แก้ปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการคิดแบบหมวกหกใบ(Six thinking hats)

เป็นแนวความคิดของ Dr. Edward de Bono ที่เสนอว่า การแก้ปัญหาขององค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การระดมสมอง (brainstorming) เทคนิคNominal Group เทคนิคDelphi ฯ ในบางครั้งอาจเสียเวลามากและไม่มีประสิทธิภาพ แต่หากหันมาใช้วิธีการคิดแบบคู่ขนาน (parallel thinking) ที่เรียกว่า คิดแบบหมวกหกใบ จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Dr. Bono ได้



กำหนดให้ผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาปฏิบัติตนหรือสวมบทบาทเสมือนกับการสวมหมวกหกใบ ในขณะใดขณะหนึ่งผู้มีส่วนร่วมทุกคนจะสวมหมวกสีเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้การประชุมแก้ปัญหาดำเนินไปได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด ขจัดข้อขัดแย้งที่มีระหว่างกัน มีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สับสนประเด็น ทั้งนี้หมวกแต่ละใบมีความหมายเฉพาะดังนี้

หมวกสีขาว: สีขาวเป็นสีแห่งการเริ่มต้น เป็นสีแสดงข้อเท็จจริงซึ่งประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ เป็นสีที่ไม่มีอารมณ์ความรู้สึกหรือความลำเอียงใดๆมาปะปน ดังนั้นสีขาวเป็นสีที่บ่งบอกถึงสภาพของปัญหา ไม่ผิดนักถ้าจะกล่าวว่า สีขาวแสดงกระบวนการกำหนดปัญหาให้เด่นชัดขึ้น (problem identification) ดังนั้นในขั้นตอนนี้ ผู้เข้าประชุมทุกท่านต้องเอาข้อเท็จจริงของปัญหามาตีแผ่เพื่อให้ทุกคนในที่ประชุมได้รับรู้และเข้าใจปัญหาได้ตรงกัน

หมวกสีแดง: สีแดงเป็นสีแห่งอารมณ์และความรู้สึกที่อาจไม่ต้องพึ่งพาเหตุผล ดังนั้นสีแดงจะแสดงมุมมองเชิงคุณภาพของปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งไม่ต้องใช้ตัวเลขใดๆมาช่วยอธิบาย ดังนั้นในขั้นตอนนี้ ทุกคนในที่ประชุมจะได้มองเห็นปัญหาได้ถ่องแท้และกว้างขวางมากขึ้น หมวกสีแดงยังใช้บ่งบอกถึงสัญชาตญาณ (instinct) และสหัชญาณ (intuition) ที่ต้องพึ่งพาในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

หมวกสีดำ: สีดำเป็นสีที่แสดงถึงอันตราย จุดอ่อน หายนะ อุปสรรคที่อาจเป็นภัยคุกคาม(threats) ข้อผิดพลาด โอกาสของการเกิดปัญหา ความเสี่ยง(risk) ความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งรวมไปถึงมุมมองเกี่ยวกับข้อเสียของการตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาทางใดทางหนึ่ง ดังนั้นผู้สวมหมวกสีดำต้องมีมุมมองในแง่ลบกับผลกระทบและความรุนแรงของปัญหา ตลอดจนตระหนักถึงข้อเสียของทางเลือกหนึ่งๆไว้ด้วย

หมวกสีเหลือง: สีเหลืองเป็นสีที่แสดงถึงประโยชน์ จุดแข็ง(strengths) จุดเด่น โอกาส(opportunities) ข้อดี ดังนั้นผู้ที่สวมหมวกสีเหลืองเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี ในที่นี้มิได้หมายความว่า ประเด็นที่ผู้สวมหมวกสีเหลืองหยิบยกจะนำไปใช้เพื่อหักล้างความคิดเห็นของผู้ที่สวมใส่หมวกสีดำ

หมวกสีเขียว: สีเขียวเป็นสีแสดงการผลัดใบ เป็นสีของความคิดสร้างสรรค์(creativity) และนวัตกรรม (innovation) ดังนั้นผู้สวมหมวกสีเขียวมีหน้าที่จะต้องหาทางออก หาทางขบคิดแก้ปัญหา เสนอแนะทางเลือกใหม่ๆ ตลอดจนปล่อยความคิดของตนให้โลดแล่นไปไกลที่สุด

หมวกสีฟ้า: สีฟ้าเป็นสีที่แสดงเกียรติยศ สีแห่งความเป็นผู้นำ เป็นสีแสดงการควบคุม ดังนั้นผู้สวมหมวกสีฟ้าอาจจะต้องทำการกำหนดวาระการประชุม การควบคุมให้ทุกคนมุ่งและโฟกัสอยู่ที่ประเด็นหลัก กำหนดกติกา สรุป หรือขอมติของที่ประชุม

อนึ่ง เป็นที่เข้าใจว่า แม้จะมีหมวกหกใบ แต่ในบางกรณี ผู้ที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือขบคิดหาทางออกที่ดีสำหรับองค์กรอาจไม่จำเป็นต้องสวมหมวกทุกสี ในบางกรณีผู้มีส่วนร่วมอาจต้องกลับมาสวมใส่หมวกสีเดิมที่เคยสวมใส่ และลำดับสีหมวกที่ใส่ก็ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับบริบทในขณะนั้น ลองพิจารณาตัวอย่างสองตัวอย่างดังต่อไปนี้

<u>ตัวอย่างที่หนึ่ง (</u>การตัดสินใจ) มีลำดับของการใช้สีหมวกดังนี้

หมวกสีฟ้า : หัวข้อหรือประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ

หมวกสีเขียว: เสนอแนะทางเลือกเพื่อพิจารณา

หมวกสีขาว: ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะในขณะนั้น

หมวกสีเหลือง: ข้อดีหรือประโยชน์ของแต่ละทางเลือก

หมวกสีดำ: ข้อเสียหรือจุดอ่อนของแต่ละทางเลือก

หมวกสีแดง: มีการตัดสินใจ

หมวกสีฟ้า: ประเมินการตัดสินใจ

ตัวอย่างที่สอง (การแก้ปัญหาองค์กร) มีลำดับของการใช้สีหมวกดังนี้

หมวกสีฟ้า: กำหนดปัญหาให้เด่นชัด

หมวกสีขาว: สนับสนุนด้วยข้อมูลที่มีอยู่

หมวกสีเขียว: เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา

หมวกสีเหลือง: ประเมินความเป็นไปได้ของแต่ละวิธี

หมวกสีดำ: ชี้ถึงจุดอ่อนของแต่ละวิธี

หมวกสีขาว: ใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาสนับสนุน เชื่อมโยงกับวิธีแก้ปัญหา

หมวกสีฟ้า: สรุป

องค์กรที่ได้นำวิธีการคิดแบบหมวกหกใบไปใช้ได้แก่ Pittsburg Plate Glass Company (PPG) Texas Instruments Honeywell 3M และบริษัท IBM

Contribution this issue: ดร . ดนัย ปัตตพงศ์*

* ผู้แต่ง/เจ้าของ Statistics Talks(70+ issues) เอกสารวิชาการด้านการวิจัยและสถิติประยุกต์ที่นำเสนอเครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิจัยในระดับปริญญาโท เอก ตลอดจนตัวอย่างของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

* ผู้พัฒนา FINALYSIS... a dedicated software สำหรับให้บริการนักธุรกิจที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(บ้านจัดสรร/จัดสรรที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม/อาคารชุด/อาคารสำนักงานให้เช่า) โรงแรม โรงพยาบาลเอกชน ห้างสรรพสินค้า โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ โรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯได้เห็นตัวเลขก่อนโครงการเกิด หลีกเลี่ยงความผิดพลาดเป็นร้อยเป็นพันล้านหากเกิดการลงทุนจริง (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)

* ผู้แต่งหนังสือ" การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและการจัดวงเงินเครดิตของโครงการลงทุน " ประกอบด้วยตัวอย่างของธุรกิจจริงที่ไม่เปิดเผยชื่อนับ 100 บริษัท ครอบคลุมอุตสาหกรรม 24 อุตสาหกรรม

* Co-developer ซอฟแวร์ en◉gex◉cel® สำหรับใช้ทดสอบ/เรียนรู้ศัพท์ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 90 บทครอบคลุมศัพท์ระดับ SAT/IELTS/TOEFL กว่า 12,000 คำ) และไวยากรณ์อังกฤษ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 160 บทหรือกว่า 10,000 ข้อครอบคลุมเนื้อหาระดับอุดมศึกษาและTOEFL) มาพร้อมกับไฟล์เสียง/ไฟล์ข้อมูล/ฯลฯ อีกมาก (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)