

สารบัญ

เกริ่นนำ	9
1 บทนำ	17
2 6 ใบ 6 สี	37
3 วิธีใช้งานหมวก	41

หมวกขาว

THE WHITE HAT

4 ข้อเท็จจริงและตัวเลข	57
5 ข้อเท็จจริงของใคร	65
6 การให้ข้อมูลแบบญี่ปุ่น	70
7 ข้อเท็จจริง ความจริง และหลักปรัชญา	74
8 ใครเป็นคนสวมหมวก	81
9 บทสรุปของการคิดแบบหมวกขาว	84

หมวกแดง

THE RED HAT

10	อารมณ์และความรู้สึก	91
11	ทิศทางของอารมณ์ในการคิด	94
12	สัญชาตญาณและลางสังหรณ์	100
13	นาทิต่อนาที	107
14	การใช้อารมณ์ให้เกิดประโยชน์	112
15	ภาษาของอารมณ์	119
16	บทสรุปของการคิดแบบหมวกแดง	123

หมวกดำ

THE BLACK HAT

17	รอบคอบและระมัดระวัง	129
18	เนื้อหาและกระบวนการ	135
19	อดีตและอนาคต	140
20	ปัญหาของการใช้มากเกินไป	144
21	บทสรุปของการคิดแบบหมวกดำ	147

หมวกเหลือง

THE YELLOW HAT

22	การคาดการณ์ในเชิงบวก	151
23	ระดับของการมองโลกในแง่ดี	157
24	เหตุผลสนับสนุน	162
25	การคิดที่ก่อให้เกิดการพัฒนา	165
26	การคาดการณ์และวิสัยทัศน์	172
27	ความสัมพันธ์กับการคิดสร้างสรรค์	178
28	บทสรุปของการคิดแบบหมวกเหลือง	182

หมวกเขียว

THE GREEN HAT

29	การคิดสร้างสรรค์	189
30	การคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking)	195
31	เคล็ดลับไหวแทนที่จะตัดสิน	198
32	ความจำเป็นของการกระตุ้นความคิด	205
33	ทางเลือก	212

34	ลักษณะนิสัยและทักษะ	221
35	เกิดอะไรขึ้นกับไอเดีย	225
36	บทสรุปของการคิดแบบหมวกเขียว	230

หมวกน้ำเงิน

THE BLUE HAT

37	ควบคุมการคิด	235
38	โฟกัส	242
39	ออกแบบโปรแกรมการคิด	249
40	ห้ามติและสรุปจบ	256
41	ควบคุมและตรวจตรา	260
42	บทสรุปของการคิดแบบหมวกน้ำเงิน	267
43	ประโยชน์ของวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบ	269
บทส่งท้าย		273
ประวัติผู้เขียน		277

เกริ่นนำ

ในช่วง 2,300 ปีที่ผ่านมา วิธีคิดแบบหมวก 6 ใบอาจเป็นความเปลี่ยนแปลงด้านการคิดของมนุษย์ที่สำคัญที่สุดเลยก็ว่าได้

นี่อาจเป็นคำกล่าวอ้างที่ฟังดูเกินจริงไปบ้าง แต่หลักฐานต่างๆ เริ่มชี้ให้เห็นไปในทางนั้น ตอนที่หนังสือเล่มนี้ตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อ 14 ปีก่อน คำกล่าวอ้างนี้อาจฟังดูไร้สาระ ทว่าตลอดหลายปีที่ผ่านมาก็มีหลักฐานสนับสนุนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

บริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอย่างเอปป์เคยใช้เวลามากถึง 30 วันเพื่อประชุมทีมที่มีสมาชิกมาจากหลายเชื้อชาติ แต่เมื่อนำการคิดคู่ขนาน (parallel thinking) ของวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบมาใช้ เวลาที่ใช้ในการประชุมก็ลดลงเหลือเพียง 2 วันเท่านั้น นักวิจัยจากห้องปฏิบัติการระดับโลกของไอบีเอ็มเคยบอกผมว่า วิธีคิดแบบหมวก 6 ใบช่วยให้พวกเขาประหยัดเวลาการประชุมไปได้ถึง 4 เท่า ส่วนยักษ์ใหญ่ด้านพลังงานจากนอร์เวย์อย่างสแตตออยล์เคยประสบปัญหาเกี่ยวกับแท่นขุดเจาะน้ำมัน ซึ่งทำให้พวกเขาต้องสูญเสียเงินราวหนึ่งแสนดอลลาร์ต่อวัน แต่เมื่อผู้ฝึกอบรมที่ผ่านการรับรองชื่อเจนส์ อารุ๊ป

แนะนำวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบให้ บริษัทก็สามารถแก้ไขปัญหา
ภายในเวลาแค่ 12 นาที และค่าใช้จ่ายวันละหนึ่งแสนดอลลาร์
ก็ลดลงจนเหลือศูนย์ นอกจากนี้ ในแวดวงกฎหมายมีสอง
คติความที่คล้ายคลึงกัน คติแรกคณะลูกขุนหารือกันนานเกิน
3 ชั่วโมงกว่าจะได้ข้อสรุป ส่วนในคติที่สองมีลูกขุนคนหนึ่ง
เสนอให้ใช้วิธีคิดแบบหมวก 6 ใบ ส่งผลให้พวกเขาใช้เวลา
หารือเพียง 15 นาที ยิ่งไปกว่านั้น มีการทดลองให้เจ้าหน้าที่รัฐ
ระดับสูงจำนวน 300 คนใช้วิธีคิดนี้ ผลปรากฏว่าประสิทธิภาพ
ในการคิดของพวกเขาพุ่งสูงขึ้นถึง 493 เปอร์เซ็นต์เลยทีเดียว

ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง
ครั้งใหญ่ โดยปกติแล้วแค่ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น
เพียง 5-10 เปอร์เซ็นต์เราก็ตีใจมากแล้ว แต่นี่กลับเพิ่มขึ้นถึง
500 เปอร์เซ็นต์และอาจจะมากกว่านั้น บางสิ่งที่น่าอัศจรรย์
กำลังเกิดขึ้นจริงๆ

ความนิยมที่แพร่หลายไปทั่วโลก

ปัจจุบันวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย
ทั่วโลก ตอนที่ออกแบบวิธีคิดนี้เป็นครั้งแรก ผมไม่ได้คาดหวัง
ว่าเหตุการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้น แต่มันก็เกิดขึ้นแล้ว เหตุผล

คงเป็นเพราะความเรียบง่าย ความทรงพลัง และประสิทธิภาพ
ของมันนั่นเอง

เมื่อปีก่อนผมได้รับจดหมายสองฉบับในวันเดียวกัน
ฉบับหนึ่งมาจากหัวหน้าทีมวิจัยของบริษัทซีเมนส์ในเยอรมนี
ซีเมนส์เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในยุโรป โดยมีพนักงาน
เกือบ 400,000 คนและรายได้รวมทั่วโลกกว่า 60,000 ล้าน
ดอลลาร์ ปัจจุบันมีผู้ฝึกอบรมภายในบริษัทที่นำแนวคิดของผม
ไปใช้ถึง 37 คน และในทุกแผนกจะมี “หน่วยนวัตกรรม” ที่
จัดตั้งขึ้นเป็นพิเศษตามแนวคิดของผม หัวหน้าทีมวิจัยเขียนเล่า
ให้ผมฟังว่าวิธีคิดแบบหวมก 6 ไบช่วยให้การประชุมทีมวิจัย
อาวุโสประสบความสำเร็จได้อย่างไร ส่วนจดหมายอีกฉบับ
มาจากไซมอน แบทเชเลอร์ ผู้เดินทางไปยังหมู่บ้านในแถบชนบท
ของประเทศกัมพูชาเพื่อช่วยชาวบ้านชุดเจาะน้ำบาดาล เขา
พบว่าเป็นเรื่องยากที่จะดึงชาวบ้านให้เข้ามามีส่วนร่วมใน
กระบวนการ แต่เมื่อฤดูร้อนนั้นเขามีหนังสือของผมเรื่อง *Teach
Your Child How to Think* เขาเลยดึงวิธีคิดแบบหวมก 6 ไบ
จากในหนังสือเล่มนั้นมาสอนชาวบ้าน ผลปรากฏว่าพวกเขา
ตื่นตัวกันมากถึงขั้นบอกแบตเชเลอร์ว่าการได้เรียนรู้ที่จะคิด
สำคัญกว่าการชุดเจาะน้ำบาดาลเสียอีก

หลังจากนั้นไม่กี่วันผมก็มายังเมืองเวลลิงตันในนิวซีแลนด์
ครูใหญ่ของโรงเรียนชั้นนำอย่างเวลเลสลีย์บอกกับผมว่า เขา
สอนวิธีคิดแบบหวมก 6 ไบให้กับเด็กวัย 5 ขวบ (ไม่กี่เดือน

ต่อมาครูใหญ่ของโรงเรียนเคลย์ฟีลด์ คอลเลจ ในเมืองบรีสเบน ก็บอกผมว่าพวกเขาสอนให้กับเด็ก 4 ขวบแล้ว!) หนึ่งสัปดาห์หลังกลับจากนิวซีแลนด์ ผมมีโอกาสดำเนินพูดบนเวทีการประชุมด้านการตลาดของไมโครซอฟท์ที่เมืองซีแอตเทิล และได้แนะนำให้ผู้ฟังทุกคนรู้จักกับการคิดคู่ขนานของวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบ ซึ่งถูกนำไปปรับใช้โดยองค์กรระดับโลกอย่างนาซา, ไอบีเอ็ม, ดูปองท์, เอ็นทีที (ญี่ปุ่น), เซลล์, บีพี, สแตตออยล์ (นอร์เวย์), มาร์ชอโตโต (อิตาลี) และเฟดเอ็กซ์ เรื่องราวทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความง่ายตายในการนำวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบไปปรับใช้ ซึ่งได้ผลลัพธ์ที่น่าทึ่งกับผู้บริหารระดับสูงไม่แพ้เด็กก่อนวัยเรียนเลยทีเดียว

วิธีคิดแบบหมวก 6 ใบ

การคิดเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ล้ำค่าที่สุด และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่เราไม่เคยรู้สึกพอใจ ไม่ว่าเราจะคิดได้ดีแค่ไหนเราก็ยังอยากทำให้ดีขึ้นเสมอ โดยปกติแล้วคนจำพวกเดียวที่พอใจกับทักษะการคิดของตัวเองก็คือเหล่านักคิดผู้โง่เขลา ซึ่งเชื่อว่าจุดประสงค์ของการคิดคือเพื่อพิสูจน์ว่าตัวเองถูกต้อง (ตามที่ตัวเองพอใจ) ถ้าเรามีมุมมองที่คับแคบว่าการคิดสามารถ

ช่วยเราได้ในด้านใด เราก็อาจหมกมุ่นกับความยอดเยี่ยมของ
ตัวเองในด้านนั้น แล้วหลงลืมความสำคัญในด้านอื่นๆ ไป

อุปสรรคสำคัญของการคิดคือความสับสน เราพยายาม
ทำหลายอย่างมากเกินไปในเวลาเดียวกัน ทั้งเหตุผล ข้อมูล
ความหวัง และความคิดสร้างสรรค์ล้วนอัดแน่นอยู่ในตัวเรา
มันเหมือนเรากำลังเล่นโยนรับบอลหลายลูกมากเกินไปในคราว
เดียว

ในหนังสือเล่มนี้ผมจะแนะนำแนวคิดอันเรียบง่ายที่จะ
ช่วยให้นักคิดให้ความสนใจไปที่ละอย่าง โดยสามารถแยก
อารมณ์ความรู้สึกออกจากเหตุผล แยกความคิดสร้างสรรค์
ออกจากข้อมูล และอื่นๆ นี่คือนิวคิดของวิธีคิดแบบหมวก
6 ใบ โดยหมวกแต่ละใบทำหน้าที่แทนการคิดแต่ละแบบ
ต่อจากนี้ผมจะอธิบายว่าการคิดทั้ง 6 แบบมีลักษณะอย่างไร
และสามารถสร้างประโยชน์อะไรได้บ้าง

วิธีคิดแบบหมวก 6 ใบจะช่วยให้เราสามารถควบคุมการ
คิดของตัวเองเฉกเช่นเดียวกับที่วาทยกรควบคุมการบรรเลง
เพลงของวงออร์เคสตรา เราจะสามารถควบคุมท่วงทำนองได้
ตั้งใจ ในทุกการประชุมเราจะได้รับผลประโยชน์มากมาย
ถ้าสามารถพาผู้คนออกจากเส้นทางเดิมๆ เพื่อกระตุ้นให้พวกเขา
คิดในแง่มุมมองที่ต่างออกไป

และ *ประโยชน์* เช่นนี้คือคุณค่าที่แท้จริงของวิธีคิดแบบ
หมวก 6 ใบ

หมายเหตุสำหรับหมวดดำ

ผมเขียนหมายเหตุนี้ขึ้นมาเพราะบางคนตีความหมวดดำแบบผิดๆ และมองว่ามันเป็นหมวดที่ไม่ดี ทั้งที่จริงแล้วมันเป็นหมวดที่มีคุณค่ามากที่สุดเลยก็ได้ แต่มันยังเป็นหมวดที่ถูกใช้งานมากที่สุดด้วย เมื่อคุณใช้หมวดดำ นั้นหมายความว่าคุณกำลังรอบคอบและระมัดระวัง หมวดดำจะช่วยให้คุณมองเห็นอุปสรรค ความเสี่ยง และสิ่งที่อาจเป็นปัญหา คุณจึงสามารถหลีกเลี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับตัวคุณ คนอื่นๆ และชุมชนของคุณ เมื่อสวมหมวดดำ คุณจะสามารถมองเห็นภัยอันตรายที่ใกล้จะถึงตัว

โดยส่วนใหญ่แล้วการคิดแบบตะวันตกจะเป็นแบบ “หมวดดำ” ซึ่งให้ความสำคัญกับการคิดวิเคราะห์และความระมัดระวัง หมวดแบบนี้ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด ความเกินพอดี และความไร้เหตุผลต่างๆ

หมายเหตุสำหรับหนังสือฉบับปรับปรุงใหม่

ปัจจุบันมีการใช้งานหมวด 6 ใบเพิ่มขึ้นมากมายไม่เหมือนตอนที่ผมเขียนหนังสือเล่มนี้เป็นครั้งแรก นี่ไม่ใช่เรื่องของการลอง

สิ่งที่แปลกใหม่อีกต่อไป แต่เป็นการเรียนรู้วิธีคิดอันทรงพลังที่ผู้คนมากมายใช้ได้ผลมานานกว่า 14 ปี โดยปราศจากข้อจำกัดทางด้านอายุ วัฒนธรรม และความสามารถ

บางครั้งก็มีคนที่ยังกังขาในเรื่องของหมวกและสีของหมวก เพราะมันดูไม่จริงจังหรือไม่ซับซ้อนมากพอ (ดูเหมือนบางคนจะชอบความซับซ้อนเสียจริง) แต่ในทางปฏิบัติความเรียบง่ายไม่เคยเป็นปัญหา หมวกและสีของหมวกสามารถช่วยให้คนเราสร้างภาพเชื่อมโยงในหัวได้อย่างง่ายดาย เพราะมันง่ายกว่าศัพท์แสงทางจิตวิทยาเป็นไหนๆ

หนังสือฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุดเล่มนี้เขียนขึ้นจากประสบการณ์ของผมในการใช้วิธีคิดแบบหมวก 6 ใบ ตลอดหลายปีที่ผ่านมาวิธีคิดนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความทรงพลังและความง่ายในการใช้งาน ประสิทธิภาพของมันยิ่งใหญ่มากกว่าที่ผมเคยจินตนาการไว้มาก มันกลายเป็นทางเลือกที่เข้ามาแทนที่การถกเถียงซึ่งไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาหรือการสร้างสรรค์เมื่อเรานำหมวก 6 ใบมาใช้ เราจะให้ความสำคัญกับ “สิ่งที่เป็นไปได้” มากกว่า “สิ่งที่เป็นอย่างอยู่” รวมถึงการออกแบบเส้นทางเพื่อเดินไปข้างหน้า ไม่ใช่การหาว่าใครเป็นฝ่ายถูกและใครเป็นฝ่ายผิด

SAMPLE

บทนำ

ในทวีปแอฟริกาละมั่งตัวหนึ่งที่กำลังเล็มหญ้าอยู่ได้ยินเสียงดัง ออกมาจากพงหญ้า ทันใดนั้นระบบประสาททั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงภัยอันตรายก็ทำงาน ละมั่งรู้ตัวทันทีที่สิงโต โผล่พรวดออกมาจากพงหญ้าและหนีรอดไปได้ สัมผัสเช่นนี้คือ ความสามารถพิเศษของสมอง และทำให้มันมีประสิทธิภาพ อย่างหาตัวจับยาก

ทว่าเป็นไปไม่ได้เลยที่สมองจะจับสัมผัสจากหลายทิศทาง ในเวลาเดียวกัน นั่นไม่ต่างอะไรกับการออกแบบไม้กอล์ฟให้ สามารถตีได้ทั้งระยะใกล้และระยะไกลได้ดีที่สุด ตรงนี้เองที่ วิชิตคิดแบบหมวก 6 ใบเข้ามามีบทบาทสำคัญ มันช่วยเพิ่ม

ขีดความสามารถของสมองในการจับสัมผัสจากหลายทิศทาง
ในเวลาที่แตกต่างกัน การจับสัมผัสจากหลายทิศทางในเวลา
เดียวกันนั้นเป็นไปได้อยู่แล้ว

“การถกเถียง” VS “การคิดคู่ขนาน”

แนวคิดพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังการคิดแบบตะวันตกนั้นถูกคิดขึ้น
เมื่อประมาณ 2,300 ปีก่อนโดย “สามนักปราชญ์ผู้ยิ่งใหญ่”
ในยุคคลีกโบราณ อีกทั้งยังมีรากฐานมาจากการถกเถียง

โสกราตีสเน้นย้ำความสำคัญของการถกเถียงและการ
โต้แย้งด้วยเหตุผล 80 เปอร์เซ็นต์ของการสนทนาที่เขามีส่วน
เกี่ยวข้องไม่ได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาเลย (ดังที่
เพลโตบันทึกเอาไว้) โสกราตีสมองว่าตัวเองมีหน้าที่ชี้ให้เห็นว่า
สิ่งใด “ผิด” เขาอยากสร้างความกระจ่างให้กับการนำแนวคิด
อย่าง “ความยุติธรรม” หรือ “ความรัก” ไปใช้อย่างถูกต้อง
โดยชี้ให้เห็นถึงการนำไปใช้ที่ผิด ส่วนเพลโตเชื่อว่าความจริง
“สูงสุด” นั้นซุกซ่อนอยู่ภายใต้สิ่งที่ตาเห็น อุปมานิทัศน์อันโด่งดัง
ของเขาเป็นเรื่องราวของชายที่ถูกล่ลมโซ่ไว้ในถ้ำและนั่งหันหน้า
เข้าหาผนัง ที่ปากถ้ำมีกองไฟอยู่กองหนึ่ง เมื่อมีคนเดินเข้ามา
ก็จะเกิดเงาบนผนัง และนั่นคือทั้งหมดที่ชายผู้นั้นมองเห็น

เพลโตต้องการชี้ให้เห็นว่าขณะที่เราดำเนินชีวิตไปในแต่ละวัน สิ่งที่เรามองเห็นมีเพียงแค่ “เงา” ของความจริงเท่านั้น

ส่วนอริสโตเติลคือผู้ที่ทำให้ “ตรรกะของการเพิ่มเข้าหรือตัดออก (inclusion/exclusion logic)” กลายเป็นระบบขึ้นมา คนเราใช้ประสบการณ์ในอดีตเพื่อสร้าง “กรอบต่างๆ” รวมถึงคำจำกัดความ หมวดยุติ หรือหลักการ เมื่อเราเจอบางสิ่ง เราก็จะประเมินว่าสิ่งนั้นอยู่ในกรอบใด ถ้ามันไม่อยู่ในกรอบก็ต้องอยู่นอกกรอบ ไม่มีทางที่จะอยู่แบบครึ่งๆ กลางๆ และไม่มีทางที่มันจะอยู่ในกรอบอื่นนอกเหนือจากกรอบที่เรา รู้จัก

ผลคือ การคิดแบบตะวันตกให้น้ำหนักกับ “สิ่งที่เป็นอยู่” ซึ่งขึ้นกับการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการถกเถียง

ระบบดังกล่าวนับว่าดีและมีประโยชน์ ทว่ายังมีอีกด้านหนึ่งของการคิดที่ให้ความสำคัญกับ “สิ่งที่เป็นไปได้” มันเชื่อมโยงกับการคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงพัฒนา และ “การออกแบบเส้นทางเพื่อเดินไปข้างหน้า”

ในปี 1998 ผมได้รับเชิญให้ไปพูดเปิดการประชุมสภาร่างรัฐธรรมนูญที่จะตัดสินอนาคตของออสเตรเลีย ผมเล่าเรื่องราวต่อไปนี้ให้พวกเขาฟัง

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ชายคนหนึ่งพนันสิริถยนต์ของตัวเองโดยให้ครึ่งหนึ่งเป็นสีขาวและอีกครึ่งหนึ่งเป็นสีดำ เพื่อนของเขาถามว่าทำไมเขาถึงทำอะไรแปลกๆ แบบนี้ ชายคนนั้น

ตอบว่า “เพราะฉันคิดว่ามันน่าสนุกดี ถ้าฉันเกิดอุบัติเหตุจนต้องขึ้นโรงขึ้นศาลแล้วได้ยื่นพยานที่เห็นเหตุการณ์เกี่ยวกับเรื่องสีของรถ”

ในช่วงท้ายของการประชุม เซอร์แอนโทนี เมสัน ประธานการประชุมบอกกับผมว่าเขาจะนำเรื่องที่ผมเล่าไปใช้ เพราะเขามักต้องรับมือกับการถกเถียงที่ไม่มีฝ่ายใดผิด เพียงแต่มองกันคนละมุมเท่านั้น

วัฒนธรรมส่วนใหญ่ในโลกนี้ล้วนมองว่าการถกเถียงเป็นสิ่งที่ก้าวร้าว โจมตีตัวบุคคล และไม่สร้างสรรค์ นี่เป็นเหตุผลว่าทำไมในหลายๆ วัฒนธรรมจึงเริ่มนำการคิดคู่ขนานของวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบมาใช้

โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ระบบการคิดที่มีรากฐานมาจากการถกเถียงนั้นมีความยอดเยี่ยมระดับเดียวกับล้อหน้าซ้ายของรถยนต์ พุดอีกอย่างว่า มันไม่ได้ผิดอะไร แต่แค่ยังไม่เพียงพอ

เมื่อแพทย์คนหนึ่งรักษาผู้ป่วยเด็กที่มาโรงพยาบาลด้วยอาการผื่นคัน เขาจะนึกถึง “กรอบ” ที่เป็นไปได้ของอาการนี้ โดยทันที ผื่นนี้เกิดจากการถูกแดดเผา แพ้อาหาร หรือว่า

โรคหัดกันแน่ จากนั้นแพทย์ก็จะตรวจดูอาการแล้วทำการวินิจฉัยโรค ถ้าเขาวินิจฉัยว่าอาการแบบนี้ตรงกับกรอบ “โรคหัด” เขาก็จะรู้แน่ชัดว่าควรทำอะไรต่อไป เพราะ “กรอบ” นั้นมีวิธีการรักษาเขียนกำกับไว้ นี่คือนี่คือการคิดแบบดั้งเดิมทำได้ยอดเยี่ยมที่สุด

เราใช้เหตุการณ์ในอดีตสร้างสถานการณ์มาตรฐานขึ้นมา เราตัดสินใจว่าสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นควรอยู่ใน “กรอบสถานการณ์มาตรฐาน” ไດ หลังจากที่เราตัดสินใจได้แล้ว แนวทางที่ต้องปฏิบัติต่อไปก็จะชัดเจนขึ้น

ระบบการคิดแบบนี้ใช้ได้ดีในโลกที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง เพราะสถานการณ์มาตรฐานที่สร้างขึ้นจากอดีตจะยังคงใช้การได้อยู่ ทว่าในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงมันจะใช้การไม่ได้อีกต่อไป แทนที่จะตัดสินใจว่าควรเดินหน้าไปบนเส้นทางไหน เราจำเป็นต้องออกแบบเส้นทางที่จะเดินไปข้างหน้าเอง เราต้องรู้จักคิดถึง “สิ่งที่เป็นไปได้” ไม่ใช่แค่ “สิ่งที่เป็นอย่างอยู่”

วิธีคิดแบบหมวก 6 ใบ (การคิดคู่ขนาน) จะนำเสนอโมเดลที่เรียบง่ายของการคิดเชิงสร้างสรรค์ (constructive thinking) ซึ่งหาไม่ได้จากการคิดแบบตะวันตกหรือการคิดแบบอื่นๆ

การคิดคู่ขนานคืออะไร

ณ คฤหาสน์หลังงามและใหญ่โตโอ้อ่าแถบชนบท คนคนหนึ่งยืนอยู่หน้าบ้าน อีกคนหนึ่งยืนอยู่หลังบ้าน ส่วนข้างบ้านแต่ละฝั่งก็มีคนยืนอยู่เช่นกัน ทั้งสี่คนมองเห็นภาพของบ้านแตกต่างกัน และถกเถียงกัน (ผ่านอินเทอร์เน็ตคอม) ว่าภาพที่ตัวเองเห็นนั้นเป็นภาพที่ถูกต้องของบ้านหลังนี้

การคิดคู่ขนานคือการที่ทั้งสี่คนเดินมารวมตัวกันที่หน้าบ้านเพื่อมองดูบ้าน จากนั้นก็พากันเดินไปฝั่งซ้าย หลังบ้าน และจบที่ฝั่งขวา ดังนั้น ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งสี่คนจะได้มองบ้านจากมุมเดียวกันขนานกันไป

นี่แทบจะตรงข้ามกับการถกเถียงซึ่งอาศัยการคิดที่เน้นการกล่าวหาและการเผชิญหน้ากัน โดยแต่ละฝ่ายตั้งใจเลือกมองกันคนละมุม เมื่อใช้การคิดคู่ขนาน ในท้ายที่สุดแต่ละฝ่ายจะได้พิจารณาทุกมุมมองไปด้วยกัน และสิ่งที่กำลังพูดคุยกันอยู่ก็จะถูกสำรวจอย่างครบถ้วน การคิดคู่ขนานคือการที่ไม่ว่าเมื่อไหร่ ทุกคนก็จะมองไปยังทิศทางเดียวกันเสมอ

แต่การคิดคู่ขนานไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่นั้น ในการคิดแบบดั้งเดิม ถ้าคนสองคนมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน พวกเขา ก็จะถกเถียงกันโดยที่ต่างฝ่ายต่างพยายามพิสูจน์ว่าอีกฝ่ายคิดผิด แต่ในการคิดคู่ขนาน มุมมองของทั้งสองฝ่ายไม่ว่าจะขัดแย้งกันแค่ไหนก็จะได้รับการพิจารณาไปพร้อมๆ กัน แล้ว

ถ้าจำเป็นต้องเลือกระหว่างสองมุมมองที่แตกต่างกัน พวกเขา
ก็จะพยายามตัดสินใจเลือกตรงนั้นเลย แต่ถ้าเลือกไม่ได้ ทั้ง
สองฝ่ายก็ต้องออกแบบเส้นทางที่ครอบคลุมทั้งสองมุมมอง
หัวใจสำคัญอยู่ที่การออกแบบเส้นทางเพื่อเดินไปข้างหน้า
เสมอ

ทิศทางและหมวก

แก่นของการคิดคู่ขนานก็คือ ณ ช่วงเวลาหนึ่งๆ ทุกคนจะมอง
ไปยังทิศทางเดียวกัน แต่ทิศทางสามารถเปลี่ยนแปลงได้
ดังนั้น เราจึงต้องตั้งชื่อให้กับทิศทางของการคิด เช่นเดียวกับ
ที่นักสำรวจมีชื่อที่เป็นมาตรฐานสากลในการเรียกทิศทางอย่าง
ทิศเหนือหรือทิศตะวันออก แล้วทิศทางของการคิดที่นักคิด
สามารถสำรวจมีอะไรบ้าง

จุดนี้เองที่หมวกเข้ามามีบทบาท

ในหลายวัฒนธรรมมีการเชื่อมโยงการคิดกับ “หมวก
ความคิด (thinking hat)” ใ่ว่างเหนียวแน่นอยู่แล้ว หมวก
มีคุณค่าเชิงสัญลักษณ์อย่างหนึ่งคือ มันแสดงให้เห็นบทบาท
ของผู้สวม มีการกล่าวว่าผู้คนที่กำลังสวมหมวกใบใดใบหนึ่งอยู่
ตลอดเวลา ข้อดีอย่างหนึ่งของหมวกคือ เราสามารถสวมหรือ
ถอดมันออกได้อย่างง่ายดาย แถมคนรอบข้างยังมองเห็นหมวก

ที่เราสวมอีกด้วย ด้วยเหตุผลนี้ ผมจึงเลือกใช้หมวกเป็นสัญลักษณ์แทนทิศทางของการคิด

แม้ว่าบางครั้งจะมีการใช้หมวกที่เป็นหมวกจริงๆ แต่โดยปกติแล้วจะเป็นแค่หมวกในจินตนาการเท่านั้น อย่างไรก็ตามบนผนังห้องประชุมมักมีการติดโปสเตอร์รูปหมวกเพื่อช่วยเตือนความจำเกี่ยวกับทิศทางของการคิด สำหรับวิธีคิดแบบหมวก 6 ใบนี้ คุณจะารู้จักกับหมวก 6 สีซึ่งแต่ละสีจับคู่กับทิศทางของการคิดที่มีอยู่ 6 ทิศทาง ได้แก่ หมวกขาว หมวกแดง หมวกดำ หมวกเหลือง หมวกเขียว และหมวกน้ำเงิน

เป็นทิศทาง ไม่ใช่คำอธิบาย

เรื่องสำคัญที่ต้องบอกไว้ก่อนคือ หมวกทั้ง 6 ใบเป็นแค่ทิศทาง ไม่ใช่คำอธิบายถึงสิ่งที่ได้เกิดขึ้น นี่ไม่ใช่เรื่องของคนที่ใครอยากจะทำอะไรก็ได้แล้วค่อยใช้หมวกในการอธิบายสิ่งที่พูดไป แต่มันคือเรื่องของการเริ่มคิดไปในทิศทางนั้นๆ

“เรามาสวมหมวกขาวกันเถอะ” หมายถึงให้ทุกคนมุ่งความสนใจไปที่ข้อมูลเป็นหลัก นี่เป็นเวลาที่ต้องนึกถึงข้อมูลที่มีอยู่ ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ คำถามที่ต้องถาม และวิธีอื่นๆ ในการได้มาซึ่งข้อมูล