



شش مدال ارزش

شیوه‌های تصمیم‌گیری و انتخاب در قرن بیست و یکم

ادوارد دی بونو

ترجمه مسعود کرباسیان

سروش

تهران ۱۳۸۵

دی بونو، ادوارد، ۱۹۳۳- م
شش مدال ارزش شیوه‌های تصمیم‌گیری و انتخاب در قرن بیستویکم /
ادوارد دی بونو؛ ترجمه مسعود کرباسیان. — تهران: سروش (انتشارات
صداسیما)، ۱۳۸۵.
هشت، ۱۴۷ ص.

ISBN 978-964-376-484-5: ۱۱,۰۰۰ ریال

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیفا.

The six value medals. عنوان اصلی:

۱. تصمیم‌گیری. ۲. ارزشها. ۳. فرهنگ سازمانی. الف. کرباسیان، مسعود،
۱۳۳۵-، مترجم. ب. صداسیما، جمهوری اسلامی ایران.
انتشارات سروش. ج. شیوه‌های تصمیم‌گیری و انتخاب در قرن
بیستویکم. د. عنوان.

۶۵۸/۴-۲

۵۹/۲۳/۹۰ HD۴

۱۳۸۵

م۸۵-۳۴۲۸۳

کتابخانه ملی ایران



انتشارات سدا و سبای جمهوری اسلامی ایران

تهران، خیابان استاد شهید مطهری، تقاطع خیابان شهید دکتر مفتاح، ساختمان جام‌جم

مرکز بخش: مجتمع فرهنگی سروش، ۵-۶۶۹۵۴۸۷

<http://www.soroushpress.com>

عنوان: شش مدال ارزش

شیوه‌های تصمیم‌گیری و انتخاب در قرن بیستویکم

نویسنده: ادوارد دی بونو

مترجم: مسعود کرباسیان

چاپ اول: ۱۳۸۵

این کتاب در دو هزار نسخه در چاپخانه انتشارات سروش لیتوگرافی، چاپ و صحافی شد.

همه حقوق محفوظ است.

شابک: ۵-۴۸۴-۳۷۶-۹۶۴-۹۷۸

فهرست مطالب

۱	پیش‌گفتار
۳	مقدمه: شش مدال ارزش چیست؟
۴	چرا به ارزشها نیاز داریم
	کالایی شدن (۴)، مسابقه آشپزی (۵)
۶	تغییر در تفکر
۶	تفکر درباره ارزشها
۹	۱- ارزشها
۹	چه وقت به ارزیابی ارزشها نیاز داریم؟
	تصمیمها (۹)، بررسی ارزشها (۱۱)، تجزیه و تحلیل و ارزشها (۱۶)
	ادراک و ارزش (۱۶)، ارزشها و منطق (۱۷)، ارزشها و هیجانات (۱۹)
۲۱	۲- ارزشهای منفی
۲۱	تأثیر
۲۳	ارزیابی ارزشها
۲۵	۳- چارچوبها
۲۵	توجه
۲۷	شمال، جنوب، شرق و غرب
۲۷	دیدگاههای دیگران
۲۸	شش کلاه تفکر
۲۹	شش کفش عمل

- ۳۰..... ادراک
- ۳۱..... هدف

۴- شش مدال ارزش

- ۳۳..... نماد
- ۳۴..... تمرکز
- ۳۵..... جنس مدالها
- ۳۶..... مرور اجمالی شش مدال ارزش

۵- ارزشهای مدال طلایی

- ۳۹..... ارزیابی ارزشهای مدال طلایی
- ارزشهای مدال طلایی یک تغییر (۳۹)
- ارزشهای مدال طلایی موقعیت موجود (۴۰)
- ۴۱..... دامنه ارزشهای انسانی
- نیازهای اساسی (۴۱)، رهایی از... (۴۲)، نیازهای روانی (۴۴)
- ۴۶..... ارزشهای مدال طلای شما کدام است؟
- ۴۷..... خلاصه

۶- ارزشهای مدال نقره‌ای

- ۵۰..... هدف
- سازمانهای مختلف، هدفهای مختلف (۵۱)
- ۵۲..... عملیات
- ۵۳..... سطوح سازمان
- ۵۳..... حل مسئله
- ۵۴..... ارزشهای مدال نقره‌ای شما چیست؟
- ۵۶..... خلاصه

۷- ارزشهای مدال فولادی

۵۷.....

۵۷	ارزشهای مشتری
۵۸	کیفیت خدمات
۵۹	کیفیت عملکرد
۶۰	کیفیت و تغییر
۶۱	ارزشهای منفی
۶۲	ارزشهای قابل درک
۶۲	کانون کیفیت
۶۳	ارزشهای مدال فولادی شما چیست؟
۶۴	خلاصه
۶۵	۸- ارزشهای مدال شیشه‌ای
۶۶	نوآوری
۶۷	سادگی
۶۸	خلاقیت
	فرهنگ خلاقیت (۶۹)
۷۰	شکستگی
۷۰	امکان بالقوه
۷۱	ارزشهای مدال شیشه‌ای شما چیست؟
۷۲	خلاصه
۷۳	۹- ارزشهای مدال چوبی
۷۳	تأثیر
۷۴	طبیعت
۷۶	طرفهای دیگر
	رقبا (۷۷)، تأمین کنندگان (۷۷)، دوستان و خانواده (۷۸)
۷۸	ارزشهای منفی
۷۹	ارزشهای مدال چوبی شما چیست؟
۸۰	خلاصه

۱۰- ارزشهای مدال برنجی ۸۱

۸۳ منافع چه کسی مطرح است؟

۸۴ ادراکات منفی

۸۴ شکل دهی به ادراکات

اعتماد (۸۵)، ادراک گزینشی (۸۶)، دیدگاههای متفاوت (۸۶)

۸۷ ارزشهای مدال برنجی شما چیست؟

۸۸ خلاصه

۱۱- حساسیت ارزشی ۸۹

۸۹ انتقاد

۹۰ حساسیت به خطر

۹۱ ارزش نامرئی

۹۳ حذف کردن

۹۳ بررسی ارزش

۹۴ عادت

۱۲- تعارضها و اولویتهای ۹۵

۹۵ اولویتبندی ارزشها

۹۶ برخورد ارزشها

۱۳- طراحی ۹۹

۹۹ حل مسئله

۱۰۰ پایداری تعارض

۱۰۱ ارزشهای متعارض

۱۴- اندازه ارزش ۱۰۳

۱۰۴ ارقام

۱۰۵ چهار درجه ارزش

ارزشهای نیرومند (۱۰۷)، ارزشهای منطقی (۱۰۸)، ارزشهای ضعیف (۱۰۹)

ارزشهای دور (۱۱۰)

۱۱۱..... ارزشهای منفی

۱۱۲..... درجه بندی

۱۱۳..... ۱۵- هزینه ها و منافع

۱۱۴..... تصمیمها

۱۱۶..... ارزشهای منفی

۱۱۹..... ۱۶- منابع ارزش

۱۱۹..... ارزشهای ارتباط

۱۲۰..... اجازه گرفتن

۱۲۰..... دزوازه

۱۲۱..... ارزشهای تواناساز

۱۲۲..... ارزشهای میانجی

۱۲۲..... ارزشهای تقویت کننده

۱۲۳..... ارزشهای شتاب دهنده

۱۲۳..... حل مسئله

۱۲۴..... حذف تنگناها

۱۲۵..... اشتباهات

۱۲۶..... رقبا

۱۲۷..... شکستها

۱۲۷..... مفاهیم

۱۲۹..... ۱۷- مثلث ارزش

۱۲۹..... مثلث

مدال نقره ای (۱۳۰)، مدال فولادی (۱۳۱)، مدال طلایی (۱۳۱)

مدال شیشه ای (۱۳۲) مدال چوبی (۱۳۲)، مدال برنجی (۱۳۳)

۱۳۳..... قدرت ارزش

ارزشهای منفی (۱۳۴)

۱۳۶ مقایسه

۱۳۷ ۱۸- نقشه ارزش

۱۳۷ فهرست بندی

ارزشهای منفی (۱۳۹)، فهرست نمونه (۱۳۹)

۱۴۰ نقشه های مشترک

۱۴۱ وضعیت تفکر

۱۴۳ گروههای تمرکز و تفکر

۱۴۵ نتیجه گیری

۱۴۶ دیدن ارزشها

ادراک و ارتباط (۱۴۶)، نمودارها (۱۴۷)

پیش‌گفتار

ادوارد دی بونو از چهره‌های پیشرو در حوزه تفکر خلاق و آموزش تفکر به‌عنوان یک مهارت است. درحالی که هزاران نفر سرگرم نوشتن نرم‌افزار برای کامپیوتر هستند، ادوارد دی بونو از پیشگامان نوشتن نرم‌افزار برای مغز انسان است. او از درک چگونگی شیوه کار مغز انسان به‌عنوان یک سیستم اطلاعاتی خودسامان، ابزارهای خلاق تفکر جانبی را استخراج می‌کند. او همچنین مبتکر «تفکر موازی» و «شش کلاه تفکر» است. ابزارهای او برای تفکر ادراکی (CoRT, DAAT) هم در مدارس و هم در تجارت کاربرد گسترده‌ای دارند.

بسیاری از شرکتهای بزرگ دنیا مثل آی. بی. ام، مایکرو سافت، پرودنشال، بی. تی (انگلستان)، ان. تی. تی (ژاپن)، نوکیا (فنلاند) و زیمنس (آلمان) خواستار آموختن شیوه ادوارد دی بونو شده‌اند. تیم ملی کریکت استرالیا هم از او کمک گرفته و موفق‌ترین تیم کریکت دنیا شده است.

گروهی از اندیشمندان در افریقای جنوبی ادوارد دی بونو را در زمرة ۲۵۰ نفر اشخاصی قرار داده‌اند که در طول تاریخ بیش از همه بر انسان تأثیر گذاشته‌اند. یکی از نشریات تجاری اتریش او را به عنوان یکی از بیست انسان رؤیاپرداز زنده دنیا انتخاب کرده است. اکسنچر، شرکت مشاوره‌ای پیشرو، او را به عنوان یکی از پنجاه متفکر تأثیرگذار تجارت امروز برگزیده است.

روشهای ادوارد دی بونو ساده اما قانع کننده اند. فقط استفاده از یک روش او در یک کارخانه ذوب آهن در عصر یکی از روزها موجب طرح ۲۱۰۰۰ اندیشه شد. او به برندگان جایزه نوبل و به کودکان دچار سندرم دان (منگول) شیوه فکر کردن آموزش می دهد.

ادوارد دی بونو دارای مدرک دکترای پزشکی (از مالتا)، فوق لیسانس (از آکسفورد) دکترای فلسفه (از آکسفورد)، دکترای فلسفه (از کمبریج) و دکترای الهیات از انستیتوی تکنولوژی ماساچوست است. او در دانشگاههای آکسفورد، کمبریج، لندن و هاروارد تدریس کرده است. دی بونو ۶۷ کتاب به رشته تحریر درآورده که به ۳۷ زبان دنیا ترجمه شده است.

مقدمه:

شش مدال^۱ ارزش چیست؟

ما می‌توانیم عاداتهای تفکر سنتی خود را متحول کنیم. تفکر سنتی تماماً با تجزیه و تحلیل و قضاوت همراه است. ما موقعیت‌های متعارف را تشخیص می‌دهیم و راه‌حل‌های متعارف ارائه می‌کنیم، اما این روش دیگر امروزه کافی به نظر نمی‌رسد. می‌توان گذشته را تجزیه و تحلیل کرد اما آینده را باید طراحی نمود.

ارزشها در همه زمینه‌های تفکر و رفتار اهمیت دارند. ارزشها چیزهایی هستند که مهم تلقی می‌کنیم، اما ممکن است نسبت به آنها خودآگاه نباشیم.

این کتاب چارچوب مستدلی برای ارزیابی ارزشها فراهم می‌کند. انواع گوناگون ارزشها در این کتاب به چند دسته کلی طبقه‌بندی و نام‌گذاری شده‌اند: طلا، نقره، فولاد، شیشه، چوب و برنج. این طبقه‌بندی، کار جستجو، ارزیابی و مشاهده ارزشها را آسان‌تر می‌کند.

من عمدتاً محل کاربرد شش مدال ارزش را سازمانها دانسته‌ام. حرفه‌ها، مدیران و کارکنان، همه از آنها بهره‌مند می‌شوند اما این مدالها زمانی هم که به فرد به مثابه یک سازمان نگریسته شود به خوبی عمل می‌کنند. می‌توانید این ارزشها را در همه زمینه‌های زندگی خود به کار ببرید.

چرا به ارزشها نیاز داریم

من با بسیاری از شرکتهای بزرگ دنیا کار کرده‌ام: آی.بی.ام، دوپونت، اکسون، شل، نوکیا، موتورولا، ان.تی.تی، بریتیش تلکوم، جی.ام، فورد و غیره. در خیلی از موارد به نظر می‌رسد مدیریت براساس حفظ شرایط و حل مسئله پس از وقوع عمل می‌کند، یعنی کار تداوم می‌یابد و هرگاه اشکالی ظاهر شد برای رفع آن اقدام می‌شود. به این روند ممکن است رفتارهای ادغام، مال خودسازی و «تقلید» نیز اضافه شود یعنی اگر شرکت دیگری نوآوری موفقیت آمیزی داشت، شما نیز به شیوه خودتان از آن پیروی می‌کنید.

چه کسی می‌تواند بگوید که این استراتژی موفقیت آمیز نیست؟ آنچه که اکنون رضایت بخش به نظر می‌رسد ممکن است در آینده چنین نباشد. شرکتهایی که به «حفظ شرایط و حل مسئله» قانع هستند ممکن است بسیار کمتر از توان خود فعالیت کنند.

کالایی شدن

سه چیز در تجارت در حال تبدیل شدن به کالا است:

۱. مهارت در حال تبدیل شدن به کالا است. همه شرکتها به یک اندازه مهارت یا کارایی ندارند، اما همه در جهت آن حرکت می‌کنند. اگر تنها امید شما برای بقا این باشد که از رقبای خود مهارت بیشتری دارید، این مبنایضعیفی برای بقا خواهد بود، زیرا نمی‌توانید مانع از این شوید که رقبای شما به مهارت و کارایی مشابه سازمان شما دست پیدا کنند. ممکن است پیش‌تاز باشید اما فاصله شما با دیگران روز به روز کمتر خواهد شد.

۲. اطلاعات در حال تبدیل شدن به یک کالا است. می‌توان به آسانی اطلاعات به دست آورد و اگر لازم باشد آن را خریداری کرد. اطلاعات محرمانه نسبتاً نادر شده‌اند. ممکن است پیش از دیگران به برخی اطلاعات

خاص دست پیدا کنید اما آنها نیز اطلاعات مذکور را سرانجام به دست خواهند آورد. کامپیوتر و اینترنت به معنی پایان اطلاعات خصوصی و محرمانه است.

۳. فن آوری پیشرفته نیز در حال تبدیل شدن به کالاست. فن آوری را می توان خرید، سفارش داد و در آن از دیگران سبقت گرفت. فن آوری ممکن است در زمینه های معدودی مانند داروسازی موجب پیشتاز بودن شود، اما این وضع به ندرت رخ می دهد. در هر حال، فن آوری به خودی خود بی فایده است مگر اینکه به ارزش تبدیل شود. دنیا به بازپچه های بی مصرف که بیشتر خرت و پرت هستند نیازی ندارد بلکه ابزارهایی می خواهد که قادر به تولید ارزش واقعی باشند.

به همین ترتیب در سطح فردی نیز آموزش دیدن، کسب مهارت و آشنایی با کامپیوتر دیگر کافی نیست. امروزه کارفرمایان این مهارتها را امری عادی تلقی می کنند. برای پیشرفت در کار باید بتوانیم به آنچه که عرضه می کنم ارزش اضافه کنیم. بنابراین اگر همه چیز در حال تبدیل شدن به کالای قابل دسترس همگان است، منشاء تولید تفاوت در کجاست؟

مسابقه آشپزی

مسابقه ای را تصور کنید که در آن شش نفر آشپز حرفه ای سر یک میز با هم مشغول رقابت هستند. همه آشپزها از مواد دقیقاً یکسان و وسایل آشپزی مشابهی استفاده می کنند. چه کسی برنده می شود؟

شاید در نظر شما برنده کسی باشد که غذای مشابه دیگران را با کیفیت بهتر پخته است اما به احتمال زیاد برنده مسابقه کسی خواهد بود که با افزودن ارزش متعالی تر به همان مواد، غذایی را تهیه می کند که دیگران کوچک ترین تصویری از آن ندارند.

وقتی همه چیز به کالا تبدیل می‌شود آنچه اهمیت دارد توانایی طراحی و تولید ارزش است. این کار به تفکر خلاق و برنامه‌ریزی شده نیاز دارد.

تغییر در تفکر

یک شرکت بزرگ در فنلاند به‌طور معمول سی روز را صرف بحث درباره طرح‌های چندملیتی می‌کرد. حالا همین شرکت با استفاده از روش تفکر موازی (روش شش کلاه) ابداع شده توسط مؤلف این کتاب، این فرایند را در دو روز به پایان می‌رساند.

محاسبات شرکت ام.دی.اس در کانادا نشان می‌دهد در اولین سالی که روش تفکر موازی را به کار گرفته رقمی حدود ۲۰ میلیون دلار صرفه جویی کرده است. شرکت زیمنس آلمان نیز برآورد کرده است که زمان تولید محصول را با استفاده از این نوع تفکر پنجاه درصد کاهش داده است.

در شماری از کارگاه‌های آموزشی برگزار شده در یک شرکت ذوب آهن در افریقای جنوبی در یک بعدازظهر تنها با استفاده از یک نمونه از شیوه‌های تفکر چندوجهی ۲۱۰۰۰ اندیشه عرضه شد.

در انگلستان، پس از فقط شش ساعت کار آموزشی در زمینه روش‌های بهتر تفکر، میزان استخدام جوانان بیکار پنج برابر افزایش پیدا کرد.

تفکر درباره ارزشها

هدف این کتاب این نیست که به مردم و سازمانها بیاموزد که چگونه براساس ارزشهای خود عمل کنند بلکه هدف این است که کار اندیشیدن درباره ارزشهای خود را برای آنها آسان تر نماید. در این اثر راههای جدید تفکر درباره ارزشها و نیز چارچوبهای جدید عرضه شده‌اند.

بالأخره اینکه، تفکر انسان مهم‌ترین منبعی است که در اختیار ما قرار دارد. منبعی که امکان بسیار فراوانی برای پیشرفت دارد. کتاب حاضر راههای جدید تفکر درباره ارزش را مطرح می‌کند و چارچوبهای جدید نیز ارائه می‌نماید. این کتاب، شش مدال ارزش را معرفی می‌کند و سپس چگونگی کاربرد آنها را نشان می‌دهد. با مطالعه این اثر راه امتیاز دادن و برنامه‌ریزی ارزشهای خود را خواهید آموخت، ارزشهایی که ابزارهای مهم تصمیم‌گیری را در همه جنبه‌های زندگی در اختیار تان قرار می‌دهند.