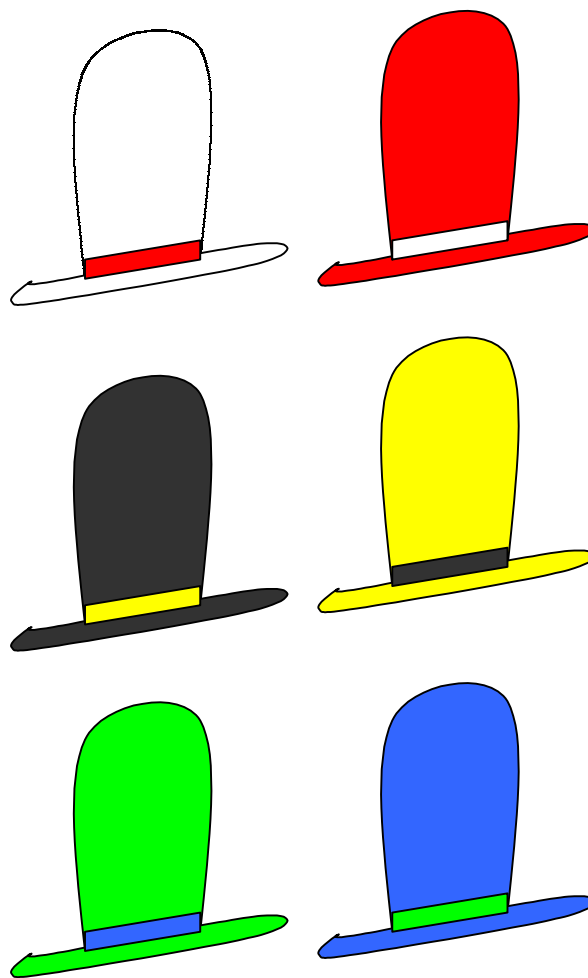


# The Six Thinking Hats

## The Six Thinking Hats



“Thinking is the ultimate human resource”

## เนี่ยะ.. คำนำ

### The biggest enemy of thinking is complexity

I can only design the techniques and put them forward. It is up to individuals to pick up on the techniques and to put them to work.

From "Six Thinking Hats", Penguin Books, 1990

เทคนิคการคิดแบบ “หมวก 6 ใบ” ซึ่งนำเสนอโดย Dr. Edward de Bono ดูเหมือนว่าจะได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่ท่านได้เสนอวิธีการคิดแบบ Lateral Thinking ซึ่งเป็นวิธีการคิดอันพัฒนามาจากจุดยืนของท่าน ที่มักจะยืนยันตลอดมาว่า การคิดแบบวิพากษ์ (critical thinking) และการคิดเชิงตรรกะ (logocal thinking) ยังไม่เป็นการเพียงพอต่อการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาสังคมยุคต่อจากนี้ไป

โดยส่วนตัวแล้ว ผมเชื่อว่าเทคนิคการคิดแบบ “หมวก 6 ใบ” นี้เป็นเพียงกึ่งก้านที่แตกแขนงออกจากลำต้นของ Lateral Thinking ซึ่งมีรากเหง้าจริงๆ อยู่ที่เรื่องของความเรียบง่าย (Simplicity) ทั้งในด้านการคิดและการปฏิบัติ ซึ่งหากเราสังเกตงานเขียนของ Dr. Edward de Bono แล้ว เราจะเห็นว่า ท่านเน้นย้ำในเรื่องของความเรียบง่าย และความตรงไปตรงมาของวิธีการคิด มากกว่าที่จะเน้นย้ำที่เทคนิควิธี

ดังนั้น การศึกษารายละเอียดของเทคนิคต่างๆ ที่เสนอโดย Dr. Edward de Bono นั้น ผมก็เพียงแค่หวังว่า พวกเราจะใช้เป็นเพียง “กรณีศึกษา” เพื่อเป็นแนวทางใน “การคิด” ของพวกเราตนเองต่อไป ไม่ใช่ยึดถือเป็นตำรับตำรา หรือคัมภีร์ศักดิ์สิทธิ์ และผมก็เชื่อว่า Dr. Edward de Bono ก็คงจะหวังไว้ไม่ต่างไปจากนี้มากนัก เพราะที่ท่านต้องการสื่อกับเรา คือ สอนให้เราเข้าใจในธรรมชาติของ “การคิด” โดยผ่านทางเทคนิควิธีที่นำเสนอ และปล่อยให้เราเป็นผู้เลือกปฏิบัติด้วยตัวของเราเอง

สำหรับการนำเสนอในภาคภาษาไทยนั้น ถือเป็นการ “แปลความหมาย” ไม่ใช่ “แปรอักษร” และจำเป็นที่ผมจะต้องออกตัวไว้ก่อนว่า ผมไม่ใช่ นักภาษาศาสตร์ จึงไม่ควรที่จะคาดหวังว่าผมจะใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้องหลักเกณฑ์ หรือว่ามีภาษาหนังสืออันลึกลับเลิศหรู ผมเพียงแต่หวังว่า ตัวอักษรทั้งหมดที่เล่าเอาไว้ คงไม่ถึงกับทำให้ใครเข้าใจว่าผมกำลังเล่นนิทานการผจญภัยของไอ้มดเอ็กซ์ กับอลิซในแดนมหัศจรรย์ แค่นั้นก็เป็นอันว่าผมเขียนหนังสือได้รู้เรื่องพอสมควรแล้วละครับ.

The six-hats method is really an attention-directing tool, because it directs our attention towards certain aspects and towards a certain type of thinking.

## ทำไมต้อง “หมวก 6 ใบ”?

เป็นมัลลีย์ 7 สี 7 ศอก ไม่ได้เหรอ?

เพราะเหตุที่หมวกเกี่ยวข้องกับ “ศีรษะ” หรือ “หัวกบาล” ซึ่งเป็นสถานประกอบการของสมอง ที่คนส่วนมากเชื่อว่า นั่นคือศูนย์รวมของการคิด ประกอบกับหมวก เป็นเครื่องแต่งกายที่ใส่่ายถอดง่าย ไม่ยุ่งยากในการใส่ และไม่อุจาดในการถอด ดังนั้นเองการใช้ “หมวก” เป็นแบบจำลองของ “การคิด” จึงน่าจะเป็นที่เข้าใจได้ง่ายกว่าการใช้ภาพจำลองชนิดอื่น

นอกจากนั้นแล้ว การใช้ภาพของหมวก ก็เพื่อที่จะเตือนให้พวกเราไม่ลืมความเป็นจริงที่ว่า พวกเราใส่หมวกได้ครั้งละเพียง 1 ใบเท่านั้น ไม่ว่าเราจะชอบมันทั้งหมดกี่ใบ หรือว่าหัวกบาลของเราจะโตขนาดไหนก็ตาม ตรงนี้ก็เพื่อที่จะสื่อกับเราว่า ณ ขณะเวลาหนึ่งๆ ในกระบวนการคิด และการนำเสนอความคิดของผู้คนส่วนใหญ่นั้น เรามักจะเจอกับปัญหาว่า พวกเราคิดมากแบบจนเกินไป หรือหลายแง่มุมจนเกินไป จนกระทั่งทำให้แต่ละแง่มุมที่คิด ขาดความอิสระที่จะปล่อยให้ความคิดนั้นๆ ดำเนินไปจนถึงที่สุดของมันอย่างมีประสิทธิภาพ เรียกสั้นๆ ว่า “บ้า” เพราะใส่หมวกมากกว่า 1 ใบซ้อนๆ กัน

ปัญหาใหญ่อีกประการหนึ่งของการนำเสนอความคิดของผู้คน ก็มักจะปะปนไปด้วย “อัตตา” (ego) ของผู้นำเสนอนั้นๆ เอง ทำให้บ่อยครั้งที่มีการเสนอความคิดใดๆ มักจะเป็นการเผชิญหน้ากันระหว่าง “อัตตา” ของผู้ร่วมวง แทนที่จะเป็นการมองปัญหาหนึ่งๆ ร่วมกัน ในทิศทางที่สร้างสรรค์ต่อกระบวนการทั้งหมด

นั่นอาจจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการออกแบบเทคนิควิธีการคิด โดย Dr. Edward de Bono ที่ออกมาเป็น Six Thinking Hats ของท่าน

“หมวก 6 ใบ” เป็นแบบจำลองของวิธีการคิดหลักๆ 6 แบบ ด้วยกัน โดยท่านได้เสนอให้ใช้สีที่แตกต่างกัน 6 สี และจัดแยกเป็น 3 คู่ เพื่อให้ง่ายต่อการนำเสนอ และติดตาม จุดประสงค์ของการสร้างเรื่อง “หมวก 6 ใบ” ขึ้นมา ก็เพื่อใช้เป็น Attention-Directing Tool ผมจะแปลมันว่า “เครื่องมือล่อความสนใจ” หรือ “เครื่องล่อใจ” ก็แล้วกัน .. โดยเชื่อว่า มันน่าจะมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า หากเราจะคิดเรื่องใดๆ ในแง่มุมหนึ่งๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน คราวละเพียง 1 รูปแบบวิธี แทนที่จะคิดเหมาโหล หลากหลายรูปแบบปะปนกันในคราวเดียว

**The hats are not categories. Instead of labelling people and putting them into boxes, the hats are there to encourage people to use all types of thinking.**

From "Teach Your Child How To Think", Penguin Books, 1993

การแยก “อัตตา” หรือ ego ออกจากกระบวนการคิด ถือเป็นอีกจุดประสงค์หลักของวิธีการดังกล่าวด้วย โดยส่วนใหญ่แล้ว ego แสดงบทบาทของตัวเองในรูปแบบที่ “ซ่อนเร้น” ที่เกิดจากการใช้วิธีการคิดหลายรูปแบบพร้อมๆ กัน แต่ในกระบวนการแบบ “หมวก 6 ใบ” นั้น “หมวก” แต่ละใบ จะถูกใช้เป็นสัญลักษณ์ของการคิดแต่ละแบบ “อย่างเปิดเผย” ทำให้ปฏิกิริยาที่จะไปกระตุ้นการทำงานของ ego ลดลงไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 1 ใน 6 ของหมวกที่ออกแบบไว้นี้ ก็ได้เปิดทางให้ ego ได้ทำงานอย่างอิสระ ซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้ ที่จะปล่อยความคิดแบบที่เหลืออีก 5 แบบ เป็นความคิดที่ ego-free ไปได้

ขอแทรกตรงนี้เผื่อว่าจะมีการหลงลืมกัน ego เป็นคำศัพท์ของพวกเขาจิตวิเคราะห์ โดยมีพี่น้องร่วมสาบานอีก 2 คน (ไม่รู้เพศ) เรียกว่า id กับ super-ego เจ้า ego เป็นหน่อกลาง เราจึงมักจะได้ยินเขาเรียกขาน 3 หน่อนี้ว่า id, ego, และ super-ego .. เล่าหยาบๆ ว่า id เป็น “สันดานดิบ”, ego เป็น “ตัวกู-ของกู”, และ super-ego เป็น “สันดานสุก” หรือสันดานที่ถูกบ่มมาแล้วจากการศึกษา หรือจากมโนธรรม

ปรกติพวกดิบ กับพวกสุกไม่ค่อยจะลงรอยกัน และมักจะใช้ ego เป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ย ประสานผลประโยชน์ร่วมกัน ego จึงมีความชำนาญเป็นพิเศษในการจับแพะชนแกะ บิดเบือนความต้องการของทั้ง id และ super-ego ไปในทางที่งๆ ด้วยกันทั้งคู่ จะได้ไม่ทะเลาะกัน .. (ฮา.. ..)

ดังนั้น การที่ ego มักจะเข้ามายุ่งย่ามกับกระบวนการคิดของมนุษย์ จึงมักจะมีผลให้เกิดการบิดเบือนไปในทางที่หาทางออกให้ตัวเอง มากกว่าที่จะหาทางออกให้กับปัญหาที่พิจารณาอยู่ แต่เนื่องจากมันเป็นธรรมชาติแท้ๆ ของมนุษย์ เราจึงไม่อาจจะปฏิเสธความสำคัญของมันออกไปอย่างไร้เยื่อใย หนึ่งในวิธีการคิดแบบ “หมวก 6 ใบ” นั้น ก็เลยพยายามหาทางออกให้ ego ที่จะสามารถมีสนามสำหรับแสดงอย่างอิสระ ไม่ต้องหลบๆ ซ่อนๆ อยู่ตามซอกหลืบของข้อมูล หรือกระบวนการที่สร้างสรรค์อื่นๆ และเชื่อกันว่า มีเพียงการไม่กดทับ ego นี้เท่านั้น ที่จะทำให้มันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้

The colours are treated separately so that we can make a good job of each colour. Then the colours come together to give us full-colour thinking.

From "Teach Your Child How To Think", Penguin Books, 1993

## ดารานำฝ่าย “หมวก”

White Hat	แสดงเป็น “หมวกขาว” รับทใส่ชื่อ ให้ข้อมูลตรงไปตรงมา (ไม่เจือสีแต่งกลิ่น)
Red Hat	แสดงเป็น “หมวกแดง” รับทอารมณ์เป็นใหญ่ (เร้าร้อนรุนแรง)
Black Hat	แสดงเป็น “หมวกดำ” รับทมองโลกด้านลบ ใจไม่ใส่ระกำ (ใจดำ)
Yellow Hat	แสดงเป็น “หมวกเหลือง” รับทมองโลกด้านบวก (ขบวนการพยักหน้า)
Green Hat	แสดงเป็น “หมวกเขียว” รับทสร้งสร้งพัฒนา (แตกหน่อเติบโตตั้งต้นไม้)
Blue Hat	แสดงเป็น “หมวกฟ้า” รับทกำหนดฝ้งกระบวนการคิด (ภาพถ่ายทางอากาศ)

## คู่มือที่ 1 : White Hat VS Red Hat

There are different levels of the truth, probability or solidity of the information. There are also guesses and deductions and possibilities. The important thing in white-hat thinking is to state clearly what type of information it is

Knowing the right questions to ask is a very important part of thinking. What do you want the question to do for you?

From "Teach Your Child How To Think", Penguin Books, 1993

ถือเป็น “คู่มือข้าม” คู่มือแรกในกลุ่มหมวกทั้ง 6 ใบของ Dr. E. de Bono ที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญแก่ “ข้อมูล” และ “อึดใจ-ความรู้สึก”

โดยทางทฤษฎีแล้ว “ข้อมูล” ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกระบวนการคิดและการตัดสินใจ การได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด หรือข้อมูลที่บิดเบี้ยวไม่ตรงความเป็นจริง นับว่าเป็นก้าวแรกที่ยิ่งอันตรายต่อกระบวนการทั้งหมด

แต่ในทางปฏิบัติ .. มันมักจะไม่เป็นเช่นนั้น .. ถูกมั๊ย? ไม่งั้นเราก็ไม่ต้องมีภาษาเขียนสวยๆ ว่า “ในทางทฤษฎี” กับ “ในภาคปฏิบัติ” ออกมาให้กลุ่มสายตาเล่นหรือ ! เชื่อกันว่า เกินกว่ากึ่งหนึ่งของข้อมูลที่นำเสนอเป็น “ข้อมูลตามความรู้สึก” ไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นจริง .. น่าตกใจมาก!!

จริงๆ แล้ว การใช้สัญชาตญาณ-ความรู้สึก ไม่ใช่เรื่องที่เลวร้าย แต่เนื่องจากพวกเราปฏิบัติต่อมันอย่างด้อยคุณค่าจนเกินไป และหันไปยกยอปอปั้นต่อเรื่องเหตุผลเชิงตรรกะ หรือเชิงวิพากษ์จนเลิกลอย และทำให้ส่วนใหญ่ของผู้คน จำเป็นต้องหลบๆ ซ่อนๆ เรื่องของความรู้สึก, ลางสังหรณ์, สัญชาตญาณ, รวมไปถึงประสบการณ์ที่มีอยู่ทั้งหมด เพียงเพื่อจะหลีกเลี่ยงให้กับโลกของข้อเท็จจริง และเหตุผลเพียงด้านเดียว ... แต่สิ่งที่มีอยู่ก็คือสิ่งที่มีอยู่ “ไม่มีสสารหรือพลังงานใดในจักรวาลที่จะสามารถสูญสลาย นอกเสียจากว่ามันจะแปรรูปเป็นอย่างอื่น” (ไอน์สไตน์มาอยู่ได้ในเนี่ยะ?)

ความเป็นจริงก็คือ อารมณ์-ความรู้สึกต่างๆ นั้น สามารถที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์ได้ หากว่าเราจะใช้มัน “อย่างเปิดเผย” และตรงไปตรงมา การบีบบังคับให้มันแปรรูปไปเป็นอย่างอื่น มีแต่ที่จะทำให้เราไม่สามารถควบคุมทิศทางของมันหนักข้อขึ้นไปอย่างไม่มีทางเลี่ยง

และนี่คือหมวกคู่มือแรก ...

“หมวกขาว” แทนการนำเสนอข้อเท็จจริง ความเที่ยงตรงแม่นยำของสถานการณ์ ทั้ง “ชัดเจน” ทั้ง “จิตซัด” อย่างชนิดไม่มีอะไรจะให้ซึม แต่ความเรียบๆ ตรงๆ อย่างนี้เองที่จะเป็นก้าวแรกที่สำคัญอย่างที่สุดของทั้งกระบวนการ

“หมวกแดง” แทนความเร้าร้อนรุนแรง เป็นเรื่องของ การแสดงอารมณ์ความรู้สึกแบบตรงไปตรงมา ต่อความคิดหนึ่งๆ “อย่างเปิดเผย” ส่วนหนึ่งของหมวกแดง คือเรื่องของลางสังหรณ์ หรือการคาดการณ์ด้วย ไม่ใช่ว่า จ้องแต่จะพีดักทางอารมณ์เรื่อยไปอย่างเดียว

**Feelings are  
valuable so long  
as we label them  
as feelings. The  
problem arises if  
we pretend  
feelings are  
something else**

A feeling is only valid  
if it is genuine and  
sincere.

From "Teach Your Child How To  
Think", Penguin Books, 1993

สำหรับหมวกคู่แรกนี้ ไม่มีเรื่องของ “เหตุผล” ครับ การนำเสนอข้อมูลก็ไม่ต้องให้เหตุผล เพียงแต่รายงานตามที่เป็นจริงถือว่าดีที่สุดแล้ว และจะต้องพยายามรักษาระดับของความดีให้คงเส้นคงวาท้ายเสมอ ส่วนการแสดงทัศนะ หรือความคิดเห็นทางด้านอารมณ์ ก็ขอให้เป็นการแสดงอย่างตรงไปตรงมา ไม่ต้องอธิบายเหตุผลเหมือนกัน ชอบก็บอกว่าชอบ ไม่ชอบก็บอกไม่ชอบ ไม่ต้องพิธีพิไรว่าทำไมถึงรู้สึกอย่างนั้นอย่างนี้

นี่เป็นเกมอย่างหนึ่ง ลองนึกภาพว่าเรามีบางอารมณ์ที่อัดแน่นอยู่เต็มอก จะพูดก็ไม่ได้ เพราะกลัวคนจะถามหาเหตุผล ก็เลยพาลอัดมันไว้เต็มพุง จนมันไปขวางทางกิน แล้วก็เลยคิดอะไรไม่ออก การปลดปล่อยให้คนเราได้แสดงอะไรๆ ออกมาอย่างอิสระนั้น น่าจะเป็นทางออกที่ดี ที่จะนำพาให้ทุกๆ คนมีความคิดที่เลื่อนไหลพรุ่งพรูอย่างไม่จบสิ้น ... มันไม่ใช่ทั้งหมดที่หลังไหลออกมาจะเป็นของดีหรอกครับ แต่เพราะ “ความคิดดีๆ หลายอย่าง มักพบในกองขยะเสมอ” นี้ .. โอนส์โตน์เขาวางั้น (อีกแล้ว)

ฟังระลึกไว้เสมอว่า ณ ขณะเวลาที่เราสวมหมวกใบใดใบหนึ่งของคู่นี้ เราไม่ได้ต้องการให้ใครตัดสิน หรือพิจารณาความถูกต้องทางเหตุผล ไม่ได้ต้องการคำวิพากษ์วิจารณ์ ... เราเพียงแค่ปล่อยให้ความจริงปรากฏเท่านั้น ยอมรับได้หรือไม่ได้ก็ยอมรับมันไปเถอะครับ เราต้องไม่ลืมว่า ทั้งหมดที่แสดงออกมานั้น เป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งจริงๆ ของบุคคลที่เราเชื่อถือ ของบุคคลที่เราเห็นคุณค่า ไม่อย่างนั้นก็ไม่ว่าจะเรียกให้เขามาร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นทำไม ... ถูกมั๊ย? และการให้คุณค่าแก่ใครสักคนนั้น สมควรที่เราจะให้คุณค่าแก่บุคคลนั้นๆ อย่างเต็มๆ ตัว ไม่อย่างนั้น เราคงต้องหันเขาเป็นท่อนๆ แล้วเลือกเชิญมาเฉพาะบางชิ้นส่วนที่เรายอมรับ ... (ฮา ...)

**Thinking with it  
argument habits,  
prefers to give  
conclusion first  
and then to bring  
in the facts to  
support that  
conclusion.**

From "Six Thinking Hats",  
Penguin Books, 1990

## คู่มือที่ 2 : Black Hat VS Yellow Hat

ถ้าคู่มือแรกไม่สนใจกับเหตุผล นี่ก็จะเป็นคู่มือที่เอาไว้อดอวยด้วย โดยฝ่ายหนึ่งให้เหตุผลในการสนับสนุน และอีกฝ่ายก็ให้เหตุผลในการคัดค้าน ในลักษณะเดียวกับการโต้วาที "ที่ดี" คือไม่ใช่เอาแต่ตำหนิกันเอา "มัน" เพียงอารมณ์เดียว หมวกคู่มือที่ 2 นี้ เป็นตัวแทนของความคิดเชิงตรรกะ หรือ logical thinking เป็นความคิดเชิง "เหตุผลนิยม"

เราต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า ไม่ว่าจะเป็แนวความคิดใด ๆ ต่างก็มีข้อดี และข้อด้อยด้วยกันทั้งสิ้น มันอยู่ที่ว่า เราจะเลือกหยิบยกเอาประเด็นไหน มาแสดงให้เห็นเท่านั้น และขึ้นอยู่กับว่า เราจะเลือกจุดสมดุลย์ของทั้ง 2 ด้านนั้นอย่างไร บ่อยครั้งที่เรามักจะหลงชื่นชมกับความคิดหนึ่ง ๆ อย่างเหลือล้น จนลืมที่จะมองในมุมกลับ หรือไม่อย่างนั้นเราก็คัดค้านวิธีการ อย่างใดอย่างหนึ่งจนไม่ลืมหูลืมตา เพียงเพราะบังเอิญเห็นชี้หน้าคนที่ นำเสนอความคิดนั้น ๆ เท่านั้นเอง

"หมวกดำ" แทนความใจดำ ชนิดสรรหาทุกเหตุผลมาคัดค้าน ถือเป็นตัวแทนของ critical thinking หรือความคิดแบบวิพากษ์วิจารณ์ เป็นพวกช่างติ ช่างดิง มองหาแต่กรอบ มองหาแต่ข้อจำกัด มองแต่เรื่องร้าย ๆ และความเป็นไปไม่ได้สารพัดเหตุผล

"หมวกเหลือง" เป็นพวกมองฟ้าสีทองมองอำไพ ดูโลกสดใสไร้กังวล เห็นดีเห็นงามไปหมดทุกเรื่องราว เพราะมีเหตุผลสนับสนุนความเป็นไปได้ตลอดเวลา

ดูแล้วทำอะไรไม่ได้เรื่องทั้งคู่ ซึ่งผมก็ว่าอย่างนั้น เหตุเพราะคนเราส่วนใหญ่ มักจะเลือกใช้ชีวิตแบบใดแบบหนึ่งใน 2 แบบนี้เกินความพอดีของมัน พวกที่ชอบค้านก็ค้านไปตะพริด พวกที่ชื่นชมก็ยกยอปอปั้นกันไม่วางเว้น แต่เราก็ไม่อาจจะปฏิเสธความสำคัญของทั้งคู่ได้ เนื่องจากในระบบการศึกษาที่ผ่านมา นั้นย้าให้พวกเราคิดในแบบหนึ่งแบบใดของ 2 แบบนี้เสมอ โดยเฉพาะ "หมวกดำ" จะเป็นที่นิยมกันมากจนน่าเจ็บใจ

ทำไมถึงเป็นอย่างนั้น?

เพราะการเห็นด้วย ทำให้เราดูเหมือนไม่ได้คิด หรือ "ลืมนิด" แต่การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น เป็นเรื่องที่ย่าง และเป็นการลงทุนราคาถูก ในการที่จะยกระดับตัวเองให้ดูประหนึ่งเป็นนักคิดที่ดี ด้วยความเชื่อว่า หากเราสามารถสรรหาเหตุผลใดเหตุผลหนึ่งมาล้มล้างเหตุผล หรือข้อเสนอของผู้อื่นได้นั้น จะทำให้เราดูเหมือนจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาที่เหนือกว่าขึ้นมาได้ แต่จริงๆ แล้ว คนที่เอาแต่วิพากษ์วิจารณ์ ก็ไม่ได้เคยคิดอะไรออกมาใหม่เลยตลอดชีวิต เขาเพียงแต่หยิบยกประเด็นประเด็นหนึ่งออกมา



**Critical thinking is easy because the critic can focus on any aspect he or she likes and ignore the rest. Matters can be taken totally out of context**

From "I am Right, You are Wrong", Penguin Book, 1991

ขยายความ และตัดขาดความสัมพันธ์ของประเด็นนั้น ๆ ออกจากส่วนอื่นของทั้งหมด ซึ่งบางครั้ง ข้อต่อที่เขากล่าวถึงนั้น เกิดมาจากความจำเป็นที่จะต้องรักษาสมดุขยของส่วนอื่น ๆ ในองค์รวมด้วย

ฟังดูแย่นะ .. ตกลงว่าเราไม่เอาวิธีคิดแบบนี้ใช่ไหม?

เราต้องไม่ลืมว่า นับแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบัน โลกของเราก็พัฒนาขึ้นมา จากวิธีการคิดแบบนี้ทั้งสิ้น การแยกประเด็นมาขบมากัด ถือเป็นเรื่องที่ดี หากจุดประสงค์อยู่ที่การพยายามชี้ให้เห็นปัญหาที่แอบแฝงในกระบวนการคิดหนึ่ง ๆ เพราะนั่นเท่ากับเราได้พยายามเจาะลึกลงไป ในรายละเอียดของประเด็นใดประเด็นหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ไม่ใช่ใช้โวหารเพียงเพื่อจะคว่ำคนใดคนหนึ่ง หรือเพื่อเป็นอาหารใจให้แก่ ego ที่ซ่อนเร้นในการขบกัดแต่ละคำ

การเห็นด้วย ก็ควรจะอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ไม่ใช่อยู่บนพื้นฐานทางสังคม เรามักจะเจอปัญหาว่า พวกเราส่วนใหญ่ไม่มีเสียงคัดค้านในระหว่างการประชุม ที่มีผู้หลักผู้ใหญ่เป็นผู้เสนอความคิด แต่แล้วก็ออกมาวิพากษ์วิจารณ์กันภายหลัง และทำให้ความคิด หรือแผนงานหลายๆ อย่าง ไม่สามารถดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น เนื่องจากฝ่ายที่รับสนองแผนงานนั้น ยังไม่ได้ยอมรับในเหตุผลที่แท้จริง แต่เพราะกลัว “ตั้ง” เสียมากกว่า

ฟังระลึกไว้เสมอว่า ทั้งหมดวกตัว และหมวกเหลือง ได้แยกตัวเองเด็ดขาด ออกมาจากวิธีการแบบหมวกแดง ซึ่งเป็นเรื่องของ ego ไปแล้ว และน่าที่จะใช้วิธีการคิดแบบวิพากษ์วิจารณ์อย่างเต็มประสิทธิภาพของมัน โดยไม่นำพาเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องอีก การให้เหตุผล ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบ ถือว่ามีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์เจาะลึกลงไป ในรายละเอียดของกระบวนการคิด เป็นการสำรวจตรวจค้นถึงปัญหาที่อาจมองไม่เห็นในขณะที่เป็นภาพรวม ทั้งผู้วิจารณ์ และผู้เสนอความคิด ต่างจะต้องเข้าใจร่วมกันว่า การเจาะลงไป ในรายละเอียดนั้น เป็นคนละเรื่องกับการพยายามเจาะไขแดง หรือการเลื้อยขาเก้าอี้ระหว่างกัน การให้เหตุผลคัดค้าน เป็นคนละประเด็นกับความก้าวร้าว หรือไม่ให้ความเคารพ และการให้เหตุผลสนับสนุน ก็คนละขั้วกับการประจบสอพลอ

แต่หากเข้าใจว่าทั้งหมดเป็นเรื่องเดียวกัน ... ก็บ้าไปเองแล้วกันครับ ! .. (ฮา ... กระทืบเท้า ..)

## คู่มือที่ 3 : Green Hat VS Blue Hat

2 คู่มือที่ผ่านมาชกกันอย่างสมศักดิ์ศรีมาก เรียกว่าฟ้าปะทะกันมาเป็นคู่มือด้วยกันและกันโดยเฉพาะ คราวนี้ก็มาถึงคู่มือของรายการ (เพราะคู่มือมักจะขึ้นชกสุดท้ายทุกครั้ง)

หากเราจะสังเกตให้ดี ทั้ง 4 หมวกที่ผ่านมา จะมีลักษณะแบบ fighter คือ “เดินหน้าแล้วฆ่ามัน” เพียงอย่างเดียว ไม่มีฉากไม่มีเชิง เอาดูเข้าลุยเท่านั้น และพยายามลุยให้ดูให้ดีที่สุดของแต่ละ style เป็นหัวใจสำคัญ

แต่การที่เราจะเดินดูๆ ลุยไปทุกแห่งหน โดยไม่เหลียวซ้ายแลขวาเอาเลย เราก็จะต้องเลือกเดินชนกำแพง แทนที่จะเลือกปิ่นขำไป หรือไม่จั้นก็เอี้ยวตัวนิดๆ เพื่อที่เป็ดประตูก่อนที่จะเดินผ่านกำแพงนั้นๆ ออกไป ... การเดินไปข้างหน้า ไม่ใช่แปลว่าเราไม่สามารถที่จะเลี้ยว หรือถอยกลับมาเพื่อที่จะกระโดดออกไปให้ไกลกว่าการเดินทางปกติ ถูกมั๊ย?

และนี่คือ “หมวกเขียว” ที่เปี่ยมไปด้วยพลังแห่งการเติบโต การแตกหน่อ แดกกอกของความคิด

บ่อยครั้งที่พวกเรามักจะประสบกับอาการ “ทางเดินสมองอุดตัน” โดยที่เราเลือกที่จะฟันฝ่าออกไปด้วยพลังกำลังทั้งหมด หรือไม่จั้นก็หลับตาแล้วบอกว่าไม่เห็นปัญหานั้นอีกแล้วละ !! แต่ไม่ว่าเราจะเลือกอย่างไรอย่างหนึ่งที่บ้าๆ บอๆ ยกมาเป็นตัวอย่างนี้ นั่นคือ “การเลือก” และที่เราเรียกว่า “เลือก” ก็เพราะมันมีอะไรที่มากกว่าหนึ่งอย่างให้เราเลือก

หากพวกเราเลือกที่จะอ่านหนังสือ โดยการที่ม้วนหนังสือไปจนติดกระดาษ ผมว่าคงมีไม่กี่คนที่อ่านรู้เรื่อง (หมอนั่นต้องสายตาสั้นอย่างนรกลงทัณฑ์เลยทีเดียว) ที่เราต้องทำก็คือถอยห่างออกมาเล็กน้อย เท่าที่สายตาอำนวย แต่ตามหนังสือสุขศึกษาก็ควรห่างสักราว 1 ฟุต

ในการแก้ปัญหาที่เหมือนกัน บางครั้งเราก็จำเป็นต้องถอยห่างออกมาเพื่อดูตัวปัญหานั้นอย่างชัดๆ อีกครั้ง และมองอย่างทั่วๆ ในภาพรวมทั้งหมด เพื่อที่จะสามารถกำหนด หรือมองเห็น “ทางเลือกอื่น” ที่เป็นไปได้ในการจัดการกับปัญหานั้นๆ ไม่ใช่เอาแต่ก้มหน้าก้มตา รับกรรมที่ก่อมาแต่ชาติปางก่อนแต่เพียงอย่างเดียว

“หมวกเขียว” ทำหน้าที่เสนอแนะ “ทางเลือก” เปรียบดังการแตกกอกของความคิด เพื่อหาทางออกให้กับการแก้ปัญหาหนึ่งๆ อย่างสร้างสรรค์ การจะเสนอทางเลือกให้กับการแก้ปัญหาหนึ่งๆ นั้น เราจำเป็นที่จะต้องร่นกระบวนการคิด ให้กลับมาสู่ระดับ “CONCEPT” ... นี่ใช้ตัวใหญ่ทั้งคำเลย เพราะสำคัญมาก !!

**Though critical thinking is much useful, it's still not constructively and less creativity**

From somewhere in Dr. de Bono's writing couldn't be found the original words

**With all the  
other hats we  
think about the  
subject matter,  
but with the blue  
hat we think  
about our thinking**

From "Teach Your Child How To  
Think", Penguin Book, 1992

concept คือ “แนวความคิด” หรือ “ปรัชญา” พื้นฐานของทางเลือกต่าง ๆ เป็นเสมือนจุดตัดของกระบวนการคิด และกระบวนการแก้ปัญหาของเรา มันคือจุดที่เราสามารถ “เลือก” ว่าจะเดินต่อไปในทิศทางไหนในการแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่

แน่นอนที่ทางเลือกบางทางเลือก เป็นเรื่องที่มีอยู่แล้ว แต่บางทางเลือกเราจำเป็นต้อง “ออกแบบ” มันขึ้นมาใหม่ จากการพินิจพิจารณาถึงตัวปัญหาอย่างใส่ใจ

หากจะเปรียบเทียบกับหมวกที่ผ่าน ๆ มา ซึ่งมีลักษณะคล้ายเส้นตรง หมวกเขี้ยวก็มีลักษณะเป็นแถบกว้าง ๆ หรือไม่ก็ออกไปทางวงกลม ที่สามารถหันรีหันขวางได้หลายทิศทางกว่าอย่างอิสระ

“หมวกฟ้า” ก็เข้ามาที่ตรงจุดนี้ครับ การปล่อยให้ผู้ร่วมประชุม หรือผู้ร่วมสัมมนาพุ่งชนไปเรื่อยเปื่อยอย่างไม่มีขอบเขต รังแต่จะขยายวงของปัญหาออกไปไม่สิ้นสุด แทนที่จะพุ่ง focus ไปที่เรื่องใดเรื่องหนึ่งตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ก็อาจพาลไปไกลกว่าที่ควรจะเป็น ถึงขนาดที่ไปคนละเรื่องกับหัวข้อการประชุมเลยก็เป็นได้

หมวกฟ้า เป็นเรื่องของการควบคุม หรือการกำหนดกรอบของความคิด เพื่อให้ทุก ๆ ส่วนของกระบวนการ ยังคงวนเวียนอยู่เพียงใน focus ที่เป็นหัวข้อหลัก ไม่ใช่ปล่อยให้ไปอภิปรายในหัวข้อปลีกย่อยจนไม่ได้เนื้อความตามที่ต้องการ ยกเว้นว่าการประชุมนั้น ๆ จัดขึ้นมาเพื่อความบันเทิงเพียงจุดประสงค์เดียว

## Six Hats in Concert

การแยกวิธีคิดออกเป็นหมวกก็ยากก็ไปตาม ในที่สุดแล้วเราก็ยังจำเป็นที่จะต้องนำทั้งหมดมาประมวล มาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นแผนงานต่อไป หลังจากที่เรารู้สึกว่าตรวจค้นทุก ๆ แง่มุมของปัญหา ด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ อย่างละเอียดแล้ว

จริงๆ แล้ว มันไม่ต่างอะไรกับการแยกสีในงานพิมพ์ทั่ว ๆ ไป หรือการให้แสงสำหรับการแสดงต่าง ๆ บนเวที เรามีแม่สีของการพิมพ์ และเรามีแม่สีของแสง ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหลัก และเราเท่านั้นที่เป็นผู้กำหนดสัดส่วนการผสมของแต่ละองค์ประกอบ ให้ปรากฏออกมาเป็นชิ้นงาน เป็นผลงานอันตระการตา การคิดแบบ “หมวก 6 ใบ” ก็เช่นกัน

การแยกกระบวนการคิดออกเป็นสีแต่ละสี ก็เพื่อให้เรามีอิสระที่จะตรวจค้นรายละเอียดต่าง ๆ ในแต่ละแง่มุมอย่างละเอียด แต่หากเรายุติการคิดเพียงเท่านั้น ทุกอย่างก็จะดูไม่มีการสร้างสรรค์ใดๆ ออกมาให้เห็นเลย มีเพียงการผสมผสานแง่มุมต่างๆ เหล่านี้เข้าเป็นหนึ่งเดียวเท่านั้น จึงจะสามารถกล่าวได้ว่า เราได้ “คิด” แล้ว

การเอาเตียงมาวางไว้เฉยๆ แล้วบอกว่าเป็นห้องนอนก็คงไม่ใช่ และหากเอาทั้งโต๊ะอาหาร โซฟา โถงส้วม กับทีวี มากองไว้ด้วยกัน ก็คงไม่อาจเรียกว่านั้นเป็นห้องนอนประสงค์ได้เต็มปากเต็มคำนัก เพราะมันอาจจะเหมาะกว่า ถ้าเราจะเรียกว่าห้องเก็บของ หรือลานกำจัดขยะ

แต่การเอาหมวกทั้งหมดมารวมกัน ก็ไม่ได้หมายความว่า เราจะต้องใส่หมวกหลายๆ ใบเป็นไอ้บ้าอย่างที่เราเคยเป็น เพราะเรารักษาหายแล้ว (ฮา...) ... คือไอ้ตอนรวมกันเนี่ยะ เขาเรียกว่า “สรุปความ” ครับ ไม่ใช่ “คิด” เพราะฉะนั้นยังจะบ้าหาหมวกมาใส่ทำไมอีกล่ะ .. เนอะ! ถอดหมวกไว้บนโต๊ะก่อนออกจากห้องประชุมด้วยครับ เดี่ยวคราวหน้าไม่มีใช้ ... (ฮา ....)

## Six Thinking Hats in Sequence

แล้วเราจะใช้หมวกเวลาไหน? (ผมรู้แต่ว่าต้องถอดก่อนเข้าธนาคาร)  
ปรกติจะมีวิธีใช้อยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. Occasional Use แปลว่า “ใช้แบบสุ่ม” แล้วกัน ซึ่งเราอาจจะเลือกใช้ หรือให้คู่สนทนาของเราใช้หมวกสีใดสีหนึ่ง เพื่อสำรวจข้อมูล หรือ ข้อเสนอบางอย่าง
2. Systematic Use เรียกว่าใช้อย่างเป็น “กระบวนการ” โดยมากก็จะมี การจัดลำดับก่อนหลัง ทำกันเป็นระบบระเบียบ ซึ่งเหมาะกับการ เขียนผังการประชุม

ถ้าจะถามว่า เราควรจะใช้ลำดับก่อนหลังของหมวกแต่ละสีอย่างไร? คำตอบก็คือ “ไม่รู้” !! เพราะมันขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ แต่ละสภาพแวดล้อม ซึ่งเราจะต้องพิจารณาจัดลำดับให้เหมาะสมกันเอาเอง ถึงตรงนี้ผมก็คงต้องลอกตัวอย่างที่ Dr. E. de Bono ให้ไว้ในหนังสือแล้วละ หากมีอะไรไม่ถูกไม่ควร จะได้ไม่ต้องรับรู้ (ฮา ...)

### บัญญัติ 6 ประการ

1. หมวกแต่ไปใช้ก็ครั้งก็ได้ในลำดับที่วางไว้ (ไม่ต้องซัดไม่ต้องรีด)
2. ควรใช้หมวกเหลือง “ก่อน” หมวกดำ เพราะมันเป็นการยากที่เราจะหาอะไรดี ๆ จากความคิดนั้นอีก หลังจากโดนขย้ำจนแหลกและไปแล้ว
3. หมวกดำ ให้ใช้ใน 2 ลักษณะคือ ใช้เพื่อชี้จุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของความคิดหนึ่ง ๆ ตรงนี้ควรจะต้องตามด้วยหมวกเขียว เพื่อหาทางออกอื่นให้กับการแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ (ห้ามตามด้วยนวมกับฟันยางเด็ดขาด) และลักษณะที่สอง คือใช้เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของความคิดที่น่าเสนอ
4. หมวกดำมักจะต้องใช้ในขั้นตอนการประเมินผลขั้นสุดท้ายเสมอ และให้ตามด้วยหมวกแดง เพื่อหยั่งความรู้สึกของแต่ละคน ต่อสิ่งที่ประเมินผลออกมาแล้ว
5. หากมีกลิ่นอายของความรู้สึกที่รุนแรง ให้เปิดประเด็นด้านความรู้สึกด้วยหมวกแดงทันที เพื่อให้อารมณ์ หรือความรู้สึกนั้น ๆ ได้รับการแสดงออกอย่างเปิดเผย
6. ถ้าไม่มีปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่รุนแรง ให้เริ่มด้วยการนำเสนอข้อมูลแบบหมวกขาว ต่อด้วยหมวกเขียวเพื่อเสนอทางเลือก ต่อด้วยหมวกเหลืองเพื่อพิจารณาถึงจุดดี ๆ ของแต่ละทางเลือก จากนั้นใช้หมวกดำเพื่อทำการประเมินผลแต่ละทางเลือก แล้วจบลงด้วยหมวกแดง

และโดยปรกติ ลำดับก่อนหลังของการใช้หมวกแต่ละสี จะแตกต่างกันใน 2 ลักษณะหลักคือ การคิดเพื่อหา idea ใหม่ กับการคิดที่เป็นปฏิกิริยาต่อ idea ที่มีอยู่แล้ว

### การค้นหา idea ใหม่



ขาว เพื่อรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่



เขียว สำรวจรายละเอียด เพื่อเสนอทางเลือก



เหลือง ให้เหตุผลสนับสนุนในแต่ละทางเลือก



ดำ ย้ำใหญ่ในทางเลือกต่างๆ ที่นำเสนอ



เขียว พัฒนาแนวคิด เพื่อแก้ไขจุดที่อ่อนด้อยทางเหตุผล และกำหนดตัวเลือกใหม่



ฟ้า สรุปย่อ เพื่อตีกรอบการประเมินในสิ่งที่ได้รับการระดมความคิด



ดำ ทำการตัดสินใจและประเมินขั้นสุดท้าย ก่อนตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งที่น่าสนใจ



แดง สำรวจความรู้สึกที่มีต่อผลลัพธ์ที่ออกมาอีกครั้ง

### ปฏิกิริยาต่อ idea ที่มีอยู่แล้ว

ตรงนี้เนื่องจากมี idea อยู่แล้ว และข้อมูลเบื้องหลังก็ถือว่ารู้กันพอสมควรแล้ว จึงปรับกระบวนการใหม่เป็น ..



แดง เพื่อสำรวจอารมณ์ที่มีต่อความคิดที่มีอยู่



เหลือง พยายามมองหาจุดที่ดีของความคิดนั้นๆ



ดำ ชี้ให้เห็นจุดอ่อน และข้อบกพร่องของความคิดที่น่าสนใจ



เขียว ตรวจสอบรายละเอียด เพื่อหาแนวทางอื่นที่เป็นไปได้ อันเป็นการปรับปรุงตามคำวิจารณ์ของหมวกดำ



ขาว สำรวจข้อมูลอีกครั้ง เพื่อหาทางเลือกที่มากขึ้น



เขียว พัฒนาการแก้ปัญหาใหม่ เพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา



ดำ ทำการประเมินขั้นสุดท้าย ก่อนการสรุปผล



แดง สำรวจความรู้สึกต่อผลลัพธ์ที่ได้