



Course outline หลักสูตร

พัฒนากระบวนการคิดแก้ปัญหาและการทำงานด้วยเทคนิคการ

คิดแบบหมวก 6 ใบ และ A3 Thinking

(Effective Working with A3 & Six Hat Thinking Technique)

(หลักสูตร 2 วัน)

อาจารย์ วีรพันธ์ เกษสังข์

หลักการ/แนวความคิด

- ❖ โลกของการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยกระบวนการและเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้กระบวนการทำงานของทุกระดับในองค์กรมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังต้องแข่งขันกับเวลา ทำให้มีโอกาสเกิดปัญหาขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถส่งผลได้ทุกระดับเช่น เกิดความล่าช้าในการผลิต การส่งมอบ ไปจนถึงการสูญเสียค่าใช้จ่ายและงบประมาณ เพื่อจัดการปัญหานั้นๆ ซึ่งบุคลากรขององค์กรนั้นๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาเพื่อลดผลกระทบให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก หรือเพิ่มขีดความสามารถเพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน เหล่านี้ล้วนต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะการคิดเป็นอย่างมาก ซึ่งการคิดมีหลายประเภท ดังนั้นการใช้ความคิดเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงานต้องใช้ทักษะการคิดหลายๆรูปแบบมาบูรณาการอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นไม่เพียงแต่เฉพาะระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการเท่านั้น แต่พนักงานทุกระดับสามารถฝึกฝนและนำไปประยุกต์ใช้กับแต่ละระดับของปัญหาที่แต่ละคนต้องเผชิญได้ ซึ่งผลลัพธ์จากการใช้ทักษะอย่างเป็นกระบวนการ จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น
- ❖ พนักงานในระดับปฏิบัติการมักจะมองว่าการแก้ปัญหาหรือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มโอกาส มักจะเป็นหน้าที่ของระดับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น เพราะคิดว่าตัวเองมีหน้าที่เพียงทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งค่านิยมหรือความคิดเช่นนี้จะทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่เกิดการพัฒนาทักษะด้านความคิดในการจัดการกับปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งยังมีโอกาสเผชิญปัญหาในขนาดที่ใหญ่มากขึ้นด้วยเช่นกัน
- ❖ สมอของแต่ละคนมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากสมอสัมพันธ์กับจิตใต้สำนึกซึ่งเปรียบเสมือนหน่วยความจำที่เก็บข้อมูลของแต่ละคนมาตั้งแต่อดีต จนกลายเป็น ความเชื่อ ค่านิยม (Value)

ประสบการณ์ของคนๆนั้นทำให้เกิดเป็น Mindset(กรอบความคิด) ที่ใช้ในการคิด การตัดสินใจแล้ว แสดงออกทางพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งเป็นคนที่ยึดถือในความรอบคอบ ความถูกต้อง การทำงานแบบมีลำดับขั้นตอน ทำให้พนักงานคนนี้ใช้สมองส่วนหน้า-ซ้าย (Form)ในการทำงานเป็นหลัก เมื่อเขาได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีรายละเอียดเพิ่มเติม และมีเวลาในการทำงานค่อนข้างน้อย ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการใช้กระบวนการคิดที่เป็นจุดเด่นของเขา(หน้า-ซ้าย) การตระหนักรู้ตัวเองจะทำให้เขาปรับเปลี่ยนมาใช้สมองส่วนหน้า-ขวาซึ่งเป็นส่วนของการคิดเชิงสร้างสรรค์และไม่ยึดติดกับกรอบหนึ่งมากเกินไปจะช่วยให้พนักงานคนนี้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เกิดความรู้สึกขัดแย้งภายใน

- ❖ การคิดแบบหมวก 6ใบซึ่งถูกคิดค้นโดยผู้ที่ถือเป็นปรมาจารย์ด้านการคิด คือ Mr. Edward de Bono ถือเป็นเครื่องมือที่มีความโดดเด่น เพราะทำให้ผู้นำไปใช้ได้เห็นมุมมองของเหตุการณ์หนึ่งเหตุการณ์ได้หลายมิติ ช่วยลดกระบวนการคิดแบบ Bias ของตัวเอง และหันไปเพิ่มมองในมุมมองอื่นเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เราไม่รีบด่วนตัดสินใจจากมุมมองเพียงหนึ่งหรือสองด้าน รวมทั้งยังช่วยเพิ่มการทำงานเป็นทีม ลดข้อขัดแย้งจากการเลือกสวมหมวกใบเดียวกันในการมองเหตุการณ์
- ❖ การประยุกต์ใช้หมวก 6ใบกับการคิดประเภทต่างๆ ทำให้เกิดเป็นกระบวนการคิดอย่างบูรณาการซึ่งสามารถนำไปใช้กับการทำงานได้หลายลักษณะเช่น การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน , การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอหรือเพื่อตัดสินใจ หรือการพัฒนาการทำงานที่อาจจะได้อยู่แล้วในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นไป
- ❖ การทำรายงานเพื่อแสดงผลลัพธ์ของกระบวนการคิดด้วย A3 Report ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในบริษัทชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากการรายงานที่ง่าย กระชับ เข้าใจง่ายสำหรับผู้อ่าน ใช้ต้นทุนน้อย แต่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ ในA3 Reportนี้จะแสดงถึงรายละเอียดอย่างครบถ้วน แต่กระชับและเข้าใจง่าย แสดงถึงสถานะปัจจุบันของปัญหาหรือเหตุการณ์ สาเหตุที่เกิด แนวทางแก้ไขและการติดตามผ่านกระดาษขนาดA3อันทรงประสิทธิภาพเพียงแผ่นเดียว ซึ่งบางครั้งกระดาษแผ่นนี้อาจแสดงถึงความครบถ้วนมากกว่าการทำรายงานReportเป็นเล่มด้วยกระดาษหลายแผ่นอย่างที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นการฝึกพัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน จะช่วยย่นทั้งระยะเวลา และงบประมาณ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารได้อย่างเข้าใจและเข้าถึงง่ายสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

- ☉ เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตัวเองและมองเห็นศักยภาพที่มีรวมถึงหลุมพรางต่างๆในอดีตที่ทำให้ยังดึงศักยภาพมาใช้ได้ตามที่ตั้งใจ
- ☉ เพื่อให้ผู้เรียนได้มองเห็นรูปแบบการคิดของตัวเองที่มาจากการทำงานของสมองและสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม
- ☉ เพื่อให้ผู้เรียนได้แนวทาง,หลักการและความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในจัดการกับงานหรือปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

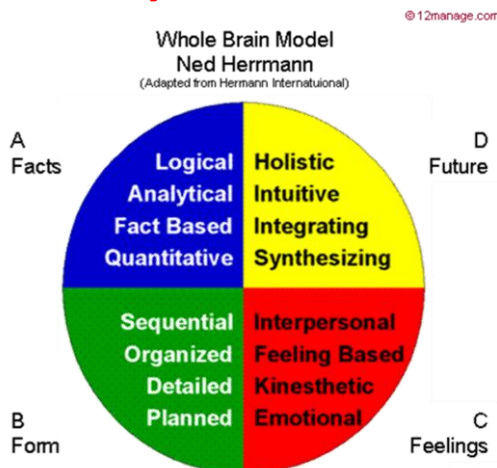
- ◎ พัฒนาทักษะต่างๆที่สำคัญที่ใช้ในการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ และการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดการกับปัญหา รวมทั้งสามารถถ่ายทอดทักษะดังกล่าวให้กับทีมงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- ◎ เพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นและเข้าใจสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และปรับมุมมองใหม่ต่ออุปสรรคดังกล่าวเพื่อให้พร้อมรับมือได้ดียิ่งขึ้น

เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

Day 1 : Thinking Skill Development

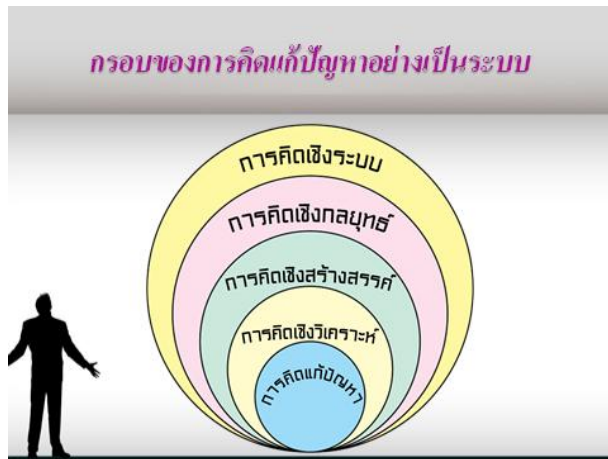
➤ PART 1 : สำรวจแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดและการทำงานของสมอง

- คุณคิดอย่างไรกับเหตุการณ์ต่างๆ
- ความหมายของการคิด
- องค์ประกอบของสมองที่ทำให้เกิดการคิด (Whole Brain Function)
- รูปแบบการคิดเพื่อตอบสนองต่อการทำงานแต่ละประเภท
- **Workshop : รู้จักสมองและกระบวนการคิดของตัวเองจากเล่าเรื่องในรูปแบบภาพ**



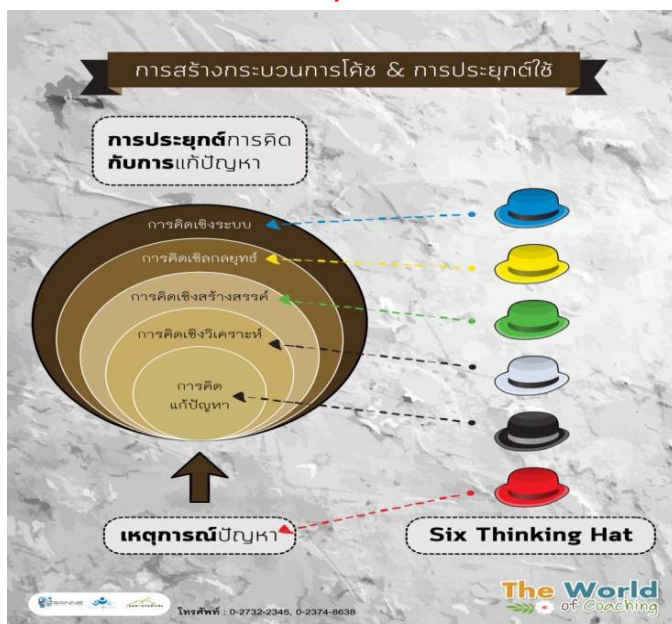
➤ PART 2 : สร้างทักษะการคิดแบบครบเครื่องของตัวเอง

- การคิดแก้ปัญหา (Problem Thinking)
- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)
- การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
- การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)
- **Workshop: กระประยุกต์ใช้ทักษะการคิดกับกิจกรรม**



➤ **PART 3 : สร้างเทคนิคการคิดและการตัดสินใจแบบหมวก 6 ใบ**

- หมวกสีแดง.. การใช้ความรู้สึก สัญชาตญาณ → เหตุการณ์หรือปัญหา
- หมวกสีดำ.. การคิดเชิงระวัง → การคิดแก้ปัญหา
- หมวกสีขาว.. การใช้ข้อมูล → การคิดเชิงวิเคราะห์
- หมวกสีเขียว.. การคิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์ → การคิดสร้างสรรค์
- หมวกสีเหลือง.. การคาดการณ์ที่เป็นเชิงบวก → การคิดกลยุทธ์
- หมวกสีฟ้า.. การควบคุม การบริหารกระบวนการคิด → การคิดเชิงระบบ
- **กรณีศึกษา : การประยุกต์ใช้การคิดแบบหมวก 6 ใบกับเหตุการณ์**



➤ **PART 4 : เอาชนะหลุมพรางสร้างมุมมองใหม่ต่อปัญหา**

- คุณรู้สึกอย่างไรกับปัญหา
- หลุมพรางทางความคิดเกี่ยวกับปัญหา

- เทคนิคเอาชนะหลุมพรางทางความคิด
- กิจกรรมย่อย : สร้างกระบวนการเอาชนะหลุมพรางของตัวเอง
- สาเหตุของการไม่กล้าตัดสินใจ
- องค์ประกอบของการกล้าตัดสินใจ
- พัฒนาทักษะการตัดสินใจของตัวเอง
- **กรณีศึกษา : สร้างกระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจกับเหตุการณ์**

Day 2 : Thinking Applied with A3 Report

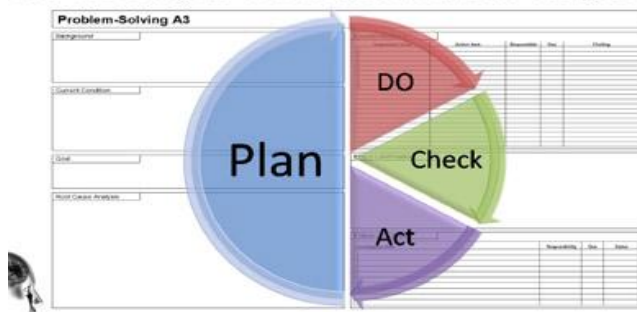
➤ **PART 1 : ทำความรู้จักกับ A3 Thinking & Report**

- A3 Report คืออะไร
- การประยุกต์กระบวนการคิดแบบหมวด 6 ใบกับหลัก P-D-C-A เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

➤ **PART 2 : ประยุกต์ใช้การคิดด้วยหมวด 6 ใบกับสถานการณ์จริงด้วย A3 Report**

- A3 Thinking & Report เพื่อการแก้ปัญหา
- **Workshop: ประยุกต์ใช้การคิดกับ A3 Report เพื่อแก้ปัญหา**
- A3 Thinking & Report เพื่อการนำเสนอ
- **Workshop: ประยุกต์ใช้การคิดกับ A3 Report เพื่อการนำเสนอ**
- A3 Thinking & Report เพื่อการพัฒนากระบวนการทำงาน
- **Workshop: ประยุกต์ใช้การคิดกับ A3 Report เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน**

The PDCA cycle is overlaid on the A3 template:



ตัวอย่าง Workshop / กรณีศึกษา

ทำความเข้าใจกับ A3

- ➔ **A3 Report** คือการบอกเล่ากระบวนการพัฒนาในกระดาษหนึ่งแผ่นที่มีขนาด 11x17 นิ้ว
- ➔ **A3** เปรียบเสมือนสูตรที่มีแบบแผน สามารถประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทต่างๆ ได้
- ➔ **A3** มีความต่อเนื่องอย่างมีเหตุผล ตั้งแต่การระบุปัญหา หาสาเหตุ รากเหง้า เป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ ที่ง่ายต่อความเข้าใจ
- ➔ **A3** คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ใช่เป็นเพียงข้อมูลที่อยู่ใน A3 เท่านั้น
- ➔ **A3** คือการตัดสินใจ การวางแผน ข้อเสนอ และวิธีการไขปัญหา
- ➔ **A3** ไม่ใช่แค่ Template และการแค่เติมคำในช่องว่างจะทำให้คิดไม่เป็น

กรณีศึกษา
หมวดการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
เรื่องที่ 4 : การสร้างกระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเสียคือภัยกับปัญหาที่ดีที่สุด มักจะเป็นเรื่องยากลำบากสำหรับหลายๆ คนเพราะไม่แน่ใจผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้การตัดสินใจ บางครั้งทำให้เกิดความผิดพลาดเพราะการตัดสินใจที่ลำช้า

คุณณภัทร ชิวขาน้ำฝน ณ.อ. ได้รับมอบหมายให้แก้ปัญหาในการผลิตที่มีสินค้าไม่ผ่านคุณภาพมากกว่าที่มาตรฐานกำหนด โดยต้องให้สามารถกลับมาผลิตได้สักครั้งภายในวันนี้

สิ่งที่คุณณภัทรต้องตัดสินใจคือ...

- เปลี่ยนวัสดุใหม่ (ที่ค่าใช้จ่าย)
- นำผลิตกลับมา Re-work (เสียเวลานาน)
- วิเคราะห์ให้ละเอียดก่อนตัดสินใจ (เรื่องของเวลา)
- การระดมทีมงานให้ช่วยแก้ไข (เรื่องขอ O.T.)

หากคุณเป็นคุณณภัทรจะสร้างกระบวนการตัดสินใจดำเนินการอย่างไร?

ถึงเวลาที่ เราต้องตัดสินใจแล้วสินะ

TEL: 02-732-2345 โทร 1, 02-374-8638
www.entraining.net / www.pakornblog.com

Workshop 1

กิจกรรมการคิดประเภทต่างๆ

- ♥ กิจกรรม 1: ความจริงมีอยู่ที่เดียว
- ♥ กิจกรรม 2: จะตัดสินใจอย่างไร?
- ♥ กิจกรรม 3: ชายหมด

กิจกรรม

การสร้างเรื่องเล่าจากรูปภาพ

เรื่อง :	สาขา :
ชื่อผู้เรียน :	ภาคการศึกษา :
สถานที่ปฏิบัติงาน :	การฝึกฝน/กิจกรรม :
เป้าหมาย :	กิจกรรมศึกษาผล :
เครื่องมือ/สื่อ/วัสดุ/ครุภัณฑ์ :	

A3 เพื่อการแก้ปัญหา

แนวทางการพัฒนาโปรแกรมตามหลักสูตร

- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยผู้เรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้ทันที ด้วยแนวทางของตัวเอง
- การฝึกอบรมมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และ คิดถึงสถานการณ์ การทำงานของตัวเอง
 - การบรรยาย : เน้นเนื้อหาที่ใกล้ตัว เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้
 - Work Shop : กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
 - การนำเสนอ : เกิดการฝึกฝนการแสดงออกและทำงานเป็นทีม
 - Role Playing : ทำให้เห็นสถานการณ์จริง โดยการแสดงแบบสมมติ
 - การตอบคำถาม : จูงใจให้ผู้ฝึกอบรมได้คิด และแสดงความคิดเห็น
 - การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง
- วิทยากรทำหน้าที่เพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้นั้นๆ โดยการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเอง

ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้

- * ระดับผู้จัดการ
- * หัวหน้างานทุกระดับ
- * พนักงานทั่วไป

รายละเอียดและเทคนิคที่อาจารย์ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (รูปแบบการฝึกอบรมโดยรวม)

❖ การละลายพฤติกรรม (Ice Breaking)

ปรับจูนแนวความคิดเบื้องต้นของผู้เข้าฝึกอบรมกับเนื้อหาตามหลักสูตร

- แนะนำตัวเอง
- คำสำคัญ (Key Words)
- คำถามสร้างแนวความคิด

❖ การสำรวจตัวเอง , การมองเห็นตัวเองและการยอมรับตัวเอง

การทำให้ผู้เข้าฝึกอบรม มองเห็นตัวเอง จะนำไปสู่ การอยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง

- ค้นหาหลุมพรางทางความคิดในเรื่องต่างๆ
- สำรวจพฤติกรรมของตัวเองในด้านต่างๆ
- เรียนรู้ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

❖ กำหนดเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงของตัวเอง

กระตุ้นให้ผู้เข้าฝึกอบรม ทดสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองแบบง่ายๆ

- เลือกเรื่องที่จะลองเปลี่ยนแปลง
- เปลี่ยนความคิดในเรื่องต่างๆ ด้วยตัวเอง
- กำหนดแนวทางของตัวเองใหม่

❖ กำหนดคุณสมบัติที่จะนำไปพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม

เลือกวิธี (How to) ที่เหมาะสมกับ Style ของตัวเอง เพื่อการพัฒนาตัวเอง

- การเตรียมความพร้อมของตัวเอง
- วางแผนการพัฒนาตัวเองอย่างมีขั้นตอน
- เลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง
- ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่

❖ สร้างความคาดหวังก่อนการฝึกอบรม

เทคนิคการให้ผู้เข้าฝึกอบรมเขียนความคาดหวังและผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดการอบรม

- ทำให้ผู้เรียนจดจ่อต่อการเรียนรู้ เพราะอยากเรียนของตัวเอง
- นำเรื่องที่ทำให้เรียนรู้ไปใช้ได้จริง

❖ Workshop ประเด็นสำคัญที่สามารถไปฝึกฝนได้

ดำเนินการ Workshop ในเรื่องที่สำคัญเพื่อให้เข้าใจและนำไปฝึกฝนได้จริง

- กระตุ้นให้ คิด → เขียน → พูด
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ใน Class
- การนำเสนอกลุ่มจากการระดมความคิดเห็น
- การนำไปใช้ฝึกฝนกับตัวเอง

❖ การบ้านเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติม

เรื่องให้ผู้เข้าฝึกอบรมยืนยันกับตัวเองว่าจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- เรื่องที่ได้รับจากการอบรม
- เรื่องที่ชอบ
- เรื่องที่จะนำไปปฏิบัติเป็นเรื่องแรก
- การบ้านของตัวเอง

❖ กิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้เกิดความสนุกสนาน

จัดกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มที่เข้าฝึกอบรมและสอดคล้องกับเนื้อหา

- เกม / การละเล่น
- Role Playing
- นิทานให้แนวความคิด
- กรณีศึกษา

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน

“ การเปลี่ยนแปลงตัวเอง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีความสุขที่ได้ทำ ”

การสร้างกิจกรรมหลังการฝึกอบรมนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะทำให้การพัฒนาตัวเองเกิดความต่อเนื่อง และหากสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการฝึกฝนในเรื่องที่เขาอยากเปลี่ยนแปลงได้ยาวนานก็ จะทำให้เขาสามารถสร้างอุปนิสัยใหม่ของตัวเองขึ้นมาได้ เมื่อมีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องใด เรื่องหนึ่งแล้ว เขาก็จะสามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องอื่นๆต่อไปได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยังสามารถนำไปให้ผู้อื่นได้พัฒนาต่อไปได้ด้วย

กิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ควร เป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ทำให้เขานึกถึงบรรยากาศในการฝึกอบรมและเขาเลือก เรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น