



Course outline

หลักสูตร สร้างกรอบความคิดเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยการคิดแบบหมวกหกใบ

(Built Mindset for Change Management with Six Thinking Hats)

(หลักสูตร 1 วัน)

อาจารย์ วีรพันธ์ เกษสังข์

Performance and Management Coaching & Consulting / Professional Trainer

หลักการ/แนวความคิด

- การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้เกิดความสับสน และทำให้ได้รับความรู้สึกที่ขัดแย้งและเป็นทุกข์ ดังนั้นคนส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด แต่การเปลี่ยนแปลงก็เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตองค์กร ที่ต้องการอยู่รอดและมีความก้าวหน้าในการแข่งขันในปัจจุบัน
- การจัดการการเปลี่ยนที่ยั่งยืนควรเริ่มจากการสร้างกรอบความคิดที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งต่อวงจรพฤติกรรมคือ **ความเชื่อ -> ความคิด -> ความรู้สึก -> การกระทำ -> พฤติกรรม** ดังนั้นหากทำให้พนักงานเข้าใจกรอบความคิดและรูปแบบพฤติกรรมเดิมแล้วคิดถึงผลประโยชน์ที่จะได้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงความคิด วิธีการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายใหม่ๆ จะช่วยให้พนักงานเผชิญความเปลี่ยนแปลงนั้นด้วยความยินดีและเต็มใจ
- การคิดแบบหมวก 6ใบซึ่งถูกคิดค้น โดยผู้ที่ถือเป็นปรมาจารย์ด้านการคิด คือ Mr. Edward de Bono ถือเป็นเครื่องมือที่มีความโดดเด่น เพราะทำให้ผู้นำไปใช้ได้เห็นมุมมองของเหตุการณ์หนึ่งเหตุการณ์ได้หลายมิติ ช่วยลดกระบวนการคิดแบบBiasของตัวเอง และหันไปเพิ่มมองในมุมมองอื่นเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เราไม่รีบด่วนตัดสินใจจากมุมมองเพียงหนึ่งหรือสองด้าน รวมทั้งยังช่วยเพิ่มการทำงานเป็นทีม ลดข้อขัดแย้งจากการเลือกสวมหมวกใบเดียวกันในการมองเหตุการณ์
- การประยุกต์ใช้หมวก 6ใบกับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างมุมมองอย่างหลากหลาย ด้านกับนโยบาย กลยุทธ์ ที่ทางองค์กรกำหนดและผลักดันเช่น

“นโยบายด้านการใช้คิดเชิงนวัตกรรมกับการทำงานมากขึ้น”

- หมวกสีขาว งานของเราต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อนำมาคิดนวัตกรรม

- หมวกสีดำ ความเสี่ยงในงานของเราหากต้องเปลี่ยนแปลงมีเรื่องใดบ้าง
- หมวกสีเหลือง ข้อดีของการปรับเปลี่ยนเรื่องนี้จะมีอะไรบ้าง
- หมวกสีเขียว มีทางเลือกใดบ้าง หากเราต้องการเปลี่ยนแปลง

หลักการของหมวกหกใบเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้พนักงานคิดอย่างมีเหตุผล และมีมุมมองเชิงสร้างสรรค์ตามหมวกต่างๆที่กำลังสวมใส่ ซึ่งจะช่วยให้หลีกเลี่ยงความขัดแย้งจากการตั้งหรือบอกให้เขาคิดตามได้

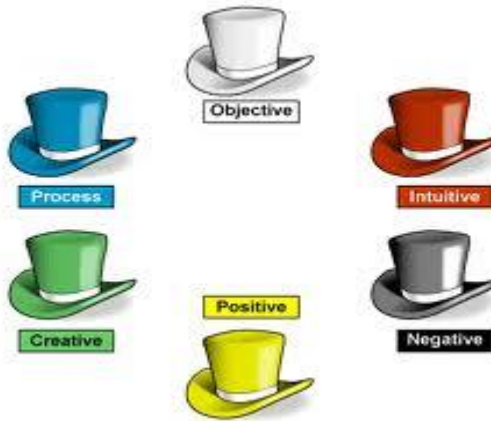
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ✦ เพื่อสร้างการเรียนรู้ในเรื่องของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
- ✦ เพื่อให้พนักงานสามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✦ เพื่อให้พนักงานสร้างแนวคิดในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วย Style ที่เหมาะสมกับตัวเอง
- ✦ เพื่อให้พนักงานเข้าใจหลักการคิดแบบหมวกหกใบและนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการทำงานด้านอื่นๆได้

รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

- ★ ดำรงแนวความคิดเรื่อง “การเปลี่ยนแปลง”
 - ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 - สัญญาณการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
 - คุณพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
 - คุณมีแนวทางบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- ★ สร้างกรอบความคิด(Mindset) ที่ดีสู่การเปลี่ยนแปลง
 - กรอบความคิด(Mindset)เกิดขึ้นได้อย่างไร ?
 - วงจรพฤติกรรมจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร
 - นิยามของการเปลี่ยนแปลง
 - หลุมพรางความคิดเชิงลบที่สกัดกั้นการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
 - เทคนิคเอาชนะหลุมพรางทางความคิด
 - **Workshop : สร้างแนวทางเอาชนะหลุมพรางของตัวเอง**
- ★ เรียนรู้และเข้าใจเทคนิคการคิดแบบหมวก 6 ใบ
 - หมวกสีแดง.. การใช้ความรู้สึก สัญชาตญาณ → เหตุการณ์หรือปัญหา
 - หมวกสีดำ.. การคิดเชิงระวัง → การคิดแก้ปัญหา

- หมวกสีขาว.. การใช้ข้อมูล → การคิดเชิงวิเคราะห์
- หมวกสีเขียว.. การคิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์ → การคิดสร้างสรรค์
- หมวกสีเหลือง.. การคาดการณ์ที่เป็นเชิงบวก → การคิดกลยุทธ์
- หมวกสีฟ้า.. การควบคุม การบริหารกระบวนการคิด → การคิดเชิงระบบ




- ★ การประยุกต์ใช้หมวกหกใบในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์
 - กำหนดประเภทของการเปลี่ยนแปลง
 - สร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
 - การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
- ★ กิจกรรมกรณีศึกษา: เรียนรู้แนวความคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - การโอนย้ายและปรับเปลี่ยนงานใหม่
 - แก่เกินไปที่จะเรียนรู้หรือไม่?
 - การยุบรวมหน่วยงานให้ราบรื่น
 - การขยายงานที่เกินความคาดหมาย
- ★ พัฒนาตัวเองให้เป็นผู้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
 - การกล้าเผชิญปัญหา/อุปสรรค
 - การกระตุ้นตัวเองให้ลงมือทำเรื่องที่ไม่คุ้นเคย
 - การสร้างแนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
 - สร้างอุปนิสัยของการเป็นผู้พัฒนาตัวเองอยู่เสมอตามหลักไคเซ็น
 - กิจกรรม : คุณจะพัฒนาตัวเองให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างไร
- ★ การบ้านเพื่อนำไปฝึกฝน: คัมภีร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง

ตัวอย่าง สไลด์ Work Shop / กรณีศึกษา

สำรวจแนวความคิดเรื่อง “การเปลี่ยนแปลง”

- * คุณกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเรื่องอะไร?
- * คุณสังเกตเห็นสัญญาณการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือไม่?
- * คุณพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
- * ผู้บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?



หลักการคิดของหมวก 6 ใบ (Six Thinking Hats)

“การให้หมวกความคิดทั้ง 6 ใบ ทำให้การคิดมีความครบถ้วน สามารถแยกแยะ**อารมณ์กับเหตุผล**ได้ แยก**ความคิดสร้างสรรค์กับข้อมูล**ได้ เพื่อให้การคิดมีความชัดเจนในจุดประสงค์ แล้วเลือกใช้ที่จุดเด่นของหมวกแต่ละใบ ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่พบเจออยู่ ให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้”



ประเภทของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

- * การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
- * การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ
- * การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
- * การเปลี่ยนแปลงผู้นำ




“องค์กรของคุณเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด?”

กรณีศึกษา

การรับมือการเปลี่ยนแปลง




“คุณบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?”

ความรู้สึกเชิงลบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

- * มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องไม่ดี
- * ไม่อยากเปลี่ยนแปลงเพราะกังวลกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
- * จินตนาการแต่ความกลัวที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
- * คิดว่าไม่ยุติธรรมที่ตัวเองต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง
- *ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะรู้สึกไม่คุ้นเคย
- * ไม่แน่ใจว่าทีมงานจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- * เครียด ทุกข์ใจ กับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น

การพัฒนาทักษะการสื่อสารกับหมวกแต่ละใบ

- * ทักษะการฟังที่สำคัญ (Keywords) ด้วยหมวกแต่ละใบ
- * ทักษะการใช้คำถามของหมวกแต่ละใบ
- * ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกของหมวกแต่ละใบ
- * ทักษะการสื่อสารตามจุดประสงค์ของหมวกแต่ละใบ



แนวทางในการพัฒนาตามหลักสูตร

- ❖ การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งเน้นให้เกิดความคิด การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ การสังเกตเห็นประโยชน์ของเนื้อหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
- ❖ วิทยากร จะถ่ายทอดจากประสบการณ์ ทั้งในด้าน One on One Coaching , Group Coaching และ Executive Coaching เพื่อให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการเป็น โค้ชที่แท้จริง
- ❖ การอบรมมีทั้งการบรรยาย เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการสอนงาน การ Work Shop เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกเขียน รูปแบบของการ Coaching ในสไตล์ของตัวเอง อีกทั้งการทำ Role Playing เพื่อให้เห็นจริงใน การทำ Coaching ทำให้การอบรม เป็นไปอย่างสนุกสนาน

รายละเอียดและเทคนิคที่อาจารย์ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (รูปแบบการฝึกอบรมโดยรวม)

- ❖ การละลายพฤติกรรม (Ice Breaking)
ปรับจูนแนวความคิดเบื้องต้นของผู้เข้าฝึกอบรมกับเนื้อหาตามหลักสูตร
 - แนะนำตัวเอง
 - คำสำคัญ (Key Words)
 - คำถามสร้างแนวความคิด
- ❖ การสำรวจตัวเอง , การมองเห็นตัวเองและการยอมรับตัวเอง
การทำให้ผู้เข้าฝึกอบรม มองเห็นตัวเอง จะนำไปสู่การอยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง
 - ค้นหาหลุมพรางทางความคิดในเรื่องต่างๆ
 - สำรวจพฤติกรรมของตัวเองในด้านต่างๆ
 - เรียนรู้ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง
- ❖ กำหนดเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงของตัวเอง
กระตุ้นให้ผู้เข้าฝึกอบรม ทดสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองแบบง่ายๆ
 - เลือกเรื่องที่จะลองเปลี่ยนแปลง
 - เปลี่ยนความคิดในเรื่องต่างๆ ด้วยตัวเอง
 - กำหนดแนวทางของตัวเองใหม่
- ❖ กำหนดคุณสมบัติที่จะนำไปพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม
เลือกวิธี (How to) ที่เหมาะสมกับ Style ของตัวเอง เพื่อการพัฒนาตัวเอง
 - การเตรียมความพร้อมของตัวเอง

- วางแผนการพัฒนาตัวเองอย่างมีขั้นตอน
 - เลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง
 - ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่
- ❖ สร้างความคาดหวังก่อนการฝึกอบรม
- เทคนิคการทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเขียนความคาดหวังและผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดการอบรม
- ทำให้ผู้เรียนจดจ่อต่อการเรียนรู้ เพราะอยากเรียนของตัวเอง
 - นำเรื่องที่ทำให้เรียนรู้ไปใช้ได้จริง
- ❖ Workshop ประเด็นสำคัญที่สามารถไปฝึกฝนได้
- ดำเนินการ Workshop ในเรื่องที่สำคัญเพื่อให้เข้าใจและนำไปฝึกฝนได้จริง
- กระตุ้นให้ คิด → เขียน → พูด
 - การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายใน Class
 - การนำเสนอกลุ่มจากการระดมความคิดเห็น
 - การนำไปใช้ฝึกฝนกับตัวเอง
- ❖ การบ้านเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติม
- เรื่องให้ผู้เข้าฝึกอบรมยืนยันกับตัวเองว่าจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- เรื่องที่ได้รับจากการอบรม
 - เรื่องที่ชอบ
 - เรื่องที่จะนำไปปฏิบัติเป็นเรื่องแรก
 - การบ้านของตัวเอง
- ❖ กิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้เกิดความสนุกสนาน
- จัดกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มที่เข้าฝึกอบรมและสอดคล้องกับเนื้อหา
- เกม / การละเล่น
 - Role Playing
 - นิทานให้แนวความคิด
 - กรณีศึกษา

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน

“การเปลี่ยนแปลงตัวเอง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีความสุขที่ได้ทำ”

การสร้างกิจกรรมหลังการฝึกอบรมนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะทำให้การพัฒนาตัวเองเกิดความต่อเนื่อง และหากสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการฝึกฝนในเรื่องที่เขาอยากเปลี่ยนแปลงได้ยาวนาน ก็จะทำให้เขาสามารถสร้างอุปนิสัยใหม่ของตัวเองขึ้นมาได้ เมื่อมีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว เขาก็จะสามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องอื่นๆต่อไปได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยังสามารถนำไปให้ผู้อื่นได้พัฒนาต่อไปได้ด้วย

กิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ควรเป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ทำให้เขานึกถึงบรรยากาศในการฝึกอบรมและเขาเลือกเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น

กิจกรรมที่สามารถดำเนินการ ได้มีดังนี้

1. การบ้านสำหรับการนำไปฝึกฝนหลังการอบรม
2. เอกสารอ้างอิงสำหรับนำไปประกอบการฝึกฝน
3. เว็บไซต์ด้านการพัฒนาตัวเอง เพื่อศึกษาเรื่องต่างๆเพิ่มเติมที่ <http://entraining.net>
4. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม HRD ขององค์กร
5. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม วิทยากรผู้ช่วย (มีค่าใช้จ่าย)
6. การสร้างโครงการร่วมกันในองค์กร โดย HRD
7. การดำเนินการ Clinic โดยอาจารย์ผู้สอน (มีค่าใช้จ่าย)

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทุกคนจะมีประเด็นสำคัญของตัวเองที่จะนำไปพัฒนา แต่จะหยุดการพัฒนา กลางคันเพราะไม่สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้นกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยทำให้เขาสามารถพัฒนาตัวเองต่อไปได้ด้วยตัวของเขาเอง

กรณีการติดตามผลแบบมีค่าใช้จ่าย หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อทีมงานเพื่อขอรายละเอียด รูปแบบและการดำเนินการเพื่อนำเสนอเพิ่มเติม

ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้

* ระดับผู้ปฏิบัติการ

* Engineer

* หัวหน้างานขึ้นไป

* Line Leader