

# การอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนางาน ด้วยวิธีคิดกระบวนการระบบ (Systemic Thinking)

รศ.ภาณุโชติ ทองยัง

แผนงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ

# เตรียมพร้อมความคิดก่อนระดมสมอง



# ทฤษฎีหมวก 6 ใบ (Dr.Edward De Bono)



ขาว

เปิดรับความรู้



แดง

อารมณ์



ดำ

วิเคราะห์ เหตุผล



เหลือง

มองโลกในแง่ดี มีความหวัง สร้างสรรค์



เขียว

สร้างสรรค์ ต่อยอด ด้วยมุมมองใหม่ๆ



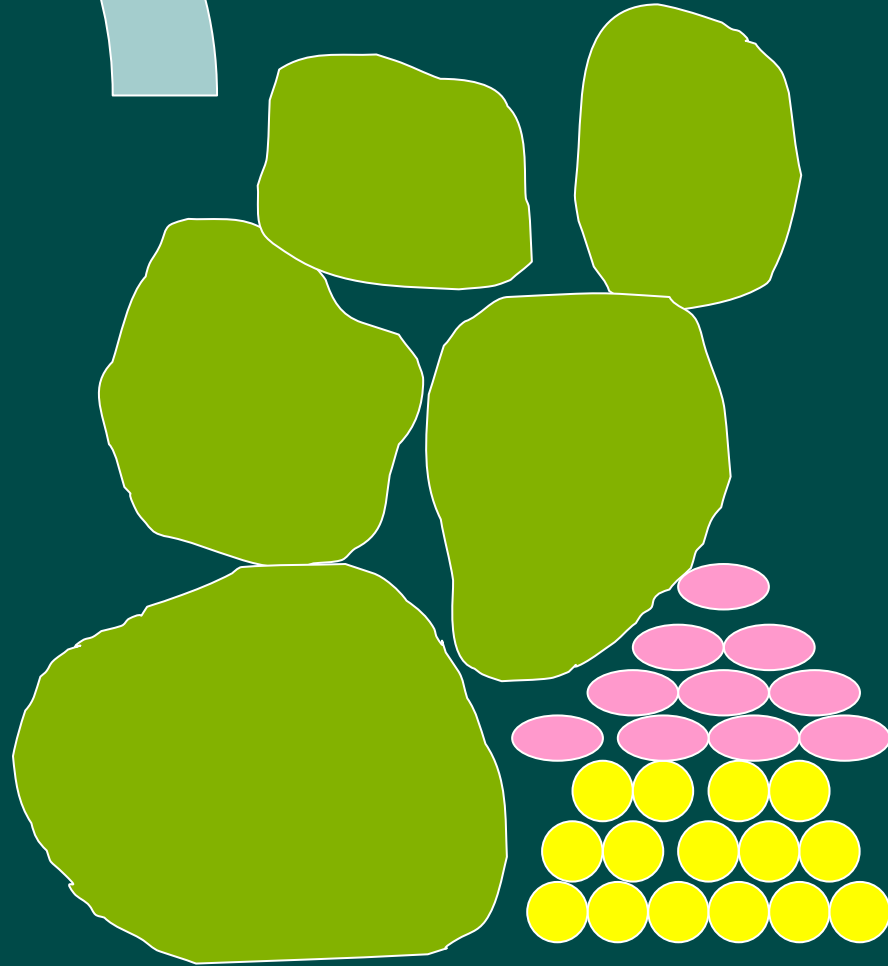
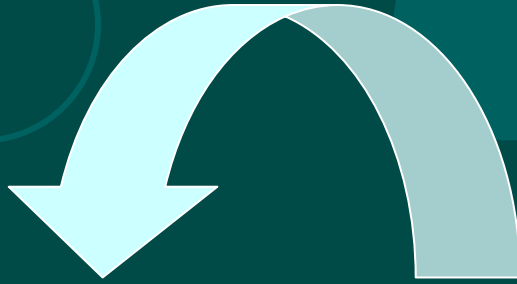
ฟ้า

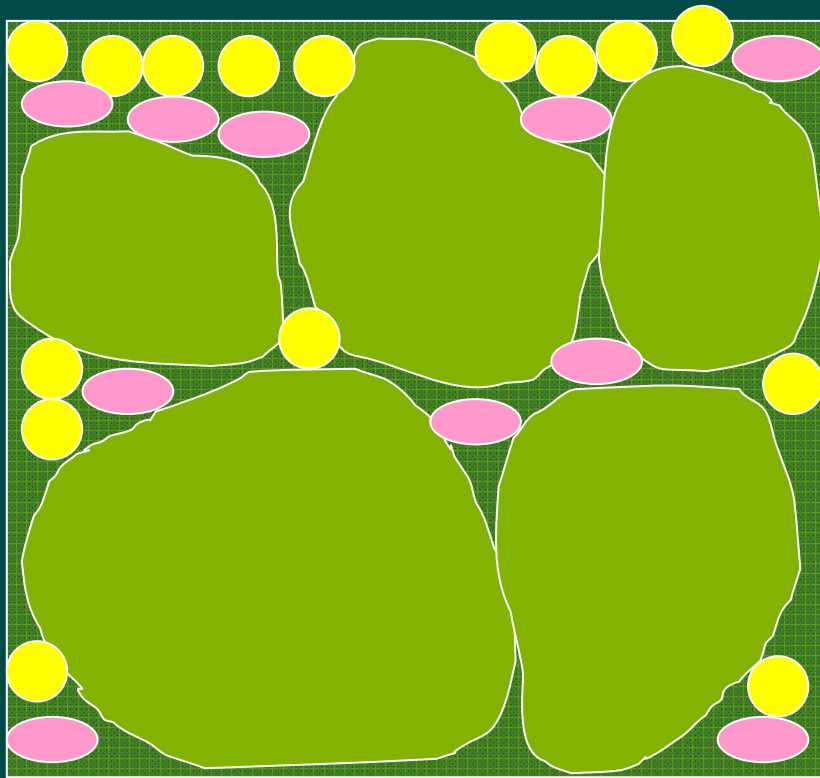
มองในภาพรวมๆ สรุปภาพรวมทั้งหมด

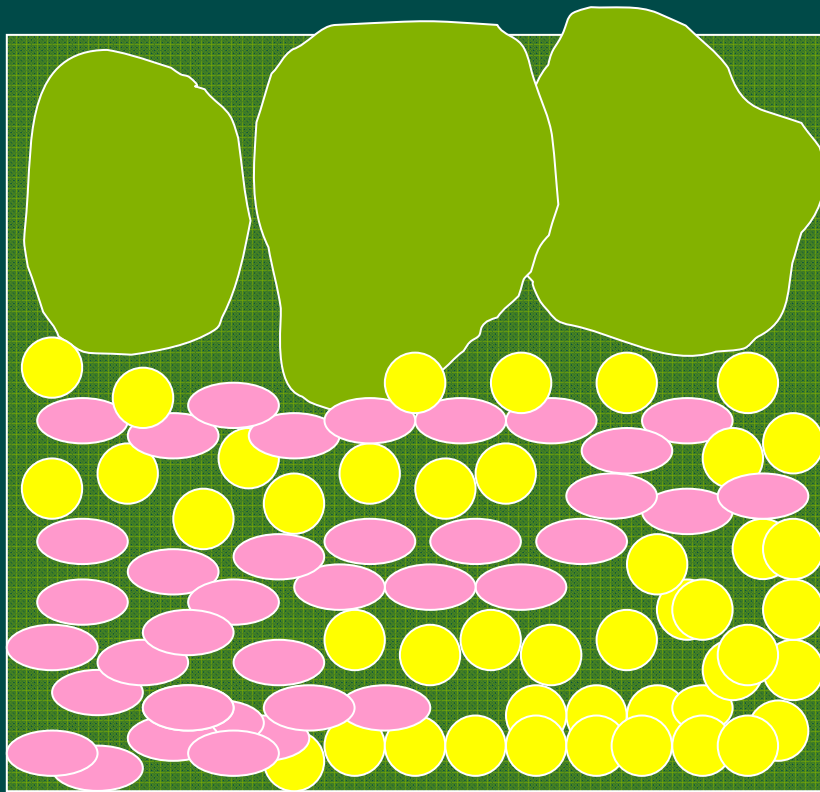


## การประยุกต์ใช้ การคิดแบบหมวก 6 ใบในการระดมสมอง

- เริ่มต้นด้วยหมวกสีขาว พร้อมเปิดรับความคิด
- ต่อมาใช้หมวกสีเขียว เพื่อสร้างสรรค์ ต่อยอด ด้วยมุมมองใหม่ๆ
- ลองใช้หมวกสีเหลือง เพื่อมองโลกในแง่ดี มีความหวัง สร้างสรร
- ตามด้วยหมวกสีดำ วิเคราะห์ เหตุผล
- ต่อมาใช้หมวกสีเขียว เพื่อสร้างสรรค์ ต่อยอด ด้วยมุมมองใหม่ๆอีก
- ตามด้วยหมวกสีดำ วิเคราะห์ เหตุผล
- .....
- สุดท้ายสรุปด้วยหมวกสีฟ้า เพื่อมองในภาพสรุปรวมทั้งหมด
- แดง อารมณ์ ?





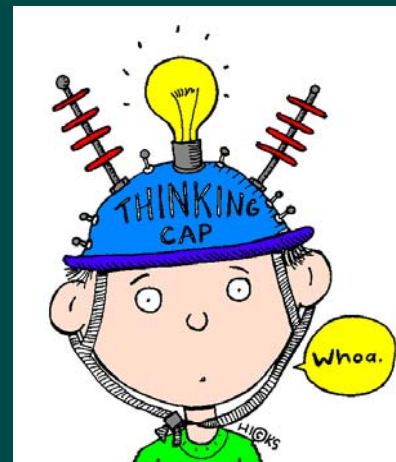


เห็นอะไร ?  
รู้สึกอย่างไร?





จากเรื่องที่เราได้ฟังมาเมื่อสักครู่  
“ มีใครหรืออะไรเกี่ยวข้องบ้าง ? ”



# ระบบปิด – ระบบเปิด

## ระบบปิด

- เป็นระบบที่ไม่มีชีวิต เป็นเสมือนเครื่องจักร
- แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ระบบก็ยังทำงานได้เรื่อยๆ (จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งการ)
- วิธีคิดแบบนี้จึงเสมือนวิธีคิดแบบเก่า (Old paradigm)

## ระบบเปิด

- เป็นระบบที่มีชีวิต เสมือนร่างกายมนุษย์ มีระบบต่างๆ
- แต่ละระบบจะทำงานสัมพันธ์กัน และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา
- วิธีคิดแบบนี้เป็นการคิดกระบวนระบบ (Systemic Thinking)

# หากเรามองปัญหาแบบระบบปิด

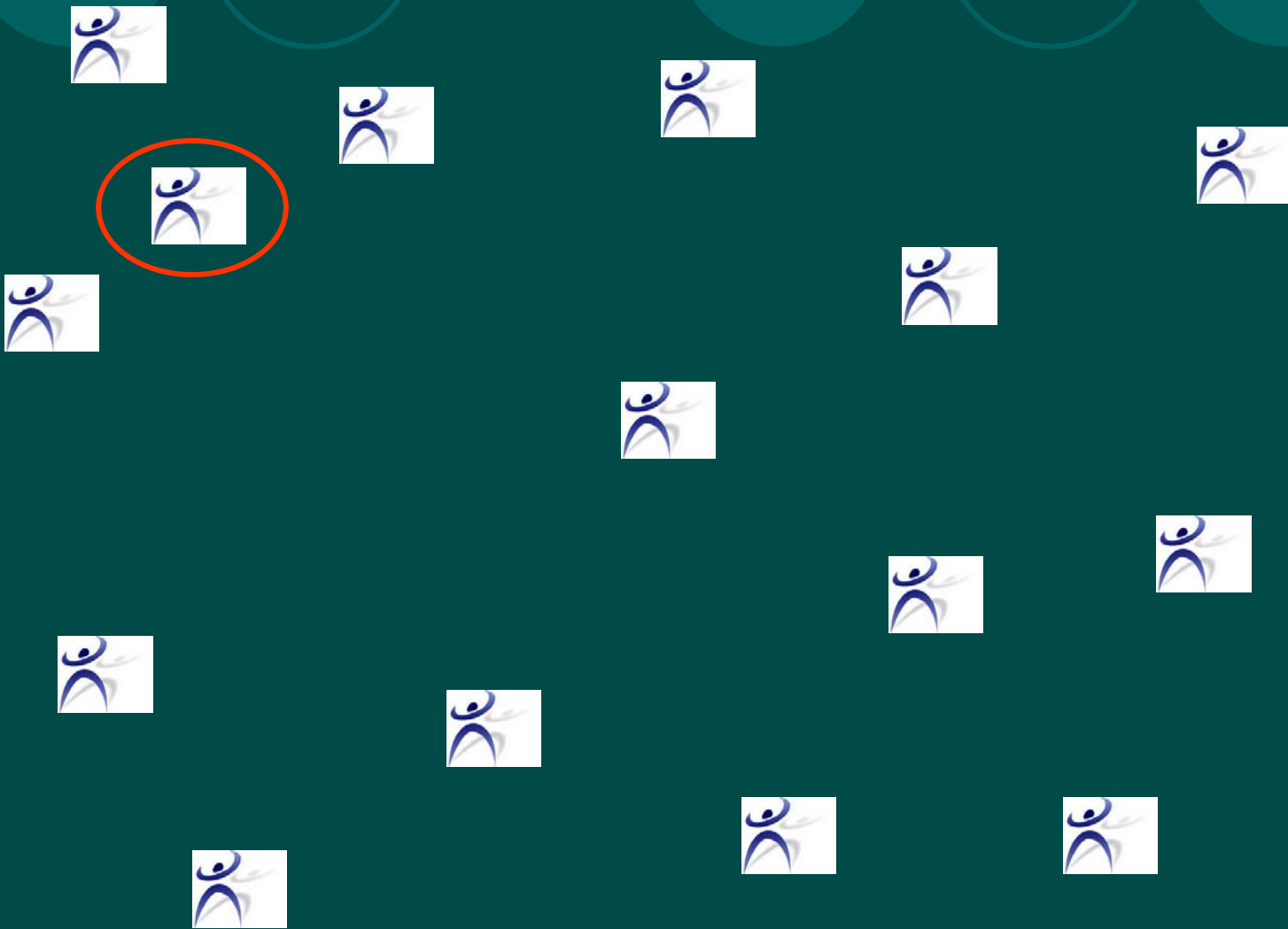
วิธีการแก้ปัญหาจึงมักจะออกมาในลักษณะ

1. ตรงไปหาทางออกในการแก้ปัญหาทันที โดยยังไม่เข้าใจรากเหง้าของปัญหา
2. แก้ปัญหาแบบแยกส่วน
3. มักจะมุ่งไปแก้ปัญหาแต่ในด้านที่ “จับต้องได้” หรือ “วัดได้” ส่วนในด้านที่ ยากๆ เช่น อารมณ์ คุณค่า มักจะไม่ค่อยได้แก้ไข
4. มักจะทำซ้ำๆกับสิ่งที่เคยทำสำเร็จมาแล้วในอดีต แม้จะสำเร็จเพียงเล็กน้อยๆ
5. มักจะชอบเน้นว่าจะทำอย่างไร “กลุ่มอื่นๆ” จึงจะเปลี่ยนแปลง

# จกลากสามเหลี่ยมด้านเท่าเชื่อมแต่ละคน



# จงลากสามเหลี่ยมด้านเท่าเชื่อมแต่ละคน



# วิธีคิดกระบวนการระบบ หรือวิธีคิดเชิงระบบ (Systemic Thinking)

เป็นการคิดในลักษณะเชื่อมโยง คิดมองแบบภาพรวมให้เห็นภาพทั้งหมด

รู้จักสังเคราะห์และมองเห็นปฏิสัมพันธ์ต่างๆของระบบ

ทั้งในสัมพันธ์เชิงลึกและสัมพันธ์แนวกว้าง รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน

อันเป็นการคิดแบบกระบวนการ หรือที่เราเรียกกันว่า

“วิธีคิดแบบองค์รวม”

# คุณสมบัติบางประการของ การคิดกระบวนการระบบ

## 1. เป็นการคิดเชิงเครือข่าย

ต้องมองให้เห็นว่าในระบบประกอบไปด้วยอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ตัวอย่างเช่น ระบบต่างๆ ของร่างกาย เช่นเดียวกับการมองชุมชน เราต้องเข้าใจปฏิสัมพันธ์ของผู้คนและสิ่งต่างๆ ในชุมชน

## 2. ระบบต่างๆ จะซ้อนทับกัน

ในระบบใหญ่ๆ จะมีระบบย่อยๆ ซ้อนลงมาเรื่อยๆ เป็นชั้นๆ ดังนั้นเมื่อเรามองปัญหาในหมู่บ้าน เราอาจจะพบว่ามันซ้อนทับกับ ปัญหาในระดับชุมชน ปัญหา ระดับสังคม เป็นต้น

## 3. การคิดกระบวนการระบบคือ การคิดแบบสัมพันธ์กับบริบท (Context)

การคิดแบบสัมพันธ์กับบริบท คือการคิดถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวระบบกับสิ่งแวดล้อมของมัน

#### 4. หัวใจอยู่ที่การเชื่อมความสัมพันธ์ป้อนกลับ (Feedback)

การคิดกระบวนการระบบนั้น เราจะต้องมองให้เห็นเส้นแห่งความสัมพันธ์ (Relationship) เพราะถ้าเราคิดแบบแยกส่วน เราก็จะเห็นแค่จุดปัญหาเท่านั้น และเราก็จะมุ่งไปแก้แค่จุดปัญหาที่เราเห็น โดยละเลยการแก้ไขตรงจุดอื่นๆ ที่ส่งผลต่อปัญหา

#### 5. การคิดกระบวนการระบบเป็นการคิดอย่างเป็นกระบวนการ

(Systemic thinking is a process thinking)

ระบบต่างๆ มักจะมีชีวิต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นกระบวนการ (Process) สำหรับการทำงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ในการคิดเชิงกระบวนการระบบนั้น เราไม่ควรจะไปยึดติดกับกระบวนการ เพราะทุกสิ่ง ทุกอย่างมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้ว



- การแก้ไขปัญหายาและผลิตภัณฑ์สุขภาพในชุมชน  
ควรมีใครมาเกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นอีกบ้าง ?
- และ “แต่ละคนที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้” ควรจะทำอย่างไร ?



# เราคิดแบบไหน?

ความเชื่อมโยงระหว่างปัญหากับสาเหตุของมันจะเห็นได้ง่ายๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุของมัน

มักจะเป็นทางอ้อม(Indirect) และไม่ชัดเจน



เพื่อที่จะให้ผลลัพธ์ในภาพรวมดีที่สุด  
เราควรจะทำส่วนย่อยให้ดีที่สุดเสียก่อน

เพื่อที่จะให้ผลลัพธ์ในภาพรวมดีที่สุด  
เราควรปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ



นโยบายที่สร้างเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้นๆ  
จะนำพาเราไปสู่ความสำเร็จระยะยาวแน่นอน

การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า(Quick fix)นั้น

ในระยะยาวจะไม่มีอะไรดีขึ้น

หรือบางครั้งอาจจะแย่ลงกว่าเดิมด้วยซ้ำไป



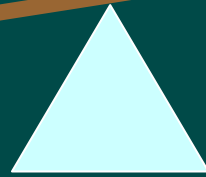
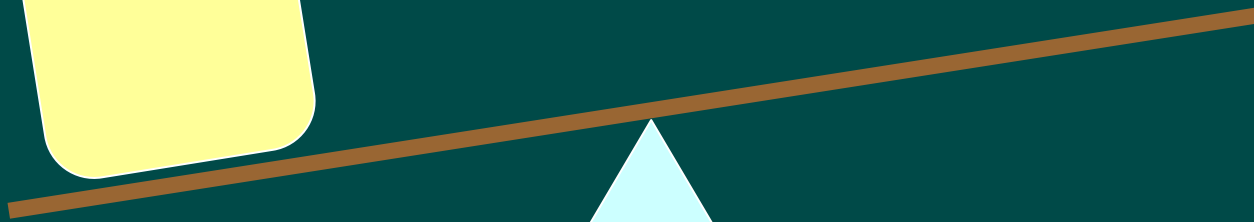
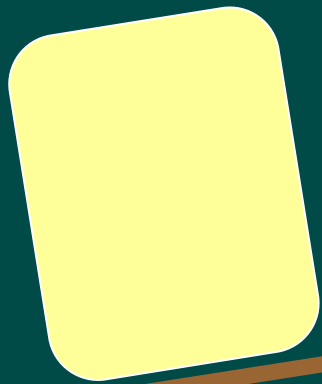
คนอื่น ๆ ก็คือตัวปัญหาหรือควรจะต้องรับผิดชอบ  
ที่ทำให้เกิดปัญหา และคนพวกนี้ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง

เราก็มีส่วนสร้างปัญหาโดยไม่รู้ตัว และเราเองก็มีส่วนสำคัญ  
ในการแก้ปัญห โดยการเปลี่ยนพฤติกรรมของ ตัวเราเอง

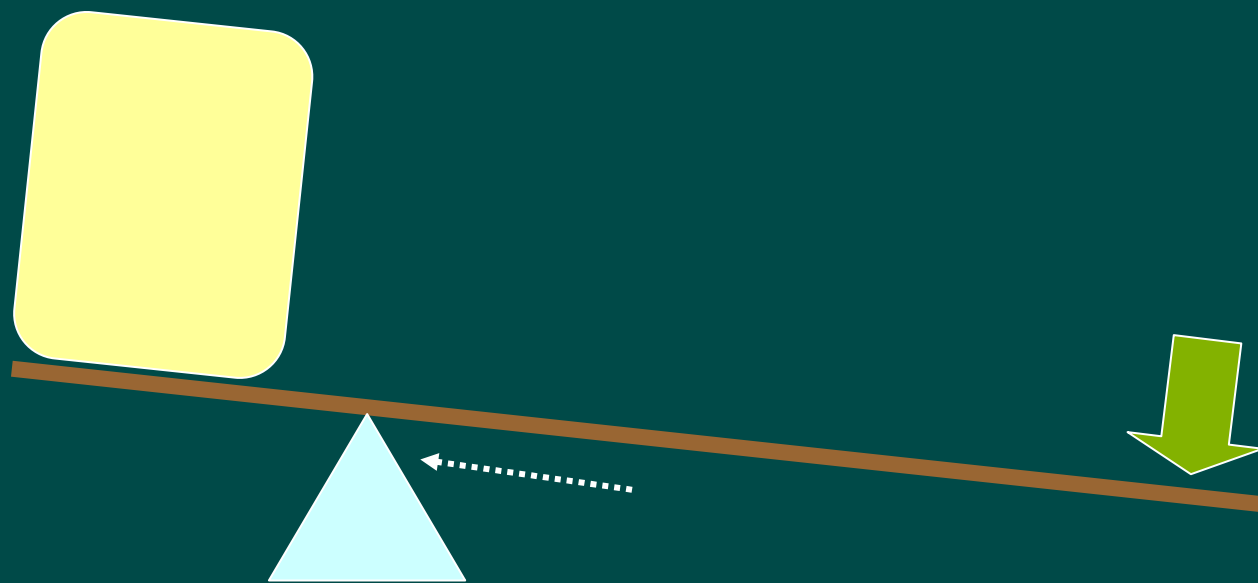
# เมื่อเราคิดแบบกระบวนการระบบ เราจะเห็นอะไรบ้าง

1. จะเห็นว่าคำตอบที่ถูกต้องมีได้มีเพียงคำตอบเดียว

- ในการทำงานมีการกระทำที่มีศักยภาพ (Potential action) มากมาย
- บางการกระทำส่งผลกระทบอย่างแรงหรือที่เราเรียกว่า “คานงัดทรงพลัง” (Hight leverage)
- ในขณะที่บางการกระทำอาจจะส่งผลกระทบอย่างเบาหรือที่เราเรียกว่า “คานงัดเล็ก” (Low leverage)



# คานงัดที่ทรงพลัง



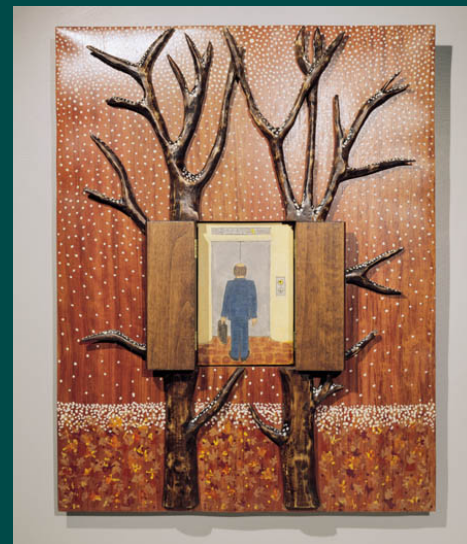


## 2. เราไม่สามารถแบ่งระบบออกเป็นครึ่งหรือชิ้นๆออกจากกัน อย่างสิ้นเชิงหรืออย่างเด็ดขาด

- ระบบเป็นองค์รวม ในการทำงานเราจึงควรมองให้เห็นภาพรวม
- การที่เราจะทำงานให้ได้ ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากระบบที่ซับซ้อนนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเราสามารถมองระบบให้เห็นทุกแง่ทุกมุม ทุกมิติหรือไม่
- การคิดกระบวนการระบบจะให้ความสำคัญของการร่วมมือกัน บางครั้งอาจจะต้องดึงคนที่อยู่ตรงข้ามเข้ามาร่วมงาน

3. งานที่เราทำบางครั้งซับซ้อนมากมาย เราเองก็ไม่สามารถจัดการให้เสร็จในทันใด

- บางครั้งเราจำเป็นต้องอดทนเพื่อให้สำเร็จ



# ภูเขาน้ำแข็ง

ระดับปรากฏการณ์

ระดับแนวโน้มและแบบแผน (Pattern)

ระดับโครงสร้าง (Structure)

ระดับภาพจำลองความคิด (Mental Model)



# การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

**SWOT**

ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน

**PLANNING**

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

เป้าหมาย

วัตถุประสงค์

ยุทธศาสตร์

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

การนำแผนไปปฏิบัติ

การติดตามประเมินผล

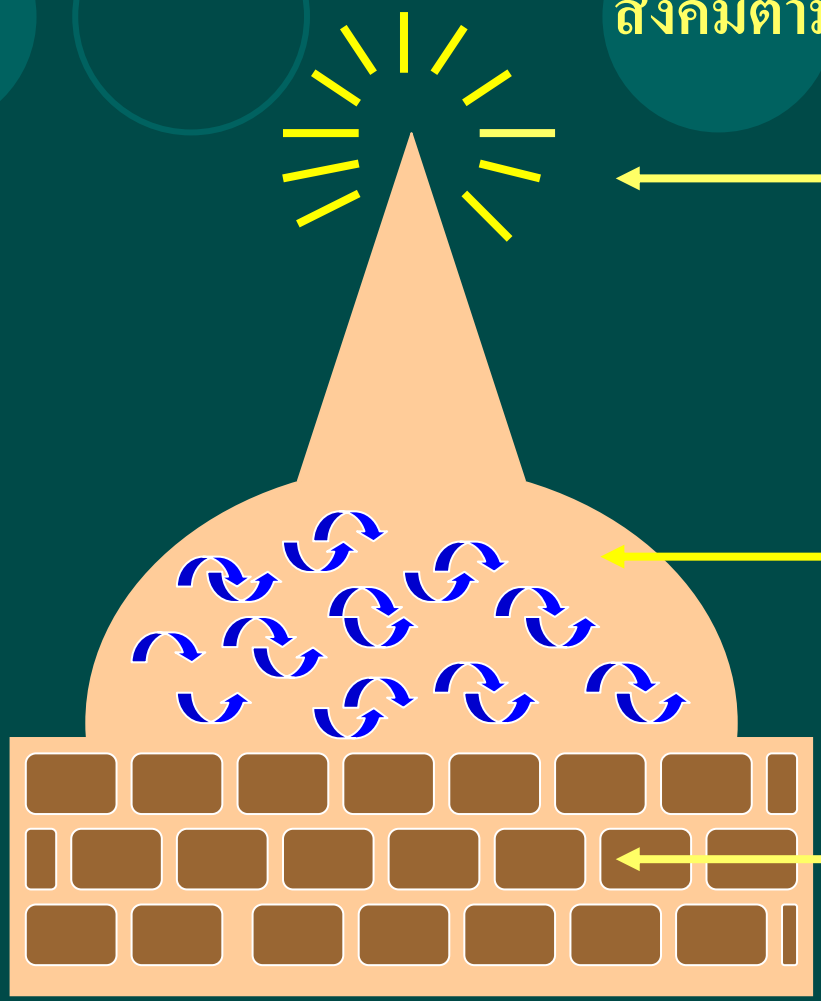
ตั้งคมตามแนวคิด อ.ประเวศ วะสี

ตั้งคมแห่งความดี

ระบบต่างๆ

ชุมชนพึ่งตนเอง

ล้มมาชีพเต็มพื้นที่



# SECI CYCLE

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการ ฯลฯ ในลักษณะบุคคลต่อบุคคล ตัวต่อตัว
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวตน (Externalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก อยู่ในตัวบุคคล ไปเป็นความรู้ที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ โดยกระบวนการต่างๆ เช่น การจับกลุ่มคุยกันเพื่อหาความคิดใหม่ๆ
3. การผนวกความรู้ (Combination) เป็นการนำเอาความรู้ที่ชัดเจนจากแหล่งต่างๆ ที่มีมากมาย มารวบรวม บันทึก จัดกลุ่ม แบ่งเป็นหมวดเป็นหมู่ ทำให้เกิดเป็นความรู้ ชัดแจ้งอีกระดับหนึ่ง ในรูปแบบที่สามารถเผยแพร่ได้มากยิ่งขึ้น
4. การผนึกความรู้ในตน (Internalization) เป็นการนำเอาความรู้ที่ได้รับมาด้วยวิธีต่างๆ ไปลองปฏิบัติให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็น “การรู้จริง” สามารถประยุกต์ เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือวิธีการใหม่ๆ หรืออาจจะเป็นการปรับปรุงของเก่าที่มี ให้เกิดคุณค่ามากขึ้น ซึ่งสุดท้ายจะเป็นความรู้ฝังลึกที่ยกระดับขึ้นไปในตัวบุคคล