu chiếc mũ và quyết định dường như tự đến. Xét cho cùng, khi chúng ta đưa ra những quyết định theo cách của chúng ta, chúng ta ít nhiều cũng trải qua những quá trình tương tự (thuận và nghịch, cảm giác và thực tế). Phương pháp tư duy sáu chiếc mũ xuyên suốt những quá trình như vậy. Những quá trình tư duy từ trước cho đến nay mỗi cá nhân đều phải tự xây dựng để tư duy thì nay nhờ sáu chiếc mũ tư duy nó trở thành một quá trình tự động và là hệ thống mở đối với tất cả mọi người.

Cũng giống như bất kỳ quá trình ra quyết định nào khác, có được quyết định cuối cùng dường như là một điều khó khăn hoặc thậm chí không thể đạt được. Nó đòi hỏi sự cân bằng hai giá trị xung đột nhau. Nó có thể tùy thuộc vào sự suy đoán về tương lai. Tại điểm này, cần có một cách để có thể bao trùm cả hai lựa chọn. Và nếu không thể làm được điều này, sử dụng tư duy chiếc mũ đỏ chính là cách để ta lựa chọn phương án.

Tại thời điểm kết thúc, tất cả các quyết định đều thực sự là “chiếc mũ đỏ”. Chúng ta đưa ra những nhân tố, nhưng quyết định cuối cùng do cảm xúc quyết định.

## KẾT LUẬN CHUNG

Kẻ thù lớn nhất của tư duy chính là sự phức tạp, điều này sẽ dẫn đến sự hỗn loạn. Khi tư duy là rõ ràng và đơn giản, nó trở thành thú vị và hiệu quả hơn. Khái niệm sáu chiếc mũ tư duy rất đơn giản dễ hiểu. Và nó cũng rất đơn giản để sử dụng.

Khái niệm tư duy sáu chiếc mũ có hai mục đích. Mục đích đầu tiên là đơn giản hoá tư duy bằng cách cho phép người nghĩ chỉ xem xét một khía cạnh tại một thời điểm. Thay vì quan tâm đến tất cả tình cảm, sự logic, thông tin, hy vọng và sự sáng tạo cùng một lúc, người nghĩ có thể xem xét chung một cách tách biệt. Thay vì sử dụng logic để biện hộ cho những tình cảm còn kìm nén chưa được bộc lộ, người nghĩ có thể công khai nêu ra tình cảm của



mình và chẳng cần phải chứng minh tại sao họ lại nghĩ như vậy. Chiếc mũ đen được sử dụng sau đó để xem xét với khía cạnh logic.

Mục đích chính thứ hai của khái niệm sáu chiếc mũ tư duy là cho phép một sự chuyển dịch trong tư duy. Nếu một người trong cuộc họp cứ khẳng khẳng chỉ trích mọi việc, mọi người có thể yêu cầu người đó phải ngừng sử dụng chiếc mũ đen. Đây là dấu hiệu để nói cho người đó biết rằng anh ta có lối suy nghĩ quá tiêu cực. Người này có thể được yêu cầu sử dụng chiếc mũ vàng tư duy. Đó là dấu hiệu đòi hỏi anh ta phải suy nghĩ tích cực. Bằng cách này, sáu chiếc mũ tư duy cung cấp một cách diễn đạt xác định mà không vị phản đối. Điều quan trọng nhất của cách diễn đạt này là nó không ảnh hưởng đến bản ngã hay cái tôi của mỗi người. Bằng cách chuyển đổi nó như sự chuyển đổi của một trò chơi, khái niệm những chiếc mũ có thể yêu cầu một chiếc mũ tư duy cụ thể. Những chiếc mũ trở thành ký hiệu hướng dẫn.

Tôi cũng không đề xuất rằng mỗi khi bạn tư duy, bạn nên sử dụng một chiếc mũ này hay mũ khác. Điều này thực sự là không cần thiết. Đôi khi chúng ta có thể muốn vượt khỏi lối tư duy chiếc mũ theo chuỗi được cấu trúc thông thường, và trong những trường hợp như vậy chúng ta chỉ ra cấu trúc trước. Thường thì chúng ta muốn sử dụng một chiếc mũ này hay một chiếc mũ khác theo đúng thủ tục trong suốt buổi thảo luận. Hoặc chúng ta muốn yêu cầu người khác trong cuộc thảo luận chỉ mang một chiếc mũ cụ thể. Ban đầu điều này dường như được áp dụng còn vụng về nhưng cùng với thời gian nó trở thành điều tự nhiên khi đưa ra một yêu cầu về chiếc mũ.

Rõ ràng rằng một mô hình sẽ trở thành thông dụng nếu tất cả mọi người trong một tổ chức đều nhận thức được luật của trò chơi. Ví dụ đối với những người tham gia cuộc thảo luận nên nhận thức được đầy đủ ý nghĩa của những chiếc mũ khác nhau. Khái niệm chiếc mũ tư duy sẽ phát huy vai trò một cách tốt nhất khi nó trở thành ngôn ngữ.

Trong rất nhiều tổ chức, trên thực tế, biểu tượng tượng trưng những chiếc mũ đã trở thành một phần của ngôn ngữ hàng ngày và được xem như một cách tư duy hiệu quả nhất.

HẾT