

## 《六頂思考帽》(一)

很多人都以為，思考混亂是天生的。當我們面對問題時，腦中往往同時擠滿了情緒、直覺、記憶、期待與擔憂，結果不是想得更全面，而是愈想愈亂。愛德華·狄波諾在《六頂思考帽》中提出一個簡單但強大的觀點：思考其實是一種可以訓練的技能，而要把事情想清楚，第一步就是把不同類型的思考分開來進行。

這套方法用六頂不同顏色的帽子，代表六種思考模式，而最先出場的，是白帽。白帽思考要求我們像電腦一樣，只處理資料與事實，不加入情緒，也不急著下判斷。換句話說，白帽關心的不是「我覺得如何」，而是「目前已知的是什麼」。有哪些數字？有哪些資訊？哪些資料已經掌握？還有哪些缺乏？

白帽思考最大的價值，在於它為討論建立地基。當大家先把事實攤開來看，就比較不容易一開始就陷入爭辯。例如，公司行銷主管想調整策略時，與其先討論好不好，不如先請團隊整理目前預算、投放範圍、轉換率等客觀數據。若某個新提案超出現有條件，也不是立刻否定，而是回到白帽問題：我們還缺哪些資料？例如人力時數、額外成本，或其他替代方案的比較基準。

狄波諾特別強調，白帽思考最重要的是中立。白色象徵不偏不倚，因此在這個階段，即使不同數據彼此矛盾，也應先如實擺出，而不是急著選邊站。因為只有當事實被清楚看見，接下來的分析、判斷與創意，才不會建立在模糊與偏見之上。

書名：六頂思考帽：思考大師狄波諾改變全世界的創新思維工具

作者：愛德華·狄波諾

出版社：商業周刊

## 《六頂思考帽》(二)

在《六頂思考帽》一書，作者狄波諾提到用六頂不同顏色的帽子來規範思考的過程。如果白帽要求我們只談事實，那麼紅色帽子則剛好相反。作者指出，思考不只有數據與邏輯，還包括情緒、直覺與當下的感受。紅帽的功能，就是讓這些平常被壓下來的反應，能夠正大光明地說出來。

戴上紅帽時，人可以直接表達喜歡、不安、懷疑、抗拒，甚至厭惡，而不必急著替自己的感受找理由。因為很多直覺，其實來自長期累積的經驗，即使未必完全正確，也仍有參考價值。像是「我覺得這個計劃很危險」這句話，也許暫時說不出完整論證，但它仍可能提醒團隊注意某些尚未被看見的風險。

紅帽思考的重點，不是判斷情緒對不對，而是讓情緒有機會被看見。當團隊戴上了紅帽思考，領導者尤其不能逼問「你為什麼這樣想」，否則人們就只會說那些說得出道理的感受，而不是真正的感受。這樣一來，紅帽思考便失去意義。

狄波諾也強調，紅帽必須讓每個人都參與，而且要有安全感。每個人的情緒都值得被聽見，不論是不是少數意見，都不該被嘲笑或壓制。因為有時候，真正重要的線索，正藏在那些難以量化、卻真實存在的感受裡。

書名：六頂思考帽：思考大師狄波諾改變全世界的創新思維工具

作者：愛德華·狄波諾

出版社：商業周刊

### 《六頂思考帽》(三)

愛德華·狄波諾在《六頂思考帽》一書提到，如果白帽思考說數據，紅帽思考說情緒，那麼當人換上黑帽來思考時，就像法官穿上的黑袍：它要求我們謹慎、冷靜，仔細檢視一個想法是否站得住腳，是否會帶來問題，甚至是否違反原則與倫理。

黑帽思考的核心，是預先看見危險。它幫助我們指出計畫中的漏洞、策略中的矛盾，以及那些表面看起來可行、實際上卻可能讓事情失控的部分。也就是說，黑帽不是為了潑冷水，而是為了避免我們做出不合規、不安全、不實際，又或最終對自己不利的決定。

這種能力，其實和人類本能機制有關。我們會根據過去的經驗，察覺某些東西不對勁，就像動物知道哪些果實有毒一樣。放到組織或團隊中，這種能力尤其重要，因為一個錯誤判斷，可能讓整個策略失敗，甚至危及公司生存。因此，戴上黑帽時，我們要問的不是「這個想法有多吸引人」，而是「這裡會出什麼問題」。

不過，狄波諾也提醒，黑帽雖然必要，卻不能變成唯一的思考方式。有些人習慣長時間停留在黑帽裡，不斷找錯、挑毛病，久而久之，思考就會被過度保守綁住。這就像食物對生命很重要，但吃太多反而傷身，黑帽也是如此，適量的黑帽思考能保護判斷，過度則會扼殺可能性。

六頂思考帽的價值，正是在於它讓每一種思考都有位置。黑帽讓我們看見風險，但不必讓風險主宰一切。

書名：六頂思考帽：思考大師狄波諾改變全世界的創新思維工具

作者：愛德華·狄波諾

出版社：商業周刊

## 《六頂思考帽》（四）

在《六頂思考帽》，如果黑帽負責提醒我們風險，那麼綠色就是專門打開可能性的帽子。綠帽思考的核心，是創意。它關心的不是眼前方案是否完美，而是還有沒有別的做法，甚至還能不能再想出完全不同的方向。

綠色帽子不只接受替代方案，也歡迎那些看起來古怪、誇張、甚至一開始像是不可能實現的想法。因為很多真正有價值的突破，往往都不是從最安全、最合理的答案開始，而是先來自一個看似離譜的念頭。這頂帽子的功能，就是讓這些想法有機會被提出，而不是在出現的第一秒就被現實感壓掉。

狄波諾也提醒，創意不只是為了改變眼前問題，更是推動未來進步的條件。若一個人或一個社會對現狀太滿足，從來不去想像還有什麼別的可能，就很容易停滯不前。

綠色帽子思考還有另一個很實際的用途，就是回應黑帽提出的困難。當黑帽指出某個計畫有重大風險時，綠色帽子就能接著問：那有沒有辦法避開這個風險？有沒有新的設計、替代路徑，甚至更好的方案？換句話說，黑色帽子負責看見問題，綠色帽子負責創造出路。

更重要的是，狄波諾強調，創意不能只交給團隊裡那個「最有創意的人」。戴上綠色帽子時，每個人都要參與。因為人往往會活成被期待的樣子：若團隊只期待少數人負責靈感，其他人就自然退到旁邊。但若大家都被要求進入創意模式，連原本不認為自己有創意的人，也會開始試著提出想法。當這份信心慢慢累積，創意的數量與品質也會一起增加。

書名：六頂思考帽：思考大師狄波諾改變全世界的創新思維工具

作者：愛德華·狄波諾

出版社：商業周刊

## 《六頂思考帽》（五）

在六頂思考帽裡，藍色帽子並不直接處理內容，而是負責管理整個思考過程。愛德華·狄波諾在《六頂思考帽》一書中把藍帽形容成「思考本身」的帽子。就像老鷹飛到高空，才能看清整片地形，藍帽的任務也是拉高視角，掌握全局，決定什麼時候該用哪一種思考方式。

藍帽通常在一場討論的開始就出現。它先界定目標，釐清這次思考要解決的是什麼問題，或者決定將討論應該落在哪個範圍之內。接著，它會安排流程：這個議題需要先用白帽整理資料，還是先讓大家用紅帽說出直覺與感受？是需要大量綠帽子創意，還是該先進入黑帽思考檢查風險？這些都屬於藍帽的工作。

在實際操作上，藍帽通常由主持人、會議主席或團隊領導者來戴上。這個角色的重點，不是參與每一種內容討論，而是維持紀律與節奏，提醒大家現在該戴哪一頂帽子，確保討論不會混亂失焦。例如，當有人在白帽階段開始批評提案，藍帽就要適時介入，把大家拉回「先談事實」的軌道。當綠色帽子已經產生足夠點子，藍帽也要知道何時切換，進入下一階段。

藍帽在討論結束時同樣重要。它負責整理結論，確認這場會議最後得到的是摘要、決策、方向，還是下一步行動方案。同時，它也要指出後續該做什麼，例如誰負責執行、下次會議要討論什麼，或還有哪些資料需要補充。換句話說，藍帽確保一場思考不只熱鬧，而是真的有結果。

而六頂思考帽之所以實用，正因為每一頂帽子都補足了思考中容易被忽略的一面。特別是最後一頂的黃色帽子，它提醒我們看見一個想法可能帶來的正面價值。藍帽負責安排流程，黃帽幫助我們確認一個想法是否值得繼續發展。從此，思考就不再是一團混亂，而會變成更有方向、更有判斷，也更可能真正產生結果的過程。

書名：六頂思考帽：思考大師狄波諾改變全世界的創新思維工具

作者：愛德華·狄波諾

出版社：商業周刊