

คิดแนวข้าง (*Lateral Thinking*)*

Eward de Bono

การคิดแนวข้าง *Lateral Thinking*

การคิดแนวข้าง *Lateral Thinking* มี 4 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ อย่างยิ่งกับความเข้าใจ
2. การรู้แจ้ง (*Insight*)
3. ความคิดสร้างสรรค์ (*Creativity*)

* นายศักดิ์นิคม ขุนกำแหง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ว สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก สรุปจาก “คิดแนวข้าง (*Lateral Thinking*)” เขียนโดย ดร.เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน (*Edward de Bono*) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย.



4. อารมณ์ขัน (*Humour*)

ซึ่งผู้ศึกษาและผู้สอนเรื่องนี้มักจะเข้าใจผิดอยู่ 2 ประการ ได้แก่

ประการแรก คือ การเข้าใจว่าการคิดแนวข้างเป็นสิ่งที่ทุกคนรู้และนำมาใช้อยู่แล้ว

ประการที่สอง คือ การเข้าใจว่าการคิดแนวข้างเป็นเรื่องเฉพาะและไม่ใช่ว่าทุกๆ คนจะใช้มันได้

วิธีที่จะทำให้เกิดทักษะการคิดแนวข้าง

วิธีที่จะทำให้เกิดทักษะการคิดแนวข้าง ที่ดีที่สุดก็คือการพัฒนาทักษะในการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่เคยใช้แล้วให้เกิดประสิทธิผลขึ้นมา ขึ้นอยู่กับตัวกระบวนการ (*Process*) ไม่ใช่ ผลผลิต (*Product*) วิธีใช้ลักษณะนามธรรม ไม่ช่วยทำให้คนเข้าใจเกี่ยวกับการคิดแนวข้างได้ แต่สิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงก็คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติจริง



ลักษณะเฉพาะของการคิดแนวข้าง

ลักษณะเฉพาะของการคิดแนวข้าง เป็นกระบวนการที่ค่อนข้างจะขัดแย้งกับกระบวนการคิดแบบอื่นๆ หากไม่เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างการคิดแนวข้างกับความคิดแบบอื่นๆ อย่างชัดเจนแล้ว จะทำให้เกิดความเคลือบแคลงใจในวิธีคิดแบบอื่น ซึ่งเป็นสิ่งอันตราย การคิดแนวข้างแตกต่างกับแนวคิดแบบอื่นๆ อย่างสิ้นเชิง แต่มีความสำคัญเหมือนกัน และไม่ใช่วิธีคิดที่ทำลายการคิดแบบแนวตั้ง และไม่ควรสอนการคิดแนวข้างไปพร้อมๆ กับการคิดแนวตั้ง ดังนั้นข้อเท็จจริง ก็คือ“ วัฒนธรรมมีส่วนในการกำหนดแนวคิด และการศึกษาก็มีส่วนในการส่งผ่านความคิดนั้น” ทั้งนี้ความขัดแย้งเป็นวิธีเดียวที่เปลี่ยนแปลงความคิดต่างๆ ได้ โดยมันจะทำงานเป็น 2 ลักษณะ คือ

- **ลักษณะแรก** การเผชิญหน้ากันระหว่างความคิดที่ตรงกันข้ามกัน แล้วความคิดหนึ่งก็จะได้รับการยอมรับมากกว่าอีกความคิดหนึ่ง แต่ความคิดที่



ไม่ได้การยอมรับนั้น จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ

- **ลักษณะที่สอง** เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือวิธีการสร้างข้อมูลใหม่ๆ เพื่อหักล้างความคิดเก่าๆ อันจะนำไปสู่ความคิดใหม่ซึ่งเป็นวิธีการหาความรู้ของมนุษย์

องค์ประกอบของ การคิดแนวข้าง *Lateral Thinking*

องค์ประกอบของ การคิดแนวข้าง *Lateral Thinking* แต่ละบทแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ทั้ง 22 บท ได้แก่

1. พื้นฐาน ทฤษฎี และธรรมชาติของกระบวนการคิด
2. แบบฝึกหัดสำหรับฝึกปฏิบัติ และกระบวนการคิด

วัตถุประสงค์ของการคิดแนวข้าง

การปรับโครงสร้างของแบบแผน และกระตุ้นให้เกิดแบบแผนใหม่ๆ และเป็นเรื่องของกระบวนการ ในโลกของศิลปะกับความคิด



สร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือเป็นการสลัดความคิดออกจากความคิดแบบเก่าๆ โดยมีจุดประสงค์ของการคิดก็เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วทำให้มันเกิดประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่เราไม่สามารถจะใช้ข้อมูลใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ถ้าเรายังไม่มีวิธีในการปรับโครงสร้างของแบบแผนความคิดเดิมๆ ให้มีความทันสมัยขึ้น วิธีคิดแบบเดิมจะสอนให้เราถนัดกรองแบบแผนต่างๆ และระบุว่าแบบแผนเหล่านั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งทำให้เราไม่สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เว้นเสียแต่เราจะรู้วิธีสร้างแบบแผนความคิดใหม่ๆ และสลัดอิทธิพลของแบบแผนความคิดเดิมออกไปเสีย

ความแตกต่างระหว่างการคิดแนวข้าง กับการคิดแนวตั้ง

การคิดแนวตั้ง : เป็นเรื่องของการพิสูจน์และพัฒนาแบบแผนความคิด



การคิดแนวข้าง : เป็นเรื่องของการปรับโครงสร้างแบบแผนความคิด และกระตุ้นให้เกิดแบบแผนความคิดใหม่

การคิดทั้ง 2 แบบนี้ ต่างก็สนับสนุนซึ่งกันและกัน และเป็นสิ่งจำเป็น แต่กระนั้น “การศึกษา” ก็ยังเน้นที่การคิดแนวตั้ง แต่เพียงอย่างเดียว พฤติกรรมของจิตในฐานะที่เป็นระบบความจำที่ขยายหน่วยความจำได้ด้วยตนเองนี้ มีข้อจำกัดบางอย่างที่ทำให้เราจำเป็นต้องใช้การคิดแนวข้าง เพื่อให้การคิดของเรามีประสิทธิภาพสูงสุด โดย *Edward De Bono* ได้เสนอวิธีการคิดแนวข้าง (*Lateral Thinking*) ไว้ ดังต่อไปนี้

1. วิธีทำงานของจิต : จิตทำหน้าที่สื่อสารหรือถ่ายข้อมูลด้วยรหัส (ภาษาเป็นรหัสที่ชัดเจนที่สุด) ระบบการจัดระเบียบตนเอง โดยสรุป จิตจะจัดการกับข้อมูลด้วยวิธีการที่มีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งมีประสิทธิภาพมาก และมีประโยชน์ในทางปฏิบัติ



อย่างมหาศาล แต่มันก็มีข้อจำกัด กล่าวคือจิตจะชำนาญในการสร้างแบบแผนต่างๆ แต่ไม่ชำนาญในการปรับโครงสร้างของแบบแผนที่มีอยู่ให้ทันสมัยได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้การคิดแนวข้าง เพื่อแก้ไขข้อจำกัดนี้

2. ความแตกต่างระหว่างการคิดแนวข้างกับการคิดแนวตั้ง : การคิดแนวตั้งเป็นการสรรหา ส่วนการคิดแนวข้างเป็นการสร้างสรรค์ที่หลากหลาย การคิดแนวตั้งจะเคลื่อนที่ไปตามทิศทางที่มีอยู่เท่านั้น แต่การคิดแนวข้างจะเคลื่อนที่เพื่อสร้างทิศทาง

การคิดแนวตั้งเป็นการวิเคราะห์ แต่ การคิดแนวข้างเป็นการกระตุ้น การคิดแนวตั้งเป็นลำดับต่อเนื่อง แต่การคิดแนวข้างสามารถกระโดดข้ามขั้นได้ และคนที่ใช้การคิดแนวตั้งจะต้องทำทุกขั้นตอนให้ถูกต้อง ขณะที่การคิดแนวข้างไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้น ผู้ที่ใช้การคิดแนวตั้งจะใช้การปฏิเสธ เพื่อคิดค้นบางวิธีออกไป โดยต้องจดจ่อและขจัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง



ออกไป ส่วนผู้ที่ใช้การคิดแนวข้างจะเปิดใจรับทุกโอกาสที่เข้ามา การคิดแนวตั้งจะมีการแบ่งเป็นหมวดหมู่และประเภทต่างๆ แบบตายตัว แต่การคิดแนวข้างไม่เป็นเช่นนั้น การคิดแนวตั้งจะดำเนินไปตามแนวทางที่น่าจะใช้มากที่สุด ส่วนการคิดแนวข้างจะเป็นการสำรวจหนทางที่น่าจะใช้น้อยที่สุด การคิดแนวตั้งเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตแน่นอน ส่วนการคิดแนวข้างเป็นกระบวนการที่เป็นไปได้

โดยสรุป ความแตกต่างระหว่างการคิดแนวข้างและการคิดแนวตั้ง เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะพวกมันมีกระบวนการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้ไม่ใช่ว่ากระบวนการหนึ่ง จะมีประสิทธิผลมากกว่าอีกกระบวนการหนึ่ง แต่ทั้งสองกระบวนการเป็นเรื่องจำเป็น เราจึงควรตระหนักถึงความแตกต่างนี้เพื่อใช้ประโยชน์จากความคิดทั้งสองแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนที่ใช้การคิดแนวตั้ง จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการแก้ปัญหาโดยเฉพาะ แต่คนที่ใช้การคิดแนวข้าง จะใช้ข้อมูลเพื่อก่อให้เกิด



การปรับปรุงแบบแผนไม่ใช่เพื่อหาประโยชน์จากข้อมูลเพียงอย่างเดียว

3. เจตคติต่อการคิดแนวข้าง : แม้ว่าเราเข้าถึงคุณค่าของการแก้ปัญหา โดยใช้ความเข้าใจหรือการรู้แจ้ง (*insight*) และคุณค่าของความคิดใหม่ๆ แต่เราก็ไม่มีแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่สิ่งเหล่านั้น เมื่อใดก็ตามที่ใช้ความคิดแนวข้างแก้ปัญหาได้ มันก็ย่อมสามารถแก้ไขด้วยวิธีการเชิงตรรกะได้เช่นกัน

ดังนั้นอะไรก็ตามที่เป็นการคิดแนวข้างจึงเป็นเพียงการคิดเชิงตรรกะที่ดีขึ้นเท่านั้นเอง การคิดเชิงตรรกะเป็นการคิดที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง ดังนั้นการคิดแนวข้างจึงเป็นส่วนหนึ่งของการคิดเชิงตรรกะ การคิดแนวข้างก็คือหลักตรรกะเชิงอุปนัย ไม่ใช่วิธีการที่สามารถจงใจให้เกิดขึ้นได้ แต่เป็นพรสวรรค์ในการสร้างสรรค์ที่บางคนมีและบางคนไม่มี

สรุปว่า การคิดแนวข้างและการคิดแนวตั้งนั้นเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกัน



4. ธรรมชาติพื้นฐานของการคิดแนวข้าง : การคิดแนวข้างเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบแผน แบบแผน หมายถึง การจัดเรียงข้อมูลบนพื้นผิวความจำของจิต การจัดเรียงของข้อมูลต่างๆ ในระบบการขยายตัวเอง ของความจำนั้น จะมีประสิทธิผลดีกว่าที่ควรจะเป็นเสมอ การคิดแนวข้างนั้นเป็นเจตคติและวิธีในการใช้ข้อมูล การคิดแนวข้างสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมในการจัดการกับข้อมูลของจิต

5. การใช้การคิดแนวข้าง : การสร้างความคิดใหม่ๆ การแก้ปัญหาๆ มักมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

(1) ปัญหาที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม หรือต้องการเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลขึ้นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

(2) ปัญหาที่ไม่ต้องการข้อมูลใหม่ แต่ต้องมีการจัดเรียงข้อมูลที่มีอยู่เสียใหม่ กล่าวคือ ต้องมีการปรับโครงสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่



(3) ปัญหาของการไม่มีปัญหา ที่สำคัญ ทางเลือกในการรับรู้ การประเมินใหม่เป็นระยะๆ การป้องกันการแบ่งขั้ว และแบ่งแยกแบบเค็ดขาด

6. เทคนิคต่างๆ : ในแต่ละเทคนิคจะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่เป็นลักษณะและจุดประสงค์ และส่วนที่จะเป็นคำแนะนำเกี่ยวกับการนำเอาเทคนิคไปใช้ฝึกปฏิบัติ

7. การสร้างทางเลือก : หลักการเบื้องต้นที่สุดของการคิดแนวข้าง คือมุมมองที่เรามีต่อสิ่งต่างๆ คำว่าแนวข้างเป็นคำบ่งบอกถึงการเคลื่อนที่ออกไปทางด้านข้าง ทางเลือกที่สร้างขึ้นอาจพิสูจน์ให้เห็นว่า จุดเริ่มต้นนั้นมีประโยชน์ทางเลือกที่สร้างขึ้น อาจใช้แก้ไขปัญหาได้จริง โดยไม่ต้องออกแรงพยายามมากขึ้น ทางเลือกที่สร้างขึ้นอาจช่วยจัดเรียงสิ่งต่างๆ ให้เราใหม่เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยทางอ้อมโดยวัตถุประสงค์ของการสร้างทางเลือก ก็เพื่อให้เรารู้จักทางเลือก ไม่ใช่เพื่อให้ค้นหา



มุมมองให้ดีที่สุด เพราะจะมองทางที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว และจะไม่หยุดสร้างทางเลือกในมุมมองต่างๆ

8. การท้าทายสมมุติฐาน : ในการดำเนินชีวิตนั้นคนเราจะต้องตั้งข้อสมมุติฐานอยู่ตลอดเวลา แต่ข้อสมมุติฐานเหล่านั้นก็มักเป็นแบบแผนที่เก่าคร่ำครึ ที่ควรจะถูกรับโครงสร้างให้มีประโยชน์มากขึ้น แต่เราควรยอมรับว่าข้อสมมุติฐานต่างๆ และความคิดเก่าๆ ก็มีประโยชน์เหมือนกัน และถ้าเรารู้ว่าเราจะถูกรอบงำด้วยข้อสมมุติฐานและความคิดเหล่านั้นเราก็จะสามารถใช้พวกมันให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเป็นอิสระมากขึ้น

9. นวัตกรรม : เป็นการสร้างสิ่งใหม่ๆ คิดไปข้างหน้า (*Forward Thinking*) จะถูกนำมาใช้กับการคิด

10. การชะลอการตัดสินใจ : การคิดแนวตั้งจะถูกต้องทุกขั้นตอน และจะยื่นหยัดความถูกต้องตลอดเวลา โดยอาศัยการปฏิเสธ (ไม่ ไม่ใช่) อันตรายที่เกิดคือความอวดดีที่จะยื่นหยัดทำ



ตามความคิดหนึ่งเท่านั้น ส่วนการคิดแนวข้าง จะผุดในขั้นตอนใดก็ได้ แต่จะถูกต้องในขั้นตอนสุดท้าย หลังจากการนำข้อมูลมาจัดเรียง เมื่อเห็นในสิ่งไม่ถูกต้อง ก็จะถูกตัดออกไป เพื่อให้เกิดการปรับโครงสร้างในแบบที่ถูกต้อง ดังนั้นก่อนการตัดสินใจจึงมีการขีดเวลาออกไปเพื่อหาข้อเปรียบเทียบ ประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติ โดยการหาทางเลือกหลายๆ ทาง จนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด อันเกิดจากการเรียงลำดับข้อมูลให้เกิดความถูกต้องมากที่สุด

11. การออกแบบ : ไม่ใช่การลอกแบบ จุดประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นว่าเราสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้หลายวิธี ความหลากหลายในการประเมินผล จากข้อสมมุติฐาน (การทำเรื่องโง่ๆ ในสายตาคนอื่น ไม่ได้หมายความว่าผู้นั้นเป็นคนโง่) สรุปว่ากระบวนการออกแบบเป็นการพัฒนาการคิดแนวข้างแบบง่าย โดยเน้นที่วิธีทำที่แตกต่าง ด้วยการพินิจพิจารณาที่แตกต่าง และการหลุดพ้นจากความคิดเก่าๆ เราจะชะลอการประเมินเชิงวิพากษ์วิจารณ์ไว้ชั่วคราว เพื่อให้เกิดกรอบความคิดที่สร้างสรรค์



12. ความคิดหลักและปัจจัยชี้ขาด : ความคิดหลักที่แตกต่างกัน การลำดับของความคิดหลัก โดยมีปัจจัยชี้ขาดว่าอะไรทำให้เราใช้แต่วิธีเดิมๆ

13. การแยกส่วน : จุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาสิ่งต่างๆ ในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม หาส่วนที่ผิด สร้างส่วนที่ถูก ส่วนที่สมบูรณ์และการเชื่อมต่อชิ้น มีการแยกส่วนให้ชัดเจนตามสถานการณ์

14. วิธีการพลิกกลับ : เป็นการหลีกเลี่ยงหนีจากมุมมองเดิมๆ เพื่อทำให้เกิดมุมมองใหม่ เอาชนะความผัด เปลี่ยนจุดยืนให้เกิดการแสวงหาคุณประโยชน์ที่สูงสุด ด้วยวิธีพลิกกลับ

15. การระดมสมองการคิดแนวข้าง : คือการกระตุ้นความคิดซึ่งกันและกัน การชะลอการตัดสินใจตามสภาพแวดล้อมในลักษณะเป็นทางการ โดยสรุป การระดมสมองเป็นการกระทำให้เกิดการคิดแนวข้าง ปัญหาของการระดมสมองของการคิดแนว



ข้างมี 2 ปัญหาคือ การทำให้เกิดการเคลื่อนไหวทางความคิด และการหลีกเลี่ยงจากแนวคิดแบบเก่าๆ ที่ใครๆ ก็คิดออก

16. การอุปมาอุปไมย : คือ การนำเรื่อง หรือสถานการณ์ ที่คนส่วนใหญ่รู้จักคุ้นเคยดีที่มีการพัฒนาอยู่ในตัวของมันเอง ไปเปรียบเทียบกับบางสิ่งบางอย่างให้เกิดมุมมองใหม่ ทำให้เกิดความเคลื่อนไหวทางความคิด มีชีวิตชีวา เพื่อให้เกิดการปรับโครงสร้างของความคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหานั้นๆ

17. การเลือกจุดรับรู้แรกและพื้นที่การสนใจ : (*Entry point and Attention area*) เป็นลักษณะสำคัญของจิต คือ ความสามารถในการเลือกจำข้อมูลที่สมองต้องเลือกจำข้อมูลเป็นบางส่วน ก็เพราะพื้นที่ความสนใจของระบบความจำนั้นมีจำกัด การเลือกจุดรับรู้แรก มีความสำคัญที่สุดต่อการปรับมุมมองของสถานการณ์ เนื่องจากไม่มีข้อมูลอื่น (พื้นที่ให้สนใจอื่น) เพิ่มเข้าไปในระบบความจำ จุดรับรู้แรกนั้น ก็จะก่อให้เกิดมุมมองใหม่



18. การกระตุ้นส้อม : การแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ จะไม่มีการพัฒนา โดยปกติแล้วคนเราจะรอจนกว่าจะเกิดแรงบันดาลใจ ที่จะทำให้เราพบวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ แต่การกระตุ้นส้อม จะทำให้เราผสมผสานข้อมูลต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เพื่อนำไปสู่การปรับโครงสร้างของแบบแผนความคิดของเราได้

19. แนวความคิด/การแบ่งส่วน/การแบ่งขั้ว : พื้นที่ความสนใจที่มีจำกัดของจิตทำให้มีการต่อต้านเพียงส่วนเดียวของสิ่งแวดล้อมทั้งหมด และความสนใจจะเปลี่ยนไปตามช่วงเวลา จึงจำเป็นต้องแบ่งส่วน แล้วนำมาประกอบกันใหม่ โดยการเรียงลำดับอย่างเป็นระบบ ด้วยการตั้งชื่อ ทำให้แยกก็ง่าย รวมก็ง่าย

20. คำใหม่ “ PO ” : เป็นเครื่องมือการคิดแนวข้าง ที่ใช้เป็นภาษาในการสื่อข้อมูลที่ใช่ง่าย ให้เป็นสากล เหมือนกับที่มี



“NO” ของการคิดแนวตั้ง ที่ *Edward de Bono* คิดขึ้นมาใช้ โดยหน้าที่ของ PO คือ

- 1) ทำให้เกิดการจัดเรียงข้อมูลแบบใหม่
- 2) การทำลายการจัดเรียงข้อมูลเดิม

โดยสรุป PO เป็นเครื่องมือทางภาษาที่ทำให้เกิดการคิดแนวข้าง และ PO เป็นเครื่องมือของความเข้าใจเพราะมันทำให้เราสามารถใช้อข้อมูลในแบบที่จะทำให้หลุดพ้นจากแบบแผนที่มีอยู่ และทำให้เกิดการปรับโครงสร้าง กลายเป็นแบบแผนใหม่ ถ้าเรายังฝึกหัดและมีทักษะในการใช้ PO มากเท่าไร PO ก็จะมีประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น

21. การถูกปิดกั้นด้วยความเปิดเผย : บางครั้งเราเกิดความเคยชินแต่แบบเก่าที่เราคิดว่าดี คิดว่าถูก เป็นการคิดแนวตั้ง ไม่ยอมเปิดสิ่งที่ปิดกั้นความคิดเดิม เมื่อเราใช้การคิดแนวข้าง ก็จะได้รับสิ่งที่เปิดเผย ว่าสิ่งใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือการมองมุมมองใหม่ๆ หลากๆ ทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด



22. การบรรยาย การแก้ปัญหา การออกแบบ : เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการใช้การคิดแนวข้าง

