



EDUCATION  
TECHNOLOGY  
SCIENCE

# 6 CHIẾC MŨ TƯ DUY

**SIX THINKING HATS**

Nguyễn Hữu Dũng dịch

**Edward de  
BONO**

Chuyên gia hàng đầu về tư duy sáng tạo



NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI

# 6 chiếc mũ tư duy

*Tác giả: Edward de Bono*

## 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 góc 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 Siemens. Siemens 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 Khmer 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 tám 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 cần nhắc nhở bản thân 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 cảnh trọng. Nó giúp mỗi người tránh được kiểu tư duy sai lệch, trầm trọng hóa hoặc coi nhẹ vấn đề.