

# Оглавление

Предисловие .....	3
Глава 1. <b>Игра: играя роль мыслителя, вы постепенно в него превратитесь</b> .....	6
Глава 2. <b>Примеряем шляпу: очень намеренное действие</b> .....	9
Глава 3. <b>Намерение и его реализация</b> .....	16
Глава 4. <b>Ролевая игра: отпуск для «эго»</b> .....	21
Глава 5. <b>Меланхолия и другие флюиды</b> .....	25
Глава 6. <b>Ценность шести шляп мышления</b> .....	31
Глава 7. <b>Шесть шляп — шесть цветов</b> .....	33
Глава 8. <b>Белая шляпа: факты и цифры</b> .....	36
Глава 9. <b>Мышление в белой шляпе: чей это факт?</b> .....	42
Глава 10. <b>Мышление в белой шляпе: японский подход</b> .....	46
Глава 11. <b>Мышление в белой шляпе: факты, истина и философы</b> .....	49
Глава 12. <b>Мышление в белой шляпе: кто надевает шляпу?</b> .....	54
Глава 13. <b>Мышление в белой шляпе: подведем итоги</b> .....	56
Глава 14. <b>Красная шляпа: эмоции и чувства</b> .....	58
Глава 15. <b>Мышление в красной шляпе: роль эмоций</b> .....	60
Глава 16. <b>Мышление в красной шляпе: интуиция и предчувствия</b> .....	64

Глава 17. Мышление в красной шляпе:	
<i>от случая к случаю</i> .....	69
Глава 18. Мышление в красной шляпе:	
<i>использование эмоций</i> .....	72
Глава 19. Мышление в красной шляпе:	
<i>язык эмоций</i> .....	76
Глава 20. Мышление в красной шляпе:	
<i>подведем итоги</i> .....	79
Глава 21. Черная шляпа:	
<i>что здесь не так?</i> .....	80
Глава 22. Мышление в черной шляпе:	
<i>сущность и метод</i> .....	86
Глава 23. Мышление в черной шляпе:	
<i>будущая и прошлая сущности</i> .....	91
Глава 24. Мышление в черной шляпе:	
<i>потворство негативности</i> .....	98
Глава 25. Мышление в черной шляпе:	
<i>сначала положительное</i> <i>или отрицательное?</i> .....	102
Глава 26. Мышление в черной шляпе:	
<i>подведем итоги</i> .....	106
Глава 27. Желтая шляпа:	
<i>в основе — позитив</i> .....	107
Глава 28. Мышление в желтой шляпе:	
<i>позитивный спектр</i> .....	111
Глава 29. Мышление в желтой шляпе:	
<i>обоснование и логическая поддержка</i> .....	115
Глава 30. Мышление в желтой шляпе:	
<i>конструктивное мышление</i> .....	117
Глава 31. Мышление в желтой шляпе:	
<i>спекуляция</i> .....	122
Глава 32. Мышление в желтой шляпе:	
<i>отношение к творчеству</i> .....	126
Глава 33. Мышление в желтой шляпе:	
<i>подведем итоги</i> .....	129

Глава 34. <b>Зеленая шляпа:</b>	
<i>творческое и латеральное мышление</i> .....	130
Глава 35. <b>Мышление в зеленой шляпе:</b>	
<i>латеральное мышление</i> .....	135
Глава 36. <b>Мышление в зеленой шляпе:</b>	
<i>движение вместо суждения</i> .....	138
Глава 37. <b>Мышление в зеленой шляпе:</b>	
<i>необходимость провокации</i> .....	143
Глава 38. <b>Мышление в зеленой шляпе:</b>	
<i>альтернативы</i> .....	149
Глава 39. <b>Мышление в зеленой шляпе:</b>	
<i>личность и способности</i> .....	156
Глава 40. <b>Мышление в зеленой шляпе:</b>	
<i>что происходит с идеями?</i> .....	159
Глава 41. <b>Мышление в зеленой шляпе:</b>	
<i>подведем итоги</i> .....	163
Глава 42. <b>Синяя шляпа:</b>	
<i>управление мышлением</i> .....	165
Глава 43. <b>Мышление в синей шляпе:</b>	
<i>фокусирование</i> .....	171
Глава 44. <b>Мышление в синей шляпе:</b>	
<i>составление программы</i> .....	175
Глава 45. <b>Мышление в синей шляпе:</b>	
<i>обобщения и выводы</i> .....	181
Глава 46. <b>Мышление в синей шляпе:</b>	
<i>контроль и мониторинг</i> .....	184
Глава 47. <b>Мышление в синей шляпе:</b>	
<i>подведем итоги</i> .....	189
Заключение .....	191
Обобщения: <i>метод шести шляп мышления</i> .....	193

## Предисловие

**М**ожно ли повысить эффективность своего мышления?

В январе 1985 года журнал «Time» назвал человеком года Питера Юберрота, сыгравшего ключевую роль в успешной организации Олимпийских игр в Лос-Анджелесе. Обычно на подобные мероприятия безвозвратно расходуются сотни миллионов долларов. Хотя власти Лос-Анджелеса постановили не тратить муниципальные средства на проведение Олимпиады, игры 1984 года принесли прибыль в размере 250 миллионов долларов. Выдающийся успех этих игр зависел прежде всего от новых концепций и идей, которые были эффективно реализованы под руководством Юберрота.

Как рождаются такие концепции?

30 сентября 1984 года в интервью газете «Washington Post» Питер Юберрот объяснил, что он использовал латеральное мышление для создания новых концепций. Латеральное мышление — это техника, которую я разработал достаточно давно и уже написал о ней много книг. Девять лет назад меня пригласили прочитать одночасовую лекцию для членов Организации молодых руководителей, на которой присутствовал и Питер Юберрот.

Есть сотни других примеров воздействия техники мышления. В своих книгах я лишь теоретически описываю, объясняю и делаю эту технику максимально доступной, чтобы ее можно было понять и использовать на практике.

Мышление — главное богатство человека. Однако никогда не следует удовлетворяться уровнем его развития. Каким бы прекрасным ни был человек, он всегда хочет стать еще лучше. Обычно своими навыками мышления очень довольны лишь те несчастные мыслители, которые полагают, что единственное их назначение состоит лишь в доказательстве собственной правоты, то есть в самоуспокоении. Гордиться своими достижениями в этой сфере могут лишь те, кто не понимает, на что действительно способно наше мышление.

Главная проблема мышления заключается в смешении: мы пытаемся сделать слишком многое сразу. Эмоции, информация, логика, надежды и творчество — все это говорит в нас одновременно. Это как жонглировать слишком большим количеством мячей.

В этой книге я выдвигаю очень простую концепцию, которая позволяет мыслящему человеку концентрироваться на одном деле в определенное время. Она позволяет отделять эмоции от логики, творчество от информации и т. д. Это концепция шести шляп мышления. Каждая шляпа задает определенный образ мышления. В этой книге я описываю природу и пользу всех шести типов мышления.

Шесть шляп мышления позволят управлять своим мышлением так, как дирижер руководит своим оркестром. Вы сможете направлять мышление в нужную сто-

рону и требовать от него именно того, чего желаете. Кроме того, встречаясь с людьми, очень полезно уметь изменять их привычный образ мысли, демонстрируя другую сторону вещей. Шесть шляп мышления просты и удобны, и в этом заключается главная ценность концепции.

## ГЛАВА 1

# Игра

ИГРАЯ РОЛЬ МЫСЛИТЕЛЯ,  
ВЫ ПОСТЕПЕННО В НЕГО  
ПРЕВРАТИТЕСЬ

**Я** совершенно уверен, что один из двух оригиналов «Мыслителя» Родена находится в Буэнос-Айресе, на площади перед зданием парламента. По крайней мере, так говорил мне гид, указывая на задумчивую бронзовую фигуру.

На самом деле это может оказаться неправдой — по нескольким причинам. Может быть, это не оригинал. Ведь двух оригиналов не бывает. Мой гид мог и ошибиться. Может быть, статуя находится не на площади перед зданием парламента. Моя память могла меня подвести. Почему же я настаиваю на том, что это не является абсолютно достоверным фактом? Есть несколько причин.

Первая причина состоит в том, что одна из глав этой книги посвящена именно использованию фактов. Другая заключается в том, что я хотел спровоцировать людей, считающих, что факты важнее, чем их использование. Я хотел также, чтобы перед мысленным взором читателя предстала эта знаменитая статуя мыслителя, где бы она ни находилась. Это третья причина. Настоящая же причина заключается в том, что эта книга была написана в самолете, на пути из Лондона в Куала-Лумпур (Малайзия). В любом случае, в своем

утверждении я использовал слово «уверен», указывающее скорее на мою веру, чем на объективный факт. Всем нам часто приходится указывать, *каким образом нечто утверждается*. Именно об этом и рассказывается в книге.

Я хочу, чтобы вы представили себе этот широко — или даже слишком широко — встречающийся образ «Мыслителя» Родена. Я хочу, чтобы вы представили себе позу мыслителя, локоть которого опирается на колено. Предполагается, что именно такая поза подобает настоящему серьезному мыслителю. На самом деле я считаю, что мышление должно быть активным и живым, а не угнетенным и мрачным. Однако в данный момент этот общеизвестный образ может быть весьма полезен.

Примите эту позу, физически или мысленно, — и вы станете мыслителем. Почему? Потому что, играя в мыслителя, вы становитесь им.

Тибетцы молятся, вращая особые мельницы, на колесах которых написаны молитвы. Эти молитвенные колеса отправляют их просьбы в небеса. И если колеса хорошо скоординированы, один человек может крутить целую дюжину молитвенных мельниц, как цирковой артист, вращающий дюжину тарелок, балансирующих на конце длинной палки. Вращая молитвенную мельницу, тибетец может думать даже о стирке белья. Здесь важно само намерение совершить молитву, а не тот эмоциональный или духовный трепет, которого требуют от себя христиане. Намного ближе к тибетской точке зрения другое христианское воззрение, согласно которому молитву следует совершать даже в том случае, если эмоциональная вовлеченность отсутствует. Через некоторое время ваши эмоции догонят ваши



действия. Именно это я и имею в виду, когда прошу вас сыграть роль мыслителя.

Примите позу мыслителя. Начните с действия. Проявите имеющееся намерение, продемонстрировав его перед собой и окружающими. И вскоре ваш мозг последует за вами и войдет в роль, которую вы играете. Играя роль мыслителя, вы обязательно им станете. В этой книге излагаются различные сценарии такой игры.

## ГЛАВА 2

# Примеряем шляпу

## ОЧЕНЬ НАМЕРЕННОЕ ДЕЙСТВИЕ

Самой поразительной чертой групповых фотографий, сделанных более сорока лет назад, является то, что почти *каждый* человек изображен в шляпе. Старые фильмы и фотографии в газетах указывают на явное «преобладание» шляп.

Сегодня шляпа — почти редкость, особенно среди мужчин. В наше время шляпы чаще всего являются знаком определенного статуса. Они используются как часть униформы, которая сама по себе определяет роль.

О властном муже, раздающем приказы членам своей семьи, иногда говорят, что он надевает «шляпу президента» или «фуражку генерала». Женщина, посвящая себя одновременно дому и работе, разграничивает эти роли, сообщая, что она надевает «шляпу администратора» или «шляпу домохозяйки». Миссис Тэтчер, бывший премьер-министр Великобритании, однажды заявила, что перенесла расчетливость и экономность домохозяйки в дело управления государством.

Точно так же работает и идея шляпы мышления.

...Мне нужно надеть свою шляпу мышления и хорошо обдумать ваше предложение. Я не уверен, что хочу продать это здание.