

# พัฒนาค้นหาคำ พัฒนาที่วิธีคิด\*

บรรยายโดย

ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

เรียบเรียงจากการถอดเทปคำบรรยายโดย

ศาสตราจารย์นายแพทย์พิเชฐ อุดมรัตน์

---

- \* เป็นบทหนึ่งในหนังสือเรื่อง "คุณภาพที่คุ้มค่า: พัฒนางาน พัฒนาคนให้ดีขึ้นด้วยวิธีที่คุ้มค่า" กำหนดออกวางตลาดประมาณเดือนมิถุนายน 2547

## พัฒนาคนให้คุ้มค่า พัฒนาที่วิถีคิด

ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ท่านคณบดี ท่านรองคณบดี ท่านอาจารย์ และคณะครอบครัว สมาชิกของคณะแพทยศาสตร์ทุกท่านครับ การที่ได้มาเห็นกิจกรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่องในคณะแพทยศาสตร์ของเราอย่างในวันนี้ หรือว่าที่จริงก็ได้เห็นเรื่อยมานะครับ เป็นการได้รับความสุข ซึ่งอาจจะมีผลในการต่ออายุคนแก่อย่างผมได้ด้วย เรื่องของกิจกรรมคุณภาพนี้เป็นเรื่องที่หลายคนในห้องนี้ได้เคยร่วมกันฟันฝ่ามานะครับ และคงนึกได้ว่าตอนช่วงที่เราเริ่มเราก็ไม่มั่นใจหรอกครับ เพียงแต่เรามีความเชื่อบางอย่าง ว่าถ้าฟันฝ่าไปสักระยะหนึ่งจะเห็นผล ซึ่งน่าจะเป็นการเริ่มต้นที่สำคัญ คือเมื่อเริ่มจะทำสิ่งดี ๆ สิ่งที่มีคุณค่าสูง ส่วนใหญ่ความคิดในขณะนั้นมักจะเป็นความเชื่อ เป็นความคิดที่ไม่มั่นใจแต่เชื่อ และเป็นความคิดแบบ ambiguous (กำกวม) อยู่ในตัว และหวังอย่างแรงกล้าว่าน่าจะทำได้ ซึ่งนี่ก็เป็นตัวอย่างของความคิดหนึ่ง เพราะฉะนั้นคนที่อยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2528, 2529 ที่เราเคย ผลักดันก็คงจำได้ว่าบรรยากาศเป็นยังไง มีคนไม่เห็นด้วยก็เยอะ คนที่เห็นด้วยบางคนก็อาจจะใจร้อนไปหน่อย ผมเองก็อยู่ในสภาพที่เรียกได้ว่าไม่มั่นใจนัก

### ความต่อเนื่องเป็นเรื่องสำคัญ

เมื่อที่ผมเรียนท่านคณบดี ตอนนั่งคุยกันว่า จริง ๆ แล้วการที่คณะแพทย์เราอยู่ในสภาพอย่างนี้ได้ ซึ่งหมายความว่าเวลามีใครมาดูงาน เขาก็จะทิ้งในสภาพที่เราเป็นอยู่ พูดอย่างนี้ไม่ได้แปลว่าเราดีทุกอย่างนะครับ แต่มั่นใจว่าโดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไปอย่างไม่น่าเชื่อ เหตุที่เป็นอย่างนี้ได้ ถ้าตอบคำเดียวว่าเป็นเพราะอะไร คำตอบคือความต่อเนื่อง คำนี้เป็น keyword (คำสำคัญ) นะครับ ความต่อเนื่อง ทำเรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้าจะดีเป็นความคิดก็คงได้เหมือนกัน คือเป็นการคิดทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างต่อเนื่อง ไม่ละทิ้ง ต่อเนื่องในที่นี้ไม่ได้แปลว่าเหมือนเดิมนะครับ ความต่อเนื่องไม่ใช่เรื่องที่เหมือนเดิม แต่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ เราคงเห็นว่าเวลาเดินไปเรื่อย ๆ ก็จะมีคนที่เข้ามา เป็นผู้นำ ผู้บริหาร เข้ามาทำงาน ซึ่งแต่ละคนก็จะมิจริต มีสไตล์ มีวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความต่อเนื่องในหลักใหญ่ ๆ เหมือนกัน อันนี้คือคุณค่าสูงสุดที่คณะแพทย์เรามีนะครับ แล้วเราก็อยู่ในสภาพที่เรียกว่ามีทุนทางสังคมสูงมากในขณะนี้ นี่เป็นภาษาของพวกนักสังคมศาสตร์ครับ

## ทุนทางสังคม

เวลาคนพูดถึงเรื่องทุนทางสังคม จะมีความหมายหลายอย่าง แต่ว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ก็จะมีทุนทางสังคมอยู่ด้วย บางหน่วยงานทุนทางสังคมติดลบ คือคนในหน่วยงานทะเลาะกัน คนแตกแยกกัน ตอนผมเป็นรองอธิการบดี ก็ต้องไปสอบสวนบางครั้งเนื่องจากมีความลึกลับดำมืด ในการบริหารงานบางเรื่อง เมื่อเข้าไปสอบสวนแล้วผมตกใจมาก เพราะคนไม่ไว้ใจกันเลย ไม่กล้าพูดความจริง ถ้ามีการทำผิดอะไร คนที่จะพูดก็กลัวอันตราย กลัวจะมีภัยต่อตัวเอง ก็ได้เห็นสภาพ วิธีคิด วิธีทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีต้นทุนทางสังคมแตกต่างกันเยอะมาก แต่คณะแพทย์เราโชคดี ที่ช่วยกัน สร้างสมทุนทางสังคมมาอย่างมากมายในวันนี้ ทุนทางสังคมในที่นี้หมายถึงวัฒนธรรมทางองค์กรที่คนช่วยกันทำงาน ช่วยกันคิด ช่วยกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ช่วยกันชวนหาความรู้ หรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อช่วยให้หน่วยงานได้ทำงานหลักให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ งานหลักของคณะแพทย์เราคือ งานสอน งานให้บริการ โดยเฉพาะ โรงพยาบาล งานวิจัยสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบสาธารณสุขของประเทศ บางเรื่องอาจจะป็นความรู้ใหม่ของโลก และก็เรื่องของคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและศิลปะ ซึ่งมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มักจะเรียกว่า ศิลปวัฒนธรรมและตีความว่า คือการ ร้องรำทำเพลง ดักบาตร เป็นต้น ซึ่งไม่ผิดแต่มันน้อยเกินไป มันควรจะใหญ่กว่านั้นเยอะในเรื่องของศิลปวัฒนธรรม เพราะฉะนั้น การที่คณะแพทย์เรามีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานที่เน้นคุณภาพ และเน้นความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ นี่ก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ยิ่งใหญ่ การที่เรามีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยกันคิดช่วยกันทำ อันนี้ป็นทุนทางสังคมที่ยิ่งใหญ่

## ความคุ้มค่า

ผมมานั่งคิดว่า "พัฒนาคนให้คุ้มค่า พัฒนาที่วิธีคิด"มันอาจจะต้องตีความคำว่าคุ้มค่า หมายความว่าอย่างไร คุ้มค่าของใคร ถ้าความคุ้มค่าคือคุ้มค่าของทุกคน แล้วค่าของทุกคนอยู่ที่ไหน อยู่ที่ค่าของการเกิดมาเป็นคนหรืออยู่ที่ค่าของชีวิต แล้วชีวิตคุ้มค่าหรือเปล่า คุ้มค่าแปลว่าอะไร ผมเองมองว่า *ชีวิตที่คุ้มค่า คือชีวิตที่ได้ทำประโยชน์ให้สังคมสูงสุดเท่าที่ขีดความสามารถของเราจะเอื้ออำนวย* เพราะฉะนั้น องค์กรที่ดีคือองค์กรที่ช่วยส่งเสริมให้แต่ละคนได้ใช้ชีวิตให้คุ้มค่า คณะแพทย์เราพยายามพัฒนาระบบต่าง ๆ ก็เพื่อเป้าหมายอันนี้ คือทำให้คนได้มีโอกาสเติบโตและได้ทำอะไรตามที่ใฝ่ฝันอย่างคุ้มค่า เพราะฉะนั้นความคุ้มค่าคงมองได้หลายอย่าง มองที่ตัวคน มองที่ชีวิต มองที่การลงทุน เพื่อพัฒนาหน่วยงาน การมองที่สังคมว่าสังคมลงทุนให้หน่วยงานของเราขนาดนี้ แล้วเราทำงานแค่ไหน เราทำงานให้กับสังคมแค่ไหน จะเห็นว่าการตีความเรื่องเดียวนี้อาจได้หลายชั้น แต่ผมเชื่อว่าชั้นที่สำคัญที่สุดอยู่ที่แต่ละคนเป็นสำคัญ

## หลายวิธีคิด

พูดถึงเรื่องวิธีคิด วันนี้ถ้าดูตามโปรแกรมการบรรยายก็จะมี การพูดถึงวิธีคิดทั้งหมดเลยนะครับ ซึ่งมีหลากหลาย โดยในช่วงเช้าของวันนี้ก็จะมีการพูดถึง **วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์** ด้วย แต่ผมคิดว่ายังมีวิธีคิดอีกข้อหนึ่งคือ **วิธีคิดเชิงอารมณ์** ซึ่งตรงข้ามกับวิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์หรือวิธีคิดที่ใช้เหตุผล ถามว่าทั้งสองอย่างนี้ อันไหนดีกว่ากัน คำตอบคือว่าดีทั้งสองอย่าง หรือจริง ๆ แล้วก็คือไม่ครบทั้งสองอย่าง เวลาใช้ ต้องแล้วแต่บริบทและต้องใช้ทั้งสองอย่างให้สมดุลกัน วิธีคิดเชิงอารมณ์จะใช้มากในครอบครัว เพราะในครอบครัวถ้าใช้เหตุผลเป็นตัวตั้งมักจะทะเลาะกันเสมอ ผมเองเคยมีประสบการณ์ส่วนตัว เพราะตอนเราหนุ่ม ๆ เราก็ไม่ชำนาญ และแต่งงานเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็เลยใช้เหตุผล พบว่าทะเลาะกันแทบทุกเรื่อง พอหันมาใช้อารมณ์ อารมณ์ในที่นี้หมายถึงความรัก ความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกัน สร้างสรรค์ครอบครัว ทำประโยชน์ให้กับสังคม ในหน้าที่การงาน เพราะฉะนั้น ความคิดที่ตกลงกันได้ก็ไม่ต้องตกลง ทั้งความแตกต่างทางความคิดเอาไว้ แล้วก็ตั้งหน้าตั้งตาทำสิ่งที่ positive (เป็นบวก) โดยความแตกต่างก็ยังคงอยู่แต่จะไม่มาทำให้เราเสียอารมณ์ เพราะฉะนั้นความแตกต่างก็ไม่ได้เสียหาย เดี่ยวผมจะชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างมีคุณค่าอย่างสูงนะครับ

อีกอย่างหนึ่งของวิธีคิดก็คือ **วิธีคิดแบบขาว - ดำ** หรือคิดแบบ 2 ขั้ว ที่ตรงข้ามกับ **วิธีคิด** ที่เรียกว่า **holistic** คือ **คลุมทั้งขาวและดำ** ให้เห็นว่าทุกอย่างมีทั้งขาวทั้งดำและเทา มีสูงมีต่ำ มีเหนือมีใต้ นั่นคือธรรมชาติคือ holistic คือความเป็นทั้งหมด ไม่มีอะไรดีกว่าอะไร ทุกเรื่องในทุกด้าน แต่มันดีในบางบริบท ถ้าเรามองได้เฉพาะดำกับขาว เราจะคิดเรื่องที่ซับซ้อนได้ยาก เรื่องซับซ้อนใช้วิธีคิดแบบดำ - ขาว แบบขาวตรงข้ามไม่ได้ นอกจากนั้นก็ยัง **วิธีคิดแบบ static (หยุดนิ่ง)** คือคิดแบบหยุดนิ่งอยู่กับที่ มองอะไรก็เหมือนเดิม อย่างถ้าผมเป็นคน ที่คิดเหมือนเดิม ผมก็จะคิดเหมือนตอนที่เป็นคนบด ซึ่งมันผ่านไปไม่ได้ เพราะโลกมันเคลื่อนไปแล้ว นั่นก็เป็นวิธีมองแบบ static ซึ่งจะตรงกันข้ามกับ **วิธีคิดแบบ dynamic (พลวัต)** ถามว่าอะไรดีกว่าอะไร ตอบว่ามันต้องใช้ทั้งสองอย่าง นอกจากนั้นยังมี **วิธีคิดย้อนหลัง** กับ **วิธีคิดไปข้างหน้า** คิดย้อนหลังเป็นเชิงประวัติศาสตร์มีประโยชน์ในการทำให้เข้าใจบริบท แต่ถ้าคิดได้แต่ย้อนหลัง คิดไปข้างหน้าไม่เป็นก็แย่ โลกก็ไม่เจริญ วิธีคิดอีกคู่หนึ่งก็คือ **คิดแบบ absolute (สัมบูรณ์)** คู่กับ **คิดแบบสัมพัทธ์หรือเปรียบเทียบ** ถ้าใครคิดแบบสัมบูรณ์ ก็จะคิดว่าต้องเป็นอย่างนี้ จึงจะถือว่าดีที่สุด สัมบูรณ์ เราก็จะทุกข์มากเพราะมันไม่ถึงสักที อย่างเช่นใครมีสามีแล้ว คิดถึงสามีแบบสัมบูรณ์ เราก็จะทุกข์มาก เราต้องคิดแบบสัมพัทธ์ว่าเขาดีที่ไม่เจ้าชู้

## หลักวิธีคิด

ยังมีวิธีคิดอีกหลายแบบเช่น **คิดเชิงบวก คิดเชิงลบ คิดเอาวิกฤตเป็นโอกาส** แต่นั่นผมจะไม่พูด สิ่งที่ผมจะพูดในวันนี้คือ "หลักวิธีคิด" คือให้ **คิดแบบเชื่อมโยง** อย่า **คิดแบบยึดติด** โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ ตัวเรา หน่วยเรา คณะเรา มหาวิทยาลัยเรา หรือครอบครัวเรา และหยุดอยู่แค่นั้น **ที่จริงคือต้องยืดไม่ไข่มั้ยึดครับ แต่ยืดแล้วอย่าติด** จะต้องหาทางโยงไปสู่อะไรที่ใหญ่กว่านั้น ซึ่งการโยงก็จะมีหลากหลายนะครับ การโยงที่ในสายตาผมคิดว่ามีค่ามากที่สุด คือ **การคิดโยงกับปฏิบัติ** คิดเฉย ๆ พลังน้อย คุณค่าน้อย และมีแนวโน้มจะหยุดนิ่งอยู่กับ

ที่ ถ้าคิดอยู่เฉย ๆ ก็คือแผ่นเสียงตกร่อง คือคิดอย่างไรก็วนมาที่เดิม เพราะฉะนั้น วิธีการนี้ไม่ให้ตกร่องก็คือ การปฏิบัติ พอทำจริงจะทำให้เราเห็นว่า ที่เราคิดบางอย่างมันผิด ไม่จริง ไม่ตรง หรือไม่ผิดแต่ไม่ครบ พอได้ทำ จะทำให้เราเข้าใจอะไรได้มากขึ้น เพราะฉะนั้นวิธีคิดเมื่อคู่กับปฏิบัติแล้ว เราจะเห็นสังขธรรมอย่างหนึ่งที่สำคัญ ยิ่ง ก็คือเราไม่ได้คิดอย่างครบถ้วนเลยไม่ว่าเรื่องใด เราไม่มีความสามารถที่จะคิดให้ครบถ้วนหรือถูกต้องแบบ สัมบูรณ์ได้เลย ที่พูดนี้ผมพูดจากใจนะครับ และได้พูดกับคนในครอบครัวด้วย ซึ่งหมายความว่าเราผ่านทุกข์ยาก มาด้วยกัน และความสำเร็วจึงมาด้วยกัน พูดแล้วมันมีสิ่งที่ซ่อนอยู่ข้างในเยอะ และหวังว่าพูดแล้วจะเข้าใจ เพราะ เราเคยผ่านประสบการณ์นั้นมาด้วยกัน

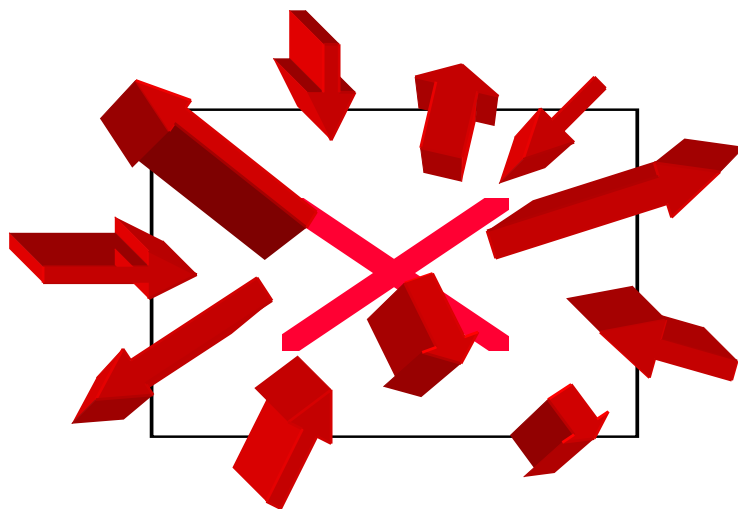
ไปพูดที่อื่น ผมพูดอย่างนี้ไม่ได้ พวกเขาจะไม่เข้าใจ เพราะไม่มีสิ่งที่เรียกว่า tacit knowledge (ความรู้ ฝังลึก) ร่วมกัน หรือไม่มีความหลังร่วมกัน ไม่มีประวัติศาสตร์ร่วมกัน เวลาพูดต้องอธิบายเยอะ หลักที่สำคัญ ก็คือการปฏิบัติมันจะช่วยให้เราคิดขยายและโยงต่อไปได้อีก และช่วยบอกให้เรารู้ว่าความคิดที่เราคิดก่อนการ ปฏิบัติมันมันไม่ครบ การที่ทำให้เราเข้าใจถึงคำว่าไม่สมบูรณ์ของตัวเรานั้นมีค่ามาก เพราะจะทำให้เราเป็นคน ที่เปิดรับต่อการเรียนรู้ ขณะเดียวกันก็ทำให้เราอ่อนน้อมถ่อมตัวว่าเราไม่ใช่ผู้รู้เจเนบ อาจจะมีคนที่อายุน้อยกว่าเรา เด็กกว่าเรา ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าเรา แต่เขาอาจจะมีวิธีคิดที่ช่วยทำให้เราสามารถคิดทำอะไรใน ลักษณะใหม่ ๆ รูปแบบใหม่ ๆ ได้เพิ่มขึ้นอีก เพราะฉะนั้น ความอ่อนน้อมถ่อมตนในเรื่องของวิธีคิดก็เป็นเรื่อง สำคัญ เหมือนกับเป็นแก้วน้ำที่น้ำยังไม่เต็ม

## Dialogue กับ Discussion

หลักคิดอีกอย่างเพื่อให้เชื่อมโยงคือ**การช่วยกันคิด** แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การที่มีหลายคนมาช่วยกัน คิด แล้วก็มีทักษะวิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ ทักษะอย่างนี้ภาษาทางด้าน learning organization (องค์กร แห่งการเรียนรู้) เรียกว่า dialogue ซึ่งตรงกันข้ามกับคำว่า discussion

Dialogue แปลว่าเวลาขกความคิดอะไรขึ้นมาก็ยกแบบสมมติ ไม่ยืนยันว่าถูกต้องหรือจริงหรือเปล่า แล้วลองเอาข้อสมมติมาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้เกิดสมมติใหม่ เกิดความคิดใหม่ที่ดีกว่าเดิม คนจะไม่ทะเลาะกัน เพราะยกขึ้นมาเป็นสมมติทั้งนั้น ไม่ถือว่าเป็นสังขธรรม แต่ถ้าเป็น discussion นั้น เมื่อยกมาแล้วจะต้องเลือกว่า เอา 1 หรือ 2 หรือ 3 ถ้า dialogue ยกขึ้นมาอีกอันก็ไม่เอาสักอัน แต่อาจเอามาหลอมรวมกันกลายเป็นของใหม่ที่ ดีกว่าเดิมมาก ในมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปจะชำนาญเรื่อง discussion ไม่เข้าใจ dialogue แต่ในทางบริหารจัดการ เพื่อให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิมหรือทำงานเพื่อคุณภาพนั้น จะต้องการทักษะด้าน dialogue ที่สำคัญอย่างมาก คือ การร่วมกันคิดและปฏิบัติ ไม่ใช่คิดเฉย ๆ ต้องปฏิบัติร่วมกันด้วย สิ่งที่เกิดคือทุกคนได้ประสบการณ์ ประสบการณ์ที่แต่ละคนเผชิญมานั้นเกือบเหมือนกัน และความคิดที่เกิดขึ้นในสมองของแต่ละคนนั้น เหมือนกันก็เยอะ ไม่เหมือนกันก็เยอะ แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติมันทำให้เกิดความคิดไม่เหมือนกัน และถ้า นำมาแลกเปลี่ยน dialogue กัน ความรู้ก็จะยิ่งออกมามากไปอีก นี่คือเครื่องมือของการร่วมกันคิดและร่วมกัน ปฏิบัติ

ในการที่จะเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้รอบด้านและลึกซึ้งนั้น ต้องการประสบการณ์ที่หลากหลาย ต้องการบริบทที่แตกต่าง เพราะเวลาเกิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ได้เกิดขึ้นลอย ๆ ในสุญญากาศ ไม่ว่าเรื่องใดที่เราพูดถึง ก็จะเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมหรือที่เราเรียกว่าบริบท เมื่อเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นในต่างบริบท ความรู้ที่เกิดขึ้นจะไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ความรู้ก็จะยิ่งแตกฉาน หลักสำคัญก็คือ อย่าติดกรอบ ไม่ว่ากรอบของทฤษฎีใดก็อย่าไปติด แต่ทฤษฎีต้องมี และถ้าจะให้ดีอาจต้องใช้หลายทฤษฎีในต่างเหตุการณ์ ต่างสถานการณ์ ซึ่งสามารถเขียนได้ดังภาพข้างล่างนี้ ภาพนี้พยายามบอกว่าให้โยกออกไปข้างนอก อย่าคิดวนเวียนอยู่เฉพาะข้างในเท่านั้น ซึ่งลูกศรที่เป็นสองทาง คือรับข้างนอกด้วย เป็นการแลกเปลี่ยนสองทาง คือการรับรู้และเรียนรู้จากภายนอก รวมทั้งการรับรู้และเรียนรู้จากภายใน



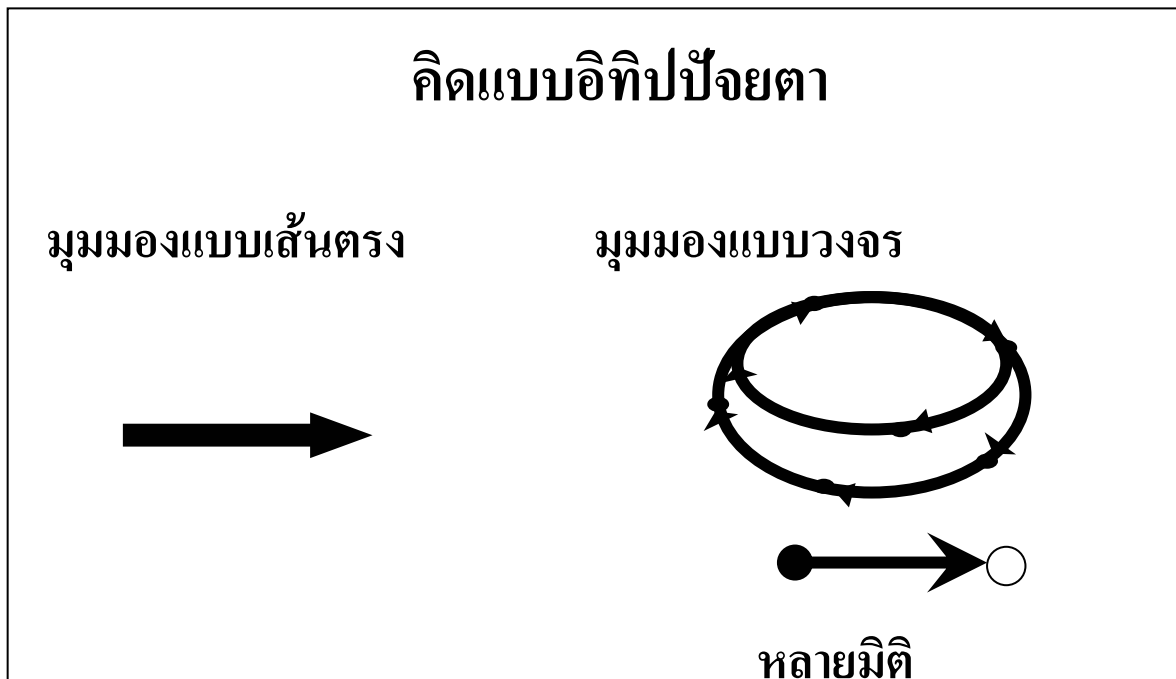
อีกตัวอย่างหนึ่งซึ่งเป็นตัวช่วยในการคิดแบบเชื่อมโยง ก็คือ*การคิดภายใต้สมมติฐานว่าเรื่องต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ซับซ้อน* ไม่ใช่เรื่องที่ทำความเข้าใจแบบขั้นเดียวหรือแบบความสัมพันธ์เชิงเดียวได้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่หลากหลายมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานเรื่องคุณภาพ มันเกี่ยวข้องกับใจคน นึกภาพว่าใจคน มันซับซ้อนยุ่งยากแค่ไหน ขณะนี้วิธีคิดเรื่องการจัดการ เรื่องการเรียนรู้ เรื่องการดำรงชีวิต มันก้าวเข้าสู่ยุคความเชื่อพื้นฐานที่ใช้กันอยู่คือ สังคมเป็น complex adaptive system (ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว) สังคม, องค์กร, กลุ่มคน, ครอบครัว, แม้กระทั่งตัวเรา เป็น complex adaptive system หมายความว่ามันไม่ขึ้นอยู่กับกฎ cause and effect (เหตุและผล) แบบ linear (เส้นตรง) คือถ้าทำแบบนี้ผลต้องเป็นแบบนี้ ถ้าทำอย่างนั้นผลต้องเป็นอย่างนั้น ซึ่งไม่ใช่ ความทุกข์ยากของคนใน หลาย ๆ ครั้งไม่ได้เกิดจากตัวเองทำ ที่บอกว่า คนทำกรรมใด ก็ได้กรรมนั้นตามสนอง มันถูกในบริบทหนึ่ง แต่บางบริบทก็ไม่ใช่ กรรมของคนอื่นแต่กลับทำให้เราเดือดร้อนก็มี เช่น เราขับรถอยู่ดี ๆ แต่มีคนอื่นขับข้ามฟากมาจากอีกด้านหนึ่งมาชนเราเข้า ไม่ใช่กรรมของเราเลย กรรมของคนอื่นแท้ ๆ

กรณีของโรคซาร์ส(Sars) ก็เช่นกัน เรื่องเกิดจากคนจีน แต่ก็กระทบมาถึงประเทศไทย ทำให้เศรษฐกิจซึ่งขึ้นอยู่กับการท่องเที่ยวมากก็เกิดความเดือดร้อน เกิดความปั่นป่วนจากโรคซาร์ส กรณีสงครามอิรักก็เช่นกัน เราก็ไม่เกี่ยว ไม่ได้ไปยุ่งอะไร แต่ก็พลอยเดือดร้อนไปด้วย ทำให้ต้องยกเลิกการประชุมหลายแห่งในเมืองไทย

ความจริงประเทศไทยเป็นแหล่งที่เขาสอบมาประชุมนานาชาติกัน แต่เมื่อเกิดทั้งสงครามอิรัก ทั้งชาร์ส ก็ถูกยกเลิกหมด

เรื่องของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวก็คือ เรื่องของ cause - effect relationship (ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล) ซึ่งมีทั้งที่เป็น linear (เส้นตรง) และ direct (โดยตรง) จุดที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ของแต่ละชิ้นส่วน ชิ้นส่วนคือ part เมื่อพูดถึง organization (องค์กร) แต่ละองค์กรก็จะมีคนอย่างคณะแพทยมีคน 3,000 คน ถ้าเราต้องการบริหารแบบ complex adaptive system โดยใช้พลังของมัน สิ่งที่เราต้องฝึกและดำเนินการใช้ให้ได้คือพลัง ไม่ใช่แค่พลังของแต่ละคน แต่เป็นพลังความสัมพันธ์ระหว่างคน ต้องไปใช้พลังที่เป็นช่องว่าง ที่ไม่ได้เป็นวัตถุ เรียกว่า ความสัมพันธ์ ซึ่งฝรั่งใช้คำว่า relationship เราเห็นใช้ใหม่ครับว่าในองค์กรต่าง ๆ ในสภาพที่บรรยากาศการทำงานไม่ดี หน่วยงานต่างหน่วยงานมักจะขัดขวาง คอยแกล้ง คอยดึงเรื่องกัน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานเดียวกัน คนที่ไม่ชอบกัน ไม่เข้าใจกัน ก็จะคอยขัดขวางกัน ถ้าอย่างนี้  $1 + 1$  ก็อาจจะเป็น 0.5 นั่นคือพลังที่เกิดจากความสัมพันธ์ลดลง แต่ถ้าความสัมพันธ์ที่ดีมันก่อให้เกิดพลังมากกว่าพลังที่เป็นผลบวกของแต่ละคน ออกมาเป็นผลคูณ ฝรั่งเรียกว่า synergy การทำงานที่รวมพลังกันจะออกมาในรูป new order เป็นการทำงานแบบใหม่ เป็นความสามารถแบบใหม่ ซึ่งผมคิดว่าที่คณะแพทยเราเกิดตรงนี้ลึกซึ้งมาก ถ้าเราเห็นเรื่อง relationship (ความสัมพันธ์) สำคัญกว่า parts (ชิ้นส่วน) ในการทำงานเราจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ระหว่างคน เพื่อสร้างพลังวิเศษ และตรงกันข้าม ถ้าเราไม่เข้าใจคน 3,000 คน ที่มีอยู่ก็อาจจะเท่ากับคน 1,000 คน ท่านอาจารย์เกษม สุวรรณกุล ท่านชอบพูดอยู่เรื่อยว่า ในบางมหาวิทยาลัยนั้นถ้าไล่คนออกเสีย 2 ใน 3 (หมายถึงคนไม่ดี) ก็ยังทำงานได้เท่าเดิม

ในการคิดแบบซับซ้อนนั้น คนที่อยู่ภายในองค์กร จะต้องพยายามคิดคำนึง ตระหนัก และเห็นภาพรวมทั้งหมด ซึ่งตรงนี้ก็สำคัญ เวลาทำงาน ผมจะสังเกตดูเป้าหมายขององค์กร ถ้าไม่ระวังจะมีคนเข้าใจอยู่เพียงไม่กี่คน อาจจะเป็นผู้บริหาร 5 คน 10 คน ทำให้ไม่เห็นภาพรวมทั้งหมด การทำงานที่จะทำให้มีคุณภาพสูงส่งนั้นจะต้องหาวิธีการให้ทุกคนเห็นภาพรวมขององค์กร เห็นสภาพขององค์กรโดยรวมที่กำลังเผชิญอยู่ให้ได้ รูปข้างล่างนี้ต้องการอธิบายเป็นภาพจากที่พูดมาทั้งหมด คือให้เปลี่ยนมุมมองแบบเส้นตรง ไปสู่มุมมองแบบเป็นวงจร มุมมองแบบเส้นตรงก็คือลูกศรทางด้านซ้ายมือ จากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง แต่ทางขวามือเป็นวงจร



### การโฟกัสและซูมความคิด

เรื่องความคิดที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งก็คือการโฟกัส (focus) และซูม (zoom) ความคิด ต้องไปจับตรงไหน ระดับไหน ความละเอียดมีแค่ไหน ระดับการมองภาพใหญ่แค่ไหน ต้องซูมเข้าซูมออกเป็น และโฟกัสได้ การโฟกัสความคิดเป็นเรื่องใหญ่มาก ผมเองก็ไม่เข้าใจ จนกระทั่งไปทำเรื่องปริญญาเอกกาญจนาภิเษก เมื่อ 7 ปีที่แล้ว เราไปค้นเอกสารฝรั่งเรื่องการศึกษาปริญญาเอก พบคำว่า mentoring ซึ่งเขียนไว้ทำให้เข้าใจ ว่า การเรียนปริญญาเอกโดยให้ทำวิทยานิพนธ์นั้น เป็นการฝึกความคิดเพื่อจะให้หมกมุ่นอยู่เพียงเรื่องเดียวคือเรื่องการทำวิทยานิพนธ์ของตัวเอง เป็นเวลา 4 ปี เขาบอกว่าคนที่ฝึกให้จดหมกมุ่นอยู่กับเรื่องเดียวได้เช่นนี้ เป็นทักษะที่ยิ่งใหญ่ เป็นการฝึกให้สมาธิยาว ซึ่งจะเห็นได้ว่าคนที่ทำอะไรดี ๆ มักจะมีสมาธิยาวทั้งนั้น ภาษาสุนัขเขาเรียกว่ากั๊กไม่ปล่อย คือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วไม่ละทิ้ง

การซูมความคิดจึงเป็นเรื่องของการคิดสองแบบ คือ **คิดแบบตานก** กับ **คิดแบบตาหนอน** ตานกคือการบินขึ้นไปสูง ๆ แล้วเห็นภาพรวมทั้งหมด คือเห็นป่าทั้งป่า ตาหนอนก็คือหนอนเกาะที่ใบไม้ก็จะเห็นเฉพาะ ใบมองไม่เห็นทั้งต้น เห็นแต่รายละเอียด คนเราจึงต้องการความคิดทั้งสองอย่าง คือ **มองภาพใหญ่** และ **มองรายละเอียด** ต้องฝึกให้เป็น คนไหนมองภาพใหญ่แล้วไม่เห็นรายละเอียดก็อาจจะหลง คนไหนเห็นรายละเอียดแต่ก็ไม่ได้เห็นภาพใหญ่ก็ทำงานใหญ่ไม่ได้ แต่ที่ร้ายที่สุดก็คือ รายละเอียดก็ไม่ได้เห็น ภาพใหญ่ก็ไม่ได้เห็น กลายเป็นความคิดบอด



**การฝึกให้เห็นภาพความเป็นจริง เห็นภาพปัจจุบัน** จึงเป็นเรื่องใหญ่มาก และฝึกให้เห็นว่าเงินมาไกลแค่ไหนแล้ว ยกตัวอย่างพวกเราซึ่งอยู่ในคณะแพทยมา 20 ปี ถามว่าภาพคณะแพทย์เงินมาจากที่ไหนอย่างไร จะมองไม่ค่อยออก เพราะคนที่อยู่มานานมักจะมองตัวเองไม่เห็น ต้องใช้วิธีไปถามคนอื่น ตอนผมทำงานอยู่ที่ สกว. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย) นั้น และเกือบจะครบวาระผู้อำนวยการ สกว. แล้ว ได้ตรวจสอบภาพของ สกว. โดยถามผู้ใหญ่ที่เป็นกรรมการ สกว. ตั้งแต่ปีแรก ๆ ว่า ท่านอยากเห็น สกว. เป็นอย่างไร แล้วจริง ๆ ตอนนี้เป็นอย่างไรมีเหมือนกับที่คิดไว้หรือไม่ พยายามที่จะตรวจสอบจากคนอื่น เพื่อให้เราเห็นภาพในปัจจุบันชัดเจน เพราะหลาย ๆ อย่างมันเป็นภาพ abstract (เชิงนามธรรม) ไม่ได้เป็นภาพเชิงรูปธรรม ต้องอาศัยมุมมองของคนหลาย ๆ คน เป็นธรรมชาติของคนที่จะเข้าข้างตัวเองมองตัวเองที่ไรก็จะดีทุกที ต้องไปถามคนอื่น ๆ ดังนั้นเราต้องนิยามคำว่าคุณภาพโดยใช้คนอื่น ๆ เป็นหลัก ต้องเป็นคุณภาพตามความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ นี่คือการที่เราต้องท่องให้ขึ้นใจ และเล่าให้ใครฟังได้ เพราะนี่คือ keyword (คำสำคัญ) ของ ขบวนการคุณภาพ

## จินตนาการและความมุ่งมั่น

อีกเรื่องหนึ่งของความคิดคือจินตนาการ ว่าเราอยากเห็นภาพที่ดีที่เราใฝ่ฝันเป็นอย่างไรรวมความสามารถในการจินตนาการและจินตนาการบ่อย ๆ นั้น มันทำให้เกิดพลังที่ไม่ต้องลงทุน เป็นพลังที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ เพื่อผลักดันเรื่องที่ยากต่าง ๆ ให้เดินไปได้ ถ้าจะให้ดีในองค์กรที่มีคนประมาณ 3,000 คน อย่างคณะแพทย์ต้องสร้างจินตนาการร่วม คือมีปณิธานความมุ่งมั่นร่วมกัน เป็นปณิธานความมุ่งมั่นภาพรวมขององค์กร แล้วแต่ละหน่วยงานก็ตีความแจ่มออกมาเป็นของหน่วยงานเอง และแต่ละคนก็ตีความของตัวเอง เพราะฉะนั้น ทุกคนจะผลัดไปทางเดียวกันหมด พลังจะสูงส่งมาก ปัญหาในสังคมและองค์กรทั้งหลายคือพลังไปคนละทาง vector ไม่ไปทางเดียวกัน การที่จะทำให้ vector ไปทางเดียวกันจะต้องใช้พลังของความมุ่งมั่นหรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) ร่วมกัน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่มีคนบอกว่า การจัดการที่ยิ่งใหญ่ที่สุด เป็นหัวใจของ ผู้บริหารระดับซีอีโอ (CEO) คือการจัดการเรื่องความมุ่งมั่น

เวลานี้ เข้าใจมาผมถึงสำนักงาน 6 โมงครึ่ง มีลูกน้องนั่งอยู่แล้วเพราะเขามาแค่ 6 โมง สิ่งที่ผมทำอยู่ทุกวันนี้คือ manage purpose หรือบริหารจัดการความมุ่งมั่น โดยชวนเขาพูดคุย ชักถาม เพื่อที่จะทำให้แต่ละคนเห็นว่าผมกำลังหนุนให้เขาทำงานที่เขาต้องการให้ประสบความสำเร็จในงานของเขาเอง ในการประชุมความคิดอย่างหนึ่งเพื่อให้ความคิดมันเคลียร์ นอกจากชุมลงไปเพื่อให้เห็นภาพที่เราต้องการแล้วนั้น ก็ต้องชุมให้เห็นสิ่งที่เราไม่อยากจะได้ด้วย และถามตัวเองว่าที่ทำงานนั้น ไปทางไหน และผมก็จะใช้ dialogue สำหรับคนที่ทำงานกับผม พฤติกรรมบางอย่างเวลาเราทำงาน เราบอกว่าเราเดินทางนี้ แต่คนมองว่าเราเดินทางอีกทางหนึ่ง อย่างนี้ก็ผิด ดังนั้น เวลาทำงานเราต้องคิดตลอดเวลา ว่าเรามีความมุ่งมั่นที่จะทำอย่างนี้ แล้วพอทำเข้าจริงจะไปทางไหนแน่ หลายครั้งที่เราบอกว่าทำเพื่อหน่วยงาน แต่ในความเป็นจริงเป็นการทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้ได้เงินและชื่อเสียง หรือได้อะไรบางอย่าง เราต้องถามตัวเองว่าเราทำไปตรงทางหรือเปล่า

ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว เป็นระบบที่มีทั้งความไร้ระเบียบและความเป็นระเบียบอยู่ด้วยกัน ที่เรียกว่า chaordic สิ่งเดียวกันนั้นเป็นทั้งความไร้ระเบียบและความมีระเบียบ อย่างลึกลับคนจะตีความ 2 แบบ ใน complex adaptive system ถ้าเราเข้าไป มีมุมมองที่ดี มีวิธีการเข้าไปกระตุ้นที่ดี มีทีมที่เข้าไปทำให้เกิดสิ่ง ที่เรียกว่า interaction (ปฏิสัมพันธ์) อย่างเหมาะสม ก็จะผลักดันให้เข้าไปสู่ new order (ระเบียบใหม่) ซึ่งมี พลังอย่างสูงมาก อาจจะเป็น new order เล็ก ๆ หรือ new order ใหญ่ ๆ ก็ได้ อย่างผมจากคณะแพทย์ที่นี้ไป นานแล้วก็หันมามองแบบคนนอก เห็นว่าสภาพจิตใจของคนในคณะแพทย์ขณะนี้อยู่ในสภาพที่เรียกว่าไม่กลัว การเปลี่ยนแปลง เห็นการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงเป็นของธรรมดา ซึ่งสภาพอย่างนี้ในหน่วยราชการ ทัวไปมีไม่ถึง 10 % สภาพนี้เรียกว่า new order เมื่อตอนผมเป็นคณบดีเรายังไม่เกิดสภาพนี้

### Continuous และ Discontinuous

ความคิดหรือความรู้สึกต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงว่าค่อย ๆ เปลี่ยนไป (continuous change) หรือ เปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง มีสภาพใหม่เกิดขึ้น (discontinuous change) ขึ้นอยู่กับวิธีคิด จะเห็นว่าถ้าเรา ไปอ่านหนังสือของฝรั่งที่เขาพูดถึง First Wave, Second Wave, Third Wave (คลื่นลูกที่ 1, ลูกที่ 2, ลูกที่ 3) ซึ่ง มัน continuous (ต่อเนื่อง) แต่ถ้าดูให้เป็นจะเห็นว่า discontinuous (ไม่ต่อเนื่อง) ไม่ได้เป็นคลื่นจริง ๆ อยู่ที่ว่า เราใช้วิธีคิดแบบไหนจบ เราก็จะเห็นเป็น discontinuous

ในระบบที่ซับซ้อนปรับตัว ที่บอกว่าเกิด new order นั้นไม่มีใครสร้างขึ้นได้แน่ครับ มันเกิดขึ้นเอง แต่ ถ้าเราไม่ช่วยกันผลักดัน ไม่มีกระบวนการที่มาร่วมกัน new order ก็ไม่เกิด เพราะฉะนั้นสภาพของหน่วยงาน สภาพของระบบต่าง ๆ ที่ซับซ้อนและปรับตัวนั้นมันไม่แน่นอน ก็เหมือนกับที่บอกไว้ตอนต้นว่าเมื่อเราเริ่มทำ กระบวนการคุณภาพ เรามองว่าต้องการใช้งานเป็นเครื่องมือพัฒนาคน แล้วงานนั้นเราจับที่ตัวคุณภาพ ประสิทธิภาพ ผลที่ต้องการคืองานดีขึ้น และคนได้รับการพัฒนาขึ้น เมื่อตอนนั้นเราไม่มั่นใจหรอก มี uncertainty (ความไม่แน่นอน) สูงมากว่าจะต่อเนื่องได้อย่างไร เนื่องจากคนก็เปลี่ยน เพราะฉะนั้น uncertainty เป็นของธรรมดาคือสัจธรรม

### ปรากฏการณ์ผีเสื้อกระพือปีก (Butterfly effect)

Butterfly effect หมายความว่าใส่ input (ปัจจัยนำเข้า) น้อยแต่เกิดผลมหาศาลซึ่งตรงข้ามกับสิ่งที่ เรา ค้นเคยคือการใส่ input เยอะแต่เกิดผลน้อย ข้าราชการโดยทั่วไปมักเป็นอย่างนั้น แต่ในสภาพที่ซับซ้อนและ ปรับตัว เราสามารถทำให้อยู่ในสภาพที่ใส่ input น้อยแต่เกิด output (ผลผลิต) เยอะได้ Butterfly effect หมายถึงผีเสื้อกระพือปีกเกิดลมเพียงนิดเดียว แต่เป็นเพราะมีลม และปัจจัยอื่นๆมาส่งเสริม ทำให้มีผลไปถึงอีก ฟังหนึ่งของมหาสมุทร ที่อยู่ห่างกันหลายพันไมล์จนเกิดลมสลาตัน นี่คือการอธิบายว่า Butterfly effect เป็นตัว บอกให้รู้เรื่องของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวว่าพลังไม่ได้อยู่เฉพาะตรงที่เราเป็นผู้ทำ พลังอยู่ที่อื่นด้วย พลังที่

ก่อให้เกิด new order หรือ new paradigm (กระบวนทัศน์ใหม่) มันอยู่ที่อื่นด้วย มันเข้ามาผสมผสานกัน โดยที่ส่วนใหญ่เราก็ไม่ได้มีอำนาจเหนือแต่มันเข้ามาเอง จากประสบการณ์ตรงของผมเมื่อตอนไปทำ สกว. ความสำเร็จของ สกว. ผมก็ตีความเข้าข้างตัวเองเล็กน้อยว่ามันเกิดผลเชิง new paradigm ของวงการวิจัย ที่จริงเกือบจะล้มเหลวหลายครั้ง แต่มีพลังภายนอก ที่เขารู้ว่าเรากำลังทำเรื่องที่ยิ่งใหญ่ให้แกบ้านเมือง เขาก็เข้ามาค้ำจุน คนไม่รู้จักกันเลยเข้ามาช่วย บางครั้งเกิดวิกฤต ก็มีคนเข้ามาช่วย ทำให้สามารถทำในสิ่งที่ไม่คาดฝันได้ ไม่นึกว่าเราจะทำได้ แต่มันเกิดได้ นี่ก็ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวนะครับ

### ข้อขัดแย้ง (Paradox)

Paradox คือข้อขัดแย้ง เราต้องรู้จักใช้พลังของข้อขัดแย้งด้วย ข้อขัดแย้งเป็นความแตกต่างที่ตรงข้ามกัน เช่น ดำ - ขาว, ดี - ชั่ว เราต้องใช้พลังของข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ หลาย ๆ ครั้งข้อขัดแย้งอาจจะเป็นข้อคิดเห็นที่เรียกว่ามาจากคนละทฤษฎี ก็ต้องรู้จักใช้ข้อคิดเห็นตรงกันข้ามนี้ให้เกิดประโยชน์ เป็นพลังบวกหรือพลังคูณ แทนที่จะเป็นพลังลบ ตรงนี้สำคัญมาก เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ยิ่งใหญ่ เมื่อมีข้อขัดแย้งอย่างนั้นตัวช่วยจะมีเยอะมาก ตัวช่วยที่สำคัญคือการมองภาพใหญ่และการมองเป้าหมายร่วมกัน เพราะฉะนั้นคำว่าข้อขัดแย้ง ไม่ได้หมายความว่าทำงานตรงข้ามกัน แต่เป็นการเอาไปผลักดัน ผลักดันคนละแบบ แต่ไปทางเดียวกัน นี่คือวิธีใช้ข้อขัดแย้ง

หน่วยงานที่ทำงานภายใต้แนวคิดของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว จะรับสัญญาณจากภายนอกและภายใน รับรู้และเรียนรู้ตลอดเวลา จุดที่สำคัญคือรับรู้และเรียนรู้ทุกระดับ ไม่ใช่เฉพาะแต่ส่วนของสมอง เวลาทำงานในองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อน จะตรงข้ามกับองค์กรที่เป็น hierarchy (ตามลำดับชั้น) คือนายคิดและนายสั่ง นายรับรู้เรื่องต่าง ๆ แล้วสั่งให้ลูกน้องทำ ลูกน้องไม่ต้องคิด เพราะฉะนั้น สภาพที่ตรงกันข้ามกับแบบนั้นก็ถือว่าทุกจุดรับรู้เรียนรู้ คนทำงานจะรับรู้เรียนรู้เพื่อมาปรับปรุงงานของเขาได้ตลอด นี่ก็จุดสำคัญคือสมองอยู่ได้ทุกจุด ภาษาฝรั่งเรียกว่า distributive brain ซึ่งถ้าเราไปดูในร่างกายเรา เราจะรู้ว่าจริง ๆ แล้วสมองของเราไม่ได้เป็น single brain คือถ้าอะไรก็ให้สมองสั่งการหมด เราจะอยู่ไม่ได้ เราหนีสัตว์ร้ายไม่ได้หรอก เราต้องสามารถทำอะไรภายใต้ reflex (รีเฟล็กซ์) ได้ นั่นหมายถึงเราไม่ต้องใช้สมองส่วนกลางเป็นตัวสั่งการ

### สรุปเรื่องความคิด

สรุปอีกทีนะครับเรื่องความคิด หลักสำคัญที่สุดคือไม่คิดรูปแบบ เข้าใจวิธีคิดต่าง ๆ แต่ไม่ควรยึดติดและมีทักษะวิธีคิดที่หลากหลาย มีทักษะในการเลือกวิธีคิดให้เหมาะกับสถานการณ์ วิธีคิดวิธีเดียวอาจจะไม่พอต้องมีหลาย ๆ วิธี ซึ่งต้องการ dialogue กันอย่างมากมาย เพราะจะต้องตีความหลายประเด็น ลองมาดูวิธีคิดหลายแบบที่จะกล่าวถึงต่อไป

## วิธีคิดชนิดหมวก 6 ใบ

วิธีคิดแบบหนึ่งที่มีชื่อเสียงมาก คือวิธีคิดชนิด Six Thinking Hats (หมวก 6 ใบ) ของ Edward de Bono (เอดเวิร์ด เดอ โบโน) เป็นหนังสือที่ขายดีมาก พิมพ์ไม่รู้กี่หน พิมพ์ทีหนึ่งหน้าปกก็เปลี่ยนทีหนึ่ง วิธีคิดแบบนี้เป็นรูปธรรมของคำกล่าวที่ว่า ในการทำงาน หรือว่าในคน ๆ หนึ่ง หรือคนกลุ่มหนึ่งนั้น ต้องการความคิดหลายแบบ Edward de Bono เป็นหมอซึ่งสนใจและหันมาศึกษาเรื่องการคิดหรือวิธีคิดและเขียนหนังสือไว้เยอะมาก เป็นคนที่มีความสามารถสูง ขนาดที่ว่านั่งเครื่องบินจากลอนดอนไปซิดนีย์ ใช้เวลา 20 กว่าชั่วโมงระหว่างนั้นก็ใช้คอมพิวเตอร์เล็ก ๆ เขียนหนังสือได้ 1 เล่ม

Six Thinking Hats เปรียบเสมือนการสวมหมวกความคิด 6 แบบ แล้วแต่ละจะเลือกเมื่อไรจึงจะสวมหมวกแบบไหนดี ทำเป็นหมวก 6 สี แต่ละสีก็มีความหมาย เช่น สีขาวหมายความว่า เป็นความคิดแบบไม่ใช้อารมณ์ และมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน แน่นนอน ตรงไปตรงมา ถ้าสีแดงก็ตรงกันข้ามคือใช้อารมณ์ ความคิดเชิงอารมณ์ เช่น คิดว่าการคิดแบบนี้มันก็ได้แต่ประโยชน์เฉพาะคนรวยอะไรแบบนี้ เรียกว่าคิดเชิงอารมณ์มากไปหน่อย เพราะขาดหมวกใบอื่น ๆ สีดำเป็นความคิดเชิงระมัดระวัง คือพอประชุมหรือพูดคุย คนที่สวมหมวกสีดำก็อาจมาเตือนว่ามันอาจจะเกิดผลเสียหายนะ ส่วนหมวกสีเหลือง de Bono ใช้คำว่า optimism มองเชิงบวก ขณะที่บางคนมองว่า สีเหลือง เหมือนไฟเหลือง ต้องระวังเตรียมหยุด ส่วนหมวกสีเขียวเป็น creativity ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความคิดใหม่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใครทราบไหมว่าแปลว่าอะไร ตามความคิดของผมแปลว่า ผิดมากกว่าถูก แปลว่าคิดมา 100 อย่าง ถ้าถูก 2 - 3 อย่าง ก็ถือว่าบุญแล้ว เชี่ยมแล้ว เพราะฉะนั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เมื่อคิดแล้วอย่าได้บ่นบ่นไปทำเต็มเหนี่ยวเลย จะต้องลองก่อน แล้วส่วนใหญ่จะใช้ไม่ได้ เลิกไป นี่คือหลักของการวิจัยนะ วิจัยและพัฒนาที่ใช้หลักอย่างนี้ ก็เหมือนการพัฒนาของฝรั่ง เขาวิจัยจริง ๆ อาจจะสัก 100 ตัว และในที่สุดได้เป็นตัวยาวจริง ๆ อาจจะตัวหรือสองตัว นี่คือหลักของ creativity ถ้าไม่คิดแบบนี้จะหาของใหม่ไม่เจอ มันคร่องเดิมอยู่เรื่อย ส่วนสีน้ำเงินก็คือ กำหนดกฎ กติกา ตกลงกันว่าจะทำอย่างนี้ละนะ เหมือนกับว่าเรื่องนี้คุยกัน แลกเปลี่ยนกันมาเยอะแล้ว ถ้าหัวหน้าไม่เผด็จการก็จะพูดว่าสรุปอย่างนี้ตรงมั๊ย กับที่เราพูดสรุปอย่างนี้พอไหมมั๊ย แต่ถ้าหัวหน้าเป็นเผด็จการก็บอก เอาละนะ ผมจะเอาอย่างนี้

## วิธีทำชนิดรองเท้า 6 แบบ

Edward de Bono ได้เขียนหนังสืออีกเล่มหนึ่ง ชื่อว่า Six Action Shoes (รองเท้า 6 แบบ) แต่เล่มนี้ไม่ดัง ขายไม่ดี คนไม่ค่อยพูดถึงเท่าไร คือว่าคิดเฉย ๆ ไม่ได้ ต้องทำ ต้องปฏิบัติด้วย เพราะการคิดต้องโยงไปสู่การกระทำได้ด้วย หลักก็คือว่าการทำแบบ routine (เป็นประจำ) นั้น ไม่ใช่ของเลว จริง ๆ แล้วในการทำงานนั้นเราจะต้องสร้าง routine ใหม่ที่ดีกว่า routine เดิมอยู่เรื่อย แต่ไม่ใช่ทำลาย routine กล่าวคือ routine ต้องมี แต่ต้อง improve (ดีขึ้น) ไปเรื่อย ๆ รองเท้าอีกแบบ เป็น action ในลักษณะที่ว่า ลองหาเหตุ หาผล หาข้อมูล อีกแบบก็เป็นการดำเนินการในลักษณะที่ว่า เอาเท่าที่จะทำได้ อีกแบบก็คือแบบฉุกเฉิน มัวคิดอะไรอย่างพิถีพิถัน

มากไม่ได้ เดี่ยวคนจะตาย ต้องทำให้เกิดความปลอดภัยในช่วงเวลานั้นไว้ก่อน อีกแบบเป็นการกระทำในลักษณะของการให้ความอบอุ่น ให้ความคุ้มครองดูแล เป็นการกระทำเชิงอารมณ์ ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น อีกแบบหนึ่งคือการตัดสินใจในลักษณะที่ใช้ leadership (ความเป็นผู้นำ) ใช้ความเสี่ยงความกล้า ในชีวิตจริงต้องใช้หลาย ๆ แบบร่วมกัน

## คิดอย่างครู ดูอย่างดา วินชี

เมื่อต้นปีผมไปอินเดีย เพราะทางองค์การอนามัยโลกภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ชวนให้ไปช่วยกันคิด training modules (การฝึกอบรม) เรื่องการจัดการงานวิจัย โดยไปกับคุณหมอสมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ พอช่วงว่างเราก็ไปดูหนังสือกัน ผมได้มาเล่มหนึ่ง ดิจจริง ๆ ชื่อหนังสือว่า "How to think like Leonardo Da Vinci ?" (คิดอย่างไรให้เหมือนลีโอนาร์โด ดา วินชี?) ซึ่ง Da Vinci นั้นเป็นที่รู้กันว่าเขาเป็นอัจฉริยะ หลายด้านมาก ทั้งด้านศิลปะ และด้านวิทยาศาสตร์ เขาบอกว่า ลีโอนาร์โด ดา วินชีไม่รู้หรอกว่าเขาคิดแบบนี้ คนเขียนมาตีความเอาเองว่า เขามีวิธีคิด 7 แบบ แบบที่ 1 Curiosita หรือ Curiosity เป็นเรื่องของความใฝ่รู้ ชี้สงสัย อยากรู้ แบบที่ 2 Diminstrazione เป็นภาษา อิตาลี แปลว่า ลดลง เอาความรู้ หรือความคิดอันนั้น ไปทดสอบดูว่าจริงหรือเปล่า ทดลอง ในนี้ใช้คำว่า experience แบบที่ 3 คือ Sensazione คือให้ผัสผัสสของตนเองให้แหลมคม อันนี้สำคัญมาก เพราะ ดา วินชี เห็นอะไรปั๊บ เขาเอามาเขียนได้ทันที เห็นรายละเอียดทันที แบบที่ 4 คือ Sfumato แปลว่า "a willingness to embrace ambiguity" นี่คือโลกทัศน์แบบ complex adaptive system คือคิดแบบที่เรียกว่า เข้าใจและยอมรับความไม่ชัดเจน และยอมรับสภาพชั่วคราวข้าม คนที่ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจน จะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ เพราะเรื่องยาก ๆ จะเริ่มต้นด้วยความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน เพราะฉะนั้นจิตคนเราถ้าไม่ยอมรับความไม่แน่นอน ก็จะไม่ได้ทำอะไร แบบที่ 5 คือ Arte/Scienza คือเป็นความสมดุลระหว่าง logic กับ imagination ระหว่างความมีเหตุผลกับความมีจินตนาการ หรือว่าระหว่างเหตุผลกับศิลปะ แบบที่ 6 คือ Corporalita คำว่า corporal แปลว่า body คือต้องฝึกร่างกายให้แข็งแรง ให้ฟิต และให้มีความสง่าผ่าเผย และแบบสุดท้าย คือ แบบที่ 7 Connessione คือเห็นความเชื่อมโยงระหว่างสรรพสิ่งทั้งหลาย ถ้าในภาษา learning organization คือ systems thinking คือมีความคิดเชิงระบบ มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ประกอบกันเข้าเป็นระบบ

## สรุปเรื่องวิธีคิดกับการพัฒนาคน

ข้อที่หนึ่ง คิดให้เชื่อมโยงกับงาน อย่าคิดลอย ๆ งานคือเครื่องมือที่จะทำให้ชีวิตเรามีเป้าหมาย ชีวิตมีสาระ คนจำนวนมากมีชีวิตอย่างล่องลอย ไม่มีเป้าหมาย ไม่มีตัวยึด จึงทำให้ต้องไปหาเครื่องยึดคืออบายมุข ความจริงเครื่องยึดมีอยู่ 2 อย่าง คือ แบบที่เป็นทางไปสู่ความเจริญกับทางไปสู่ความเสื่อม ทางไปสู่ความเสื่อมคืออบายมุข ทางไปสู่ความเจริญก็คืองาน และใช้งานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาวิธีคิด พัฒนาความสามารถ

พัฒนาความเป็นมิตรภาพ ซึ่งผมเชื่อเป็นชีวิตจิตใจในข้อนี้ **ข้อที่สอง** คือการคิดแบบเปิดรับและเรียนรู้ อันนี้ไม่ได้หมายความว่าเปิดโล่งโง่ง ต้องรู้จักที่จะถ่วงถ่วงด้วย **ข้อที่สาม** คือไม่หยุดนิ่ง ทั้งการคิดและการกระทำไม่ static (หยุดนิ่ง) แต่เป็น dynamic (พลวัต) **ข้อที่สี่** คือ ฝึกที่จะคิดแบบซับซ้อน มองเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและปรับตัว และ**ข้อที่ห้า** คือ ใช้หลักการจัดการความรู้ซึ่งมีหลายอย่าง แต่ที่จะพูดอย่างรวดเร็วที่สุดได้ก็คือว่า ในหลักของการจัดการความรู้นั้นจะต้องให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ซึ่งไม่ได้ทำให้ความรู้ของเราด้อยลงไป หรือสูญเสียความลับหรือเสียอำนาจ แต่กลับจะทำให้ความรู้ของเราเพิ่มขึ้น ความคิดของเรายิ่งแตกฉาน การแลกเปลี่ยนยิ่งทำให้เราได้ความรู้นี้มากขึ้น เพราะเวลา discuss จะทำให้เราคิดอะไรออกได้อีก

จริง ๆ แล้ววันนี้ผมพูดไปเพียง 75 นาที แต่หวังว่าพวกเราคงจะได้ประโยชน์ในการกลับไปคิดต่อในเรื่องของความคิด ซึ่งไม่มีวันจบสิ้น คิดแบบไหน เราต้อง live and learn (อยู่และเรียน) และ do and learn (ทำและเรียน) ซึ่งการจะคุ้มค่านั้นจะต้องเกิดจากการทำประโยชน์ให้แก่คนอื่น ทำประโยชน์ให้แก่สังคม ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร นี่คือ วิธีคิดที่มีประโยชน์สูงสุด คือ **วิธีคิดเพื่อให้ไม่ใช่คิดเพื่อเอา** เป็นวิธีคิดที่สูงสุดเหนือสิ่งอื่นใด ขอบคุณมากครับ