

คู่มือหลักสูตรการเรียนรู้  
นักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาวะ

# ผู้นำที่แท้จริงแห่งศตวรรษที่ 21

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-974-466-828-8

คู่มือหลักสูตรการเรียนรู้ นักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาพ ผู้นำที่แท้จริงศตวรรษที่ 21

ดัดแปลงจากต้นฉบับ คู่มือหลักสูตร นักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาพ  
(ผู้นำที่แท้จริงศตวรรษที่ 21)

บันทึกและถอดบทเรียนกระบวนการเรียนรู้ โดย กรรณจรียา สุขรุ่ง ปิยนาด ประยูร  
หนูเพียร แสนอินทร์ ปทุมพร ปวงจันทร์

บรรณาธิการบริหาร : นรณ วงศ์พิ้วพันธุ์  
บรรณาธิการต้นฉบับ : หฤทัย รามสุด ไนท์  
ที่ปรึกษาต้นฉบับ : กรรณจรียา สุขรุ่ง  
ที่ปรึกษารูปเล่ม : นิรมล มุนจินดา  
กำกับศิลป์-ออกแบบปก : พีรัช ษรานุรักษ์  
ภาพประกอบ : กวิน วิริยะรังสฤษฏ์  
จัดรูปเล่ม : ชัยนิจ สุขเจริญดี  
พิมพ์ครั้งแรก : กันยายน 2558 จำนวน 1,000 เล่ม  
พิมพ์ที่ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์  
ราคา : 300 บาท



ผู้นำแห่งอนาคต  
Leadership for the Future  
Ethical • Collective • Transformative



จัดพิมพ์โดย :

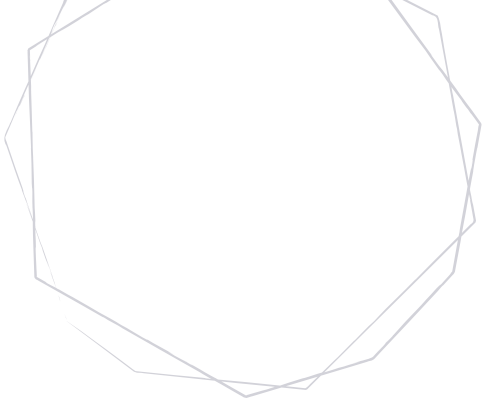
โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
สนง. เลขที่ 999 ชั้น 4 อาคารประชาสังคมอุดมพัฒน์ ศาลายา พุทธมณฑล นครปฐม 73170

โทรศัพท์ 02-441-5222 โทรสาร 02-441-5223 อีเมล [collectiveiff@gmail.com](mailto:collectiveiff@gmail.com)

เว็บไซต์ [leadershipforfuture.com](http://leadershipforfuture.com) เฟซบุ๊ก โครงการผู้นำแห่งอนาคต Leadership for the Future

© สงวนลิขสิทธิ์โดยโครงการผู้นำแห่งอนาคต





# คำนำผู้จัดพิมพ์

ในนาม 'โครงการผู้นำแห่งอนาคต' คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ขอขอบคุณสำนักภาคีสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์ สสส. ที่กรุณามอบต้นฉบับบันทึกการเรียนรู้ ผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อนำมาจัดพิมพ์และเผยแพร่ ขอขอบคุณทีมงานบันทึกการเรียนรู้ทุกคน โดยเฉพาะคุณกรรณจรียา สุขรุ่ง ที่กรุณาร่วมมืออย่างดียิ่งในการปรับปรุงต้นฉบับให้น่าอ่าน และสามารถสื่อสารความหมายออกมาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

หนังสือ คู่มือหลักสูตรการเรียนรู้ที่ปฏิบัติทางสังคมและสุขภาวะ หรือ ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 เล่มนี้ มิใช่คู่มือธรรมดาๆ แต่เกิดขึ้นจากความเพียรของคุณกรรณจรียา สุขรุ่งและทีม ที่คอยเฝ้าติดตามและบันทึกกระบวนการเรียนรู้ในทุกขั้นตอน ทุกครั้ง ในการจัดเวทีของ 'โครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพภาคีสู่การขับเคลื่อนงานสุขภาวะ' ตลอดระยะเวลากว่า 1 ปี ของหลักสูตรทั้ง 4 หลักสูตร สำหรับกลุ่มเป้าหมายหลากหลายกลุ่ม และหลายรอบ

บันทึกการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นหนังสือเล่มนี้ ครอบคลุมทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังกระบวนการออกแบบ ปรัชญาและแนวคิดในการสร้างหลักสูตร องค์ความรู้ เทคนิควิธีการมากมายที่ถูกนำมาใช้ในเวทีต่างๆ วงจรการเรียนรู้ ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จของการเรียนรู้ ตลอดจนข้อท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างมากมายอันประเมินค่ามิได้

หัวใจสำคัญของสาระการเรียนรู้คือตัววิทยากรกระบวนการ หรือกระบวนการ คือ อาจารย์ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการระดับแนวหน้าของไทย เป็นผู้ที่อุทิศตนทุ่มเทฝึกฝนอาวุธทางปัญญาและทักษะการอำนวยความสะดวกมาโดยตลอดกว่า 20 ปี ประสบการณ์และทักษะเหล่านี้มีใช้สิ่งที่จะสามารถถ่ายทอดได้ง่ายๆ หากไม่สามารถเข้าร่วมเรียนรู้จนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับกระบวนการ อาจารย์ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ จึงเป็นทั้งแรงบันดาลใจและต้นแบบของการทำงานขับเคลื่อนสังคม ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่ทุกคนเติบโตไปพร้อมๆ กัน ดังเส้นทางของผู้นำแห่งอนาคตนั่นเอง

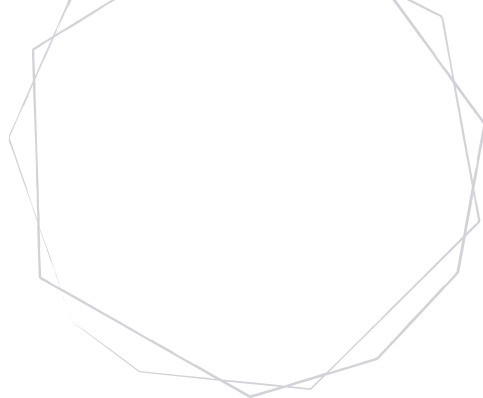
อาจกล่าวได้ว่า การจัดอบรมสัมมนาหรือเวทีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ นั้นเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางมากในสังคมไทยปัจจุบัน ทว่า หลายเวทียังคง ‘ติดกับ’ อยู่กับรูปแบบและกระบวนการที่เน้นการถกเถียงเชิงเหตุผลและ/หรือการจัดการกลุ่มให้มีความสุขสนาน โดยยังมีอาจเชื่อมโยงประสบการณ์กับความรู้ทางแนวคิดทฤษฎี ที่พาผู้เข้าร่วมให้เกิดการใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง ทั้งในแง่ของการฟังและการเปิดใจ เข้ามาทำงานกับตัวตน ความมุ่งมั่นอุดมการณ์ จนสามารถเปลี่ยนผ่านเชิงคุณภาพได้ (self transformation)

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า บันทึกการเรียนรู้นี้ จะช่วยเปิดพรมแดนความเข้าใจที่มีความละเอียดลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น อันจะช่วยสร้างคุณภาพการขับเคลื่อนสังคมและสร้างผู้นำในกระบวนการที่สดใหม่ไม่มากนักน้อย

ด้วยจิตคารวะ  
โครงการผู้นำแห่งอนาคต



# คำนิยม



# คำนิยม

ประชา หุตะนาวี

ในหนังสือเล่มนี้ อาจารย์ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ ได้นำแนวคิดใหม่ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในโลกตะวันตก มาย่อยให้คนไทยได้รู้จักและช่วยทำให้ง่ายต่อการเข้าใจได้ในระดับหนึ่ง แนวคิดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของขบวนการเคลื่อนย้ายกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ในโลกปัจจุบัน จากชุดความคิด (mindsets) และระบบคุณค่า (value systems) ของยุคทันสมัยแบบตะวันตกที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานต่าง ๆ ของช่วงที่เรียกกันว่าฝรั่งเศสรู้ (European Enlightenment - ยุคเรืองปัญญาของยุโรป) ที่เริ่มต้นในช่วงคริสตศตวรรษที่ 16 - 17 มาสู่ชุดความคิดและระบบคุณค่าใหม่ ที่เริ่มก่อตัวในคริสตศตวรรษที่ 20 และกำลังคลี่คลายขยายตัวอยู่ในช่วงปัจจุบัน

สังคมไทยมีคนเล่นเรื่องนี้น้อย และที่เขียนออกมาให้คนทั่วไปได้อ่านกัน ยิ่งน้อยลงไปอีก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะยังเป็นเรื่องที่สอนกันน้อยมากในมหาวิทยาลัยทั่วโลก หลายประเด็นเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่ายนัก และเป็นชุดความคิดที่ยังไม่ตกผลึกทีเดียวนัก แต่ผมเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่คนไทย

จะเข้าใจชุดความคิดและระบบคุณค่าใหม่ๆ เหล่านี้

ประการแรก เราเป็นสังคมที่ตกอยู่ใต้อำนาจนิคมความคิดของฝรั่ง ยุคกระบวนทัศน์เก่า ที่ท่านผู้รู้เคยใช้คำว่าเราเป็น 'ทาสปัญญาฝรั่ง'

แนวคิดชุดนี้ของฝรั่งมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อมนุษย์ หลายอย่าง หลายประการ ในรอบห้าทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งเป็นที่มาของความเจริญก้าวหน้าและ วิถีชีวิตที่สะดวก สบายหลายอย่าง ที่เรากำลังได้รับอยู่ จนกระทั่งปัจจุบันนี้

แต่ความคิดและระบบคุณค่าชุดนี้ก็มิใช่หมันหิ้นต์ และนำโศกนาฏกรรม มากมายมาสู่มวล มนุษย์และสรรพสัตว์ในรอบหลายร้อยปีที่ผ่านมาด้วยเช่นกัน

การศึกษาและวิจัยอย่างเป็นระบบหลายอย่างหลายครั้งในช่วงหลาย ทศวรรษที่ผ่านมา ยืนยันว่า ถ้าเรายังดำเนินการต่างๆ ในโลกด้วยระบบคิด ชุดนี้ คงต้องเผชิญหายนะของเผ่าพันธุ์มนุษย์และอารยธรรมต่างๆ กันเข้า สักวัน

เรื่องที่น่าเศร้าก็คือโลกปัจจุบัน รวมทั้งประเทศไทย ถูกครอบงำด้วย บรรษัทขนาดใหญ่ ที่ดำเนินการอย่างแข็งขันบนความคิดชุดนี้ และทำให้ ผู้คนพากันเชื่อว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างไม่สิ้นสุด เป็นเรื่อง ธรรมดาและหลีกเลี่ยงไม่ได้

บรรษัทเหล่านี้มีอิทธิพลเหนือรัฐบาลและสถาบันต่างๆ ในสังคม อย่างมหาศาล จนทำให้ รัฐบาลและสถาบันหลักของบ้านเมืองแทบจะ ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ในบริบทสังคมและระบบนิเวศของโลก ที่เปลี่ยนไปแล้ว



สังคมไทยนั้นชนชั้นนำที่ทรงอำนาจเกือบทั้งหมด จะมียกเว้นก็จำนวนน้อยมาก ล้วนได้รับการศึกษามาตามกระบวนทัศน์เก่า ใช้ความคิดและระบบคุณค่าชุดเก่าอยู่ตลอดเวลา นอกเหนือจากการตกอยู่ในอาณัติแห่งโลกะจริต และโมหะจริต ที่โครงสร้างของระบบปัจจุบันสร้างขึ้นสะกดผู้คนที่ทั้งหมด

เราพากันลืมไปว่า เราไม่สามารถใช้ชุดความคิดที่สร้างปัญหา มาแก้ปัญหานั้นมันสร้างขึ้นได้ ดังที่ไอน์สไตน์เคยกล่าวไว้

พูดอย่างชาวพุทธก็คือ แม้เราจะมีเครื่องมือเช่นเทคโนโลยีและการบริหารจัดการที่ดีวิเศษแค่ไหน ถ้าหากเราตกอยู่ในนิมิจาพิจิเสยแล้ว เครื่องมือนั้นก็จะถูกใช้ไปในทางที่เป็นโทษอยู่นั่นเอง

อาจารย์ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์เป็นคนหนึ่งในหมู่ปัญญาชนและนักเคลื่อนไหวสังคมจำนวนน้อย ที่พยายามสร้างพื้นที่ทางสังคมอย่างใหม่ให้ตัวเองได้ยืนในสังคมไทยอย่างมีศักดิ์ศรี

การสร้างพื้นที่นี้เป็นเรื่องไม่ง่ายเลย และใช้เวลามาก แต่ก็เป็นแก่นของการอภิวัดณ์ทางสังคมอย่างหนึ่งด้วยในตัวมันเอง เมื่อมีพื้นที่สำหรับชุดความคิดและระบบคุณค่าใหม่ ก็จะทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์อย่างใหม่ ๆ และชุมชนกับเครือข่ายขับเคลื่อนสังคมใหม่ตามมาด้วย

ผมชื่นชมที่อาจารย์ชัยวัฒน์สามารถเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาของไทยได้มากขึ้นเรื่อยๆ สำหรับผมนี่เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะปัญญาชนและชนชั้นนำของชุดกระบวนทัศน์เดิม สร้างวาทกรรมที่ถอนรากสังคมไทยมาเกือบสองร้อยปีแล้ว สังคมไทยจึงเป็นสังคมที่น่าสงสารดังทุกวันนี้

สถาบันรากฐานต่างๆ ของเรากำลังพังทลายลงอย่างน่ากลัว โดยเฉพาะสถาบันครอบครัว ชุมชน และวัดวาอาราม ที่เคยเป็นที่พึ่งของคนส่วนใหญ่

เรามีสิ่งที่ตั้งงามและเป็นแก่นสารมากมาย แต่วาทกรรมของปัญญาชน และชนชั้นนำรุ่นนั้นทำให้เราเห็นว่าสิ่งเหล่านี้ล้ำสมัยและควรโยนทิ้งไป ปัจจุบันนี้พวกเขายังเฝ้าฝันกับการบิขยี่รากฐานทางภูมิปัญญาและคุณค่าทางวัฒนธรรมดั้งเดิมของเรอย่างสนุกสนาน ที่น่าเศร้าที่สุดคือเขาไม่รู้ว่เขากำลังทำลายล้างอยู่ เพราะการบดขยี้มันฝังตัวอยู่ในสถาบันใหม่ๆ ที่พวกเขาสร้างขึ้นในนามของความปรารถนาดี เช่น สถาบันโรงเรียน และสื่อมวลชนต่างๆ เป็นต้น

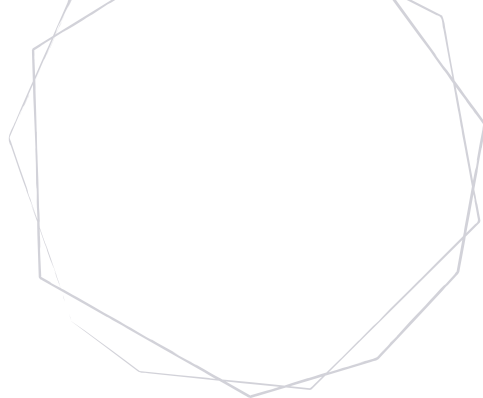
สำหรับผู้อ่านที่ไม่คุ้นเคย หนังสือเล่มนี้อาจจะอ่านไม่ถ่ยนัก เพราะมีคำหลักใหม่ๆ หลายคำที่เรายังไม่คุ้นเคยกัน หรือแม้จะคุ้นเคยกับถ้อยคำ แต่การเข้าใจความหมายที่ลึกลงไปก็อาจจะเป็นของใหม่ด้วย ข้อดีอีกประการหนึ่งของหนังสือก็คือผู้เขียนได้ระบุที่มาของแนวคิดเหล่านี้ สำหรับผู้อ่านที่มีฉันทะจะติดตามศึกษาต่อได้

ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะนำไปสู่การถกเถียงกันมากขึ้นในสังคมไทยเกี่ยวกับความคิดหลักๆ ที่นำเสนอ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้คนไทยรุ่นใหม่ ได้พาสังคมของเราก้าวผ่านมหาวิกฤติการณ์ของช่วงเปลี่ยนผ่านตอนนี ไปสู่สังคมใหม่ที่ดีกว่า ยุติธรรมกว่า ยั่งยืนกว่า คนส่วนใหญ่มีความสุขมากกว่า ที่เป็นอยู่ทุกวันนี้

ประชา หุตานุวัตร

กลางฤดูฝน

กระท่อมชายทุ่ง สายไหม กรุงเทพฯ



# คำนิยม

## ณัฐพล วัจนวิญญู

ในยุคนี้สังคมมีความก้าวหน้าโดยเฉพาะในด้านข้อมูล ข่าวสาร และระบบเทคโนโลยีที่ทำให้เราเชื่อมถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ความสะดวกสบายในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และในการสื่อสารระหว่างผู้คนด้วยกันนี้น่าจะช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ของสังคมได้อย่างแพร่หลาย และอาจนำไปสู่วิวัฒนาการอีกรูปแบบหนึ่งที่ไม่มีใครคาดเดาได้ว่า จะออกมาอย่างไร ทั้งในแง่ที่น่าพึงปรารถนาและแง่ที่เราอาจไม่ชอบใจ

ในมุมมองของผม เรามีทางเลือกในการบริโภคข่าวสารมากขึ้น มีทางเลือกในการใช้ชีวิตมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสังคมก็มีภาวะของการที่ต่างคนต่างอยู่กันมากขึ้น ไม่มีใครขึ้นกับใคร วัฒนธรรมเชิงเดี่ยวที่เคยผูกโยงคนในประเทศเอาไว้ก็เริ่มแตกหน่อเป็นวัฒนธรรมย่อยที่มีระบบคุณค่า มุมมองโลกทัศน์ อย่างเป็นเอกลักษณ์และเป็นเอกเทศจากคนอื่น ๆ แม้ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ผู้คนก็ต่างอยู่ร่วมกันอย่างแบ่งแยก แบ่งเหล่า แบ่งถัก ซึ่งก็ไม่ได้แตกต่างกันนัก ทั้งๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกัน ภายใต้การนำเดียวกัน

ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้ผู้นำในยุคนี้ ที่จะทำงานกับความแตกต่างหลากหลาย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จะมีเครื่องมืออะไรที่จะช่วยเชื่อมหลอมความแตกต่างของสังคมเข้าด้วยกัน และสร้างพลังจากการเชื่อมโยงเข้าหากัน จนสามารถสร้างเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์บางอย่างร่วมกัน แล้วนำไปสู่การกระทำร่วมที่ทรงพลัง

ไม่แปลกเลยที่เครื่องมือและแนวคิดเก่าๆ เรื่องการนำด้วยการควบคุมสั่งการ (command/control leadership style) แบบเดิมๆ ตั้งแต่ระบบเผด็จการอำนาจเสรีจรรยา ระบบอุปถัมภ์และระบบบุญคุณ หรือแม้แต่ระบบเอาราววัลตอบแทนเลื่อนขั้นเข้าล่อ หรืออยู่ด้วยระบบลงโทษภาคทัณฑ์ จะได้ผลน้อยลงไปเรื่อยๆ เพราะธรรมชาติของมนุษย์พยายามดำรงไว้ซึ่งอิสรภาพศักดิ์ศรีความเป็นคน ที่ทำให้ยากจะเลือกคิดและทำตามแรงปรารถนาจากภายในมากกว่าการยอมทำตามเงื่อนไขจากภายนอก ยิ่งระบบการนำแบบเดิมนั้นพยายามควบคุมตรวจสอบมากขึ้นเท่าไร ก็จะพบกับแรงต้าน แรงเฉื่อย และโหมดปกป้องตัวเองในหลากหลายรูปแบบ สะท้อนกลับมากขึ้นเท่านั้น สุดท้ายๆ ผู้นำเองก็ต้องประสพชะตากรรมของการเป็น ‘คนตั้งใจดี’ ที่โดดเด่นवल้าพัง

ดังนั้นผมจึงเห็นว่าผู้นำในยุคนี้จำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติพื้นฐานของความเป็นมนุษย์นี้อย่างทันทั่วทั้งที่ เริ่มจากการมองตัวเอง และเข้าใจธรรมชาติภายในของตัวเอง เพื่อจะเข้าใจคนอื่น ๆ ในองค์กรหรือสังคมของตน และปรับเปลี่ยนทั้งทัศนคติ ความเชื่อ และปรับวิธีการ ‘นำ’ ใหม่ โดยให้คุณค่าและเวลาเพื่อสร้างพื้นที่ในการเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้คนผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยน ให้มากกว่าการอ่านรายงานหรือกล้องวงจรปิด และชักชวนให้ผู้คนพักจากภาวะรีบเร่ง จากการกระทำแบบเดิมๆ ที่ไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ เพื่อจะได้ใคร่ครวญถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ค้นหาค้นหาที่ซ่อนอยู่ รวมทั้ง

เก็บเกี่ยวสิ่งดีๆ ที่ได้กระทำ ทบทวนถึงสิ่งที่สำคัญในชีวิต แรงแบนดาลใจ และเป้าหมายใหญ่ของการมีชีวิตและการทำงาน เหมือนเป็นการกลับมาที่ ‘หลัก’ หรือ ‘แกน’ ของชีวิต

หนังสือเล่มนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการอันเรียบง่ายที่จะช่วยทำให้ ‘ความเป็นผู้นำ’ ของทุกคนถูก ‘ปลุกให้ตื่น’ และได้รับการมองเห็น รวมทั้งมีพื้นที่แสดงออก โดยผ่านการมีส่วนร่วมในกระบวนการสนทนาและการรับฟังเชิงลึก ผมรู้สึกชื่นชมในตัวอาจารย์ชัยวัฒน์อย่างยิ่งที่นำเรื่องการสร้างภาวะผู้นำร่วมนี้นี้มาเสนอเป็นคนแรกๆ ของเมืองไทย อาจารย์มีความมุ่งมั่นและมีเป้าหมายอยากเห็นสังคมที่อภิวัดณ์ (เปลี่ยนแปลง) เดินหน้า ผู้คนในสังคมตื่นตัว มีพลังในการกำหนดชะตาชีวิตของตัวเองและสังคมให้ไปในทิศทางที่ดี มีสันติ เป็นมิตรต่อกัน และต่อธรรมชาติแวดล้อม อาจารย์ชัยวัฒน์เป็นตัวอย่างวิทยากรที่ส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมได้พูดคุยแลกเปลี่ยนมากกว่านั่งฟังอยู่ฝ่ายเดียว เพราะอาจารย์เชื่อว่าคนเราคิดได้ และการสนทนาที่ดีจะยิ่งทำให้เรามีความคิดเห็นที่ชัดเจนและเรียนรู้มากขึ้น

ในภาษาของผม วิทยากรที่ช่วยสร้างกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน เรียกว่า ‘กระบวนการ’ โดยคำนี้อาจเปลี่ยนกลับไปเป็นภาษาอังกฤษได้ว่า facilitator คือผู้ทำหน้าที่กระตุ้นการเรียนรู้เชิงลึก ทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่จะสามารถสร้าง ‘กระบวนการเรียนรู้’ ให้ผู้เรียนเข้าถึงความรู้อย่างมีประสิทธิภาพตรง สามารถใคร่ครวญภายในอย่างลึกซึ้ง และพูดคุยแลกเปลี่ยนระดับลึกได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกผู้เรียนอย่างมีพลังยิ่ง

ปัญหาการแบ่งแยกของผู้คนทั้งในองค์กรต่างๆ และในสังคมที่กำลังเกิดขึ้นจำต้องมีการแก้ไข ไม่ใช่จากผู้วิเศษหรือจากผู้ที่เชี่ยวชาญที่ดูเหมือน

จะรู้มากกว่าใคร แต่ด้วยการหันหน้าเข้าหากันของคนทุกภาคส่วน ร่วมกันคิด ร่วมกันพูดคุยแบ่งปันอย่างเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ได้พบปัญญาหรือทางออก ที่ซ่อนอยู่ ซึ่งอาจจะไม่เคยมีใครค้นพบมาก่อน

แน่นอนว่าการพูดคุยในเรื่องที่สำคัญยิ่งยวดสำหรับทุกคนอาจไม่ได้ง่าย อย่างที่คิด การพูดคุยแบ่งปันในเรื่องหนึ่งอาจนำไปสู่การแบ่งแยก จนกลายเป็นความแตกแยกได้ หากความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างไม่ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม ดังนั้นทักษะของผู้นำที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง คือ ทักษะการจัดการความขัดแย้งที่มีเกิดขึ้นจากข้อความคิดเห็นตรงข้าม ซึ่งมักมีอารมณ์ความรู้สึกปะทุขึ้นเสมอ ผมมีความหวังว่าสังคมไทยจะเปิดรับ และเรียนรู้จนสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากความขัดแย้งได้มากขึ้น เพื่อที่เราจะไม่ยึดติดกับสันติภาพที่กดทับความจริง และปล่อยให้ ความขัดแย้งซึ่งดำรงอยู่เบื้องลึกเกิดการปะทุที่รุนแรงเกินกว่าจะควบคุมได้ ดังที่เคยเกิดขึ้นมาในพื้นที่ต่างๆ มากมายแล้ว

กล่าวโดยสรุป ผมเห็นว่าผู้นำที่แท้จริงศตวรรษใหม่นี้จำเป็นต้องมีทักษะในการสร้างพื้นที่และดำเนินกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างหลากหลายและ ลุ่มลึกในสังคม รวมทั้งมีทักษะในการให้เกียรติและต้อนรับ ‘ความขัดแย้ง’ ในฐานะครูที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้และการเติบโตของสังคมไทย ขอให้ หนังสือเล่มนี้ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ และเครื่องมือ ที่จะทำให้ผู้อ่านได้เห็น กระบวนการพื้นฐานในการจัดพื้นที่เรียนรู้ และสร้างปัญญาร่วมในหน่วยงาน หรือสังคมของตน ให้แพร่หลายในวงกว้างต่อไป

ณัฐพัช วังวิญญู

สถาบันขวัญแผ่นดิน

[www.kwanpandin.com](http://www.kwanpandin.com)

20 ส.ค. 2558





# คำแนะนำ



# คำแนะนำ

## ในการใช้ประโยชน์จากหนังสือคู่มือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้เป็นดอกผลที่งอกเงยจากหลักสูตรการอบรมเชิงปฏิบัติการ นักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาพ หรือ ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 ใน *โครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพภาคีสู่การขับเคลื่อนงานสุขภาพ* ที่สำนักพัฒนาภาคีสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์ (สภส.) ได้ให้การสนับสนุน ด้วยมุ่งหวังที่จะเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำสำหรับภาคี ทั้งในด้านความรู้และทักษะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเสริมประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนงาน สุขภาพที่นำไปสู่การขยายผลในระดับประเทศอย่างความต่อเนื่องและยั่งยืน

ทั้งนี้ โครงการฯ ได้เชิญอาจารย์ชัยวัฒน์ ธิระพันธ์ุ กรรมการและ เลขานุการสถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม (Civicnet) และ วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำ ประชาสังคม และองค์กรเรียนรู้ มาจัดกระบวนการฝึกอบรมต่อเนื่อง 4 หลักสูตร กล่าวโดยลำดับ คือ ภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ การคิดกระบวนการ

ผู้นำในโลกแห่งความพลิกผัน และสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง

ตั้งแต่หลักสูตรแรกจนถึงหลักสูตรสุดท้าย (เดือนมกราคม - กันยายน พ.ศ. 2557) มีผู้จัดการแผนงาน โครงการ นักปฏิบัติการในโครงการที่ได้ รับทุนสนับสนุนจาก สสส. รวมถึงนักปฏิบัติการทางสังคมทั่วไป (ไม่ได้รับทุน สสส.) เข้าร่วมการอบรมทั้งสิ้น 83 คน จาก 30 องค์กร แบ่งกลุ่มการเข้า ฝึกอบรมเป็น 2 รุ่น รุ่นละ 40 คน เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ อย่างต่อเนื่องหลายประการในตัวบุคคลและทีมองค์กรที่เข้าร่วม หลายคน ตระหนักชัดในเป้าหมายชีวิตและการทำงานที่ทำ เกิดแรงบันดาลใจมุ่งมั่น ในการทำงาน ที่สำคัญ ในการมาร่วมการอบรมเป็นทีมจากองค์กรเดียวกัน ได้มีส่วนช่วยยกระดับความสัมพันธ์ของทุกคนในทีม และการได้เรียนรู้ฝึกฝน ในเรื่องราวและทักษะร่วมกันก็มีส่วนหลอมความรู้สึก ความหมายและ เป้าหมายร่วมของทีม เกิดความเปลี่ยนแปลงในวิถีการทำงาน อย่างเช่น การประชุม สนทนาที่เชื่อมโยงสร้างสรรค์ปัญญาและวางแผนการทำงาน หรือแก้ไขปัญหาาร่วมกันด้วยวิธีคิดแบบกระบวนการระบบ ที่เห็นความเชื่อมโยง ของเรื่องราวต่างๆ ในภาพกว้างขึ้น

สำหรับคู่มือหลักสูตรการเรียนรู้แก่นักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาวะ เล่มนี้ เป็นส่วนที่บันทึกสาระความรู้ กระบวนการ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ในการอบรมทั้ง 4 ครั้ง ในหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 โดยมีความมุ่งหวังในเบื้องต้นให้ผู้ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรนี้มาแล้ว ได้ทบทวน เนื้อหาสาระ กระบวนการ และฝึกฝนทักษะสำคัญที่ได้เคยเรียนรู้ระหว่าง การอบรมที่ผ่านมา เพื่อที่ความรู้ความเข้าใจจะได้หยั่งรากฝังลึกในเนื้อในตัว และเจริญงอกงามยิ่งๆ ขึ้นผ่านวันเวลาแห่งการทบทวน ฝึกฝน และ นำความรู้ไปใช้ในการทำงาน

เพราะการเรียนรู้ไม่มีวันสิ้นสุด และเพราะผู้นำ คือ ผู้ที่ฝึกฝนตัวเอง  
อย่างไม่รู้จบ (personal mastery)

นอกจากนั้น สำหรับผู้ที่เคยผ่านการอบรมในหลักสูตรนี้และมีความรู้  
ความเข้าใจพอสมควร ก็อาจจะใช้คู่มือเล่มนี้ไปเป็นเครื่องมือในการจัด  
กระบวนการเรียนรู้ในชุมชน องค์กร และเครือข่ายของตนเอง ตามศักยภาพ  
และความสนใจ ซึ่งผู้บันทึกและเรียบเรียงคู่มือเล่มนี้ได้พยายามจัดหมวดหมู่  
สาระ กระบวนการ เพื่อให้อ่านง่ายให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจอย่างเป็นลำดับ  
โดยในส่วนของหนังสือเล่มนี้เป็น **ปฐมบท** บทสำคัญที่ปูพื้นความเข้าใจ  
ที่มาและความหมายของหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 การจะเรียนรู้  
อะไรสักอย่างให้ได้ดี เราจำเป็นต้องเห็นค่าและความหมายของสิ่งนั้น  
ซึ่งบทนี้จะบอกเล่าคุณค่าและความจำเป็นที่พวกเราต้องหันมาเรียนรู้  
และทำความเข้าใจเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในตนและในทีม

ในปฐมบทซึ่งเป็นเสมือนบทนำนี้ ยังประกอบด้วยเนื้อหาและรายละเอียด  
ของทั้ง 4 หลักสูตร หลักการและแนวคิดสำคัญของกระบวนการเรียนรู้  
ดอกผลที่เกิดขึ้นในหลักสูตร บัญญัติสู่ความสำเร็จหรือข้อที่อาจเป็นอุปสรรค  
ในการเรียนรู้ เป็นต้น เนื้อหาทั้งหมดในบทนี้เป็นไปเพื่อให้ผู้อ่านได้เห็น  
กระบวนการการอบรมในภาพรวมอย่างครบวงจร ตั้งแต่ต้น คือ การเห็น  
คุณค่า ความหมายของสิ่งที่เรียน ทำ กระบวนการอบรม ไปจนถึงดอกผล  
ที่เกิดขึ้นจากการอบรม เงื่อนไขปัจจัยที่สร้างความสำเร็จ หรือเป็นอุปสรรค

ก่อนจะเข้าสู่เนื้อหาสาระและกระบวนการของการอบรมทั้ง 4 ครั้ง  
ในหลักสูตรผู้นำที่แท้ คู่มือเล่มนี้ได้แทรก ข้อแนะนำสำคัญในการจัด  
กระบวนการเรียนรู้สำหรับทุกหลักสูตร เพื่อให้ผู้อ่านที่สนใจนำหลักสูตรนี้ไป  
เผยแพร่จัดกระบวนการเรียนรู้ต่อ ได้มีแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้สมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ อาทิ การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ รูปแบบการนั่งสนทนา  
อุปกรณ์ บทบาทวิทยากร กระบวนการหลัก และการเก็บเกี่ยวความรู้  
จากการอบรม เป็นต้น

ส่วนที่สองในคู่มือเล่มนี้เป็น สารและกระบวนการของแต่ละหลักสูตร  
ตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ การคิดกระบวนการระบบ ผู้นำในยุค  
แห่งความพลิกผัน และสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง โดยในแต่ละหลักสูตร  
จะประกอบด้วย การเกริ่นทำความเข้าใจเนื้อหาและความหมายของแต่ละ  
หลักสูตรอีกครั้ง ตารางกำหนดภารกิจกรรม เนื้อหาความรู้ กระบวนการ  
อบรม โจทย์แบบฝึกหัดที่เรียงร้อยตามลำดับที่เกิดขึ้นในการอบรมใน  
หลักสูตรผู้นำ หากผู้อ่านทำความเข้าใจเนื้อหา กระบวนการ ฝึกทำ  
หรือครุ่นคิดโจทย์ของแบบฝึกหัดและกิจกรรมต่างๆ ไปทีละขั้นทีละตอน  
เสมือนการเรียนรู้ซ้ำอีกครั้ง ก็อาจจะพบคำตอบหรือความรู้ใหม่ได้

ส่วนผู้ที่จะนำคู่มือนี้ไปใช้ในการจัดกระบวนการอบรมให้ทีม องค์กร  
เครือข่าย ก็สามารถดำเนินการอบรมไปตามเนื้อหาและกระบวนการที่ได้  
ร้อยเรียงไว้ รวมถึงใช้โจทย์ตามแบบฝึกหัดด้วย ทั้งนี้ ขอให้ดูตามความ  
เหมาะสมของผู้รับและสถานการณ์ ซึ่งได้ย้ำหลักการเรื่องนี้ใน ปฐมบท และ  
ข้อเสนอแนะการจัดกระบวนการอบรมแล้ว เพราะการเรียนรู้ตามกระบวนการที่  
ใหม่ ไม่ใช่การเรียนรู้แบบสินค้าอุตสาหกรรม ที่ความรู้ กระบวนการชุดหนึ่ง  
จะเหมาะกับทุกคน และหรือในทุกโอกาส ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ต้องสังเกต  
และเลือกนำไปปรับใช้

สำหรับผู้ที่สนใจเรื่องกระบวนการเรียนรู้และภาวะผู้นำ แต่ไม่เคย  
เข้าร่วมการอบรมในแนวทางนี้กับวิทยากร อาจารย์ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์  
มาก่อน คู่มือเล่มนี้อาจจะอ่านยากและทำความเข้าใจลำบากอยู่บ้าง

แต่ผู้เขียนเชื่อมั่นว่า ความไม่คุ้นเคยไม่ใช่ข้อจำกัดในการเรียนรู้ และไม่มีอะไรเกินความสามารถ หากมีความตั้งใจและใส่ใจจะรู้

ข้อแนะนำสำคัญในการอ่านหนังสือเล่มนี้ สำหรับผู้ที่ไม่คุ้นเคย กระบวนการเรียนรู้เช่นนี้ หรือแม้กับผู้ที่เคยผ่านการอบรมมาแล้วก็ตาม คือ เปิด -- เปิดใจเมื่อเปิดหนังสือ

เมื่อว่าง จึงมี การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อเราเปิดพื้นที่ในใจให้ว่าง ห้อยแขวน ความสงสัย ความรู้ความคิดเดิมๆ และความไม่เข้าใจไว้ก่อน เพื่อให้ใจว่าง เมื่อนั้นโอกาสแห่งความรู้ ความเข้าใจบางอย่าง ก็อาจผุดบังเกิดกับเราได้ และเมื่อนั้น เราจะได้พบกับความมหัศจรรย์ของการเรียนรู้

การอบรมและกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรนี้ยืนอยู่บนแนวทาง กระบวนทัศน์ใหม่ เป็นการเรียนรู้ที่มีชีวิต ผสานจิตวิญญาณ (spirituality) เข้ากับ ศาสตร์ความรู้ (science) ฉะนั้น จึงเน้นให้ความสำคัญกับสภาวะจิตของผู้เรียน ความรู้ตัวทั่วพร้อม (สติ สมาธิ) การครุ่นคิดลึกซึ้ง การสังเกตตนเอง ในปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ และเฝ้าสังเกตสิ่งต่างๆ รอบตัว เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง (experiential learning) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตนเองและด้วยตนเอง

ในการอบรมตามหลักสูตรผู้นำที่แท้ๆ นี้ วิทยากรกระบวนการสร้างบรรยากาศ นำพาให้ผู้เข้าอบรมทุกคนได้เดินทางเข้าไปในตน ผึกฝนทักษะแห่งสภาวะจิตที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของตน ตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ฉะนั้น สำหรับคู่มือเล่มนี้ ผู้บันทึกและเรียบเรียงจึงได้พยายามถ่ายทอดเส้นทาง การเรียนรู้ที่เราได้ผ่านมา เพื่อให้ผู้อ่านที่สนใจได้ลองเดินทางไปกับเรา ผ่านตัวอักษรและเนื้อหาที่ร้อยเรียง จึงขอเชิญเชิญผู้อ่าน ไม่ว่าจะเคยร่วม กระบวนการอบรมมาแล้วหรือไม่ก็ตาม ได้อ่านคู่มือเล่มนี้ด้วยสภาวะจิตที่

เปิดรับการเรียนรู้ ท้อยแขนงความรู้ ความคิดเดิม อ่านเนื้อหาด้วยสติและสมาธิ ให้เวลาในการครุ่นคิดกับโจทย์ในกิจกรรมแบบฝึกหัดต่างๆ และถ้าจะให้ดีที่สุด คือ ทดลองนำความรู้ ความเข้าใจที่เกิดขึ้นไปปฏิบัติในชีวิตและการทำงาน เพื่อต่อยอด หยั่งลึกการเรียนรู้ของเราต่อไป และหากมีโอกาสได้อ่านหนังสือเล่มนี้ พร้อมทดลองเรียนรู้ ปฏิบัติกันเป็นทีมเป็นกลุ่มก็จะยิ่งช่วยให้การเรียนรู้มีชีวิตชีวา เพิ่มพูนความเข้าใจของเราได้ยิ่งขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

ส่วนสุดท้ายของคู่มือเล่มนี้ เป็น บทส่งท้าย ในฐานะผู้ที่ร่วมเรียนรู้ไปด้วยกับทุกคนในทุกการอบรมและได้ผ่านการฝึกอบรมต่างๆ กับวิทยากร อาจารย์ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์ มาแล้วหลายครั้ง ผู้บันทึกกระบวนการอบรมและเรียบเรียงคู่มือฉบับนี้ขอร่วมสะท้อนหัวใจของการเรียนรู้ และขอค้นพบใหม่บางประการที่ได้จากการเรียนรู้ซ้ำๆ

ทางที่วิทยากรผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกและสังเกตกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีส่วนร่วมหวังว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจทุกท่านที่จะพัฒนาศักยภาพในตน ฝึกฝนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสนามปฏิบัติงานและชีวิต เกิดเป็นการเรียนรู้ที่ลุ่มลึกอันจะรังสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งทั้งในตน ทีม และการทำงานเพื่อสังคมต่อไป

ขอให้ทุกท่านเบิกบานกับการเรียนรู้เรื่องเดิม ด้วยหัวใจใหม่ ทุกครั้ง

**ทีมงานผู้สังเกตและบันทึกกระบวนการเรียนรู้**

กรรณจรียา สุขรุ่ง ปิยนาด ประยูร หนูเพียร แสนอินทร์ ประทุมพร ปวงจันทร์

“เมื่อว่าง จึงมีการเรียนรู้เกิดขึ้น  
เมื่อเราเปิดพื้นที่ในใจให้ว่าง ห้อยแขวน  
ความสงสัย ความรู้ความคิดเดิมๆ  
และความไม่เข้าใจไว้ก่อนเพื่อให้ใจว่าง  
เมื่อนั้น โอกาสแห่งความรู้ ความเข้าใจ  
บางอย่าง ก็อาจพุด บังเกิดกับเราได้  
และเมื่อนั้น เราจะได้พบกับ  
ความมหัศจรรย์ของการเรียนรู้”



ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ Bangkok Forum  
กรรมการและเลขานุการสถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม (Civicnet)



# เมื่อศิษย์พร้อม ครูก็มา

รู้จักวิทยาการกระบวนการผู้นำที่แก้แค้นศตวรรษที่ 21  
ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์

“ผู้อภิวัฒน์สังคม” คำนี้นับบอกริชาและเป้าหมายชีวิตของอาจารย์ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ ได้เป็นอย่างดี กว่าสองทศวรรษ อาจารย์ชัยวัฒน์เรียนรู้และทดลองวิธีการ กระบวนการ และเครื่องมือต่างๆ เพื่อที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (อภิวัฒน์) สังคมมาตลอด

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 อาจารย์ชัยวัฒน์ก่อตั้ง Bangkok Forum ส่วนหนึ่งเพื่อนำเสนอแนวทางสร้างเมืองนำอยู่ ที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของพลเมืองที่เอาการบ้านการเมือง ร่วมกันคิด ร่วมกันทำเมืองให้มีชีวิตชีวา ในปี พ.ศ. 2541 อาจารย์ชัยวัฒน์ได้ชวนชาวชุมชนบางลำพูสร้างสรรค์กิจกรรม *ปิดถนน* *พื่นชุมชนพระอาทิตย์* ให้เป็นแบบอย่างกระบวนการตั้งศักยภาพและพลังการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อแก้ปัญหาและสร้างชุมชนของตนเอง ด้วยตนเอง อันเป็นพื้นฐานของประชาธิปไตยภาคพลเมือง

งานเพียงหนึ่งวันได้สร้างแรงกระเพื่อมเป็นกระแส ถนนคนเดินตามเมืองใหญ่ๆ กระแสนักวิ่งเมืองเก่า ตลาดโบราณ การพัฒนาพื้นที่

สาธารณชนในชุมชน เช่น สวนสันติชัยปราการ และพิพิธภัณฑน์ชุมชน  
จวบจนปัจจุบันนี้

อีกหนึ่งในผลงานสำคัญที่สร้างแบบอย่างการระดมหัวใจและมันสมอง  
ของคนเมือง เพื่อสร้างเมืองน่าอยู่ร่วมกัน คือ *งานรวมพลคนรักกรุงเทพฯ*  
(*Big Bang Bangkok*) ในปี พ.ศ. 2547 ช่วงการเลือกตั้งผู้ว่าราชการ  
กรุงเทพมหานคร งานนี้เป็นเวทีที่เปิดให้ภาคประชาสังคมในส่วนต่างๆ ของ  
กรุงเทพฯ ได้พูดคุยถึงความต้องการให้ผู้ลงสมัครชิงตำแหน่งผู้ว่าฯ กทม.  
ได้รับฟัง และให้ผู้สมัครให้คำมั่นสัญญากับประชาชน งานในวันนั้นมี  
ประชาชนกว่า 1,000 คน สนใจมาร่วมกระบวนการสนทนา *World Café*  
และ *Open Space* ผลที่งอกงามจากเวทีวันนั้น ที่นับได้ว่าเป็นกรณีหนึ่ง  
ที่ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม คือ กำหนดหอศิลป์วัฒนธรรมแห่ง  
กรุงเทพมหานคร ซึ่งคุณอภิรักษ์ โกษะโยธิน ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ จนกระทั่ง  
มีการอนุมัติให้สร้าง ผ่านการเรียกร้องอย่างต่อเนื่องจากสัญญาครั้งนั้น

หลังจากความสำเร็จของเวทีรวมพลคนรักกรุงเทพฯ ในปีถัดมา  
อาจารย์ ชัยวัฒน์ได้รับการเชิญให้จัดเวทีที่ทำทนายยื่น งานสมัชชา  
ประชาธิปไตย ระหว่างวันที่ 7 - 8 ตุลาคม พ.ศ. 2548 เป็นการระดมตัวแทน  
ชุมชนทั่วประเทศกว่า 3,000 ชีวิต ให้เข้ามาแลกเปลี่ยนและร่วมกำหนด  
นโยบายร่วมกัน โดยกระบวนการ *World Café* และ *Open Space*

นอกจากกระบวนการทำงานกับชุมชนและกิจกรรมสื่อสารทางสังคม  
แล้ว อาจารย์ชัยวัฒน์เห็นว่า หัวใจของประชาธิปไตยอยู่ที่ผู้คนและศักยภาพ  
ภายในของพลเมือง อาจารย์ชัยวัฒน์จึงพาตัวเองไปเรียนรู้ความรู้  
กระบวนการและทักษะใหม่ๆ จากผู้รู้มากมาย อาทิ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter

Senge) กูรูด้านองค์กรเรียนรู้ มวนนิต้า บราวน์ (Juanita Brown) ผู้เขียนหนังสือ *World Café* หรือภาษาไทยชื่อ *สภากาแฟ สนทนาก่อพลังปัญญา สร้างอนาคต* โจเอล เลวี (Joel Levy) ผู้นำกระบวนการฝึกฝนตนเองที่ผสมผสานวิถีพุทธแบบวิชรยาน รวมถึงการฝึกฝนศิลปะการป้องกันตัวไอคิโด (aikido) เพื่อรับมือกับโลกแห่งความขัดแย้ง

การเรียนรู้และทຸ່มเทฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นยุทธวิธีที่อาจารย์เชื่อว่าจะทำให้ตนเองมีพลังและศักยภาพมากขึ้นที่จะชักชวนและช่วยดึงศักยภาพผู้คน ผู้นำที่จัดกระจายมากมายในสังคมไทย ให้มาร่วมเดินบนเส้นทางอภิวัดน์สังคมด้วยกัน ตามวิถีที่แต่ละคนนัด

กว่าทศวรรษ อาจารย์ชัยวัฒน์ได้ทดลองความรู้ ความเข้าใจ และทักษะใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้กับองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรประชาสังคม และหน่วยงานราชการต่างๆ มากมาย อาทิ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ กรมการศึกษานอกโรงเรียน โรงพยาบาลราชานุกูล กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข องค์การเภสัชกรรม กรมการพัฒนาชุมชน สถาบันวิจัยรพีพัฒน์ศักดิ์ สำนักงานศาลยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม และกรมการสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

กระบวนการที่อาจารย์ชัยวัฒน์เชี่ยวชาญพิเศษ คือ กระบวนการ Future Search Conference Open Space Appreciative Inquiry Systems Thinking Authentic Leadership การประชุมอย่างสร้างสรรค์ในรูปแบบการประยุกต์ การสร้างสรรค์พลังประชาคมและทุนทางสังคม กระบวนการบูรณาการความรู้ งานกับชีวิต ฯลฯ

นอกจากการอบรม อาจารย์ชัยวัฒน์ได้รับเชิญให้จัดดำเนินการสนทนา การประชุมระดมสมองสำคัญๆ อาทิ

งานประชุมเชิงปฏิบัติการ *Big Bang สยาม 2548* วันที่ 29 มกราคม 2548 ณ โรงแรมปรีณิพัลเลส รวมพลคนรักสยาม โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมมากกว่า 1,000 คน และได้รับผลการประชุมที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะเมืองน่าอยู่

วิทยากรกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพคณะทำงานบูรณาการภาคเหนือบน 8 จังหวัด จำนวน 7 เวที ตั้งแต่ 2 เมษายน 2552 - 1 เมษายน 2553 จนนำไปสู่การจัดงานประชุม

งานวิชาการประจำปีระดับชาติ เกี่ยวกับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA National Forum) ครั้งที่ 13 (มีนาคม 2555) ในหัวข้อ *เรียนรู้บูรณาการ งานกับชีวิต*

อาจารย์ชัยวัฒน์มีผลงานการเขียนและหนังสือหลายเล่ม ที่ล้วนให้แนวในการทำความเข้าใจสังคม และแนวทางในการพัฒนาตนเอง ทีมงาน การงานเพื่อองค์กรการเปลี่ยนแปลง อาทิ

- *ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) กับทางแพร่งของสังคมสยาม* พิมพ์ครั้งที่ 6 สำนักพิมพ์ อุดมปัญญา 2553
- *ปั้นแต่งอนาคตสังคมไทย (5 ปีข้างหน้า เมืองไทยจะเปลี่ยนไปอย่างไร)* พิมพ์ครั้งที่ 1 สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม 2542  
พิมพ์ครั้งที่ 2 ชื่อหนังสือ อีก 5 ปี ประเทศไทยจะเปลี่ยน  
สำนักพิมพ์อุดมปัญญา 2554
- *สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม : บนเส้นทางการค้นหา พลังปัญญาและจินตนาการ*  
สำนักพิมพ์สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม 2543

- การประชุมอย่างสร้างสรรค์ : ศิลปะแห่งการสร้างพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง  
 ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ และดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์ สโรบล  
 พิมพ์ครั้งที่ 2 โดยสถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม 2545
- *Systems Thinking* วิธีคิดกระบวนการ  
 ปิยนาด ประยูร เขียน/เรียบเรียง, ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ บรรณาธิการ  
 พิมพ์ครั้งที่ 2 โดย โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข  
 (สรส.) 2548
- *เมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ เล่มที่ 1 และ 2*  
 คู่มือเรียนรู้และทดลองปฏิบัติการบูรณาการแบบระบบที่มีชีวิต  
 เพื่อสร้างเสริมสุขภาวะในสังคม  
 กรรณจรีญา สุขรุ่ง, ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์ และสุภาพ สิริบรรสพ  
 พิมพ์ครั้งที่ 3 สนับสนุนการพิมพ์โดยสำนักงานกองทุนสร้างเสริม  
 สุขภาพ (สสส.)  
 พิมพ์ที่บ.ตถาตา จำกัด จัดจำหน่ายโดย บริษัท บู้ค ไทม์ จำกัด 2555
- *ถอดบทเรียนเปลี่ยนอนาคต (Transformative Scenario Planning)*  
 ผู้เขียน Adam Morris Kahne (อดัม คาเฮน)  
 ผู้แปล ชัยวัฒน์ ภิระพันธุ์, ดร. สันติ กนกธนาพร ดร. สุมิท แซ่มประสิทธิ์  
 สำนักพิมพ์มติชน
- *จิตสำนึกสาธารณะและการสื่อสาร : กระบวนการสร้างประชาสังคม*  
 ทุกวันนี้อาจารย์ชัยวัฒน์ยังคงเดินทางให้การฝึกอบรมกับผู้นำ  
 และองค์กรที่สนใจพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร เขียนหนังสือ  
 ทำกระบวนการประชุมเพื่อจุดประกายความหวังกำลังใจของผู้นำในทุกระดับ

หลากหลายกระทำเพื่อจุดหมายเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยน --- ‘อภิวัดน์สังคม’

“เมื่อคนอภิวัดน์ (เปลี่ยนแปลง) ตนเอง ชุมชน องค์กร  
เปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและโลก สังคมก็จะอภิวัดน์”



“คำว่าสภาวะการนำของพมไม่ได้หมายถึง  
คนที่มีอำนาจอยู่เหนือบนสุด คนอยู่ระดับกลางหรือคนระดับล่างที่  
สามารถสร้างอะไรขึ้นมาใหม่ในสังคม และกลัที่ที่จะเดินไปสู่  
พรมแดนใหม่ๆ (unknown territory) พมก็ถือว่าเป็นผู้นำ  
กล้าสร้างสรรค์สิ่งดีๆ ก็ถือว่าเป็นผู้นำ

เราจะสร้าง energy หรือพลังงานร่วมกันได้อย่างไรในสังคม  
ที่ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย แล้วนำเอาพลังงานนี้  
ไปสร้างอนาคตร่วมกัน เพราะผมเชื่อว่า ภายใน 10 - 20 ปีนี้  
ทั้งโลกจะตกอยู่ในช่วงของความโกลาหล (turbulence)  
ซึ่งถ้าชาติใดก็ตามที่มีสติ มีปัญญามากกว่าชาติอื่น  
สามารถหันหน้าพูดคุยปรึกษาหารือกัน (dialogue)  
ชาตินั้นจะมีโอกาสนำพาตัวเองรอดและเข้มแข็งขึ้น”

ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์

(บางส่วนจากบทสัมภาษณ์ “ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์:  
ประเทศที่สามารถเอาชนะปัญหาต่างๆ ได้ดี  
คือประเทศที่มีภาคประชาสังคมแข็งแรง”  
โดย ภิญโญ ไตรสุริยธรรมา)

# สารบัญ

<b>ภาค 1</b> ปฐมบท	<b>19</b>
ความหมายและหลักการพื้นฐานของหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21	21
เนื้อหาและรายละเอียด 4 หลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21	27
หลักการและแนวคิดสำคัญในการเรียนรู้และการจัดกระบวนการเรียนรู้ (Learn How to Learn)	34
ดอกผลจากการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ	42
ข้อเสนอแนะสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้สำหรับทุกหลักสูตร (Tips)	54
<b>ภาค 2</b> สารและกระบวนการ <b>4</b> หลักสูตร	<b>67</b>
ภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่	76
- วงจรแห่งการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง	82
- ทฤษฎี คิต 3 มิติ 3 ระดับ	93



- บันไดแห่งการวินิจฉัย (Ladder of Inference)	117
- การเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง (Deep Change)	122
<b>การคิดกระบวนระบบ (Systems Thinking)</b>	150
- ทำไมต้องเรียนการคิดกระบวนระบบ / ความซับซ้อน (Complexity)	163
- ความเชื่อมโยงแห่งเหตุและผล (Causal Loops)	175
<b>ผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน</b>	225
- ผู้นำ และภาวะผู้นำ	246
- ทฤษฎีภาวะผู้นำในโลกแห่งความไม่แน่นอน	279
<b>สรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง</b>	301
- ลักษณะของเครือข่าย สมการเครือข่ายที่ยั่งยืน	315
- ภาวะผู้นำในเครือข่ายที่มีพลัง	340
<b>ภาค 3 บทส่งท้าย</b>	<b>347</b>



ភាគ 1 រៀបចំ

# ปฐมบท

## ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ที่มีคุณภาพและพลังเกิดจากแรงขับภายในของผู้เรียนที่เห็นคุณค่า ความหมายและประโยชน์ของการเรียนรู้ นี่เป็นความรู้ที่ประจักษ์แก่ทีมงานผู้สังเกตและมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ เมื่อได้ทดลองจัดเวที *ปฐมบท* ก่อนเริ่มหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้สนใจ เข้าร่วมการอบรมในรุ่นที่ 2

*ปฐมบท* เป็นการเปิดพื้นที่สนทนา ทำความรู้จักกันในเบื้องต้น ผู้สนใจหลักสูตรจะได้พบกับวิทยากรกระบวนการและทีมงาน ได้รับรู้รับฟังทำความเข้าใจหลักสูตรว่ามีที่มา เป้าหมายอย่างไร แนวทางกระบวนการเรียนรู้ และเนื้อหาในหลักสูตรเป็นอย่างไร ทั้งหมดนี้เพื่อประเมินความพร้อมของตนเองและทีม รวมถึงความคาดหวังในการเข้าร่วมหลักสูตร

เราพบว่า การมีปฐมบทก่อนการอบรมมีผลต่อคุณภาพผู้เข้าอบรมและคุณภาพของการเรียนรู้ ผู้ที่เข้าร่วมเวทีปฐมบทและตัดสินใจร่วมอบรมในหลักสูตรมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการฝึกอบรมสูงมาก มีความพยายามฝึกฝน

ตนเองและประยุกต์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง --- ทั้งนี้ เพราะพวกเขาเห็นคุณค่าของหลักสูตรที่สอดคล้องกับเป้าหมายในชีวิตและงานของพวกเขา

ด้วยเหตุนี้ เราจึงหวังให้ผู้อ่านหนังสือคู่มือเล่มนี้ได้ผ่านการปฐมบทด้วยเช่นกัน เพื่อจะได้รับประโยชน์จากการอ่านการเรียนรู้ที่มีพลังและคุณภาพ โดยในบทนี้จะได้เกริ่นแนะนำหลักสูตรเพื่อให้ผู้อ่านมี **แผนที่ในใจ** ก่อนที่เราจะเรียนรู้ร่วมกันไปในทิศทางใด เราจะเรียนกันอย่างไร ความหมายและคุณค่าของการเรียนรู้ครั้งนี้อยู่ตรงไหน แล้วจะมีประโยชน์อะไรเกิดขึ้นบ้าง ก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละหลักสูตร

ประเด็นหลักๆ ในปฐมบทสู่หลักสูตรภาวะผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 มีดังต่อไปนี้

- ความหมายและหลักการพื้นฐานของหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21
  - เนื้อหาและรายละเอียด 4 หลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21
- หลักการและแนวคิดสำคัญในการเรียนรู้และการจัดกระบวนการเรียนรู้ (Learn How to Learn)
  - ปรัชญาการเรียนรู้ : วงจรเรียนรู้ลึกซึ้งเพื่อการเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง
  - วงจรการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม
  - การสร้างความรู้และความรู้ 3 ประเภท
- ดอกผลจากการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21
  - เงื่อนไขปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและข้อท้าทายที่พึงพิจารณา
- ข้อแนะนำในการจัดกระบวนการเรียนรู้สำหรับทุกหลักสูตร (Tips)

## ความหมายและหลักการพื้นฐาน ของหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21

โลกทศวรรษนี้และในอนาคตเต็มไปด้วยอันตรายและความท้าทาย นานา ปัญหาอันซับซ้อนรุมเร้ารอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ ความเสื่อมทรามทางสังคมและความถดถอยของทรัพยากรธรรมชาติที่หล่อเลี้ยงทุกชีวิต

ท่ามกลางวิกฤตเหล่านี้ มีโอกาสแฝงอยู่ด้วย ขึ้นกับว่าเราจะเห็นโอกาสนั้นแล้ว บั้นแต่ง อนาคตที่ปรารถนาได้หรือไม่ การจะเห็นโอกาสและ บั้นแต่งอนาคตท่ามกลางปัญหานั้นอาศัย *อินทรีย์พิเศษ* คือ *ญาณทัศนะ* หรือ *ปัญญาญาณ (intuition)* ที่จะช่วยให้เราสัมผัสสภาวะ หรือโอกาสที่กำลังจะ *ผุดบังเกิด (emergence)* แล้วลงมือกระทำบางอย่าง เพื่อให้สิ่งที่ปรารถนาเกิดขึ้นได้จริง

อินทรีย์พิเศษนี้ไม่ใช่สิ่งจำเพาะของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หากแต่มนุษย์ทุกคนฝึกฝนพัฒนาตนให้มีศักยภาพนี้ได้ ซึ่งผู้นำในยุคแห่งความท้าทายอย่างปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาอินทรีย์พิเศษนี้ให้มีในตน เพื่อรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่ผันแปรเปลี่ยนเข้ามาท้าทายเสมอๆ

ในประเทศไทย แนวคิดหรือกระบวนการฝึกอบรมและสร้างผู้นำ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนามุคคลากรมากขึ้นโดยลำดับ ทว่าหลักสูตรการพัฒนาผู้นำส่วนใหญ่เน้นหนักเฉพาะการฝึกอบรมผู้นำทางธุรกิจ หรือไม่ก็เน้นเนื้อหาเชิงเทคนิควิธีเป็นส่วนมาก สิ่งสำคัญที่หลักสูตรและสถาบันต่างๆ ดูจะยังไม่ครอบคลุม คือ การพัฒนาในเชิงวิชาการ ทั้งในส่วนตัวด้วยการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลก

ทฤษฎีการฝึกฝนพัฒนาทักษะหรือศักยภาพแห่งอินทรีย์พิเศษดังที่ยกตัวอย่างไปข้างต้น และที่สำคัญ หลักสูตรพัฒนาผู้นำที่เป็นอยู่ไม่ได้ออกแบบให้การเรียนรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจของการบ่มเพาะสภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ การจัดทำหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 จึงได้วางแนวทางการเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำแนวใหม่ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ต่อเนื่องเพื่อบ่มเพาะเมล็ดพันธุ์แห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ปลูกฝังความเป็นผู้นำคุณภาพใหม่ที่มีความพร้อมในการรับมือกับปัญหาและวิกฤตแห่งความซับซ้อนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## ทำไมต้องผู้นำที่แท้ (Authentic Leadership)

ไมเคิล โอไบรอัน (Michael O'Brien) ประธานบริษัท โอไบรอันกรุ๊ป (O'Brien Group) ซึ่งทำงานด้านการโค้ชผู้นำระดับสูงและพัฒนาทีมผู้นำระดับสูง (executive coaching and executive team development) ได้เขียนบทความ *หลักสูตรผู้นำระดับสูงยุคใหม่ (A New Executive Curriculum)* ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้ ดังนี้

ถ้ามีการตั้งคำถามว่า “อะไรคือสิ่งมีค่าที่สุด ที่ผู้บริหารให้แก่องค์กร ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expertise) หรือ ภาวะผู้นำ (leadership)” โอไบรอัน (O'Brien) ตอบว่า leadership หรือสภาวะผู้นำนั่นเอง เพราะความรู้และความสามารถเชิงเทคนิค เป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีการทำงานให้ดี แต่ สภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำธรรมดาๆ กับ ผู้นำระดับดารา

หนึ่งในลักษณะของสภาวะผู้นำระดับดารา คือ การใช้สัมผัสพิเศษ (Sixth sense) หรืออาจเรียกได้ว่า การใช้ญาณทัศนะเข้ามาประกอบในการคิดและการตัดสินใจ ซึ่งถือว่า เป็นการฝึกฝนตนให้มีประสิทธิภาพขั้นสูง (high performance of personal mastery)

เมื่อมีการวิเคราะห์ว่า วิธีการฝึกอบรม (training) ผู้นำองค์กรที่จะเป็นระดับดาราได้นั้นควรเป็นลักษณะใด นักวิทยาศาสตร์ที่ค้นคว้าด้านวิทยาการปัญญา (cognitive science) อย่าง แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) เขียนในหนังสือ *Primal Leadership* หรือ คาเรน บอยล์สตัน (Karen Boylston) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ต่างมีข้อสรุปตรงกันว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) คือ สิ่งที่สำคัญที่สุด ในการรับมือกับโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ฉะนั้นแล้ว หัวใจของความสำเร็จขององค์กรจึงอยู่ที่การฟุ่มฟัก (cultivate) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ทั้งในส่วนที่เป็นปัจเจกและเป็นทีม

ด้วยเหตุนี้ โอไบรอัน (O'Brien) เสนอว่าการฝึกปฏิบัติเพื่อปมเพาะภาวะผู้นำควรเน้นทักษะใน 4 เรื่องดังนี้

1. ฝึกฝนความรู้เนื้อู้ตัว มีสติ (Practice self-awareness)
2. ฝึกใช้จินตภาพ (use imagery)
3. ฝึกมองให้ความหมายกรอบของเรื่องราว และคิดวางกรอบใหม่ ให้ความหมายใหม่กับเหตุการณ์ (Frame and reframe event)
4. ฝึกประสานมุมมองโลกทัศน์อื่นๆ ในตน (Integrating the perspective of others)

จากบทเรียนที่เป็นจริงทั่วโลกและประสบการณ์ที่ได้ฝึกอบรมผู้นำระดับสูงในหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจพบว่า การฝึกฝนตนเองเพื่อเอาชนะตนเองและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องค่อนข้างยาก เพราะเป็นเรื่องการก้าวข้ามความเคยชินเดิม ๆ อุปนิสัยที่ทำมานาน แต่ก็เชื่อว่าจะเป็นเรื่องเกินวิสัยที่จะทำได้ หากมีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงและมีวินัยต่อตนเอง

การฝึกฝนตนเองบนเส้นทางดังกล่าวนี้หนักจะอยู่ที่การเดินทางเข้าสู่ภายในตนเอง (**inner path**) ซึ่งเป็นกระบวนการเดินทางที่สำคัญของการเจริญเติบโต *ศักยภาพภายใน* จากผู้นำธรรมดาไปสู่ *สภาวะผู้นำที่แท้* (**authentic leadership**)

วิธีการฝึกอบรมให้มีทักษะสำคัญ 4 ด้าน (เป็นอย่างน้อย) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มีวิธีการและเทคนิคหลากหลาย ทั้งนี้ขออ้างอิงมโนทัศน์ (concept) หรือแนวทางการฝึกอบรมแบบ การคิดด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (contemplative thinking) ของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) เนื่องจากมีเนื้อหาครอบคลุมทั้งผ่านการทดสอบและการวิจัยมาแล้วกว่า 20 ปี

การสร้าง ผู้นำ และ ภาวะความเป็นผู้นำ ที่เรียกได้ว่าเป็นผู้นำแห่งอนาคตที่จะผุดบังเกิด นั้น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ใน 4 ด้านหลัก ดังนี้

### 1. การสร้างพลังแห่งความเพียร (**Capacity to Aspire**)

ความสามารถนี้สำคัญมาก เพราะเปรียบเสมือน “การเติมไฟในตน” ถ้าขาดไฟเสียแล้ว การทำงานก็จะอ่อนพลังและขาดความมีชีวิตชีวา เพราะการจะทำสิ่งยากและซับซ้อนให้สำเร็จนั้นต้องมีความมุ่งมั่นและ



เจตนาารมณัแน่วนั ในการพันฝ้าอุปสรรคไปสู่นาคคตที่ปรารณาย่างแรงกล้า

“จะเปลี่ยนโลกต้องเปลี่ยนตนเองเสียก่อน” --- คานธี

การที่จะมีพลังแห่งความเพียร ผู้นำต้องเข้าสู่กระบวนการเดินทางเข้าไปในตัวตน (inner path) ค้นหาความหมายของชีวิตและการดำรงชีวิตว่ามีชีวิตเพื่ออะไร พลังแห่งความเพียรจึงเป็นเรื่องของศรัทธาในการทำสิ่งที่ดีงามและสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวของเรา อาจเรียกได้ว่า เป็น **สัมมาทิฐิ** ของผู้นำที่มุ่งมั่นดำเนินรอยตามเส้นทางพระโพธิสัตว์ ผู้รับใช้สรรพชีวิต

ผู้นำแห่งอนาคต นอกจากจะต้องค้นพบสิ่งเหล่านี้แล้ว ยังต้องตระหนักต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขปัจจัยที่จะช่วย **พุ่มพัก** ให้ผู้อื่นในฐานะปัจเจก (individual) และในฐานะกลุ่ม (collective) ให้มีความสามารถสร้างพลังแห่งความเพียรได้ด้วย

## 2. การนำการสนทนาที่ครุ่นคิดพินิจนึกและสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ ๆ

### (Reflective and Generative Conversations)

เรื่องราวในประวัติศาสตร์มากมายบอกเราว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง (deep change) ในตัวปัจเจกชนหรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากการสนทนาอย่างลุ่มลึกกับผู้อื่น (กัลยาณมิตรหรือครู)

การสนทนาอย่างลุ่มลึกนำไปสู่การมองเห็น (insight) และปัญญา (wisdom) ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพัฒนาทักษะในการครุ่นคิดพินิจนึก และเหนี่ยวนำให้เกิดการสนทนาในกลุ่มที่มีคุณภาพ นำไปสู่ข้อคิดและแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงยกระดับคุณภาพความสัมพันธ์ในกลุ่มให้แน่นแฟ้นขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น สภาวะผู้นำต้องสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และสร้างความรู้  
ที่นำไปปฏิบัติได้จริง ทักษะของการสร้างคุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์  
(**quality of interaction**) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวดในโลกเครือข่ายที่  
หลากหลาย การปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพจะทำให้เกิดพลังทวีคูณ (**synergy**)  
อันอาจรังสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญได้ ทั้งในระดับลึกและกว้างขวาง

**3. หลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อนและความซับซ้อน  
ในโลก ที่ไม่มีเสถียรภาพ พลิกผันได้ง่าย (Understanding Complexity)**

การเข้าใจโลกในระบบอันซับซ้อนและส่งผลสะท้อนต่อกัน จะช่วยให้  
ผู้นำมีท่าทีที่เหมาะสมกับโลก สามารถจัดปรับความสัมพันธ์ต่อผู้คน และ  
สิ่งต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงเห็นโอกาสในการแก้ปัญหา หรือ  
สร้างสรรค์เรื่องราวใหม่ๆ เพื่อสร้างอนาคตที่ปรารถนา

ทั้งนี้ หลายครั้ง ปัญหาที่บานปลาย ยิ่งแก้ ยิ่งยุ่งหรือสร้างปัญหาใหม่  
เพิ่มขึ้นมา มาจากการที่ผู้นำขาดความเข้าใจระบบอันซับซ้อน ไม่เห็นเหตุ  
ปัจจัยทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง หรือคิดว่าตนเองเก่ง แล้วลงมือแก้ไขตามวิธีเดิมๆ  
เหล่านี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ปรารถนา (unintended consequences)

**4. ทักษะการเรียนรู้ (Learning) เพื่อเท่าทันอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น  
(Becoming)**

ที่ผ่านมา การเรียนรู้เป็นการสรุปบทเรียนจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน  
แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เป็นเสมือนแผนที่นำทาง (road map)  
ของการปฏิบัติในอนาคต ซึ่งในโลกยุคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม  
การเปลี่ยนแปลงยังดำเนินไปช้าหรือค่อนข้างช้า การนำความรู้จากอดีต  
มาปรับใช้อนาคตจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์

ครั้นโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สินค้ามัก ตกรุ่น เร็ว และความรู้ก็ ตกรุ่น ได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้นำในยุคใหม่นี้ ต้องไม่เพียงมี *ความรู้* (ข้อมูลในอดีต) แต่สำคัญยิ่ง ผู้นำต้องมี *ทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้ง* ที่เคลื่อนไปพร้อมกับสถานการณ์ที่พลิกผันรวดเร็ว การเรียนรู้ให้เท่าและทันโลกที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ นั้น จะช่วยให้ผู้นำปรับตัว ปรับวิธีการ ยุทธศาสตร์ เพื่อรับมือกับเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเห็นช่องทางสร้างอนาคตจากการลงมือทำในปัจจุบัน

## เนื้อหาและรายละเอียด 4 หลักสูตรผู้นำที่แก้แค้นศตวรรษที่ 21

ความสามารถพื้นฐาน 4 ด้านหลักเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้ ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นมีอยู่ในทั้ง 4 หลักสูตร *ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21* โดยมีเนื้อหาและรายละเอียด เรียงลำดับการอบรม ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ (Team Learning and Mental Models)

การเรียนรู้เป็นทีมและการเข้าใจภาพจำลองในตนเองเป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับผู้นำในโลกปัจจุบันและอนาคต อันซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำคนใดคนหนึ่งจะรับมือได้ลำพัง เราต้องการ *กลุ่ม* ผู้นำ หรือ *ภาวะผู้นำรวมหมู่* ที่จะร่วมกันไขปัญหาที่ซับซ้อน เรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อจะรับมือกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เนื้อหาและกระบวนการของหลักสูตรพื้นฐานนี้เน้น *สมรรถนะแห่งสภาวะภายใน* อันเป็นหัวใจและบาทฐานสำคัญของการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในตน ในทีม และงานเพื่อสังคม สภาวะภายในที่ว่า นี้คือ *สติ สมาธิ จิตนุมนว*ละเอียดอ่อน ซึ่งวิทยากรได้สอดแทรกไว้ใน

แบบฝึกหัดต่างๆ คำถามชวนครุ่นคิด และกระบวนการสนทนาในกลุ่มย่อย ที่ลุ่มลึก แบบ ภาวนาสทนา (dialogue) เพื่อให้ทุกคนได้ฝึกฟังกันอย่าง เอาใจเขามาใส่ใจเรา พูดด้วยความรู้เนื้อรู้ตัว เข้าใจเรื่องมโนทัศน์ภายในตน และของผู้อื่น และถอดบทเรียนจากประสบการณ์ต่างๆ ด้วยการครุ่นคิดลึกซึ้ง --- ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะ หัวใจของความเป็นทีมอยู่ที่ความรู้สึกลึกสัมพันธ์กัน ไว้วางใจ เชื่อใจ เข้าใจและ เรียนรู้ร่วมกัน

## 2. การคิดกระบวนระบบ (Systems Thinking)

การคิดและลงมือแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่ออนาคตที่ปรารถนานั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถที่จะมองเห็นเรื่องราวและ วิเคราะห์ปัญหาให้ทะลุ เข้าใจโลกตามความเป็นจริง ซึ่งเครื่องมือหนึ่ง ที่จะช่วยให้เราเห็นโลกตามความเป็นจริง คือ การคิดกระบวนระบบ (systems thinking)

การคิดกระบวนระบบ ไม่ใช่การคิดแบบระบบกลไก ตรรกะที่ตายตัว หรือระบบที่ดำเนินไปในลักษณะเส้นตรงแบบกลไกนาฬิกาที่เดินไปข้างหน้า (linear thinking) ทว่า การคิดแบบกระบวนระบบ คือ การคิดจากการเห็นว่า เราอยู่ในโลกแห่งระบบที่มีชีวิต อันซับซ้อน เพราะบาง ซึ่งทุกอย่าง ทุกองค์ประกอบล้วนสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันทั้งสิ้น หรือการเห็นแบบเป็นองค์รวม (wholeness หรือ holistic)

ในหลักสูตรการคิดกระบวนระบบ จะได้ฉายภาพให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจ โลกในระบบที่ซับซ้อน (complex system) อันประกอบด้วยความซับซ้อน 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความซับซ้อนที่มีพลวัต (dynamic complexity)

ความซับซ้อนทางสังคม (social complexity) และการซับซ้อนแบบผุดบังเกิดและบานปลาย (emerging or generative complexity) นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและฝึกฝนทักษะต่างๆ อาทิ ทฤษฎีว่าด้วยการคิด 4 ระดับ มองให้ทะลุเขาน้ำแข็ง การคิดเชื่อมโยง เหตุปัจจัย และผลที่เกิดขึ้น (casual loops) การทำแผนที่ความสัมพันธ์ที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่า ด้วยการทำความเข้าใจเส้นทางการป้อนกลับ (feedback loops) ที่เป็นทั้งการป้อนกลับเพิ่มกำลังทวีคูณ (reinforcing feedback) การป้อนกลับคานกำลัง (balancing feedback) รู้จักการมาช้าในระบบที่ซับซ้อน (delay)

### 3. ผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน (Leadership in the Age of Uncertainty)

ในโลกดิจิทัล สังคมเครือข่ายสารสนเทศ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ลื่นไหล ไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น ผู้นำต้องปรับยุทธวิธีและยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับโลกภาวะ ผู้นำยุคนี้จึงต้องพัฒนาจิตที่ละเอียดอ่อน ว่องไว (sensitivity และ sensibility) เพื่อที่จะจับกระแสความเคลื่อนไหวของเรื่องราวต่างๆ ที่ซับซ้อน ผันผวนรวดเร็วได้ทันทั่วทั้งที่ ฉะนั้น รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ของผู้นำยุคนี้จะเน้นบูรณาการศาสตร์และศิลป์ ผสานจิตวิญญาณ (spirituality) กับ วิทยาศาสตร์ (science) โดยผู้เรียนจะต้องผ่านการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ อาทิ การรู้จักตนเอง (self-knowledge) วิสัยทัศน์แห่งตน (personal vision) และการเชี่ยวชาญตน (personal mastery) ทฤษฎีภาวะผู้นำของ MIT ประกอบด้วย 4 เรื่องคือ การทำความเข้าใจโลก (sensemaking) วิสัยทัศน์ (visioning) สร้างสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยง (relating) การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (inventing)

#### 4. สรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง (Creating Energetic Network)

เริ่มจากตัวเองและกลุ่มทำงาน ผู้นำต้องสามารถแผ่ขยายมณฑลแห่งพลังการเปลี่ยนแปลงให้กว้างไกลในเครือข่ายด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลกแห่งเครือข่ายสังคมสารสนเทศ ผู้นำที่สร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพได้ในเครือข่าย ระหว่างเครือข่ายก็จะรังสรรค์พลังแห่งการเปลี่ยนแปลงได้กว้างไกลและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ดังนั้นทักษะสำคัญในการสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลังที่ผู้นำควรฝึกฝน มีอาทิ การทำความเข้าใจธรรมชาติ ลักษณะของเครือข่ายต่างๆ ในระบบโลกที่มีชีวิต (living systems) รูปแบบเครือข่ายต่างๆ มีลักษณะการเชื่อมโยง สัมพันธ์กันอย่างไร เครือข่ายทำงานอย่างไร อะไรคือจิตวิญญาณของเครือข่าย เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน (องค์กร ชุมชน) ที่อยู่ร่วมกันในเครือข่าย และทำงานร่วมกันในเครือข่าย สู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การเชื่อมโยงกันต่างเครือข่าย (bridging) และการสานพลังเครือข่ายให้แน่นแฟ้น (bonding) เป็นเรื่องสำคัญที่เราจะได้อรรถาภิธาน

การเรียงร้อยหลักสูตรตามลำดับอย่างข้างต้นมีเหตุผลสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม

เราเริ่มการอบรมแรกด้วยหลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ เนื่องจากหลักสูตรนี้เป็นการปูพื้นฐานวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn) ที่ทุกคนจะต้องฝึกฝนให้ติดตัวและเป็นทักษะสำคัญในการเรียนรู้สำหรับหลักสูตรต่อไป ด้วย โดยเฉพาะหลักสูตรครั้งที่ 2 การคิดกระบวนการ ที่อาศัยการสนทนาและคิดร่วมกันเป็นส่วนมาก และหลักสูตรที่ 4 สรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง ที่หนีไม่พ้นเรื่องการสนทนาเพื่อหลอมพลังปัญญา วิสัยทัศน์

## และปฏิบัติการ

สำหรับหลักสูตรที่ 3 เรื่องภาวะผู้นำในยุคแห่งความพลิกผันเป็นหลักสูตรที่ดูเหมือนจะกลับมาเน้นภาวะผู้นำในตน แต่จะทำได้เต็มที่หากไม่เข้าใจหรือตระหนักเห็นภาวะความซับซ้อนในโลกที่พร้อมพลิกผันเสมอ อันจะได้ทำความเข้าใจในหลักสูตรการคิดกระบวนการ รวมถึงการที่ผู้นำจะคิดนวัตกรรมที่เป็นลายเซ็นของตัวเองนั้นก็ต้องมาจากความเข้าใจตัวเองและบริบทในสังคม (จากหลักสูตรการคิดกระบวนการ)

สุดท้ายเป็นเรื่องสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง ผู้เข้าอบรมจะได้ทบทวนและใช้ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจจากหลักสูตรก่อนหน้านี้อย่างเต็มที่ กล่าวคือ การจะเข้าใจเรื่องเครือข่ายต้องมีพื้นฐานความเข้าใจกระบวนการโลกที่มีชีวิต ซับซ้อนและเชื่อมโยง (หลักสูตรคิดกระบวนการ) เข้าใจตัวเอง และมีไฟในหัวใจในการใช้ชีวิตและการงาน (หลักสูตรภาวะผู้นำในโลกแห่งความพลิกผัน) เข้าใจและสามารถทำงานเป็นทีม มีทักษะในการประสานเชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การสนทนา เป็นต้น (หลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่) ความเข้าใจเหล่านี้ทำให้ต่อยอดความรู้ด้านทฤษฎีเครือข่ายวิธีเชื่อมหล่อเลี้ยงเครือข่าย เข้าใจและเห็นภาพที่จะดำเนินการได้โดยง่าย

เหตุผลต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสะท้อนว่าการอบรมในหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21 นั้น ผู้เข้าอบรมสมควรต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและไม่อาจข้ามหรือขาดการฝึกอบรมเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ หากปรารถนาประสิทธิผลสูงสุดจากการเรียนรู้ในหลักสูตรนี้

## ภาพรวมความรู้ ทักษะ ในหลักสูตรภาวะผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21

หลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่	หลักสูตรการคิดกระบวนการระบบ
ฝึกทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้ง -- การมีสมาธิ สติสัมปชัญญะ (mindfulness, awareness), การจดบันทึก (journal), ไม่ด่วนสรุป/ตัดสินใจ ฝึกภาวะผู้นำ -- สร้างพลังให้กับตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น นำการสนทนาที่สร้างสรรค ฝึกการสนทนา (dialogue) และการประชุมอย่างมีส่วนร่วมและสร้างพลังปัญญา --	
กระบวนการเช็คอิน-เช็คเอาท์ (check in & check out)	โลกในระบบที่ซับซ้อน 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความซับซ้อนที่มีพลวัต ความซับซ้อนทางสังคม และการซับซ้อนแบบผุดบังเกิดและบานปลาย
วงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง และความสามารถของชุมชนแห่งปณิธาน	การคิดเชื่อมโยง เหตุ บัศจรรย์ และผลที่เกิดขึ้น (causal loops)
	การคิด 4 ระดับ มองให้ทะลุเขาน้ำแข็ง
การคิดและการปฏิบัติ 3 มิติ และ 3 ระดับ	การทำแผนที่ความสัมพันธ์ การป้อนกลับ (feedback loops) ที่เป็นทั้งการป้อนกลับเพิ่มกำลังทวีคูณ (reinforcing feedback) การป้อนกลับคานกำลัง (balancing feedback) และการชะลอการให้ผล (delay)
กระบวนการถอดบทเรียน AAR (After Action Review) ด้วยคำถาม 3 ข้อ	ระบบมนุษย์และความสัมพันธ์
กระบวนการถอดบทเรียน โดยเครื่องมือเส้นแห่งกาลเวลา (timeline)	
บันไดแห่งการวินิจัย กิจกรรมโปรเจคเตอร์ (projector) สะท้อนโลกทัศน์ภายใน (mental models)	



<p>หลักสูตรผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน</p>	<p>หลักสูตรสรรสร้างเครือข่ายที่มีพลัง</p>
<p>ความเชื่อ ท่าที (belief, attitude), คำถามสืบค้น (Inquiries), การครุ่นคิดอย่างลึกซึ้ง</p> <p>การจัดสรรและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การประชุมฟังอย่างตั้งใจ พุดกระซิบ ชัดเจน ตรงประเด็น</p>	
<p>การรู้จักตนเอง (self-knowledge)</p>	<p>ทฤษฎีสังคมเครือข่าย สมการเครือข่าย</p>
<p>วิสัยทัศน์แห่งตน (personal vision)</p>	<p>เหตุและปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย</p>
<p>การเพียรฝึกฝนตน (personal mastery)</p>	<p>รักษาพลังเครือข่าย</p>
<p>การทำความเข้าใจโลก (sensemaking) การจับสัญญาณ (sensing)</p>	<p>ประเมินแนวโน้มของสังคมระดับชุมชน ประเทศ และโลก ทั้งมิติการเมือง เศรษฐกิจ สังคม</p>
<p>วิสัยทัศน์ (visioning) เป้าหมายแจ่มกระจ่าง สร้างภาพอนาคตที่ปรารถนา</p>	<p>รูปแบบของเครือข่าย</p>
<p>การสร้างสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยง (relating)</p>	
<p>การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (Inventing)</p>	

## หลักการและแนวคิดสำคัญในการเรียนรู้ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ (Learn How to Learn)

หลายคนเข้าร่วมการอบรมและถามหาทักษะ เทคนิค วิธีการ ต้นแบบ หรือโมเดลที่สำเร็จรูปเพื่อการปฐมนิเทศในการนำไปใช้ สิ่งเหล่านี้ไม่มีให้ อย่างตรงไปตรงมาในชุดวิชาต่างๆ ในหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21

*“เราเรียนไปเพื่ออะไร ความหมาย ความสำคัญของการทำงานหรือการ เรียนรู้คืออะไร”* วิทยากรกระบวนการถามให้ทุกคนได้ครุ่นคิด

หลักปรัชญา คุณค่า ความหมายเป็นเรื่องสำคัญในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ (อันจะได้กล่าวเพิ่มเติมในสาระการอบรมภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ต่อไป) เมื่อเราเข้าใจหลักการ ผึกทักษะที่สำคัญและเกี่ยวข้องให้มากพอจนติดเนื้อ ติดตัวเป็นความรู้ฝังลึกในตน (tacit knowledge) เราก็จะสามารถเรียนรู้ ประดิษฐ์ และพลิกแพลงเทคนิคต่างๆ ให้สอดคล้องกับทักษะหรือจิต ส่วนบุคคล และบริบทของสถานการณ์และปัญหา ทว่าหากเน้นเรียนเทคนิค แต่ไม่เข้าใจหรือซึ้งกับหลักการ ความหมายของเรื่องนั้นๆ ก็ไม่อาจนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่ ปรับใช้ไม่เป็นไม่เหมาะกับบริบทสถานการณ์

ดังนั้น ในแต่ละหลักสูตร เนื้อหาและกระบวนการในแต่ละวัน (ตลอด 2 วันครึ่ง) มีความลุ่มลึกเป็นลำดับ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ วิทยากรกระบวนการให้ทั้งภาคทฤษฎีที่ลงลึกไปถึงระดับปรัชญา ความหมาย คุณค่าของความรู้ที่บรรยาย พร้อมกับฝึกฝนทักษะและกระบวนการในการ เรียนรู้ สนทนา รวมถึงเข้าใจแนวคิดพื้นฐานที่ให้กำเนิดกระบวนการต่างๆ เหล่านั้นด้วย จนกระทั่งบรรจบครบรอบการเรียนรู้ด้วยการสกัดหรือถอด ความรู้ (ผลลัพธ์) จากการสนทนาและทำแบบฝึกหัดต่างๆ --- อาจกล่าวได้

ว่า กิจกรรมและกระบวนการอบรมในทุกหลักสูตรมุ่งเน้นให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ และฝึกฝนวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (learn how to learn) เพื่อจะนำไปปฏิบัติต่อเนืองในพื้นที่สนามชีวิตและการทำงาน เป็นการสร้างความรู้ด้วยตัวเองและในทีมได้อย่างไม่สิ้นสุด

## ปรัชญาการเรียนรู้ : วงจรเรียนรู้ลึกซึ้งเพื่อการเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง

กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการแบบองค์รวมที่ประสานทั้งกายและใจ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง ซึ่งเป็นหลักการที่มาจาก ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) นักวิชาการที่ศึกษาและทำการอบรมเรื่ององค์กรเรียนรู้ (learning organization) จนได้รับการยกย่องให้เป็น 1 ใน 24 ผู้ทรงอิทธิพลของโลก\*

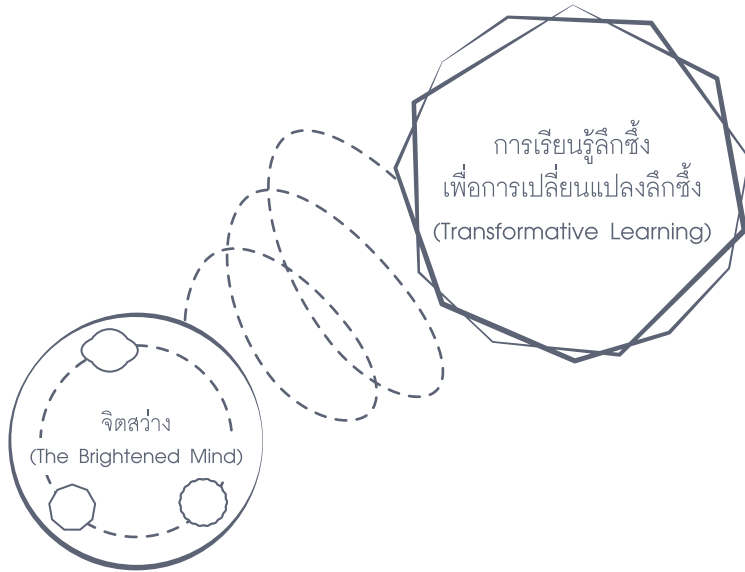
การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งนั้นจะนำไปให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งจากภายใน คือ เปลี่ยนตนเอง เปลี่ยนความคิด โลกทัศน์ และทำที่ดีที่สุดคือ เปลี่ยนการกระทำ

การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งมีจุดเริ่มต้นที่สภาวะจิต **จิตสว่างจึงจะมีปัญญา** (the brightened mind) ดังนั้น ในวงจรเรียนรู้ลึกซึ้งจึงเน้นสภาวะภายในอย่าง ความเชื่อ ทำที่ สติสัมปชัญญะ สมาธิ ครุ่นคิดใคร่ครวญ และทักษะจำเป็นในการเรียนรู้ สนทนาและปฏิบัติกิจการงาน เป็นต้น

---

\*ข้อมูลจาก <https://worldbusiness.org/people/peter-senge-ph-d/>

The Journal of Business Strategy (September/October 1999) named Dr. Senge as one of the 24 people who had the greatest influence on business strategy over the last 100 years.)

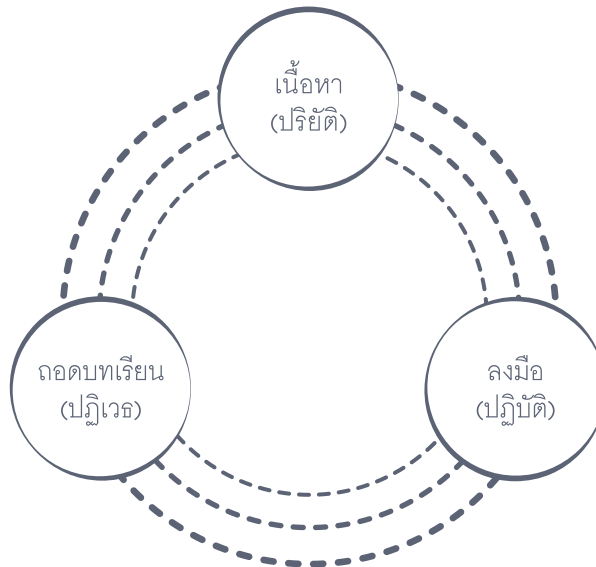


การจะบ่มเพาะสภาวะภายในอาศัยความซ่ำ ความสงบนิ่งและทำสมาธิ เรื่องนี้เป็นสาระสำคัญในการเรียนรู้ตั้งแต่การอบรมวิชาแรก คือ ภาวะเรียนรู้รวมหมู่ ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้และฝึกฝนวงจรเรียนรู้ลึกซึ้งอย่างสม่ำเสมอ ตลอดกระบวนการอบรมในทุกหลักสูตร หนึ่งในกระบวนการอบรมที่สำคัญที่วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมทำอย่างต่อเนื่องทุกครั้งและทุกวันในหลักสูตรต่างๆ คือ การอบรมการทำสมาธิ ตั้งสติก่อนการทำงาน หรือการสนทนาทุกครั้ง และทำทุกเช้าก่อนเริ่มกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละวัน ทั้งนี้เพื่อสร้างบรรยากาศในจิตใจของผู้เรียนให้มีสมาธิ สว่าง สงบ (quiet mind) พร้อมทั้งจะรับฟังความรู้จากวิทยากร ฝึกฝนความรู้ความเข้าใจในตน และเปิดโอกาสให้เกิดปัญญาญาณด้วย

## วงจรการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรมผู้มาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ทุกคนจะได้ฝึกฝน เสมอตลอดกระบวนการเรียนรู้และในทุกหลักสูตร กระบวนการต่างๆ เหล่านี้ ไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในห้องฝึกอบรม แต่หากเป็นกระบวนการ จำลองการเรียนรู้ที่ผู้เรียนนำไปประยุกต์เพื่อเรียนรู้ในชีวิตและการทำงาน เป็นทักษะสำคัญที่นำไปสร้างความรู้ ถอดบทเรียนได้ด้วยตัวเอง ทั้งในระดับ ปัจเจกและทีม

กระบวนการดังกล่าวมี 3 ชั้นหลักๆ คือ



### บรรยายเนื้อหา (ปริยัติ)

ในหลักสูตรผู้นำที่แท้ฯ วิทยากรกระบวนการต้องเข้าใจหลักปรัชญาพื้นฐานของหลักสูตร เนื้อหาสำคัญในแต่ละหลักสูตร รวมถึงหลักการของกระบวนการและทักษะสำคัญในการฝึกอบรมด้วย เป็นต้นว่า การสนทนา การครุ่นคิด การตั้งคำถาม การเล่าเรื่อง การสร้างความรู้ด้วยการถอดบทเรียนจากประสบการณ์สดๆ

วิทยากรกระบวนการย่อมต้องมี **ศาสตร์** คือ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอ และยังต้องมี **ศิลป์** กล่าวคือ รู้วิธีการนำเสนอเนื้อหาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผู้เข้าร่วมอบรมและบางครั้ง วิทยากรอาจเรียนนำกระบวนการเรียนรู้ด้วยเนื้อหาก่อนที่จะให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรม และบางทีก็อาจจะต้องให้ผู้เข้าอบรมทดลองทำกิจกรรมบางอย่างก่อนที่จะฝึกความเข้าใจด้วยการบรรยาย และในการบรรยายอธิบายสาระให้เข้าใจ วิทยากรกระบวนการอาจใช้สื่อประกอบ เช่น ภาพยนตร์ คลิป ดนตรี บทกวี คำคม ภาพ หนังสือ หรือแม้กระทั่งการสาธิตกิจกรรมบางอย่าง อาทิ ศิลปะการป้องกันตัว ไคจิโด (aikido) เป็นต้น

### ลงมือปฏิบัติด้วยกิจกรรมต่างๆ การสนทนาหรือทำแบบฝึกหัด (ปฏิบัติ)

การเรียนรู้ที่แท้จริงต้องผ่านการฝึกฝน (experiential learning) การฝึกอบรมในหลักสูตรจึงมีช่วงให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกฝนทักษะ กระบวนการ อยู่เสมอๆ โดยหลัก คือ การสนทนาตามประเด็นและโจทย์ที่ได้รับ ทั้งในกลุ่มย่อย เป็นคู่ หรือในกลุ่มใหญ่ และหลายครั้ง หลังจากการสนทนาทีละครั้ง ให้วาดผังความคิดลงบนกระดาษ ซึ่งทั้ง 4 หลักสูตรในโครงการนี้ เน้นฝึกทักษะการสนทนา การฟัง การพูด การครุ่นคิดลึกซึ้ง --- เหล่านี้เป็นทักษะ

สำคัญในการสร้างความเป็นทีม การเรียนรู้ และเป็นสิ่งที่นักปฏิบัติการทางสังคมต้องใช้เสมอในการประสานงานและประชุมในองค์กรและเครือข่าย

กิจกรรมต่างๆ นอกจากจะเป็นการฝึกทักษะสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแล้ว ยังเป็นไปเพื่อให้ทุกคนได้ทำความเข้าใจสาระที่วิทยากรกล่าวไปมากขึ้นด้วยตัวเอง ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติ รวมถึงผ่านการได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ดังนั้น ทุกคนจะได้ฝึกการสนทนากลุ่มย่อยเสมอๆ ในทุกหลักสูตร โดยวิทยากรกระบวนการจะให้โจทย์ในการสนทนา เป็นโจทย์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ในสนามการทำงาน ปัญหาในสังคม เป็นต้น เนื่องจากการอบรมเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติการจริง จึงใช้โจทย์จริงที่จะเป็นประโยชน์ในการทำงานและใช้ชีวิตต่อไปภายหลังการอบรม

**ถอดบทเรียนจากประสบการณ์ที่ได้ทำกิจกรรมหรือสนทนาในกลุ่มย่อย และจดบันทึก (ปฏิเวธ)**

การเรียนรู้ คือ การสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวเองและผู้อื่นแล้วพัฒนาต่อยอดให้ความรู้เข้าไปอยู่ในเนื้อในตัว ให้ทำได้ ทำเป็น ทำได้ดี จนกระทั่งมีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้คนอื่นได้ ดังนั้น หลังการสนทนาในกลุ่มย่อยหรือการทำแบบฝึกหัดต่างๆ ทุกครั้ง วิทยากรจะช่วยยกระดับการเรียนรู้หรือถอดความรู้จากประสบการณ์

โดยชวนให้ผู้เข้าอบรมครุ่นคิดกับประสบการณ์สดๆ ในการสนทนาหรือแบบฝึกหัดที่เพิ่งผ่านไป อาจเป็นคำถามต่อเนื้อหาสาระ หรือต่อกระบวนการก็ได้ เป็นต้นว่า

- เราารู้สึกอย่างไรบ้างกับการสนทนาแบบนี้
- เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการสนทนา/กิจกรรม ได้ข้อคิดอะไรหรือ มีความคิดอะไรเกิดขึ้นบ้าง
- การสนทนา/กิจกรรมนี้มีประโยชน์อย่างไร คิดว่าจะนำไปใช้ได้อย่างไรบ้างหรือไม่
- กระบวนการเชิงกลืนที่ให้หยิบปากกามาพูดอย่างนี้ต่างกับการพูดไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีสัญลักษณ์อย่างไร

การสะท้อนการครุ่นคิดไม่ใช่การพูดถึงสิ่งที่เกิดขึ้น หรือสรุปสิ่งที่ตัวเองพูด หรือในกลุ่มสนทนาพูด แต่เป็น การสะท้อนต่อยอด หรือประมวลผลทางความคิด ว่า สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นแสดงสะท้อนให้เห็นอะไร หรือทำให้เราเห็นอะไรที่เพิ่มขึ้น มีความหมาย ส่งสัญญาณ หรือบอกอะไรกับเรา ฯลฯ

บันทึกการเรียนรู้ การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับสภาวะภายใน จึงต้องมีช่วงจิตสงบให้ตกผลึก เพื่อที่เราจะได้ย่อย/กรองเนื้อหาความรู้เข้าไปอยู่ในเนื้อในตัว หลังจากทำกิจกรรมแล้ว ทุกคนจะได้รับเวลาช่วงหนึ่งสั้น ๆ เพื่อกลับประสบการณ์ ถอดความรู้ แล้วเขียนบันทึกโดยใช้ภาษาของตัวเอง เป็นความรู้เฉพาะตน และอาจนำไปต่อยอดสู่การปฏิบัติและเรียนรู้ต่อไปเรื่อยๆ

ผู้เข้าอบรมคนหนึ่งเคยสะท้อนความหมายของการบันทึกการเรียนรู้ว่า “ทำให้เราได้บทวนในสิ่งที่เรารับรู้ ฟัง และเราจะปรับใช้อย่างไร การเขียนช่วยให้เราใคร่ครวญ และเราจะเจอบางจุดที่เรารู้ว่าเรายังไม่เข้าใจอย่างแท้จริง และจะต้องไปค้นหาสิ่งที่ขาดอยู่ เป็นการจุดประเด็นที่ทำให้ค้นหาด้วยตัวเอง และสิ่งที่เราคิดว่าไม่กระจ่าง”



## การสร้างความรู้และความรู้ 3 ประเภท

วงจรกระบวนการเรียนรู้ในการอบรมดังที่กล่าวข้างต้นนั้นเป็นกระบวนการสร้างความรู้ (learn how to learn) ซึ่งในหลักสูตรต่อเนื่องทั้ง 4 ครั้ง ผู้เข้าอบรมทุกคนจะได้ฝึกฝนซ้ำๆ เพื่อให้เกิดเป็นทักษะติดเนื้อติดตัว ทั้งการฟังอย่างลึกซึ้ง การครุ่นคิด การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การตั้งคำถาม การจดบันทึก ทั้งหมดเหล่านี้เป็นทักษะที่จะช่วยให้เราเรียนรู้และถอดบทเรียนได้ด้วยตัวเอง และทำร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างความรู้ตามแนวทางทฤษฎีของ ศาสตราจารย์ อิกุจิโร โนนากะ (Professor Ikujiro Nonaka) ภูมิด้านการสร้างความรู้ (knowledge creation) ที่กล่าวว่า ความรู้มี 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ภายนอกตัว (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่จับได้ต้องได้ เช่น ความรู้ที่อ่านและเข้าใจได้จากการอ่านหนังสือ หรือการรับฟังครูผู้บรรยาย และเพื่อนๆ เป็นต้น ซึ่งในการอบรม วิทยากรจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ประเภทนี้ตามประเด็นหัวเรื่องต่างๆ นอกจากนั้นก็ยังมีกระบวนการให้แต่ละคนได้ครุ่นคิดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ความเห็นต่อกันด้วย ดังนั้น ผู้เข้าอบรมจะได้รับความรู้ภายนอกทั้งจากวิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมด้วยกัน รวมถึงสื่อต่างๆ เช่น วิดีทัศน์สั้นๆ หรือภาพยนตร์ที่วิทยากรนำมาใช้ในการอบรมด้วย

2. ความรู้ฝังลึกในตน ความรู้เชิงทักษะ (Tacit knowledge, Skills and Crafts Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เป็นทักษะและความเชี่ยวชาญผ่านประสบการณ์การเรียนรู้และทำงาน เป็นความรู้ที่ทำได้ ทำเป็น ไม่มีใครพรากไปจากเราได้ เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นผ่านการฝึกฝน ฝึกสังเกตและ

ทดลองทำจนเกิดเป็นทักษะและความรู้ติดเนื้อติดตัว ทั้งนี้ในหลักสูตรการอบรม ผู้เรียนจะได้ทดลองฝึกฝนทักษะสำคัญหลายประการอย่างต่อเนื่องที่สำคัญ อาทิ ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง การพูดอย่างมีสติรู้ตัว การครุ่นคิดลึกซึ้ง การตั้งคำถาม การประชุมอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างเป็นระบบ องค์รวมเห็นความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อกัน ฯลฯ

**3. ความรู้เชิงปัญญาปฏิบัติ (Practical Wisdom)** เป็นความรู้ฝังลึก ระดับสูง (high quality tacit knowledge) เป็นความรู้ในลักษณะที่ประยุกต์พลิกแพลงเอาความรู้ที่มีทั้งหมดในตนมาใช้ให้เหมาะกับกาลเทศะกับคน สถานการณ์ต่างๆ ได้ ในลักษณะที่อาจเรียกได้ว่า **ไหวพริบ ปฏิภาณ** ความรู้เชิงปัญญาปฏิบัติเกิดได้จากความรู้ทั้งสองประเภทข้างต้นประกอบกับสภาวะภายในที่สงบนิ่งและเปิดรับญาณทัศนะจากจิตเจียบ (quiet and brightened mind)

## ดอกผลจากการฝึกรอบรมในหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21

ในห้วงเวลา 2 วันครึ่งในการอบรมแต่ละหลักสูตร แม้จะเป็นช่วงเวลาสั้นๆ ก็ได้ก่อให้เกิดประกายแห่งความเปลี่ยนแปลงในแววตาและหัวใจของนักปฏิบัติการทางสังคมหลายคน ความเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคงจะเป็นเรื่องการเปลี่ยนทัศนคติ ปรับมุมมองทั้งต่อตัวเอง ทีมงาน ปัญหาและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้ความคิดใหม่ที่จะปรับวิธีการทำงานหรือสานสัมพันธ์กับทีมและเครือข่าย ฯลฯ นอกจากนั้น ยังมีความเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทั้งในทีมองค์กรที่มาด้วยกัน และจากต่างองค์กร

ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างคำพูดจากผู้เข้าอบรมที่ได้ประเมินผลการเรียนรู้  
ของตัวเองภายหลังการอบรม ดังต่อไปนี้

### หลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่

- “คนทำงานเพื่อสังคมจำนวนมากเสียสละ มุ่งมั่นทำงาน แม้ค่าตอบแทน  
จะไม่สูงนัก เพราะพวกเขาเห็นความหมาย คุณค่าในงานที่ทำ ทว่า เรื่อง  
คุณค่าความหมายในงานมักถูกมองข้าม เราไม่ค่อยชวนกันทบทวนหรือพูด  
ถึงกันในเรื่องนี้ เราจำเป็นต้องบ่มเพาะผู้ที่มีใจเช่นนี้ คือ ผู้ที่ค้นพบและ  
ตระหนักเห็นคุณค่าความหมายของตนเอง ชีวิต และงานที่ทำ”
- “จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ตลอดสามวันนี้ไปปรับใช้ ไม่รีบตั้งคำถามกับ  
ความคิดของผู้อื่นที่คิดต่างจากเรา แต่จะพยายามทำความเข้าใจความคิด  
ผู้อื่น เพื่อให้เกิดความรู้ พลัง ไม่ใช่เพื่อการจับผิด”
- “ต้องปรับการทำงานกับเครือข่าย ปรับวิธีการพูด ต่อไปจะสร้างความ  
สัมพันธ์ สร้างความไว้วางใจ คุยกันเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น”
- “รู้สึกไว้วางใจกันมากขึ้น ได้เปิดเผยความรู้สึกหนักอกหนักใจ และคุย  
ต่อประเด็นกัน ที่ผ่านมา แม้จะอยู่องค์กรเดียวกัน แต่ก็ทำงานกันคนละฝ่าย  
เดินเห็นกันบ้าง แต่ไม่ได้คุยลึกๆ และเข้าอกเข้าใจกันแบบนี้”

### หลักสูตรการคิดกระบวนการ

- “การมองเห็นทั้งระบบตั้งแต่ต้นจะทำให้ไม่สร้างปัญหา บางครั้งเราก็  
มองปัญหาผิดจุด มัวแต่ไปแก้บางจุดที่อาจจะเป็นแค่ปัญหาเล็กๆ แล้วไปจม  
กับปัญหามากเกินไป จนทำให้บางปัญหาที่เรายังไม่เห็นผล กลับกลายเป็น  
ปัญหาที่ใหญ่กว่าและแก้ยากกว่า”

- “ที่ผ่านมา เราดู คิด และลงมือทำในระดับปรากฏการณ์ ซึ่งไม่ช่วยแก้ปัญหา ต่อไปต้องคิดลงไปให้ถึงระดับ pattern ระดับโครงสร้าง และโลกทัศน์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้มองเห็นปัญหาได้ลึกซึ้งมากกว่าที่เคยมองในชีวิตประจำวัน”

- “การ delay ทำให้เราเห็นปัญหามากขึ้น โทษของบู่หรือมาถึงช้ามาก ต้องหาจุดอื่นให้เด็กเลิกบู่หรือ ถ้าพูดถึงโทษทางสุขภาพ ไม่น่าสำหรับเด็กเลย อาจต้องหาจุดอื่นที่มาจากใจให้เด็กเลิกบู่หรือ ... ที่ผ่านมา เราคิดแต่ให้คนเห็นว่า เราจะทำอะไร แต่ไม่ทำให้คนเห็นปัญหา เลยคิดว่า เราคงต้องกลับไปเปลี่ยนวิธีการ เริ่มต้นด้วยคำถามว่า ทำไมเราต้องให้เด็กเลิกสูบบุหรี่ แล้วโยนไปสู่คำถามอื่นๆ ... ”

### หลักสูตรผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน

- “เราได้ทบทวนตัวเองถึงเป้าหมายในชีวิต รวมถึงพลังอำนาจที่มี ที่ใช้ ที่เห็น การได้ทบทวนนี้จะทำให้เราสามารถกลับไปทำงานที่ทำงานได้อย่างมีสติและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อนเรียนก็มีแต่ไม่ชัดเจน ไม่แจ่มกระจ่าง หลังเรียน กระจ่างชัดเจนมากขึ้น เกิดพลังที่จะไปสร้าง ไปชักชวน ไปลงมือทำ และตระหนักว่า ‘ต้องถามตัวเองบ่อยๆ เพื่อตอกย้ำ’

- “มองเห็นเทคนิคในการพัฒนาความเป็นผู้นำ เช่น sensing ที่ไม่เคยให้ความสนใจเลย แต่กลับมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ตัวเองมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของตนเองสูงยิ่งขึ้นว่า ในตัวเรามีจิตพวกนี้อยู่แล้วและจะพัฒนาให้มีมากยิ่งขึ้น จนกลายเป็นความเคยชิน และนำไปต่อยอดถ่ายทอดให้กับผู้คนและชุมชนอื่นๆ ต่อไปได้อีก”

- “เข้าใจเรื่องพลังอำนาจ และการบริหารจัดการพลังอำนาจทำให้เกิดเทคนิควิธีการทำงานหลายๆ อย่าง ในการทำงานร่วมกับองค์กรภาคี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน การใช้ soft power กับทำงานด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพ และการฟื้นฟูจิตใจ ความสามารถของผู้อื่น รวมถึงตนเองเป็นสิ่งที่ทำได้ตลอดเวลา ที่ผ่านมามีไม่เคยคิดว่าเป็นพลังได้ หลังจากได้เรียนรู้ทำให้คิดใหม่ได้ในสิ่งที่เราอยากทำใหม่ๆ กิจกรรมที่ใช้ soft power ช่วยทำให้เราสัมพันธ์จิตใจกันได้มากขึ้น”

### หลักสูตรสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง

- “งานของเรามีเครือข่าย เป็นเครือข่ายที่มีเป้าหมายที่จะร่วมกันสร้างเสริมพฤติกรรมสุขภาพ ทั้งของผู้ที่ทำงานในเครือข่ายและกลุ่มที่จะไปทำงานด้วย เช่น ผู้นำชุมชน ความสัมพันธ์ในเครือข่ายแม้จะเพิ่งรู้จักกันจากการเข้ามาร่วมอบรมหลักสูตรนี้ แต่เมื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกิจกรรมการทำงานซึ่งกันและกัน ด้วยทำที่ที่เปิดใจและเห็นความสำคัญของแต่ละฝ่ายก็เกิดความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างเหนียวแน่น โดยเฉพาะความตั้งใจที่อยากทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนศักยภาพของแต่ละฝ่าย เครือข่ายที่มีอยู่”

- “มีเครือข่ายภายในที่เชื่อมโยงกันตลอดเวลา แต่ลักษณะงาน ไม่ค่อยจะได้ติดต่อสัมพันธ์ (contact) กับเครือข่ายภายนอกเท่าใดนัก โดยเครือข่ายภายในมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนก็จบ แต่หลายเรื่องยังไม่สมบูรณ์ตามกลไกของสมการเครือข่ายจากการเรียนรู้ในครั้งนี้ ได้ความรู้ที่จะนำไปปรับปรุง เครือข่ายภายในได้มากมาย”

- “การจะสร้าง เชื่อม หรือหล่อเลี้ยงเครือข่ายเดิม และเครือข่ายใหม่ จะต้องมีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอถึงเป้าหมายที่กำลังจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ต้องฟังพาดูด้วย

แบ่งปันช่วยเหลือกันในทุกด้าน ตามความสามารถและสรรพกำลังของแต่ละคนและองค์กร”

การอบรมทั้งหลายในหลักสูตรผู้นำที่แท้ๆ เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในกระบวนการความงอกงามของผู้เข้าอบรม กระบวนการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่อาศัยเวลาและเป็นกระบวนการที่ไม่มีวันจบสิ้น ดังนั้น ผลแห่งการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงอยู่ในสนามความเป็นจริง คือ ชีวิตและงาน ที่ผู้เข้าอบรมและทีมจะเห็นความสำคัญ แล้วร่วมใจกันฝึกฝนทักษะและกระบวนการที่เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

## ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการอบรม

ตั้งต้นไม้ ความเจริญงอกงามของระบบที่มีชีวิตล้วนต้องการเวลา ฟังฟังอาศัยเหตุปัจจัยเกื้อหนุนมากมายระหว่างกระบวนการเติบโต การเรียนรู้เพื่อความเปลี่ยนแปลงก็เช่นกัน ย่อมอาศัยเวลาและเหตุปัจจัยหลายประการที่จะเหนี่ยวนำสู่การเติบโตหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนา

องค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรที่เป็นประโยชน์และสร้างความพึงพอใจให้ผู้เรียน อาทิ

### ปัจจัยด้านบุคคล

วิทยากร มีความรู้รอบและลุ่มลึก มีความสามารถอธิบายเรื่องราวและเนื้อหาให้ผู้เรียนเข้าใจได้ผ่านตัวอย่างและเทคนิคต่างๆ สอดแทรกเนื้อหาสาระใหม่ๆ ทำให้ผู้เข้าอบรมตื่นตัวกระตือรือร้นอยู่เสมอ ที่สำคัญ วิทยากรกระบวนการต้องเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้เข้าอบรมและทีม การเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากวิทยากรเพียงลำพัง หากแต่  
ยังเกิดจากตัวผู้เรียน และเพื่อนที่ร่วมเรียนด้วยกัน กล่าวคือ

- ผู้ที่เข้าร่วมการอบรมมีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรหรือ  
ทีมอื่นๆพอสมควร เพื่อจะได้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์  
การทำงาน สะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรได้ เป็นต้น
- มีความเข้าใจและมุ่งมั่นตั้งใจในการร่วมเรียนรู้
- สามารถเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ (จำนวน 3 - 6 คน โดยประมาณ)  
และในทีมควรประกอบด้วยผู้นำหลายระดับ กล่าวคือ 1. ผู้บริหาร  
ระดับสูง (หรือหัวหน้า) 2. ผู้บริหารระดับกลาง (หรือเจ้าหน้าที่ระดับ  
อาวุโส) 3. ผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการ (คนที่ทำงานคลุกคลีชุมชน  
คนในพื้นที่ เป็นต้น) เพื่อให้ทั้ง 3 ส่วนสำคัญในองค์กรสามารถเรียนรู้  
เติบโต และสร้างองค์กรเรียนรู้ด้วยกันให้เป็นจริงได้
- การมาเป็นทีม ทุกคนจะได้ปรับฐานความเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ร่วมกัน  
ได้สัมผัสฝึกฝนทักษะ กระบวนการสนทนาซึ่งเป็นฐานในการทำงานเป็น  
ทีม ซึ่งจะช่วยให้การที่จะนำความรู้ไปพัฒนาต่อยอดในองค์กรทำได้โดย  
สะดวกขึ้น นอกจากนั้น เนื้อหาและโจทย์สนทนาในหลักสูตรก็ช่วย  
เคี้ยวขบให้คนในทีมเห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง ทีม และงาน  
เกิดเป็นคุณค่าและเป้าหมายร่วม
- จำนวนผู้เข้าอบรมในแต่ละรุ่น ประมาณ 35 - 40 คน เหมาะสมกับ  
การเรียนรู้ที่เน้นคุณภาพการเรียนรู้ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าอบรม
- ส่วนผสมของทีม/องค์กรเข้าอบรมร่วมกันในหลักสูตร ความหลากหลาย  
ของผู้เข้าอบรมมีส่วนช่วยขยายโลกทัศน์ ประสบการณ์ และจะยังช่วย  
เชื่อมโยงเครือข่ายที่ ข้ามเผ่าพันธุ์ อันเป็นโอกาสให้คนทำงานต่างระบบ

ได้เข้าใจกันและกัน และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในโครงการได้  
ทั้งนี้ ความหลากหลายมีทั้ง วัย เพศสภาพ ประเด็นการทำงาน  
ระบบงาน เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) ราชการ ประชาสังคม  
อิสระ และหลากหลายในแง่ประเด็นการทำงาน เช่น เกษตร เมือง  
แรงงาน สุขภาพ การศึกษา เป็นต้น

**ทีมประสานการอบรม** มีส่วนอย่างมากที่ช่วยเอื้ออำนวยให้การเรียนรู้  
ราบรื่น นับตั้งแต่การประสานงานส่งเอกสารประกอบการอบรม กำหนดการ  
เพื่อให้ผู้เรียนเตรียมความพร้อมก่อนมาฝึกอบรม ในช่วงการอบรม ให้การ  
เอื้อเฟื้อดูแลบรรยากาศสถานที่ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ ทั้งหมดนี้เป็นองค์กร  
ประสานสนับสนุนให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพและสำเร็จ ดังนั้น ทีมผู้  
ประสานการอบรมต้องเข้าใจหลักปรัชญาของการอบรมในหลักสูตรนี้ และที่  
สำคัญต้องเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันกับผู้เข้าอบรมและทีมที่ร่วมงานทั้งหมด

**ทีมสนับสนุนการเรียนรู้ (ผู้ช่วยวิทยากร)** ดูแลแนะนำให้ผู้เข้าอบรม  
เข้าใจเนื้อหา กระบวนการ ทักษะในการอบรมโดยเฉพาะในการทำกิจกรรม  
แบบฝึกหัด ทีมนี้จำเป็นต้องผ่านกระบวนการอบรมในหลักสูตร มีความรู้  
ความเข้าใจเนื้อหา กระบวนการ มีทักษะพอสมควร นอกจากนั้น ภายหลัง  
การอบรม ทีมนี้ก็อาจจะช่วยเหลือเลี้ยงพลังในการเรียนรู้ด้วยการตั้งคำถาม  
ชวนครุ่นคิดทบทวนความรู้ควบคู่การสนทนาจริงในการทำงานและชีวิต  
ให้คำแนะนำ ข้อคิดและกำลังใจ เป็นต้น



## ปัจจัยด้านหลักสูตรการอบรม

เนื้อหาหลักสูตร และโจทย์ (กิจกรรม) เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เหมาะสมสอดคล้องกับชีวิตและงานของผู้ที่ทำงานด้านพัฒนาคน ทำให้คนทำงานเข้าใจตนเอง ทบทวนเป้าหมายชีวิต มีความรู้และเครื่องมือที่จะนำไปประยุกต์ในการทำงานตามที่ตั้งใจ วางเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม

กระบวนการเรียนรู้หลากหลาย มีการฝึกสติ สมาธิ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ศิลปะ ดนตรี วิชาทัศนียภาพ มีการสนทนากลุ่มย่อยให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เติมเต็มกันและกันจากความเหมือนและความต่างทางความคิดและประสบการณ์ มีการทบทวนตัวเอง ที่สำคัญมีการเรียนรู้ผ่านการทดลอง ฝึกปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจ

การเรียงลำดับหลักสูตร เริ่มจากภาวะผู้นำการเรียนรู้รวมหมู่ ซึ่งให้ความรู้และหลักการการสนทนา วงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง และการเข้าใจโลกทัศน์ภายใน การฟังอย่างเห็นอกเห็นใจ การพูดอย่างมีสติ กระบวนการใคร่ครวญสะท้อน จดบันทึก ทั้งหมดเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้หลักสูตรอื่นๆ ต่อไป โดยเฉพาะที่จะส่งต่อสอดคล้องกับการอบรมหลักสูตร การคิดกระบวนการ ที่อาศัยความเข้าใจเรื่องมโนทัศน์ (mental models) และกระบวนการสนทนาที่สร้างสรรค์ หรือการเรียนรู้เรื่อง เครือข่าย ไม่อาจประสบผลที่ปรารถนาได้ หากจัดการอบรมหัวข้อนี้เพียงโดดๆ โดยไม่มีพื้นฐานหลักสูตรอื่นๆ และผู้เข้าอบรมไม่ได้พัฒนาความสัมพันธ์หรือเรียนรู้กระบวนการสนทนาเพื่อเชื่อมพลังใจและปัญญามาก่อน

ระยะเวลาในการอบรมแต่ละครั้ง โดยหลักแล้ว การอบรมหลักสูตรต่างๆ ควรใช้เวลา 3 คืน 4 วัน เพื่อให้เนื้อหาและกระบวนการ รวมถึงการสนทนา

ความสัมพันธ์ในทีมและระหว่างทีมหรือเครือข่ายกระชับแน่นแฟ้น ทว่าในโครงการและในคู่มือเล่มนี้ หลักสูตรต่างๆ ใช้เวลา 2 คืน 3 วัน จึงอาจหนักหรือเร่งรัดเกินไปในบางหลักสูตรที่มีเนื้อหามาก อย่างการคิดกระบวนการแบบเป็นต้น

ความต่อเนื่องในการเข้าร่วมการอบรมตลอดกระบวนการและทุกหลักสูตร และมาร่วมอบรมกันเป็นทีม การฝึกอบรมทั้ง 4 หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกฝนทักษะสำคัญในการเรียนรู้ ครั้งแล้วครั้งเล่า อาทิ การสนทนาที่ลุ่มลึก ฟังอย่างตั้งใจ และพูดอย่างมีสติ ทักษะการครุ่นคิด สะท้อนความเห็น รู้ตัว มีสติ เป็นต้น เป็นการทำให้ทักษะในการเรียนรู้ ประชุมสนทนาได้เข้าไปอยู่ในเนื้อในตัวพอสมควร อีกทั้งการได้ร่วมเรียนรู้ด้วยกันในทีมองค์กรก็ช่วยกระชับและสร้างความเป็นทีม และในรุ่นที่มีหลายทีมจากหลากหลายองค์กรมาร่วมเรียนรู้ด้วยกัน การอบรมอย่างต่อเนื่องจึงเป็นพื้นที่สร้างและหลอมความสัมพันธ์ของผู้เข้าอบรม นำไปสู่การช่วยเหลือการทำงานกันและเชื่อมเครือข่ายกันตามธรรมชาติ

นอกจากนั้น เนื้อหาของหลักสูตรต่างๆ ที่เรียบง่ายและเสริมกันและกัน ทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจวิธีการเรียน จากวิทยากรท่านนี้ เข้าใจกระบวนการสนทนาและทำได้ดีพอสมควรตามสภาวะของตนและกลุ่มที่ร่วมสนทนา มีศักยภาพในการครุ่นคิดไตร่ตรองหรือทบทวนเรื่องราวประสบการณ์ชีวิตและการทำงานเพื่อถอดเป็นความรู้ เกิดเท่าที่และอุปนิสัยในการเรียนรู้ซึ่งมีความหมายต่อการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ต่อไป

## ปัจจัยสำคัญอื่นๆ

**บรรยากาศในการเรียนรู้** (สถานที่พักและห้องอบรม) สร้างเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เป็นพื้นที่เปิด มีธรรมชาติ

**การสื่อสารสัมพันธ์และเรียนรู้ต่อเนื่อง** ทั้งก่อนและภายหลังการอบรม ตรงนี้เป็นหัวใจของการเรียนรู้ คือ การทดลองนำความรู้ ทักษะที่ได้ฝึกฝนไปปฏิบัติเรียนรู้ และแลกเปลี่ยน ผลจากการทดลองปฏิบัติ เพื่อยกระดับการเรียนรู้กันต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและเป็นทีม

## ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าร่วมการอบรม

**บริบทของสังคม** บางครั้งบ้านเมืองมีสถานการณ์ใหญ่ที่อาจทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกว่าจะต้องไปร่วมกิจกรรม หรือทำงาน ร้อน เฉพาะหน้านั้นๆ

**บริบทในชีวิตและการทำงาน** นักปฏิบัติการทางสังคมมีหน้าที่งานและหมายการประชุมมากมาย โอกาสที่จะให้เวลามาร่วมการอบรมโดยเฉพาะการอบรมที่ใช้เวลาครั้งละ 3 วันและต่อเนื่องถึง 4 หลักสูตรจึงเป็นเรื่องท้าทาย

**ขนาดขององค์กร** การที่ทีมขององค์กรขนาดเล็กซึ่งมีคนทำงานไม่มากนักจะมาเข้าอบรมร่วมกันเป็นทีม 3-5 คนก็อาจหมายถึงต้องเว้นจากภารกิจการงานในช่วงนั้นของทั้งองค์กร ซึ่งสำหรับบางแห่งอาจเป็นปัญหาได้สำหรับการทำางาน ทว่า ก็มีบางองค์กรที่ลักษณะงานอาจมีความยืดหยุ่นสูง และทีมงานเห็นความสำคัญของการอบรม จึงเข้าร่วมการอบรมด้วยกันทั้งหมดได้

**การเข้าร่วมการอบรมเพียงลำพัง** การสร้างความเป็นทีมและนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาศัยกลุ่มคน หรือภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ ดังนั้น

การมาเฉพาะบุคคลจึงไม่อาจนำไปต่อยอดในการใช้องค์ความรู้และนำความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

การขาดความต่อเนื่องในการเข้าอบรม ทั้ง 4 วิชาในหลักสูตรผู้นำล้วนมีส่วนสำคัญและได้เรียงร้อยกันอย่างดีเพื่อบ่มเพาะความเข้าใจและสร้างทักษะสำคัญให้กับภาวะผู้ยุคใหม่ ดังนั้น การขาดวิชาใดวิชาหนึ่งก็ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้น้อยลง

การขาดโอกาส ปัจจัย และพื้นที่ในองค์กรที่จะทดลองและสานต่อความรู้ และทักษะ การเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลต้องมีการทดลองปฏิบัติให้เห็นจริง และเรียนรู้พัฒนาต่อยอดทักษะความรู้ไปเรื่อย ๆ ซึ่งเรื่องนี้อาศัยพื้นที่ปฏิบัติการที่ไม่ใช่เพียงแต่ประเด็นหรือหน้าที่การทำงาน เพราะหลักสูตรผู้นำที่แท้ฯ มีเป้าหมายในการสร้างภาวะผู้นำรวมหมู่ที่จะระดมปัญญา หัวใจและปฏิบัติที่จะรังสรรค์ความเปลี่ยนแปลง --- เป็นการสร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ในองค์กร และชุมชน หลายคนที่มาเข้าร่วมการอบรมไม่มีโอกาสทดลองความรู้ต่อในพื้นที่ทำงานทำให้ความรู้ที่เรียนมาขาดโอกาสสงอกงามและในที่สุดก็อาจจะเจ้านับเป็นการเสียโอกาสอย่างยิ่ง

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าร่วมการอบรมต่างๆ ดังที่กล่าวไปแล้วนั้น หลัก ๆ แล้วคงอยู่ที่การเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้ หลักสูตรนี้ หากผู้นำขององค์กรและผู้ที่จะเข้าร่วมการอบรมตั้งใจและเห็นความหมายของหลักสูตร ก็จะทำให้เวลากับการพัฒนาศักยภาพในตนเองและทีมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมถึงสร้างสรรค์โอกาส พื้นที่ในการนำความรู้และทักษะที่ฝึกฝนในการอบรมไปร่วมกันเรียนรู้ต่อในองค์กร ยกตัวอย่าง องค์กรหนึ่งที่มาเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเห็นความสำคัญของการฝึกฝนตนเอง

ได้ช่วยกันหาพื้นที่หรือกิจกรรมที่หลีกเลี่ยงการเรียนรู้อของทีม เป็นต้นว่า ลองปรับเปลี่ยนวิธีการประชุมใหม่ ให้มีความไม่เป็นทางการมากขึ้น นำเอากระบวนการเชิงกินไปใช้ก่อนเริ่มต้นการประชุมแบบเป็นวาระทางการ การเปลี่ยนแปลงวิธีการสนทนาอาจจะดูเหมือนเล็กน้อย แต่ก็ได้สร้างผลสะท้อนในความสัมพันธ์ของผู้คนในทีมและองค์กรให้มีความรู้สึกดีต่อกันมากขึ้น พร้อมเปิดใจรับฟังกัน นำไปสู่การให้ความร่วมมือกันโดยง่าย เป็นต้น

## ข้อแนะนำในการจัดกระบวนการเรียนรู้ (Tips)

การฝึกอบรมและเรียนรู้อาจเปรียบได้กับการเพาะปลูกพืชให้ออกดอก ออกผล กระบวนการเพาะปลูกการเรียนรู้จนสามารถเก็บเกี่ยวผลอันเกิดจากการเรียนรู้แบ่งเป็น 3 ช่วงหลักๆ คือ ก่อนการอบรม ช่วงการอบรม และ ภายหลังการอบรม ทั้งนี้ จะได้แจกแจงรายละเอียดซึ่งเป็นข้อแนะนำสำคัญ สำหรับการจัดกระบวนการเรียนรู้ในทุกหลักสูตร ดังต่อไปนี้

### ก่อนการอบรม

เหมือนการเตรียมดินให้พร้อมสำหรับการหว่านเมล็ด เราจำเป็นต้อง เตรียมพื้นที่ (container) แห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมเพื่อให้เมล็ดพันธุ์แห่งความรู้ เติบโตงอกงามได้โดยง่าย

พื้นที่หมายถึงสภาวะจิตของผู้ที่จะมาเรียนรู้ และสถานที่ในการจัด กระบวนการเรียนรู้

สภาวะจิตของผู้ที่จะมาเรียนรู้ ผู้เรียนต้องเตรียมพื้นที่ภายในใจให้พร้อม และเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ จากที่ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ไปก่อนหน้านี้ ผู้เข้าอบรมที่มีความตั้งใจ เห็นประโยชน์ในการอบรม มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการอบรมจะประสบผลในการเก็บเกี่ยวความรู้และ สร้างผลแห่งการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของตนได้ดี ทั้งนี้ ผู้จัดกระบวนการ เรียนรู้จะช่วยเหลือผู้เข้าอบรมได้ทางหนึ่งด้วยการส่งจดหมาย และส่งเอกสาร ประกอบการอบรมที่เป็นเนื้อหาของแต่ละหลักสูตรให้อ่านเพื่อทำความเข้าใจ เห็นภาพสาระหลักในการอบรม รวมถึงกำหนดการ และประเด็นต่างๆ ที่จะ เกิดขึ้นในการอบรม

ในส่วนนี้ ผู้เข้าอบรมต้องเห็นความสำคัญในการเตรียมพื้นที่ในใจตัวเอง และให้เวลาศึกษาเตรียมความพร้อมของตนเองสู่การเรียนรู้

สถานที่และบรรยากาศในการจัดกระบวนการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศมีผลต่อสภาวะจิตของมนุษย์เสมอ การอยู่ในห้องแคบ โปร่งโล่ง ที่มีดหรือที่สว่าง สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อจิตใจและความพร้อมในการเรียนรู้ทั้งสิ้น ดังนั้น พื้นที่ที่เหมาะสมในการรองรับสนับสนุนการเรียนรู้ควรเป็นสถานที่ที่ทำให้ผู้เรียนรู้รู้สึกผ่อนคลายสบาย น้อมนำให้รู้สึกสุขสงบเป็นสมาธิ เพื่อเปิดรับการเรียนรู้ในตน ในทีม จากวิทยากร และธรรมชาติแวดล้อม ได้ง่ายและเต็มที่ สถานที่ในการฝึกอบรมจึงควรมีบรรยากาศโล่ง โปร่ง เป็นธรรมชาติ

ห้องการอบรมควรเป็นห้องที่พอเหมาะกับจำนวนคนที่มาร่วมอบรม ไม่กว้างหรือเล็กแคบเกินไป ควรมีพื้นที่โล่ง เพดานสูง เพื่อให้รู้สึกโปร่งสบาย มีหน้าต่าง หรือผนังกระจกที่เปิดรับแสงสว่างในธรรมชาติให้เข้ามาในห้องบ้าง ดูแลอุณหภูมิให้ไม่ร้อนหรือเย็นเกินไป แสงสว่างพอสมควร (หากแสงสว่างอาจทำให้ง่วงได้ง่าย) เหล่านี้เป็นรายละเอียดที่ไม่ควรมองข้าม เพื่อความตื่นตัวในการเรียนรู้และผลการเรียนรู้สูงสุด นอกจากนั้น ควรตรวจสอบสภาพแวดล้อมพื้นที่การฝึกอบรมดูด้วยว่ามีเสียงอึกทึกจากกิจกรรมภายนอกเข้ามาในห้องอบรมหรือไม่ เพราะหากมีจะรบกวนสมาธิในการเรียนรู้มาก

บรรยากาศการประชุมยังหมายถึงการจัดที่นั่ง ช่องโหว่ระหว่างเก้าอี้ โต๊ะ และอุปกรณ์ต่างๆ ภายในด้วย เนื่องจากกระบวนการหลักในการเรียนรู้มีการสนทนากลุ่มย่อย จึงควรมีโต๊ะขนาดกลาง พอให้คนจำนวน 4 - 6 คน นั่งล้อมวงสนทนากันได้อย่างเห็นหน้าเห็นตา จัดพื้นที่ระหว่างกันให้พอเหมาะ

ไม่ห่างหรือชิดกันเกินไป

ในแต่ละโต๊ะ อาจมีกระดาษฟลิปชาร์ท ปากกาสี ดินสอ และเพื่อเพิ่มบรรยากาศสดชื่นก็อาจจะมีแจกันดอกไม้เล็กๆ วางไว้กลางโต๊ะด้วย นอกจากนี้ก็จะมีสัญลักษณ์การสนทนา (ซึ่งจะได้กล่าวอธิบายต่อไปในหัวข้อกระบวนการเช็กอิน)

## ช่วงการอบรม

เหมือนการลงมือเพาะปลูก เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาและต้องการความต่อเนื่อง หมั่น รดน้ำส่งเสริมปัจจัยสู่ความเจริญงอกงามของการเรียนรู้ คอยดูแลจำกัดอุปสรรคของการเรียนรู้

ในช่วงนี้ มีหลักและกระบวนการสำคัญดังต่อไปนี้

### วิทยาการและทีม

เป็นเสมือนคนสวน ต้องมีความรู้รอบและลึก เข้าใจแก่นสาระของหลักสูตร หลักการและมีทักษะในการนำกระบวนการเรียนรู้ และทักษะในการเรียนรู้

วิทยาการกระบวนการต้องมี ศาสตร์ คือ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอ และก็ต้องมี ศิลป์ ด้วย เนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรนี้อยู่บนฐานของแนวคิดกระบวนการที่ค้นใหม่ และองค์รวม ซึ่งเน้นกระบวนการที่มีชีวิต วิทยาการจึงต้องสำเนียงผู้เข้าอบรมสภาวะจิตและบริบทแวดล้อมเสมอ แล้วจัดเนื้อหา กระบวนการให้สอดคล้องตามสภาวะนั้นๆ ซึ่งทำให้ในหลายครั้งไม่อาจดำเนินการตามตารางกำหนดการหรือ



แบบแผนตายตัวแบบระบบกลไก บางครั้ง วิทยากรอาจเกริ่นนำกระบวนการเรียนรู้ด้วยเนื้อหาก่อนที่จะให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรม และบางทีก็อาจจะต้องให้ผู้เข้าอบรมทดลองทำกิจกรรมบางอย่างก่อนที่จะเน้นความเข้าใจด้วยการบรรยาย การตั้งโจทย์ชวนครุ่นคิดและสนทนาก็เป็นไปตามสภาวะของผู้เรียนในเวลานั้นๆ

วิทยากรกระบวนการต้องเข้าใจและใส่ใจกับเรื่องพลัง เคารพคุณภาพคุณค่าชีวิตของผู้อบรม ถ้ารู้สึกว่าคุณเครียด ถ้าไร้พลัง ก็ต้องปรับหรือพลิกแพลงกิจกรรมให้ผ่อนคลาย ฟันพลังในตัวผู้เข้าอบรมขึ้นมาก่อน เพื่อให้ผู้คนมีพลังชีวิต เพราะการเรียนรู้เป็นเรื่องพลังชีวิต

การเกริ่นนำสู่การอบรม : ทำความเข้าใจบริบทของเนื้อหาและความตั้งใจให้แจ่มกระจ่าง (**Clarify Context and Intention**)

การเริ่มต้นสำคัญต่อการเรียนรู้ การเริ่มต้นเป็นเหมือนการเปิดประตูให้ผู้เข้าอบรมเดินสู่โลกของการเรียนรู้ โดยมีวิทยากรกระบวนการเป็นตั้งเจ้าบ้าน ที่ต้อนรับแขกผู้มาเยือนให้รู้สึกสบายใจ วางใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้

วิทยากรกระบวนการต้องเชื่อมตัวเองกับผู้เข้าอบรม โดยการ เปิดตัวตน หรือแนะนำตัวให้ผู้เข้าอบรมได้รู้จัก ผ่านเรื่องราวชีวิตที่กระทบใจ มีความหมายเชื่อมโยงกับหลักสูตรหรือการอบรมครั้งนั้นๆ และอาจจะบอกความความมุ่งหวังตั้งใจในการดำเนินการอบรมด้วยก็ได้

นอกจากการเปิดตัวตน ที่ให้โอกาสเราเชื่อมตัวตน ความหมาย ความรู้สึกกับผู้เข้าอบรมแล้ว ในช่วงต้นนี้วิทยากรกระบวนการจำเป็นต้องเชื่อมผู้เข้าอบรมกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ด้วย วิทยากรหรือผู้นำการอบรม การสนทนา การประชุม ควรชี้แจงหรือบอกเล่าให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจ

ความหมาย เป้าหมาย ที่มา หลักการ กระบวนการของหลักสูตรหรือการประชุมในครั้งนั้นๆ การเก็มนำดังกล่าวเปรียบเสมือนการบอกเล่าภาพแผนที่การเดินทางคร่าวๆ ให้ผู้ร่วมเดินทางเรียนรู้ด้วยกันได้เตรียมพร้อมทั้งกายและใจ เพื่อให้การเดินทางเรียนรู้ร่วมกันราบรื่นมีทิศทาง

### ทำสมาธิ กระบวนการสำคัญก่อนเริ่มกิจกรรมเรียนรู้

การตั้งศักยภาพสูงสุดภายในของเราเกี่ยวข้องกับการมีสมาธิ ดูตัวอย่างได้จากนักกีฬา ก่อนจะลงแข่งขัน นักกีฬาต้องรวบรวมสมาธิ นักแสดง นักร้อง ก่อนที่จะขึ้นเวที ก็จะมีช่วงเวลาหนึ่งๆ ทำสมาธิ ก่อนการแสดง สำหรับนักทำงานเพื่อสังคมก็เช่นกัน เราต้องการสมาธิในการสนทนา ประชุมและเรียนรู้เพื่อเปิดการรับรู้ ทั้งภาษาและแววตา ที่ผ่านมา หลายครั้งการประชุมไม่ค่อยดีนัก เพราะขาดสมาธิในการพูด การฟัง เมื่อไม่มีสมาธิ ใจก็ไม่เปิด สิ่งที่สนทนากันก็ไม่เข้าหัว ไม่เข้าใจ

ยกตัวอย่าง บางตอนในวรรณกรรม *กามนิต วาสิวสุตี* กามนิตหวังจะได้พบพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เพื่อที่จะได้ขจัดความทุกข์ต่างๆ ที่ตนได้เผชิญมา และได้พบกับความสุขอันเป็นนิรันดร์ ในระหว่างการเดินทางไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้านั้น กามนิตได้เข้าขอพักที่บ้านของช่างปั้นหม้อท่านหนึ่งเป็นการชั่วคราว และในวันเดียวกันนั้นสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าก็ได้เสด็จมาขอพักอาศัยที่บ้านหลังนั้นด้วยพอดี กามนิตจึงได้มีโอกาสเล่าเรื่องของตนเอง และสนทนาธรรมกับพระพุทธเจ้าโดยที่ไม่รู้เลยว่า สมณะที่สนทนาอยู่นั้นคือพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั่นเอง

กามนิตสนทนาธรรมกับพระพุทธองค์ทั้งคืน แต่ไม่เห็นพระพุทธเจ้า ไม่บรรลุธรรม ไม่เห็นธรรม เพราะใจไม่เปิดรับว่า บุคคลที่สนทนาด้วยเป็น

พระพุทธเจ้า ดังนั้น สภาวะจิตของเราสำคัญในการรับรู้ว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับใจที่เปิดรับ

ฉะนั้น ในทุกเช้า ก่อนกระบวนการอบรม วิทยากรจะให้ทุกคนได้ทำสมาธิ 5 - 10 นาที และอาจจะทำสมาธิได้เรื่อยๆ ในระหว่างกระบวนการเรียนรู้ตามที่วิทยากรเห็นว่าเหมาะสม เช่น ก่อนผู้เรียนจะเริ่มการสนทนาในกลุ่ม เพื่อจะได้ตั้งใจ ตั้งใจก่อน หรือหากในกระบวนการอบรม วนเวียนก็อาจชวนให้ทำสมาธิเพื่อนำพลังการเรียนรู้กลับมาในวง เป็นต้น

การทำสมาธิมีหลายวิธี อาทิ นั่งสงบๆ ตามลมหายใจ ฟังบทเพลง บรรเลงหรือเพลงที่มีเนื้อหาจรรโลงใจ วิดีทัศน์สั้นๆ ที่สร้างแรงบันดาลใจ อ่านบทกวีหรือข้อความบางตอนที่น่าประทับใจจากหนังสือเล่มโปรด เป็นต้น

### กระบวนการเชิงอิน

การเชิงอินเป็นกระบวนการที่ทำทุกเช้าก่อนเริ่มการเรียนรู้ สนทนา หรือประชุมกัน เป็นการอุ่นเครื่องเตรียมความพร้อมให้ทุกคนได้อยู่ในปัจจุบันขณะ (be present) เมื่อเราตื่นตัว การเรียนรู้และการสนทนากันก็จะดี เปิดโอกาสสู่การเกิดปัญญาญาณ หรือ **ปิ้งแว็บ** (intuition) เราอาจเห็นและคิดบางสิ่งบางอย่างที่ไม่คิดมาก่อน นอกจากนี้ยังจะช่วยหลอมความรู้สึกในวงสนทนาหรือทีมงานด้วย

กระบวนการเชิงอินจะมีสัญลักษณ์ที่เป็นเสมือน **ไม้อาญาสิทธิ์** สำหรับผู้พูด (talking stick) เราอาจใช้ ปากกา ก้อนหิน ผลไม้ ดอกไม้ หรืออะไรก็ได้ เพื่อแสดงว่า ผู้ที่ถือสิ่งนี้คือผู้ที่มีสิทธิ์พูด และผู้อื่นต้องฟังอย่างตั้งใจ เมื่อใครรู้สึกพร้อมอยากพูดก็ให้หยิบปากกาขึ้นมา แล้วพูด ส่วนคนอื่นให้

ตั้งใจฟัง โดยไม่ต้องซักถาม แทรก แยัง ฟังให้จบ เมื่อผู้พูดบอกเล่าเรื่องราวที่ต้องการแล้ว ให้วางปากกากลางกลางวง ไม่ต้องส่งต่อให้คนอื่น หรือขี้บอกรให้ใครพูด หัวใจของกระบวนการ คือ ฝึกผู้พูดให้มีสติรู้ตัวว่า จะพูดอะไร พูดให้สั้น กระชับ ฝึกการใช้ภาษา เรียบเรียงความคิด และสื่อออกไปให้ตรง มีชีวิตชีวา ในเวลาอันจำกัด ส่วนคนฟังก็ฝึกความอดทนตั้งใจฟัง

*“Conversation is a radical act.”*

การสนทนา คือ ปฏิบัติการอันทรงพลัง

--- *Juanita Brown* มวนินิด้า บราวน์

หนึ่งในผู้เขียนหนังสือ เดอะ เวิลด์ คาเฟ่ : สภากาแฟ

สนทนาเพื่อก่อพลังปัญญา สร้างอนาคต

### สนทนากลุ่มย่อย กระบวนการหลักของการเรียนรู้

การสนทนาที่ดีเป็นกระบวนการหล่อหลอมปัญญาารวมหมู่ (collective wisdom) และเชื่อมความสัมพันธ์ของผู้คนในระดับลึก การสนทนาปลุกเร้าพลังปัญญา สร้างแรงบันดาลใจ นอกจากนี้ ในการทำงานเป็นทีม เราสนทนา ประชุมกันอยู่เสมอ ๆ หากเรามีทักษะในการสนทนาให้เกิดพลัง สิ่งนี้ก็จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่ปรารถนา ดังนั้น ในหลักสูตรผู้นำที่แท้ฯ จึงเน้นกิจกรรมผ่านการสนทนา ทุกครั้งหลังการบรรยาย จะมีกิจกรรมให้แต่ละกลุ่มย่อยได้สนทนากันเพื่อฝึกกระบวนการฟังและพูดให้เป็นทักษะติดตัว

## การแบ่งกลุ่มสนทนา

จำนวนในกลุ่มการสนทนาที่เหมาะสม คือ 4 - 6 คน เพื่อให้ทุกคน  
ได้มีโอกาสสนทนากันทุกคนและลึกซึ้ง และควรนั่งล้อมเป็นวงกลมให้ทุกคน  
ได้เห็นหน้ากัน

ในการอบรมจะมีการแบ่งกลุ่ม 2 แบบหลักๆ คือ กลุ่มจากทีมองค์กร  
เดียวกัน มักจะเป็นโจทย์การสนทนาที่ให้พูดคุยและลงลึกเรื่องงานและ  
เรื่องราวในองค์กร

อีกแบบเป็นกลุ่มคละความหลากหลาย โดยจัดให้แต่ละกลุ่มมีคนที่มีมา  
จากต่างองค์กร ต่างประเด็นการทำงาน คละวัย เพศ วัฒนธรรม ศาสนา  
เป็นต้น การแบ่งกลุ่มในลักษณะนี้เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้มุมมองและ  
เข้าใจชีวิตและงานของคนต่างวัฒนธรรมและองค์กรบ้าง การแบ่งกลุ่ม  
ลักษณะนี้มักใช้กับกิจกรรมสนทนาหรือโจทย์ทั่วไป เช่น เช็กอินยามเช้า  
สนทนาความประทับใจ หรือข้อเรียนรู้จากภาพยนตร์ เป็นต้น

## การสะท้อนการครุ่นคิด

หลังการสนทนาในกลุ่มย่อย วิทยากรกระบวนการถามเพื่อให้ทุกคน  
ได้สะท้อนการเรียนรู้ ยกกระดับการครุ่นคิดให้สูงขึ้น และถอดบทเรียนหรือ  
ความรู้จากปฏิบัติการสดๆ ที่เพิ่งทำ สำหรับกระบวนการในช่วงนี้ วิทยากร  
กระบวนการต้องชวนให้ผู้เข้าอบรมทำความเข้าใจ นิ่ง เงียบเพื่อปมเพาะใจให้  
เอื้อต่อการใคร่ครวญด้วยใจและตกผลึกความรู้

การครุ่นคิด ไตร่ตรองด้วยกายและใจที่ใคร่ครวญ (contemplation)  
เป็นทักษะสำคัญในการเรียนรู้ การเรียนรู้ต้องผ่านการนำประสบการณ์

ข้อมูล หรือความรู้ที่ได้ยินได้ฟัง เข้ามาครุ่นคิด ใคร่ครวญ จนเป็นความเข้าใจที่ลุ่มลึกในตน จนที่สุดแล้ว ก็ต้องนำความเข้าใจที่ได้จากการครุ่นคิดนั้นมาทดลองปฏิบัติในชีวิตด้วย เพื่อให้เห็นแจ้งในความรู้นั้น ด้วยตนเอง เหมือนการปฏิบัติธรรม ฟังให้รู้หลัก ทำความเข้าใจ แล้วลงมือปฏิบัติเพื่อให้เห็นว่า ธรรมที่ได้ยินมานั้นเป็นอย่างไร ด้วยตนเอง

การครุ่นคิด ต้องอาศัยภาวะที่ช้า สงบ เย็น จึงจะเกิดความสว่าง เบา สบาย ความสว่างในใจนำไปสู่ปัญญา การครุ่นคิดเป็นการทำให้เราเห็นภาพกว้าง ภาพใหญ่ เหมือนขึ้นบนที่สูงแล้วมองลงมาจะเห็นภาพกว้างไกล หลายมิติ หรือเป็นเหมือนการดำดิ่งลงใต้ท้องทะเล เห็นสิ่งที่อยู่ลึกกว่าระดับผิวน้ำ

การบันทึก การจดบันทึกเป็นส่วนหนึ่งของการครุ่นคิด ผู้เรียนจะอยู่กับตัวเอง ทบทวนประสบการณ์ กรองข้อมูลที่ผ่านเข้ามา ตกผลึกเป็นความรู้ และบันทึกข้อคิดไว้ เป็นการเรียนรู้หรือคิดต่อยอดต่อไป

## ช่วงหลังการฝึกอบสม

คือ การเก็บเกี่ยวผล ต่อยอดผลที่เก็บเกี่ยวได้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น โดยการแปรรูปความรู้

การประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเองและด้วยกันเป็นทีม การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยตนเอง เพื่อตนเอง โดยวิทยากรกระบวนกรเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ในการเรียนรู้เช่นนี้ จำเป็นมากที่ผู้เรียนต้องมีความรู้ตน รู้ตัวทั่วพร้อม ดังนั้น กระบวนกรจึงเน้นให้ผู้เข้าอบรมได้สังเกตตนเอง ครุ่นคิดและสะท้อนการเรียนรู้ของตนด้วยตัวเอง สามารถประเมินตนได้ว่า ได้เรียนรู้สิ่งใด อะไรที่เข้าใจ ไม่เข้าใจ ประเมินศักยภาพ ความสำเร็จ และ

ความผิดพลาดของตนเองได้ เพื่อจะเป็นบทฐานในการพัฒนาตนเอง  
ต่อเนื่องและยั่งยืน

หลังจากการฝึกอบรม ทีมวิทยากรที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้ทุกคน  
ถอดบทเรียนสดๆ เป็นประสบการณ์ในภาพรวมของการเข้าร่วมการอบรม  
ในหลักสูตรนั้นๆ โดยมีกรอบแนวคำถามเพื่อชวนให้ผู้เรียนได้

1. สำรวจความรู้ที่ได้รับและประทับใจ
2. สำรวจความเปลี่ยนแปลงในความคิด ทักษะคิด ความรู้สึกต่อตัวเอง  
งาน เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ
3. ประเมินการนำไปใช้ว่า ทักษะความรู้ใดบ้างที่คิดว่าเป็นประโยชน์กับ  
ชีวิตและงานได้ จะนำไปใช้อย่างไร และคาดหวังผลใด ฯลฯ

การฝึกฝนและประยุกต์ความรู้ในการอบรมไปใช้ในพื้นที่ชีวิตและงาน  
อย่างต่อเนื่อง ความรู้และทักษะที่ฝึกฝนในการอบรมเป็นเพียง 30% เท่านั้น  
ความรู้และทักษะที่จะเกิดผลให้ได้จริงต้องทำต่อเนื่องและอยู่ในชีวิตจริง  
ซึ่งเรื่องนี้ไม่เพียงเป็นความตั้งใจและวินัยของแต่ละบุคคลในการเพียรฝึกฝน  
และเรียนรู้ด้วยตัวเอง แต่ยังเป็นเรื่องที่ทีมทำงาน ทีมในองค์กรที่เรียนรู้ร่วม  
กันจะช่วยดูแล ป้มเพาะพลังและบรรยากาศ รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ให้  
ต่อเนื่องในพื้นที่การทำงานด้วย โดยประยุกต์และนำเอาความรู้และ  
กระบวนการในการอบรมไปใช้ในชีวิตและการทำงาน

นอกจากนั้น หากมีคณหรือทีมจากภายนอกมาช่วยให้คำแนะนำ กำลังใจ  
เป็นแรงหนุนก็จะช่วยผลักดัน กระตุ้นให้ฝึกฝนต่อเนื่องอีกด้วย ซึ่งปัจจัย  
ภายนอกที่ว่า อาจหมายถึงเพื่อนที่ร่วมฝึกอบรมด้วยกันที่มาจากต่างองค์กร

หรือทีมสนับสนุน (พี่เลี้ยง) ขององค์กรอื่นๆ ที่มีทักษะและเข้าใจกระบวนการฝึกอบรมในหลักสูตร เป็นต้น


การสื่อสารสัมพันธ์และเรียนรู้ต่อเนื่องภายหลังการอบรม ผู้ที่ร่วมเรียนรู้ด้วยกัน แม้จะต่างองค์กรข้ามเครือข่าย หากทุกคนตั้งใจและมีวินัยในการเรียนรู้ ทดลองประยุกต์ความรู้และทักษะจากการอบรมไปใช้ในการทำงานแล้วแลกเปลี่ยนผลจากการทดลองแก่กัน ก็จะเป็นสิ่งที่ต่อยอดความเข้าใจสร้างการเรียนรู้ใหม่เพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ ปัจจุบัน เรามีเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศสมัยใหม่ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้เราแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

ที่สำคัญ หากมีปัจจัยและโอกาส ผู้เข้าอบรมน่าจะมีเวลามาพบปะกันแบบเห็นหน้าเห็นตา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดความรู้ความเข้าใจและความสัมพันธ์ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น





“มีความพยายามฝึกฝน  
ตนเองและประยุกต์ความรู้และ  
ทักษะในการปฏิบัติงาน  
อย่างต่อเนื่อง”



ภาค 2 สารและ  
กระบวนการ  
4 หลักสูตร

# การอบรมเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่

(Team Learning and Mental Models)

ในส่วนนี้ประกอบด้วย

เกริ่นนำเพื่อเข้าใจความหมายและ

ความสำคัญของหลักสูตรภาวะเรียนรู้รวมหมู่

สาระในหลักสูตร (Knowledge)

ทักษะสำคัญที่ฝึกฝน (Skills)

ท่าที ทัศนคติ (Attitude)

ตารางกิจกรรมการเรียนรู้

เอกสารและสื่อประกอบการอบรมและการเรียนรู้

เนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้ (ตามกำหนดตารางกิจกรรม)

## เกริ่นนำ ความหมายและความสำคัญของ ของหลักสูตรภาวะเรียนรู้อบรมหมู่

การเรียนรู้เป็นทีม และการเข้าใจสภาพจำลองในตนเอง (mental models - โลกทัศน์ภายในตน) เป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับผู้ผู้นำในโลกปัจจุบันและอนาคตอันซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำคนใดคนหนึ่ง (ผู้นำโดด + เดี่ยว) จะรับมือได้ลำพัง เราต้องการ กลุ่ม ผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำรวมหมู่ (collective leader) ที่จะร่วมกันไขปัญหาที่ซับซ้อน เรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อจะรับมือกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้อบรมหมู่เน้นเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและทั้งทีม การเรียนรู้เป็นทีมมีความหมายและมีความจำเป็นในโลกที่ซับซ้อนและผันแปรอย่างเป็นพลวัต เพราะไม่มีใครรู้ทุกเรื่อง เห็นทุกมุม เราต้องการความแตกต่างทางนิเวศทางความคิด<sup>1</sup> ประสบการณ์ และความรู้ในการประสาน เชื่อม สร้างความหมายและความรู้ร่วมกัน ดังนั้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงสำคัญในการเข้าใจโลกตามความเป็นจริง เป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกเมื่อ

---

<sup>1</sup> นิเวศทางความคิด หมายถึง กรอบความคิด แนวความคิด กระบวนทัศน์ที่แตกต่างกัน อันมาจากพื้นเพของคนที่หลากหลาย เช่นนิเวศทางความคิดที่ประกอบด้วยความคิดจากผู้ที่อยู่ในแวดวงเกษตรกรรม การแพทย์ วิศวกรรม ศิลปะ ธุรกิจ ราชการ เป็นต้น และระบบความคิดอันหลากหลายเหล่านี้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ตั้งระบบนิเวศในธรรมชาติที่มีไม่เล็ก ไม่ใหญ่ ไม่เลื้อย และไม่นานาพันธุอยู่ด้วยกัน ฟังฟังอิงอาศัยกันและกัน ทำให้ป่าทั้งป่าอุดมสมบูรณ์

ผู้นำต้องฝึกการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญ คือ การสนทนา ในหลักสูตร *Team Learning* เราจะทำความเข้าใจสนามแห่ง การสนทนา 4 ประเภท กล่าวคือ การรับข้อมูลฝ่ายเดียว (downloading) การถกเถียงโต้แย้ง (debate) การภาวนาสทนา (dialogue) และการ สนทนาอันนำไปสู่การหยั่งเห็นโอกาสแห่งอนาคต (presencing) ซึ่งสิ่งที่ ผู้นำจะได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจและฝึกฝน คือ รูปแบบการสนทนาแบบ ภาวนาสทนา (dialogue) เบื้องต้น รวมไปถึงฝึกการตั้งคำถามสืบค้น (inquiry) นอกจากนั้น ผู้นำรวมหมู่ต้องเรียนรู้ทฤษฎีศิลปะแห่งการเก็บเกี่ยว และการสร้างบรรยากาศการประชุม (container) อันเป็นสิ่งสำคัญของ วงสนทนา

ในการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม แต่ละคนพึงตระหนักและมีทักษะ ในการเห็นภาพจำลองทางความคิด (mental model) เพื่อเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และวิถีแห่งความคิด (โลกทัศน์) ทั้งหลายที่สร้างความเป็นไปในโลก วิชา mental model จึงเป็นวิชาที่ประสานแทรกกับวิชาอื่นตลอดเวลา เพื่อเตือนให้เราเห็น แนวนุ ที่เราใช้ในการมองโลก (โดยมักไม่รู้ตัว) สิ่งสำคัญ ในการเรียนวิชานี้ คือ สติ ในการคิดและการปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การมอง ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น (insight) ฝึกเข้าใจการคิดของตนเองโดยเครื่องมือ บันไดแห่ง การวินิจฉัย (ladder of inference)

นอกจากนั้น ยังมีการเรียนรู้และฝึกฝนทฤษฎีว่าด้วยการครุ่นคิดอย่าง ลึกซึ้ง หรือ reflection-contemplation รวมไปถึงเรียนรู้และฝึกฝนทฤษฎี ว่าด้วยเรื่อง การคิดและการปฏิบัติ 3 มิติ และ 3 ระดับ เพื่อให้ร่วมเรียนรู้ และปฏิบัติภารกิจที่ยังลึกความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในตัวบุคคล ทีม และ ความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ปรารถนา

## หลักสูตรนี้มุ่งหมายให้ผู้เข้าอบรมได้รับและฝึกฝน

### ความรู้ (Knowledge)

- ทฤษฎีวงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง (deep learning cycle) ทักษะสำคัญ (core competencies) สู่ผลลัพธ์ที่ปรารถนา
- สนามการสนทนา 4 ประเภท และหลักปรัชญาของสุนทรียสนทนา (Dialogue) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม
- การทำงานอย่างมีสติ ด้วยวิธีคิด 3 มิติ 3 ระดับ
- ทฤษฎี การครุ่นคิดอย่างลึกซึ้ง (reflection and contemplation)
- ฝึกการนำเสนอความคิด (advocacy) เล่าเรื่อง สืบค้นตั้งคำถาม (inquiry)
- มโนทัศน์ (ภาพที่ปรากฏในใจ) และ บันไดแห่งการวินิจฉัย
- การเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง 3 ระดับ Doing-Thinking-Being
- ศิลปะแห่งการเก็บเกี่ยว และการถอดบทเรียน (after action review - AAR) และเส้นแห่งกาลเวลา (timeline) เครื่องมือเพื่อบ่มเพาะองค์กรเรียนรู้

### ทักษะสำคัญที่จะได้ฝึกฝน (Skills)

- วงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง คือ ฟังเสียงความคิดตัวเอง ฟังผู้อื่น ฟังการบรรยายและการสนทนาในกลุ่ม การอ่าน การรับชมภาพยนตร์ ครุ่นคิดลึกซึ้ง และบันทึกความรู้

- กระบวนการเชิงกอิน การสนทนาที่สร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (dialogue)
- ฝึก สมรรถนะแห่งสภาวะภายใน สติ สมาธิ จิตนุ้มนวลละเอียดอ่อน เพื่อเปิดพื้นที่ภายในให้กับปัญญาญาณและความคิดสดใหม่ได้เข้ามา (insight)
- สัมผัสสำเนียงสนามพลังและบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อสามารถสร้างปัจจัยเกื้อกูลพลังในการเรียนรู้เป็นทีม
- ครุ่นคิดอย่างลึกซึ้ง (reflection) ทบทวนประสบการณ์ ถอดความรู้ และบทเรียนจากการทำงานและชีวิต
- ตั้งคำถามสืบค้น (inquiry)
- ทำความเข้าใจ บันไดแห่งการวินิจฉัย (ladder of inference) และฝึกตระหนักรู้ถึงสมมติฐาน การมองโลกและการตัดสินเรื่องราวของตน
- ทบทวนประสบการณ์ ถอดความรู้และบทเรียนจากประสบการณ์ การทำงานและการสนทนา ด้วยเครื่องมือ เส้นแห่งกาลเวลา คำถามถอดบทเรียน AAR ครุ่นคิดเพื่อตกผลึกความรู้
- ฝึกสังเกตภาพจำลองทางความคิดในตนเอง (mental model) เพื่อให้เท่าทันตัวเองและผู้อื่น และวิถีแห่งความคิด (โลกทัศน์)
- ฝึกการมองชีวิตและงาน ทั้งการทบทวนการทำงานที่ผ่านมา และวางแผนปฏิบัติการในอนาคตด้วยหลักการคิดและการปฏิบัติ 3 มิติ และ 3 ระดับ เพื่อให้ปฏิบัติการมีความลึกซึ้ง นำพาความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในตัวบุคคล ทีม และความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ปรารถนา

### ท่าที ทักษะ (Attitude)

- การเรียนรู้ลึกซึ้งเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินไปตลอดชีวิต และเราเรียนรู้จากตัวเอง จากทีมและงานที่ทำได้ตลอดเวลา
- หัวใจของความเป็นทีม/งานคือ คน ไม่ใช่ ตัวงาน โดยตรง เห็นคน และการสนทนาที่ลึกซึ้งเป็นหัวใจของการสร้างความเป็นทีมเรียนรู้ เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ร่วมกัน การสนทนาเพื่อเกิดปัญญา ร่วมรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เปิดใจยอมรับความเห็นและศักยภาพของผู้อื่น เห็นว่าไม่มีใครเก่งคนเดียว การแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ต้องการความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด และร่วมแรง
- เห็นความหมายในการค้นหาคุณค่าความหมายของชีวิต ทีมและงานก่อนที่จะกระโจนไปสู่ผลลัพธ์
- การจัดกระบวนการสนทนา ประชุม หรือเรียนรู้ ต้องคำนึงถึงสภาวะจิตของผู้เรียน ดูแลสนามพลังในบรรยากาศการอบรม และพลิกแปลงเปลี่ยนแปลงตามสภาวะปัจจัยของผู้เข้าอบรมและสถานการณ์
- ใส่ใจเรื่องหัวใจจิตหัวใจของผู้คน ให้เกียรติ ไม่ด่วนตัดสินคนและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น



### ตารางกิจกรรมการเรียนรู้

#### วันแรก

09.00 - 10.30 น.	<p>ทฤษฎีวงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง (deep learning cycle) ทักษะสำคัญ (core competencies) แบบฝึกหัดการสนทนา เรื่อง วงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง</p>
10.30 - 10.45 น.	พักกาแฟ
10.45 - 12.30 น.	<p>การทำงานอย่างมีสติ ด้วยวิธีคิด 3 มิติ 3 ระดับ แบบฝึกหัดสนทนาในกลุ่มองค์กร เรื่อง ทฤษฎี คิด 3 มิติ 3 กับการทำงาน /สนทนาคุณค่า ความหมายของงานที่ทำ</p>
12.30 - 13.30 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.30 - 15.30 น.	<p>ทฤษฎี การครุ่นคิดอย่างลึกซึ้ง (reflection and contemplation) ฝึกการเล่าเรื่องและสืบค้นตั้งคำถาม (advocacy and inquiry)</p>
15.30 - 15.45 น.	พักกาแฟ
15.45 - 17.45 น.	<p>ภาพจำลองหรือโลกทัศน์ภายในตน (mental models) แบบฝึกหัด โปรเจคเตอร์ ฝึกการฟังอย่างลึกซึ้ง เชิงเอาท์การเรียนรู้ในวันนี้</p>
19.00 - 20.45 น.	ชมภาพยนตร์เรื่อง The King's Speech

## วันที่ 2

- 09.00 - 10.45 น. เช็กอิน สนทนาข้อคิดสำคัญจากภาพยนตร์  
หลักปรัชญาของสุนทรียสนทนาเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้
- 10.45 - 11.00 น. พักร่างกาย
- 11.00 - 12.30 น. แบบฝึกหัด ขวัญ - เรียม และ บันไดแห่งการวิจิจฉัย
- 12.30 - 13.30 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 13.30 - 16.30 น. การเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง 3 ระดับ  
สนทนาโจทย์การเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง 3 ระดับ  
Doing-Thinking-Being
- 16.30 - 17.15 น. ปัญญาญาณ แล้วจับคู่เดินสนทนาเพื่อทดลอง  
การเกิดปัญญาญาณ  
เช็กเอาท์กระบวนการเรียนรู้ในวันนี้

## วันที่ 3

- 08.30 - 10.15 น. นั่งสมาธิ เช็กอิน  
ศิลปะแห่งการเก็บเกี่ยว การถอดบทเรียนและ  
คำถามที่ดี (AAR) การสืบค้นตั้งคำถาม (Inquiry)
- 10.15 - 10.30 น. พักร่างกาย
- 10.30 - 12.00 น. เส้นแห่งกาลเวลา (timeline) เครื่องมือเพื่อปมเพาะ  
องค์กรเรียนรู้  
แบบฝึกหัดเส้นแห่งกาลเวลากับเรื่องราวการทำงาน  
ขับเคลื่อนขององค์กร/ปัญหาที่เราอยากแก้ไข  
สรุปบันทึกการเรียนรู้และประเมินการเรียนรู้ของตัวเอง

## เอกสารและสื่อประกอบการเรียนรู้

- เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่
- หนังสือ เมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ คู่มือเรียนรู้และทดลองปฏิบัติการบูรณาการแบบระบบที่มีชีวิตเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะในสังคม ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 โดย ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ สุภาพ สิริบรรสพ และ กรรณจรียา สุขรุ่ง
- Blink ของ มัลคอล์ม แกลดเวลล์ (Malcolm Gladwell) มีฉบับแปลเป็นภาษาไทยชื่อ มหัศจรรย์ความคิดชั่วพริบตา โดย ยาดา สุขะเวช
- ภาพยนตร์เรื่อง The King's Speech
- คลิป สนุกกับชุมชน ฟันฟุถนนพระอาทิตย์ 2541 ในเว็บไซต์ สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม <http://thaicivicnet.com/>

*“หัวใจของความเป็นทีม/งาน คือ คน ไม่ใช่ ตัวงาน*

...

*การแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่  
ต้องการความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด และร่วมแรง”*

## เนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้ (ตามตารางกิจกรรม)

การอบรมเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่

(Team Learning and Mental Models)

วันแรก

เกริ่นนำสู่การอบรม

ทำความเข้าใจบริบทของเนื้อหาในหลักสูตรและความตั้งใจให้แจ่ม  
กระจ่าง

การเริ่มต้นสำคัญต่อการเรียนรู้ การเริ่มต้นเป็นเหมือนการเปิดประตูให้  
ผู้เข้าอบรมเดินสู่โลกของการเรียนรู้ โดยมีวิทยากรกระบวนการเป็นดั่งเจ้าบ้าน  
ที่ต้อนรับแขกผู้มาเยือนให้รู้สึกสบายใจ วางใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้

วิทยากรกระบวนการต้องเชื่อมตัวเองกับผู้เข้าอบรม โดยการ เปิด ตัวตน  
หรือแนะนำตัวให้ผู้เข้าอบรมได้รู้จัก ผ่านเรื่องราวที่กระทบใจ มีความหมาย  
เชื่อมโยงกับหลักสูตรหรือการอบรมครั้งนั้น ๆ และอาจจะบอกความคาดหวัง  
ในการอบรมหลักสูตรด้วยก็ได้

นอกจากการเปิดตัวตน ที่ให้โอกาสเราเชื่อมตัวตน ความหมาย  
ความรู้สึกกับผู้เข้าอบรมแล้ว ในช่วงต้นนี้วิทยากรกระบวนการจำเป็นต้อง  
เชื่อมผู้เข้าอบรมกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ด้วย โดยการบอกเล่า  
ถึงความหมาย เป้าหมายของหลักสูตร (clarify context and intention)

รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมจะได้รู้ทิศทางและจุดหมายที่จะเดินไปด้วยกัน

### ความหมายและความสำคัญของการอบรมภาวะเรียนรู้ร่วมหมู่

เพื่อทบทวนประเด็นสำคัญก่อนเข้าสู่กระบวนการ จึงขอกล่าว้าอีกครั้งว่าการเรียนรู้เป็นทีม และการเข้าใจภาพจำลองในตนเอง เป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับผู้นำในโลกปัจจุบันและอนาคตอันซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำคนใดคนหนึ่ง (ผู้นำโดด + เดียว) จะรับมือได้ลำพัง เราต้องการ กลุ่ม ผู้นำ หรือภาวะผู้นำร่วมหมู่ ที่จะร่วมกันไขปัญหาที่ซับซ้อน เรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อจะรับมือกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้ร่วมหมู่เน้นเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และทั้งทีม การเรียนรู้เป็นทีมมีความหมายและมีความจำเป็นในโลกที่ซับซ้อนและผันแปรอย่างเป็นพลวัต เพราะไม่มีใครรู้ทุกเรื่อง เห็นทุกมุม เราต้องการความแตกต่างทางนิเวศทางความคิด ประสบการณ์ และความรู้ในการประสาน เชื่อม สร้างความหมาย ความรู้ร่วมกัน ดังนั้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงสำคัญในการเข้าใจโลกตามความเป็นจริง เป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกเมื่อ

กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของเราเป็นกระบวนการแบบองค์รวม ที่ประสานทั้งกายและใจ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง ซึ่งเราต้องตระหนักถึงสภาวะจิต สังเกตอารมณ์ความรู้สึกของเราและบรรยายภาสึกรอบข้างอยู่เสมอ การเรียนรู้ที่แท้จริงต้องผ่านการฝึกฝนด้วย (experiential learning)

หลายเรื่องต้องฝึกปฏิบัติจึงจะเข้าใจ ดังนั้น ตลอดหลักสูตรผู้นำ ทุกการอบรม เราจะเน้นกระบวนการเรียนรู้ ที่ต้องผ่านการฝึกฝนปฏิบัติด้วย

### ทักษะสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

- Be Present ดำรงตนอยู่ในปัจจุบันขณะ คือ ตื่นอยู่เสมอ กายอยู่ - จิตอยู่ มองจะให้เห็น ฟังจะได้ยิน ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมีใจจดจ่อ มีสมาธิ ให้เห็นสภาวะความเป็นมนุษย์ในตัวเองและทีม
- Participate คือ มีส่วนร่วมในกระบวนการทุกครั้งอย่างเอาใจจริงเอาใจ
- Practice และลงมือปฏิบัติเป็น community of practice ชุมชนปฏิบัติ เพราะความรู้ที่แท้จริงเกิดจากการปฏิบัติ

ผู้เรียนจะได้ฝึกฝนทักษะทั้งสามประการตลอดการอบรม ผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญ คือ กิจกรรมการสนทนาในกลุ่มย่อย เนื่องจากคน คือหัวใจของความเป็นทีม และความสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมต้องมีความสามารถที่จะสนทนา ฟังและพูดกันให้เกิดความคิดใหม่ บัญญาและสานความสัมพันธ์ อันจะนำไปสู่การร่วมกันลงมือปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ปรารถนา

### เข้าสู่เนื้อหาและกระบวนการภาวะเรียนรู้รวมหมู่

กระบวนการเช็คอิน (check in) เป็นหนึ่งกระบวนการที่ช่วยฝึกทักษะการเรียนรู้เป็นทีม เพราะเป็นกระบวนการที่ให้ทุกคนเช็คความพร้อมในตน

รับรู้และแบ่งปันความรู้สึกก่อนเริ่มการสนทนาหรือการประชุม

กระบวนการนี้นำเสนอโดย ดร. เฟรด คอฟแมน (Fred Kofman) ผู้เป็นศิษย์ของ ดร. ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) ภูมิด้านองค์การเรียนรู้ระดับโลก

เฟรด ติดตาม ดร. ปีเตอร์ เซงเก้ ไปในการอบรมต่างๆ และตั้งข้อสังเกตว่า ทำไมการประชุมและการเรียนรู้บางแห่งจึงเป็นไปได้ด้วยดี แต่ในบางที่ กลับไม่สู้จะดีนัก

จากการเฝ้าสังเกตเรื่องราวต่างๆ เฟรดสรุปว่า การอบรมจะออกดอกผลดี เมื่อผู้ร่วมประชุมมาทั้งตัวและใจ มีสมาธิ ใจจดจ่อกับการเรียนการสอน มีส่วนร่วมจริงจัง แต่การอบรมที่ไม่ได้ผล ก็คือ การอบรมที่คนไม่ค่อยมีสมาธิ ใจหวนพะวงเรื่องราวต่างๆ ทั้งชีวิตส่วนตัว และการงาน

ข้อสรุปนี้ทำให้เฟรด นำเสนอกระบวนการเข้กอิน เพื่อช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เตรียมตัวเตรียมใจให้พร้อมสำหรับการเรียนรู้ หรือการประชุม และเป็นกระบวนการที่ช่วยฝึกให้มีสมาธิในการพูดและการฟังด้วย

ในกระบวนการนี้มีเครื่องมือที่นับเป็นสัญลักษณ์ของกติการ่วมในการสนทนา เรียกว่า **ไม้อาญาสิทธิ์** (talking stick) สัญลักษณ์ดังกล่าวจะเป็นอะไรก็ได้ เช่น ไม้ปากกา แจกันดอกไม้ ก้อนหิน ฯลฯ โดยสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์จะวางไว้กลางวงสนทนา เมื่อผู้ใดพร้อมจะพูด ก็ให้หยิบสัญลักษณ์ขึ้นมาถือไว้แล้วค่อยพูด การหยิบสัญลักษณ์นี้เพื่อให้ผู้พูดมีสติรู้ตัวว่า กำลังจะพูดแล้ว และเมื่อบอกเล่าเรื่องราวก็ให้ถ่ายทอดเนื้อความออกมาจากใจและความคิดของตนเอง ส่วนคนอื่นให้ตั้งใจฟัง โดยไม่ต้องซักถามหรือแทรกแย้ง เมื่อผู้พูดบอกเล่าเรื่องราวที่ต้องการแล้ว ให้วางปากกากลางกลางวง ไม่ต้อง

ส่งต่อให้คนอื่น หรือขี้ออกให้ใครพูด เพราะในกระบวนการนี้ เราต้องการให้ทุกคนพูดออกมาจากความพร้อม เช็กตัวเองก่อนว่า พร้อมจะพูดหรือยัง หากไม่พร้อมก็ยังไม่ต้องพูด

ไม้อาณัติสิทธิ์เป็นเสมือนเครื่องมือแห่งสติ ที่เตือนให้ผู้พูดเล่าเรื่องราวพูดในระยะเวลาที่พอเหมาะ เพื่อเปิดโอกาสให้คนอื่นได้พูดด้วย ฝึกร้อยเรียงความคิด และเรื่องราวให้ผู้ฟังได้เข้าใจตาม ส่วนผู้ฟังเองก็ตั้งใจฟัง และเตือนตนไม่ให้แทรกระหว่างที่ผู้อื่นพูดอยู่

หลักการสำคัญในกระบวนการเช็กอินอยู่บนฐานการสนทนาที่สร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้ที่อยู่ในวงสนทนาจะใส่ใจฟังผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติกัน และผู้พูดก็ต้องพูดด้วยสติรู้ตัวว่า ตนเองกำลังพูดอะไร อยู่ในประเด็นหรือไม่ และสิ่งที่พูดเป็นประโยชน์ต่อวงสนทนาและสร้างเสริมกำลังใจหรือเป็นมิตรกับผู้อื่นหรือไม่

การเช็กอินเป็นเสมือนการอุ่นเครื่อง อุ่นใจเพื่อเตรียมให้ทุกคนในทีมพร้อมกับการทำงานและการประชุม หัวข้อในการสนทนาสำหรับเช็กอินเป็นไปได้หลากหลาย แต่หัวใจอยู่ที่การให้คนได้สัมผัสสัมพันธ์กันและกัน เป็นต้นว่า วันนี้ รู้สึกอย่างไร มีอะไรที่กังวลหรือไม่ มีความพร้อมแค่ไหน ฯลฯ ทีมที่ใช้กระบวนการเช็กอินก่อนเริ่มสนทนาหรือทำงาน กล่าวว่า พวกเขาได้เห็นกันและกันมากขึ้น เข้าใจความรู้สึกและความเป็นไปกันและกัน ซึ่งความเข้าใจและการเห็นกันและกันนี้เองที่สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจในการสนทนาและทำงานต่อไปได้เป็นอย่างดี



**กิจกรรม: ฝึกกระบวนการเช็กอิน**

**วัตถุประสงค์** เพื่อเรียนรู้เรื่องการดำรงตนอยู่ในปัจจุบันขณะ มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และรู้จักคนในกลุ่ม/ทีมมากขึ้น  
**โจทย์** แนะนำตัว ชื่อ นามสกุล เล่าให้คนในกลุ่ม/ทีมฟังเรื่องของเรา เป็นต้นว่า งานอดิเรกยามว่าง และเป้าหมายในการเข้าร่วมการอบรมครั้งนี้ มีความคาดหวังอะไร

**กระบวนการ** แบ่งกลุ่มสนทนาเป็นกลุ่มละ 4 - 6 คน (คณะให้มีความหลากหลาย) แต่ละคนใช้เวลาคนละ 2 - 3 นาที แนะนำตัว ผลัดกันพูดทีละคน ระหว่างที่มีคนพูด คนอื่นๆ รับฟังโดยไม่ถามแทรกหรือขัดจังหวะ

**ระยะเวลา** 15 - 20 นาที (ขึ้นอยู่กับจำนวนคนในแต่ละกลุ่ม)

**ข้อคิดเพิ่มเติมเรื่องกระบวนการเช็กอิน**

ผู้นำการสนทนา/ประชุม และวิทยากรกระบวนการต้องหมั่นวัดอุณหภูมิในใจของตัวเองและของทีม เพื่อที่จะจัดปรับ พลิกแพลงกำหนดการ หรือกิจกรรม ให้สอดคล้องกับสภาวะอารมณ์ และสถานการณ์ เพื่อให้ผู้คนมีพลังชีวิต เพราะการเรียนรู้เป็นเรื่องพลังชีวิต เราต้องเรียนรู้เรื่องการดูแลรักษาพลัง หล่อเลี้ยงพลังของทีม ยกตัวอย่าง การทำหน้าที่เอื้อกระบวนการเรียนรู้ วิทยากรต้องเคารพคุณภาพ คุณค่าชีวิตของผู้อบรม ถ้ารู้สึกว่าคุณคนเครียด ถ้าไร้พลัง เราต้องปรับกิจกรรมใหม่ ให้ผ่อนคลาย พ้นพลังขึ้นมาก่อน อย่ายึดมั่นถือมั่นกระบวนการตามกำหนดการเดิมๆ

“กระบวนการเชิงกอนอยู่บนฐานการสนทนาที่สร้างสรรค์  
หัวใจอยู่ที่การให้คนได้สัมผัสสัมพันธ์กันและกัน”

### วงจรแห่งการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งหรือเรียนรู้ตลอดชีวิต (Deep Learning Circle for Deep Change = Transformative Learning)

การเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง คือ การเปลี่ยนแปลงตัวเอง เปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้อื่นและกับสิ่งต่างๆ ในโลก เป็นหลักการที่มาจาก ดร. ปีเตอร์ เซงเก้ นักวิชาการที่ศึกษาและทำการอบรมเรื่ององค์กรเรียนรู้ (learning organization) จนได้รับการยกย่องให้เป็น 1 ใน 100 ผู้ทรงอิทธิพลของโลก

หัวใจขององค์กรเรียนรู้ คือ ทีมเรียนรู้ และมนุษย์เรียนรู้ ตัวอย่างขององค์กรเรียนรู้ของไทย เช่น ทีมวอลเลย์บอลหญิงไทย สิ่งที่แสดงให้เราเห็นว่าทีมนี้มีการเรียนรู้ คือ ความสำเร็จต่อเนื่อง จากแชมป์ซีเกมส์ ก้าวมาเป็นแชมป์เอเชีย ทัดเทียมกับทีมที่ได้ชื่อว่าเป็นตัวเต็งของโลก อย่าง จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น

ในทีมวอลเลย์บอลหญิงมีคนที่เก่ง เรียนรู้ฝึกฝนในบทบาททักษะของตนแล้วมีการวางตำแหน่งผู้เล่นแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ผู้เล่นแต่ละคนสัมพันธ์กันอย่างลงตัว มีโค้ชคอยให้คำแนะนำ มีผู้สนับสนุนดูแลความเป็นอยู่ ดูแลเรื่องอาหารที่ดี ดูแลจิตใจความรู้สึก (เช่น นักจิตวิทยา) เหล่านี้เป็นการเรียนรู้พัฒนากันทั้งทีม

การเรียนรู้ไม่ใช่ปริญญาบัตร แต่การเรียนรู้ คือ ปรารถนาจะทำสิ่งใด ออกากทำให้เป็นก็ทำให้เป็น และทำได้ดีขึ้นเรื่อยๆ เก่งขึ้นเรื่อยๆ จนมีความสามารถนั้นติดตัว และสอนคนอื่นได้ ดังนั้น การเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง หากเรียนรู้ฉาบฉวย ก็สร้างความเปลี่ยนแปลงที่ฉาบฉวย ไม่ยั่งยืน

เราจะเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งและยั่งยืนได้ เราต้องเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง deep learning หรือ transformative learning, contemplative learning เป็นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลง

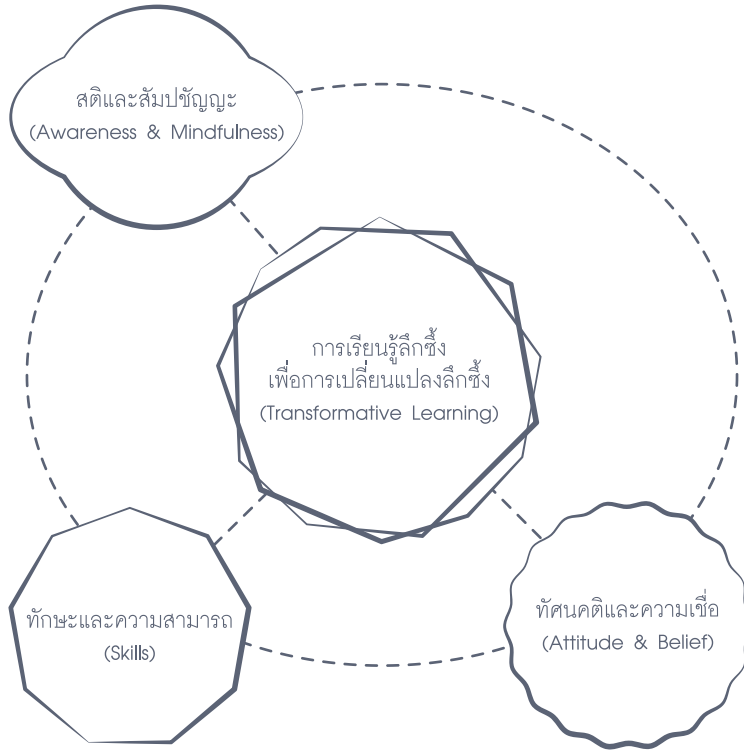
วงจรแห่งการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและตลอดชีวิต ประกอบด้วย

### สติและสัมปชัญญะ<sup>2</sup> (Awareness, Sensitivity, and Sensibility)

การมีสติ รู้ตัว ไปควบคู่กับสมาธิ (mindfulness and awareness) เป็นฐานของการเรียนรู้ที่สำคัญ ในสภาวะจิตที่มีสติ สมาธิ จิตของเราจะสว่างไสว เห็นอะไรได้ชัดเจน และเรียนรู้ได้ดี ต่างจากการเรียนรู้จากจิตที่ดำมืด (ไม่มีสติ สมาธิ) ย่อมเห็นอะไรไม่ชัด เรียนรู้ได้ยาก จิตที่มีสติ สมาธิเป็นจิตละเอียดประณีต (sensibility) เราต้องทำให้จิตละเอียดเพื่อให้เกิดการหยั่งเห็น ซึ่งจิตหยาบจะไม่เห็นรายละเอียดที่ลึกซึ้ง ผู้ที่มีจิตละเอียด ประณีตจะเห็นและทำสิ่งต่างๆ ได้ดี ในกระบวนการเรียนรู้จึงต้องฝึกสมาธิ จิตให้มีสติ สมาธิ ละเอียดอ่อน รับฟังและสังเกตให้มาก

---

<sup>2</sup> สัมปชัญญะที่กำหนด พิจารณาก่อนที่จะทำ จะพูด สิ่งใดๆ ที่เหมาะสมกับเวลา สถานที่ ว่าฟังทำ ฟังพูด เช่นไร



ท่าที่ **ทัศนคติ (Attitude)** **ความเชื่อ (Belief)** ชุนหู่ กล่าวว่า คนจะทำสงคราม ต้องมีท่าที่ต่อสงครามที่ถูกต้อง เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของทุกสิ่งทุกอย่าง ในบทแรกของตำราพิชัยสงครามของชุนหู่ กล่าวว่า “ชนะสงครามโดยไม่ทำสงคราม” ผู้นำที่ฉลาดต้องรบโดยไม่สูญเสียไพร่พล หรือบ้านเมือง และต้องชนะด้วย

อีกตัวอย่างจากหนังสือของท่านชยสาโร เมื่อครั้งที่ท่านยังเป็น พระนวกะ (บวชใหม่) ท่านเล่าว่า วันหนึ่งขณะที่มีการสวดมนต์ตอนกลางคืน ซึ่งเป็นวันสำคัญทางศาสนา มีญาติโยมนั่งกันเต็มศาลาของวัดหนองป่าพง หลวงพ่อชานั่งเป็นประธานพิธี ระหว่างที่เตรียมการความพร้อมอยู่นั้น พระรูปหนึ่งกระซิบบางอย่างกับหลวงพ่อกุญชร จากนั้น หลวงพ่อกุญชรก็ลุกขึ้น จัดปรับอาสนะที่นั่งใหม่

สักพัก ก็มีพระสูงอายุเดินเข้ามาในศาลา ดูจากท่าทางการเดินแล้ว ท่านชยสาโรรู้ว่า พระชารูปนั้นเป็นพระบ้าน ซึ่งสำหรับท่านชยสาโรแล้ว เห็นว่า พระบ้านเคร่งครัดในวินัยน้อยกว่าพระวัดป่า อย่างที่วัดหนองป่าพง

หลวงพ่อกุญชรลุกขึ้นแล้วเข้าไปก้มลงกราบพระบ้านรูปนี้ ด้วยท่าที่ อันสงบงาม จนท่านชยสาโรกล่าวว่า เป็นการกราบที่งดงามที่สุดที่เคยเห็น งามจับใจ และเป็นสิ่งที่สอนท่านประทับใจในตัวท่านจนทุกวันนี้

ท่าที่เป็นสิ่งที่อยู่เหนือคำพูด แต่ผู้คนสัมผัสได้ ท่าทีของเรามีผลสะท้อน ต่อคนอื่น ไม่ว่าเราจะตระหนักหรือไม่ ในกระบวนการเรียนรู้ เราจะมีท่าที ต่อกันและกันอย่างไร ท่าทีในการพูด การฟังของเราเป็นอย่างไร จึงจะเป็น การเรียนรู้ลึกซึ้ง

ท่าที่สัมพันธ์กับความเชื่อ เช่น ถ้าเราเชื่อว่า มนุษย์มีศักยภาพภายใน สามารถขัดเกลาให้เก่งได้ เราจะมีท่าทีปฏิบัติต่อเขาในลักษณะหนึ่ง ยกตัวอย่าง เด็กที่กระทำความผิด ทะเลาะวิวาท ถ้าเป็นสมัยก่อน เด็กเหล่านี้ก็จะถูก ส่งเข้าโรงเรียนดัดสันดาน อยู่ในการดูแลของ ผู้คุม แต่ปัจจุบัน โรงเรียน ดัดสันดานเปลี่ยนเป็น ศูนย์ฝึกอบรม อย่างศูนย์ฝึกอบรมในจังหวัดสงขลา ได้เปลี่ยนความเชื่อว่า เด็กเหล่านี้เป็นคนแล้ว ต้องควบคุม เป็นว่า เด็กเหล่านี้

ก้าวพลาด ต้องได้รับการดูแลอบอุ่นเพราะเสียใจ ด้วยความเชื่อเช่นนี้ ผู้คุมเปลี่ยนเป็น ครู

เมื่อผู้คุมเปลี่ยนความเชื่อที่มีต่อเด็กก้าวพลาด และความเชื่อที่มีต่อบทบาทหน้าที่ตัวเอง ทำให้กระบวนการดูแลเด็ก ผิดสอนก็เปลี่ยนไป ด้วยมีความเป็นครู เป็นมิตร ทำให้เด็กเปลี่ยนพฤติกรรม

เท่าที่ ความเชื่อเกี่ยวข้องกับโลกทัศน์ (worldview) ด้วย เช่น องค์กรหลายองค์กร เชื่อว่า ระบบกลไกมีประสิทธิภาพสูง จึงบริหารองค์กรแบบเครื่องจักร ทุกคนปฏิบัติตามหน้าที่ มีการควบคุมการทำงาน (command and control) คือออกคำสั่งแล้วควบคุมให้ทำงานตามคำสั่ง วัดความสำเร็จแบบเครื่องจักร ถ้าใครทำงานไม่ได้ผลตามที่ตั้งไว้ ก็เปลี่ยนคน เหมือนเปลี่ยนชิ้นส่วนอะไหล่ เห็นคนเป็นชิ้นส่วน ซึ่งมาประกอบกันแล้วงานเดิน

เมื่อประมาณ 40 กว่าปีมานี้ ที่อเมริกาเริ่มมีการพูดถึง the human side of enterprise หรือความเป็นมนุษย์ขององค์กร เพราะมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร เราจะใช้วิธีการบริหารแบบเครื่องจักรในการทำงานกับมนุษย์ไม่ได้ ดังนั้น องค์กรที่ความเป็นมนุษย์ มีชีวิต จะใช้แรงจูงใจในการผลักดันให้มนุษย์ทำงาน ด้วยความสุขและความกระตือรือร้น

หากเราไม่มองมนุษย์เป็นกลไกเครื่องจักร เราก็จะมีวิธีการวัดความสำเร็จที่ต่างไป ที่ผ่านมา ผู้ที่พัฒนาดัชนีวัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator - KPI) เป็นการวัดความสำเร็จแบบเครื่องจักร ไม่เอามาตรฐานของความเป็นมนุษย์ เราสมควรมีมาตรฐานของความสำเร็จ แต่จะวางมาตรฐานแบบไหน อย่างไร ให้มนุษย์มีความฮึกเหิม ทะเยอทะยาน นั้นขึ้นกับโลกทัศน์ว่า เรามองมนุษย์และมองโลกอย่างไร

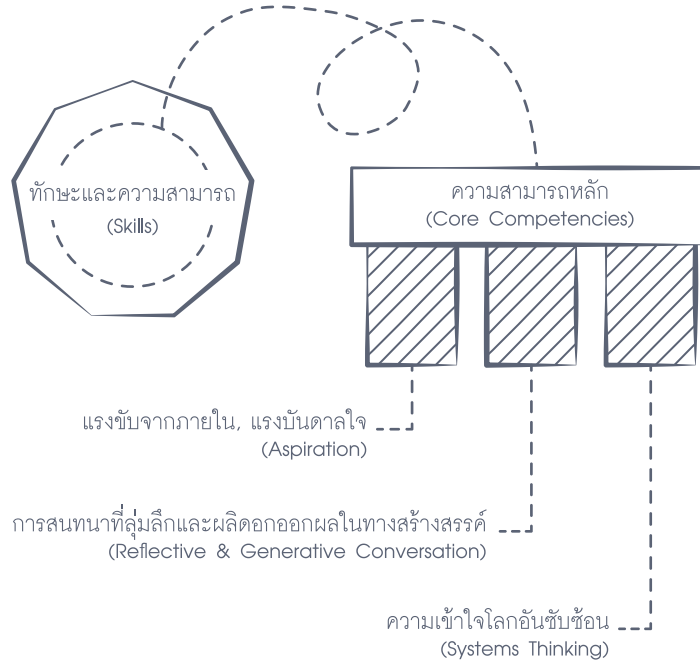
**ทักษะและความสามารถ (Skills)** ดร. ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) ผู้เชี่ยวชาญและนักจัดการอบรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวถึงความสามารถหลัก (core competencies) หรือทักษะสำคัญในการเป็นประชาคมเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง (community of practice) 3 ประการ คือ

- **Aspiration แรงขับ แรงบันดาลใจ** เราต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนทำงานร่วมกัน และทำงานสู่เป้าหมายด้วยกัน เพราะมนุษย์จะทำงานได้ดี เมื่อมีแรงบันดาลใจ ที่จะทำงานไปจนถึงที่สุด ถ้าแรงขับภายในลึกซึ้งมาก คนจะยอมสละและเสี่ยงได้เพื่อทำในสิ่งที่บันดาลใจ เช่น นักดับเพลิงที่ผจญเพลิงไปช่วยคนที่ติดในกองไฟ ดังนั้น องค์กรใดทำลายแรงบันดาลใจของผู้คน องค์กรนั้นก็จบ

ดังนั้น บรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีมสำคัญมาก องค์กรที่ดีคือ องค์กรที่ปลูกเร้าจิตใจคนให้ฮึกเหิม ไม่จำเป็นต้องมี ดัชนีวัดความสำเร็จก็ยังมี เพราะหัวใจไฟอยากทำให้สำเร็จไปไกลกว่าแล้ว ชุมชนเรียนรู้ นำพาด้วยแรงแห่งหัวใจ ไม่ใช่ถูกชักพาโดยเงิน โครงการ กฎหมาย อาวุธ

- **Reflective and Generative Conversation ความสามารถในการสนทนาให้ลุ่มลึกและผลิดอกออกผลในทางสร้างสรรค์** มีความคิดใหม่ๆ ทางออกหนทางแก้ปัญหาคู่กันแล้วเกิดปัญญา ความผูกพันเป็นต้น

- **Systems Thinking ความเข้าใจโลกซับซ้อน** เราต้องมีความสามารถที่จะในการเข้าใจระบบที่ซับซ้อน เห็นสรรพสิ่งทั้งหลายเชื่อมโยงกัน เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเสมอ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การทำงานของเราจะได้สอดคล้องกับความเป็นจริง และสอดคล้องกับจังหวะของโลก



ความสามารถหลัก ๆ ดังกล่าวข้างต้นจะนำทีมไปสู่ผลที่ปรารถนาและเป็น **community of commitment** คือ ชุมชนแห่งเจตจำนงอันมุ่งมั่น หรือชุมชนอันมีปณิธานแน่วแน่

คนเราจะทำอะไรยาก ๆ ต้องมีปณิธานแน่วแน่ รู้ว่าทำไปทำไม ทำไปเพื่ออะไร รู้ความหมายของชีวิต เป็นเรื่องของหัวใจ (แรงบันดาลใจ) ไม่ใช่ความรู้จากสมอง เช่น เรื่องราวของพระมหากษัตริย์ ที่ท่านมีปณิธานแน่วแน่ว่า



จะง่ายขึ้นไม่มีติดใจให้ได้ ทำให้เพียงร่ายน้ำกลางมหาสมุทรเป็นเวลาเจ็ดวัน ก่อนที่นางมณีเมขลาจะเข้ามาช่วย

องค์กรก็เช่นกัน จะไปสู่เป้าหมายองค์กรได้ก็ต้องมีปณิธานแน่วแน่ขององค์กร อันมาจากปณิธานของแต่ละคนและทีมในองค์กรนั้น ๆ

แก่นของการเป็นองค์กรเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ทั้งของปัจเจกบุคคลและทีม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบที่เชื่อมโยงกันทั้งหมด ซึ่งการที่เป็นองค์กรเรียนรู้นั้นจึงไม่ใช่เรื่องที่จะเป็นกันได้ง่ายๆ ทว่าต้องผ่านการฝึกฝนอย่างหนัก และที่สำคัญ องค์กรเรียนรู้ต้องมีปณิธาน (เป้าหมายสูงสุด) เป็น ชุมชนแห่งปณิธาน (community of commitment)

ชุมชนแห่งปณิธานต้องมีปณิธาน 3 ประการสำคัญ คือ

1. **Commitment to Study** ปณิธานในการใฝ่เรียนรู้ ศึกษาเรื่องราว ทัศนวิสัยการต่างๆ อย่างไม่สิ้นสุด
2. **Commitment to Practice** ปณิธานในการฝึกฝนตนเองเป็นประจำ เห็นตัวเอง สังเกต เรียนรู้ พัฒนาให้มีความสามารถทักษะดี และดีขึ้นไปเรื่อยๆ ให้ความรู้อยู่ในเนื้อตัว เป็นความรู้ที่นำมาปฏิบัติ พัฒนาคุณภาพชีวิตและแก้ปัญหาได้จริง
3. **Commitment to Serve** ปณิธานเพื่อรับใช้ผู้อื่น สังคม ประเทศ และแผ่ความช่วยเหลือไปกว้างขวางและไกลขึ้นเรื่อยๆ



การส่งต่อและถ่ายทอดความรู้ จิตวิญญาณ ปณิธานขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ แต่ก็มักถูกละเลยโดยมาก เช่น ในหน่วยงานราชการ ไม่ค่อยมีการส่งต่อความรู้ อย่างหน่วยทหารที่ไปรับมือกับความรุนแรงทางชายแดนได้ หน่วยนี้จะถูกผลัดเปลี่ยนปีละหน เป็นคนต่างถิ่นและต่างศาสนาเข้าไปยังพื้นที่ความขัดแย้ง กว่าที่จะเรียนรู้และเข้าใจท้องถิ่นและวิถีชาวบ้าน ก็ถึงวาระย้ายออก เปลี่ยนชุดใหม่เข้ามาแทน แล้วก็เริ่มเรียนรู้กันใหม่อีก เป็นอย่างนี้เรื่อย ๆ ขาดการส่งต่อ และถ่ายทอดความรู้ที่ชุดก่อน ๆ หรือรุ่นก่อน ๆ ได้เรียนรู้มา ปัญหาทางชายแดนได้จิ้งยั้งคงวนเวียน แก้ไขไม่ได้ ซ้ำร้ายสถานการณ์ดูจะหนักขึ้นกว่าเดิม

คำถามชวนครุ่นคิด คนทำงานเพื่อสังคมมีปณิธานอะไรในการทำงาน การมีปณิธานและไม่มีปณิธานมีความต่างกันไหม ปณิธานแสดงออกได้อย่างไร

องค์กรของเรามีปณิธานอะไร โครงการของเรามีปณิธานอะไร เราสามารถพูดปณิธานของเรา ของทีมหรือองค์กรให้จบและครบถ้วนใน 3 ประโยคได้หรือไม่

“คนเราจะทำอะไรยาก ๆ ต้องมีปณิธานแน่วแน่  
รู้ว่า ทำไปทำไม ทำไปเพื่ออะไร รู้ความหมายของชีวิต  
เป็นเรื่องของหัวใจ (แรงบันดาลใจ) ไม่ใช่ความรู้จากสมอง”

กิจกรรม: สนทนากลุ่มย่อย เรื่องวงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง  
และชุมชนแห่งปณิธาน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทุกคนได้ทบทวนประสบการณ์ทำงาน เรียนรู้  
และการดำเนินชีวิต โดยเทียบเคียงกับทฤษฎีวงจรการเรียนรู้ลึกซึ้ง  
เพื่อตรวจสอบดูว่าการเรียนรู้ที่ผ่านมาของเราเป็นอย่างไร และได้รับรู้  
ขยายความเข้าใจเรื่องนี้จากประสบการณ์และมุมมองของผู้อื่น

โจทย์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความความเข้าใจ  
(หรือไม่เข้าใจ) ต่อเรื่องวงจรเรียนรู้ลึกซึ้งและชุมชนแห่งปณิธาน

กระบวนการ จับกลุ่ม กลุ่มละ 4 คน ผลัดกันเล่าทีละคน คนละ  
3 นาที และแนะนำตัวก่อนที่จะเล่าเรื่องราวของตนตามโจทย์

ระยะเวลาสนทนา 45 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
เปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้  
หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม) นอกจากนั้น  
วิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและช่วยยกระดับความรู้  
ความเข้าใจของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด รู้สึกอย่างไรบ้างกับการสนทนาแบบนี้ ได้เรียนรู้  
อะไรบ้างจากการสนทนา ได้ข้อคิดอะไรบ้างหรือมีความคิดอะไร  
เกิดขึ้นบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## ทฤษฎี คิด 3 มิติ 3 ระดับ

หนึ่งในประเด็นหลักของปัญหาความเป็นทีมและประสิทธิผลของงาน คือ โดยมากในเวลาทำงาน เรามักเห็น **ตัวฉัน** และ **งาน (it)** แล้วลากทีมเข้าไปทำด้วย โดยที่ **ความเป็นเรา** ยังไม่เกิดขึ้น หรือ **เรา** ยังไม่เข้าใจหรือไม่มีใจอย่างที **ฉัน** มีกับ **งาน**

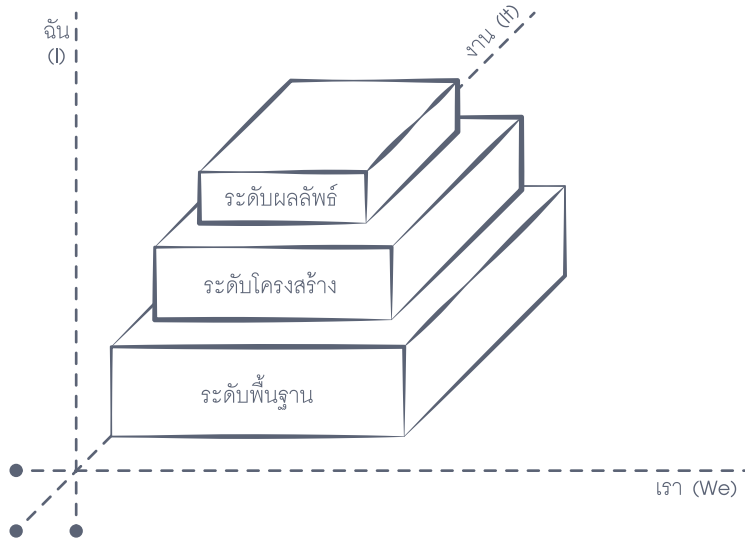
ดร. เฟรด คอฟแมน (Fred Koffman) ผู้เขียนหนังสือ *ธุรกิจตระหนักรู้ Conscious Business* ได้นำเสนอแนวคิด โมเดลคิด 3 มิติ 3 ระดับ เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้เรามองเห็นมิติและระดับที่สัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดในชีวิตและการทำงานของเรา จะได้วางแผนและประเมินผลการทำงานของเราให้รอบด้านและหลากหลาย มิติ ทั้งในส่วนตัวเราเอง ทีมงาน ผู้คนที่เกี่ยวข้อง และงานที่จะส่งผลสู่สังคมภายนอก ทั้งในแง่ของแก่นความหมายของชีวิต งาน คุณค่าในการอยู่และทำงานร่วมกัน และความหมายของเนื้องานนั้นๆ เป็นต้น

ทฤษฎี คิด 3 มิติ 3 ระดับ ประกอบด้วยสาระตามโมเดลในหน้า 94

**มิติแห่งความเป็นตัวฉัน (I)** เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวฉัน เพราะการทำงานเริ่มจากตัวเรา

**มิติแห่งความเป็นเรา (WE)** งานของเราย่อมเกี่ยวข้องกับผู้คน มิติแห่งความเป็นเรา จึงหนีไม่พ้น เรา คือ ฉันและทีมงาน กลุ่ม ชุมชน เครือข่าย ในงานที่เราทำอยู่ เราต้องประเมินว่า เรา ครอบคลุมแค่ไหน

**มิติแห่งความเป็นสิ่ง (IT)** หมายถึง สิ่งของ โครงการ กิจกรรม นวัตกรรม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือเป็นอะไรก็ตามที่ไม่ใช่ ฉัน หรือ เรา



นี่คือ 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เราต้องพิจารณา นอกจากนี้ เรายังต้องคำนึงถึง 3 ระดับ คือ

**ระดับพื้นฐาน** เป็นระดับที่เป็นหลักของทุกสิ่งทุกอย่าง เป็นเรื่องของความหมาย คุณค่า ปรัชญา (spirit) ของคน และสิ่งต่างๆ เช่น เมื่อเราทำงานด้านเกษตรพันธสัญญา เราตระหนักหรือไม่ว่า เราทำเรื่องนี้ทำไม มีความหมายอย่างไรกับตัวฉัน พวกเขา ชุมชน สังคม และปรัชญาของงานเกษตรนี่คืออะไร

ทุกโครงการต้องเริ่มด้วยคำถาม **“ทำไมทำไม่ มีความหมาย คุณค่า ตรงไหน”** เราต้องตอบตรงนี้ให้ได้ก่อน สิ่งนี้เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้

แต่มีค่ามาก ยกตัวอย่าง ทหารที่ถือธงชัยเฉลิมพล แม้ตัวเองจะตาย ก็จะไม่ให้ธงชาติตกถึงพื้น ธงชาติมีคุณค่าบางอย่างที่ยึดถือ มีความหมายบางอย่างต่อจิตวิญญาณ

เราเป็นใคร มาจากไหน คุณค่าที่ยึดถือเป็นอย่างไร งานที่ทำมีคุณค่า ความหมายอย่างไร ตัวฉันเห็นความหมายคุณค่าของมันอย่างไร ถ้าเราไม่เห็นความหมายของงาน งานก็แยกจากชีวิต ทำงานไม่มีพลัง ไม่อาจบูรณาการงานกับชีวิตได้

มีคนเคยถามแม่ชีเทเรซาว่า “ท่านทำงานที่ยิ่งใหญ่อย่างที่ทำอยู่นี้ได้ อย่างไร” ตอนนั้น แม่ชีอายุเกือบ 90 ปีแล้ว เมื่อได้ยินคำถาม แม่ชีเอียงคอ (ทำให้ผู้ถามนึกว่า ท่านไม่ได้ยิน) แต่สັกพัก ท่านก็ตอบว่า “ฉันไม่เคยทำอะไรใหญ่ๆ แต่ ฉันทำสิ่งเล็กๆ ด้วยความรักอันยิ่งใหญ่” ภายหลังท่านยังได้พูดอีกว่า “ฉันเป็นเพียงดินสอในหัตถ์ของพระเจ้า”

เมื่อสิ่งที่เราทำมีค่า ความหมาย เราก็จะมีพลัง พร้อมมุ่งมั่นอุทิศตน (ซึ่งจะได้พูดคุยขยายความต่อในการอบรมผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน) ดังนั้นในการทำงานสิ่งใด ให้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อตัวเรา แม้จะทุกข์ยาก อุปสรรค เราจะมีความอดทน เพียรทำให้สำเร็จ

เมื่อเราใส่วิญญาณลงไปในงาน งานนั้นก็มีความหมาย เช่น นักดนตรี นักแสดง ศิลปินวาดภาพ เมื่อใส่หัวใจ จิตวิญญาณลงไป ผลงานที่ปรากฏจะสวยงาม มีคุณค่า คุณภาพเหนือกว่าธรรมดา

สำหรับการทำงานโครงการเพื่อสังคมต่างๆ เวลาที่เราเขียนโครงการ หลายครั้งเป็นเรื่องสมอง แต่ไม่มีหัวใจและขาดจิตวิญญาณ หลายโครงการของระบบราชการไม่ค่อยไปไหน เพราะไม่มีวิญญาณ ขาดความมีชีวิต

คนที่ทำอะไรด้วยหัวใจจะกระทบหัวใจของคนอื่นด้วย ทำให้คนอื่นอยากร่วมด้วย อยากสืบทอด อย่างกรณีของพลตำรวจโท แชน วงศไพสิฐ หรือที่รู้จักในชื่อ ดาบแชน เป็นตำรวจนักสู้ระเบิดที่มีชื่อเสียง และเป็นหัวหน้าหน่วยทำลายล้างวัตถุระเบิด ซึ่งรู้จักกันในชื่อ *หน่วยเหยี่ยวแดง 60*

วันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2556 ในขณะนั้นเขาดำรงยศเป็น ร.ต.ต. แชน วงศไพสิฐ พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่เก็บกู้วัตถุระเบิด ได้ปฏิบัติหน้าที่เก็บกู้วัตถุระเบิดที่อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ร.ต.ต. แชน และสมาชิกทีมเดินไปพบวัตถุระเบิดที่ปากหลุม จึงตะโกนให้ทุกคนระวังตัว แต่ในเวลานั้นเอง มีผู้ก่อเหตุใช้วิทยุสื่อสารจุดชนวนระเบิดที่ประกอบไว้ในถังแก๊สหุงต้มหนัก 50 กิโลกรัมซึ่งฝังไว้ในบริเวณใกล้กันจนระเบิด ทำให้ ร.ต.ต. แชน ถูกแรงระเบิดจนเสียชีวิต

ตอนที่เขาเสียชีวิต ทีมงานกู้ระเบิดจุดเทียน ก้มลงกราบพื้นตรงที่ที่ดาบแชนเสียชีวิต และบอกว่าจะสืบทอดงานของเขาต่อไป มีข้าราชการตำรวจ ทหาร และประชาชนเป็นจำนวนกว่าห้าพันคนเดินทางมาร่วมพิธีรดน้ำศพและไว้อาลัย รวมถึงได้จัดพิธีพระราชทานเพลิงศพขึ้นในวันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

สิ่งที่ดาบแชนทำ อยู่ในวิถึญาณของเขา และอยู่ในวิถึญาณของทีมเขาด้วย ดาบแชนเคยพูดว่า “ถ้าเราไม่รัก (ประเทศ) แล้วใครจะรัก ถ้าเราไม่ทำ (กู้ระเบิด) แล้วใครจะทำ” นี่คือความหมายของคนที่ทำงานกู้ระเบิด เป็นผู้ที่ใช้ชีวิตด้วยคุณค่าและความหมาย

จากระดับพื้นฐาน ก็ขึ้นสู่ระดับโครงสร้างและผลลัพธ์ เมื่อทำการปูพื้นฐานทางปรัชญา ความหมายของงาน จากนั้นต้องแปลงสิ่งที่เป็น



วิญญานให้เป็นโครงสร้าง กระบวนการ วิธีการ เครื่องมือ ความรู้ ที่ทำให้เกิดผลเป็นจริง ซึ่งจะเป็นระดับที่ 3 คือ ระดับของผลลัพธ์ (output) ผลที่เกิดขึ้น (outcome) ผลสะท้อน (impact) ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์ วิสัยทัศน์ เป็นได้ทั้งผลลัพธ์ที่จับได้ต้องได้ หรือเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม

“ถ้าเราไม่รัก (ประเทศ) แล้วใครจะรัก  
ถ้าเราไม่ทำ (กุ้ระเบิด) แล้วใครจะทำ”  
ร.ต.ต. แชน วงศไพสิฐ (ยศขณะนั้น)

### เรื่องเล่าตัวอย่าง การคิดและทำงานแบบ 3 มิติ 3 ระดับ

อาจารย์ชัชวัฒน์ซึ่งเป็นวิทยากรกระบวนการเปิดคลิปวิดีโอ สุนัขกับชุมชน พื้นที่ถนนพระอาทิตย์ 2541 (เข้าไปดูที่เว็บไซต์ สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม <http://thaicivicnet.com/>) เพื่อบอกเล่าเพิ่มเติมเรื่องการคิดและทำงานแบบ 3 มิติ 3 ระดับ โดยเฉพาะความสำคัญของมิติ ความเป็นเรา และคุณค่าความหมาย รวมถึงกระบวนการ/โครงสร้าง เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ปรารถนาพร้อมกัน

(มิติความเป็น ‘ฉัน’ และระดับพื้นฐาน) อาจารย์เล่าถึงที่มาและความหมายที่อยู่เบื้องหลังในการจัดงานครั้งนี้ว่า ตนมีโอกาสใช้ชีวิตอยู่ในประเทศเยอรมนีเป็นเวลากว่า 10 ปี ที่นี้ให้ความสำคัญกับความงาม และพื้นที่ทางสังคมของเมือง ได้เห็นชีวิตเมืองที่มีความหมาย มีคุณภาพชีวิตดี เป็นเมืองน่าอยู่ ทันสมัยและมีศิลปวัฒนธรรม เมื่อกลับมาประเทศไทยก็อยากให้กรุงเทพเป็นเมืองที่น่าอยู่ มีคุณภาพชีวิตที่ดี

ให้เมืองสร้างความงอกงามในจิตใจของคน ด้วยศิลปวัฒนธรรม  
ให้คนมีความสุขจากการทำอะไรร่วมกัน

(มิติ 'ฉัน' และ 'เรา' ระดับกระบวนการ ระบบ โครงสร้าง) ในปี  
พ.ศ. 2539 - 2540 อาจารย์ชัยวัฒน์ ซึ่งตอนนั้นก่อตั้ง Bangkok Forum  
ได้ริเริ่มโครงการปิดถนนฟื้นฟูชุมชนพระอาทิตย์ขึ้น ในช่วงการเตรียมงาน  
อาจารย์ได้ขอประมาณการจัดงานเป็นจำนวนล้านเศษ ซึ่งก็ได้รับการ  
สนับสนุนจากหลายองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน ระหว่างเตรียมการ  
ซึ่งใช้เวลาในการดำเนินงาน 1 ปี เพื่อจัดงาน 1 วัน อาจารย์และทีมงาน  
ลงพื้นที่ในชุมชนบางลำพูเพื่อสานสัมพันธ์กับชุมชน (สร้างความเป็นเรา)  
ประชุมกันทุก 2 เดือน เพื่อย้ำว่าเราทำงานโครงการนี้ไปทำไม คุณค่า  
อยู่ตรงไหน เราไม่ได้จัดงานปิดถนน เพื่อจัดงาน แต่เพื่อฟื้นฟูชุมชน และ  
เชื่อมผู้คน สร้างความภาคภูมิใจให้ชุมชน และเปิดแนวคิดให้คนเมืองได้  
เห็นความงาม และเห็นความเป็นไปได้ต่างๆ ในเมืองว่าเป็นพื้นที่ให้คน  
มาสังสรรค์กัน

แม้ในปี พ.ศ. 2540 เกิดวิกฤตพองสบู่แตก งบประมาณที่ต้องใช้ในการ  
การดำเนินการได้ไม่ครบดังที่คาด รวมแล้วได้เงินมาดำเนินงานเพียง  
250,000 บาท แต่งานก็ยังคงเดินต่อ เพราะทุกคนร่วมทำกันด้วยใจ

(มิติ 'ฉัน' 'เรา' 'งาน' ระดับผลลัพธ์) งาน ปิดถนน ฟื้นฟูชุมชน  
พระอาทิตย์ สร้างผลต่อเนื่องมาจนถึงบัดนี้ ตั้งแต่ครั้งนั้น งานนี้ได้ส่ง  
แรงกระเพื่อมไปถึงกิจกรรมชุมชนเก่าแก่อื่นๆ เช่น ตลาดร้อยปีต่างๆ ที่  
ตอนนี้ฟื้นตัวขึ้นมาเป็นแหล่งท่องเที่ยวหลายแหล่ง หรือถนนคนเดินใน  
หลายจังหวัด เช่น เชียงใหม่ เป็นต้น

**กิจกรรม: สนทนาและทบทวนงานและชีวิตตามทฤษฎี คิด 3 มิติ 3 ระดับ**

**วัตถุประสงค์** เพื่อทบทวนความหมายของชีวิต การทำงาน กระบวนการ เป้าหมาย ของแต่ละบุคคลและทั้งทีม การแลกเปลี่ยนกันในทีมองค์กร เดียวกันจะทำให้ต่างคนได้เห็นความหมายลึก ๆ ชีวิตและการงานของแต่ละคน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเรื่องกระบวนการทำงานและเป้าหมาย ทั้งหมดนี้จะทำให้คนในทีมเห็นกันและกันมากขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้าง หรือมีความหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

**โจทย์** ลองเอาโมเดล การทำงานอย่างมีสติด้วยวิถีคิด 3 มิติ 3 ระดับ ไปทบทวนกับงานที่เราทำ มีเรื่องแบบนี้ในชีวิตงานของเราหรือไม่ ตอนที่เรากำลังทำงานในแต่ละโครงการ เราใช้กี่มิติ กี่ระดับ เราตระหนักในเรื่องนี้เพียงใด ค้นหาวิญญานของงานที่มีความหมายต่อตัวฉัน ทีมงานของเรา สังคม เล่าโครงการที่ทำตอนนี้ มีความหมายอย่างไรต่อตัวฉัน และ ทบทวนว่า หากงานกับชีวิตเราไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน มีผลอย่างไรกับตัวฉัน

**กระบวนการ** ล้อมวงสนทนาในกลุ่มองค์กร และอาจจะเขียนหรือ วาดแผนผัง 3 มิติ 3 ระดับเพื่อให้เห็นภาพชัดว่าตัวฉันแต่ละคนให้ความหมายคุณค่ากับงานและชีวิตอย่างไร และทีมเป็นอย่างไร

**ระยะเวลา** 45 - 60 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ดีๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้  
หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม) นอกจากนั้น  
วิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและช่วยยกระดับความรู้  
ความเข้าใจของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด รู้สึกอย่างไรบ้างกับการสนทนาแบบนี้ ได้เรียนรู้  
อะไรบ้างจากการสนทนา ได้ข้อคิดอะไรบ้างหรือมีความคิดอะไร  
เกิดขึ้นบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## การครุ่นคิดอย่างลึกซึ้ง (Reflection and Contemplation)

การฟังแล้วจำคนอื่นก็เป็นความรู้ของคนอื่น ต่อเมื่อเราฟังผู้อื่น แล้วนำความรู้ ข้อมูลที่ได้ยินได้ฟัง หรืออ่านมา ย่อย กลั่นกรอง ใคร่ครวญ ต่อยอด ความรู้ที่เกิดขึ้นจะเป็นความรู้ภายในของเรา เป็นการเรียนรู้แบบของเราเอง

การครุ่นคิดเป็นทักษะสำคัญในการเรียนรู้ ถอดบทเรียนและความรู้ เป็นทักษะที่อาศัยการไตร่ตรองด้วยกายและใจที่ใคร่ครวญ (contemplation) ในสภาวะสมาธิ ซึ่งจะทำได้ก็ต่อเมื่อเราช้า สงบ เย็นได้ จึงจะเกิดความรู้สึกรวม สบาย

การครุ่นคิดเหมือนการฝึกตนให้เห็นต้นไม้แต่ละต้น แล้วเห็นป่าด้วย เปรียบเสมือนการดำดิ่งลงใต้มหาสมุทรเพื่อเห็นเรื่องราวที่ลึกกว่าระดับผิวน้ำ หรือเปรียบดั่งการขึ้นไปบนที่สูงแล้วมองลงมาที่สนามปรกาฎการณ์ เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นให้กว้างขวาง กว้างไกล เห็นภาพรวม หรือเปิดประตูแง้มไว้ให้ลมภายนอกพัดเข้ามาข้างใน เพื่อให้สิ่งสดใหม่เข้ามาในตัวเราได้บ้าง ดังนั้น เราต้องฝึกทำจิตให้ว่าง วางจิตลงเข้าสู่จิตเงียบสงบ (จิตสว่างไสว) เพื่อให้ความรู้ใหม่ๆ เข้ามาหาเรา

การสะท้อนการครุ่นคิด จึงไม่ใช่การพูดถึงสิ่งที่เกิดขึ้น แต่เป็นการสะท้อนว่า สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นสำคัญ หรือมีความหมายอะไร กำลังส่งสัญญาณหรือบอกอะไรกับเรา ฯลฯ

## การแสดงความคิดเห็น (Advocacy and Inquiry)

นอกจากการครุ่นคิดแล้ว เราต้องฝึกการถ่ายทอด แสดงความคิดเห็น

ของเราให้คนอื่นเข้าใจได้ง่าย และรู้จักตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ (trust) เป็น humble inquiry คือ ถามเพื่อสืบค้นความจริง ด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นคำถามที่ทำให้คนอื่นรู้สึกดีต่อกัน

ถ้าเราถามด้วยจิตที่ใสใจ คนก็อยากบอก และถ้ามีบรรยากาศที่สบาย ผ่อนคลาย คนก็อยากเปิด อยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากถามมากขึ้น

เวลาพูดถึงการเรียนรู้เป็นทีม และการสร้างความผูกพันระหว่างมนุษย์ ไม่ใช่เรื่องของคำพูด ภาษาสื่อสาร แต่อยู่ในบรรยากาศ ภาษากาย สายตา ท่าที ท่าทาง เป็นสิ่งที่มีความหมายไม่แพ้กัน ดังนั้น สิ่งสำคัญจึงอยู่ที่ จิตประณีตละเอียดที่จะสัมผัสกับสิ่งเหล่านี้

### โลกทัศน์ภายในตน (Mental Models)

กวีและศิลปินแห่งชาติ อังคาร กัลยาณพงศ์ เมื่อคราวท่านไปวาดภาพจิตรกรรมที่วัดแห่งหนึ่ง ท่านอังคารวาดภาพต้นโพธิ์เป็นลายเส้นแบบไทยอย่างวิจิตร ผู้คนต่างชื่นชมผลงาน แต่ท่านอังคารกลับลบภาพที่วาดนั้น แล้วลงมือวาดใหม่ ผลงานที่ปรากฏทำให้ผู้คนยิ่งตะลึงงันกว่าเดิม กล่าวขมว่า ภาพที่วาดขึ้นอีกครั้งนี้สวยกว่าเก่าอีก แต่ท่านอังคารก็ลบภาพวาดนั้นอีกครั้งนี้จึงมีคนถามท่านว่า “ทำไมท่านจึงลบภาพวาด ทั้งๆ ที่ภาพสวยงามมาก” ท่านอังคารตอบว่า “มันยังไม่สวยเท่าใจเห็น”

วลี “ยังไม่สวยเท่าใจเห็น” หมายความว่าอย่างไร

ใจของเราเห็นความงามบางอย่างก่อนหรือไม่ แล้วมือจึงพาไป ตัวอย่างของเรื่อง “ยังไม่สวยเท่าใจเห็น” เกี่ยวกับมโนทัศน์อย่างไร

หัวใจของหลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ คือ การสนทนาให้เห็นภาพให้คนนึกภาพออก

การเรียนรู้เป็นทีม คือ การคุยกันแล้วเกิดจินตนาการ เห็นภาพอนาคตร่วมกัน เพื่อลงมือทำให้เกิดสิ่งดีงามที่อยากเห็นให้เป็นจริง ทีม ชุมชน องค์กร

เราจะทำอย่างไร ให้คนที่มีพื้นฐาน พื้นเพชีวิตต่างกัน มีความใฝ่ฝันร่วมกันได้ เราเห็นเรื่องแบบนี้ -- ความใฝ่ฝัน แรงบันดาลใจ -- ในตัวมนุษย์หรือไม่

**กิจกรรม: ฝึกเล่า แสดงความเห็น และตั้งคำถาม  
(Advocacy and Inquiry)**

**วัตถุประสงค์** ฝึกสนทนา เล่าเรื่องให้เห็นภาพให้ผู้อื่นเข้าใจ เห็นภาพ และรู้สึกตาม ฝึกตั้งคำถาม ทั้งหมดเพื่อให้เปิดตัวตนเข้าหากัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน

**โจทย์** เล่าเรื่องอะไรให้กันฟังก็ได้

**กระบวนการ** ล้อมวงสนทนาในกลุ่มองค์กร หรือแบ่งกลุ่มย่อยการสนทนาเป็นกลุ่มคละองค์กรก็ได้ กลุ่มละ 4 - 6 คน ดำเนินการสนทนาอย่างลึกซึ้ง

**ระยะเวลา** 45 - 60 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
เปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้  
หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม) นอกจากนั้น  
วิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและช่วยยกระดับความรู้  
ความเข้าใจของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด รู้สึกอย่างไรบ้างกับการสนทนาแบบนี้ ได้เรียนรู้  
อะไรบ้างจากการสนทนา ได้ข้อคิดอะไรบ้างหรือมีความคิดอะไร  
เกิดขึ้นบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

การฟังแบบเห็นใจ (**Empathic Listening**) เป็นการฟังแบบเอาใจเขา  
มาใส่ใจเรา การฟังด้วยความเมตตากรุณา การพูดและการฟังเป็นเรื่องใหญ่  
มากในการอยู่ร่วมกัน ทีมที่ดีและแข็งแกร่งจึงขึ้นอยู่กับที่การพูดและการฟังกัน

เราพูดและฟังกันอย่างไร



การประชุมที่ไม่เกิดผล ก็เพราะเราดำเนินเรื่องตามวาระการประชุม พุดๆ แล้วก็ไป ไม่มีความเป็นมนุษย์อยู่ในนั้น มนุษย์ต้องการความเห็นใจ จากผู้อื่น ถ้าเราสามารถฝึกฟังแบบนี้ได้ (deep listening) ก็จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมนุษย์

หัวใจของการสนทนา (dialogue) ไม่ใช่อยู่ที่การพูด แต่อยู่ที่การฟัง ฟังทั้งกายและใจ ภาษากายจะบอกว่าเราใส่ใจคนพูด ใส่ใจกันและกันเพียงใด การเรียนรู้เป็นที่มาของการฟัง สนใจพัฒนาการฟังให้ดี เมื่อฟังดี คนอื่นรู้สึกดี สบายใจ การพัฒนาการฟังด้วยใจ เห็นอกเห็นใจ จะทำให้เราพัฒนา ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ทำให้เราผูกพันกัน และทีมแข็งแกร่ง

### กิจกรรมโปรเจคเตอร์ (Projector)

วัตถุประสงค์ ฝึกการฟังแบบเห็นใจ (empathic listening)

การเล่าเรื่อง และการตั้งคำถาม

โจทย์ สนทนากันในเรื่องที่เป็นจริง เป็นเรื่องที่ปลงใจยังไม่ตก ตัดสินใจไม่ได้ โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

กระบวนการ

ผู้เข้าอบรมจับกลุ่ม กลุ่มละ 3 คน โดยให้มีคุณ ก ข และ ค นั่งหันหน้าเข้าหากันเป็นรูปสามเหลี่ยมด้านเท่า สนทนากันตามโจทย์ คือ เรื่องที่ปลงใจยังไม่ตก เป็นเรื่องที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

ให้ ก ฝึกเรียบเรียงเรื่องราว และเล่าสักเรื่องของตนสัก 5 นาที

ข และ ค ผูกตั้งคำถามค้นข้อมูลและถกเถียงกัน เพื่อโน้มน้าวให้ ก เลือกทางที่เรานำเสนอ

ก หันกลับมามองตัวเองว่า ระหว่างก่อนเล่า กับหลังเล่า และ เมื่อได้ฟังการถกเถียงกันแล้ว เราเปลี่ยนอะไรไปบ้างไหม

ยกตัวอย่างกระบวนการ -- เริ่มต้นให้คนแรก สมมติว่าเป็น ก เล่าเรื่องที่ปลงใจยังไม่ได้ ยกตัวอย่าง ก กำลังคิดว่าจะเลือกทางไหนดี ระหว่างไปเรียนต่อปริญญาโท กับทำงานโครงการใหม่ที่น่าสนใจ ออกมา ฟังข้อคิดดีๆ ที่จะช่วยให้ตัดสินใจได้จากเพื่อนที่นั่งฟัง คือ ข และ ค

เมื่อ ก เล่าให้เพื่อนฟังสัก 5 นาทีแล้ว ก็เปิดโอกาสให้ ข และ ค ได้ซักถามสิ่งที่ยังข้องใจหรืออยากได้ข้อมูลรายละเอียดเพิ่ม ซึ่งรวมทั้ง กระบวนการนี้แล้วใช้เวลาราว 7 นาที

จากนั้น ก จะเป็นผู้นั่งฟัง แล้วให้ ข กับ ค (ซึ่งต้องมีความเห็น ที่ต่างกัน แนวทางคนละแบบ) ได้พูดถกเถียงกัน เพื่อจูงใจให้ ก เห็นพ้อง ไปในทางตน โดยที่ ก นั่งฟังเฉยๆ

เมื่อ ข และ ค ได้เถียงกันพอสมควรแล้ว คือราว 7 - 8 นาที ก็ ให้ ก กล่าวขอบคุณสำหรับข้อคิดและคำแนะนำจากทั้ง 2 คน แล้ว ก จึงลุกขึ้นจากเก้าอี้ มายืนหลังเก้าอี้ มองกลับมาอย่างที่ที่ตนนั่ง แล้วสำรวจใจตัวเองว่าเรารู้สึกเหมือนหรือต่างไปจากตอนที่เรานั่งและเล่าเรื่องที่ค้น หัวใจ ตอนนี้เรารู้สึกอย่างไร

เมื่อกระบวนการของ ก เสร็จสิ้น ก็สลับให้ ข และ ค เปลี่ยนมา เป็นคนเล่าเรื่องที่ค้นหัวใจบ้าง

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ครุ่นคิดถอดบทเรียนแล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้ จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ หรือวิทยากร ขวนยกระดับ การสนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือ จะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม) นอกจากนั้น วิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและช่วยยกระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้เรียน

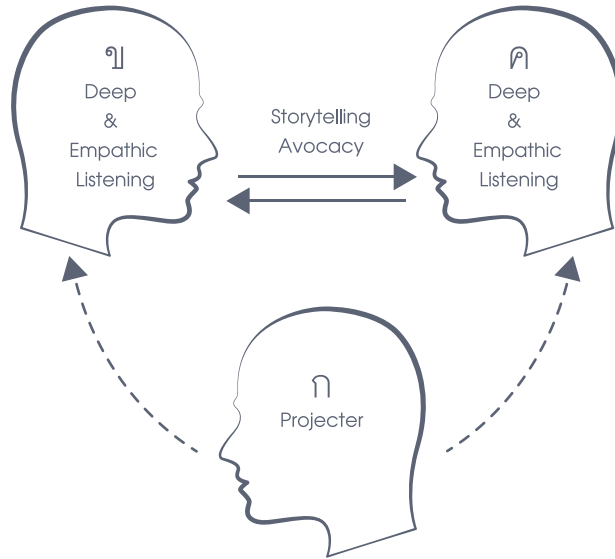
คำถามชวนครุ่นคิดกับกิจกรรมโปรเจคเตอร์ กระบวนการเมื่อสักครู่นี้ มีอะไรใหม่ๆ สดๆ เกิดขึ้นในตัวของเราบ้าง

ในฐานะผู้เล่า มีอะไรเปลี่ยนแปลงในตัวเองบ้าง เมื่อเราเอาเรื่องคันหัวใจ ของเราไปเล่าให้คนอื่นฟัง แล้วฟังคนอื่นโต้กันในเรื่องของเรา ได้ข้อคิด อะไรบ้าง จากการที่นั่งฟัง ข และ ค โต้กัน ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร อะไรเป็นเหตุให้เกิดขึ้น

ในฐานะผู้ฟัง ข และ ค สังเกตเห็นการฟังของตนเองไหม และตอนที่เรา โต้แย้งกัน เห็นอารมณ์ ความรู้สึกตัวเองไหม ถ้าเห็น สิ่งนี้สอนอะไรเรา

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จากนั้นให้แต่ละคนบันทึกความรู้สดๆ 5 นาที



### ข้อคิดเพิ่มเติมจากแบบฝึกหัดโปรเจคเตอร์

หัวใจของแบบฝึกหัดนี้อยู่ที่สภาวะจิตที่จะเรียนรู้ ฟังอย่างเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathic listening) ฉายสิ่งที่มีอยู่ในตัวเราไปสู่คนอื่น ให้คนอื่นสะท้อนตัวเราออกมา ให้คนอื่นเป็นกระจกส่องตัวเรา โดยมากเรามักจะจมอยู่กับสิ่งที่หมกมุ่น เราต้องวางเรื่องราวปัญหาลงบ้าง เพราะยิ่งหมกมุ่น จะยิ่งจม วางไว้ก่อน แล้วค่อยมาดูเรื่องราวนี้ใหม่

เวลาที่เราได้แย้งถกเถียงเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องของเรา เราได้ได้อย่างเรามั่น ชุมมุนั้นมุนั้นมาเถียง แต่เมื่อเป็นเรื่องของเรา มีตัวตน อารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ก็ทำให้เรื่องนั้นยากที่จะเลือกและตัดสินใจ

คนเรา เมื่อมีคนตั้งใจฟัง เราก็รู้สึกสบายใจขึ้นแล้ว ไม่ต้องมา  
แก้ปัญหาให้ มนุษย์ต้องการเพื่อนและคนรับฟัง การถูกรับฟังช่วยให้เรา  
ตั้งสติและมองปัญหา และแก้ปัญหาได้

กิจกรรม: ชมภาพยนตร์ แล้วจดบันทึกข้อคิดจากภาพยนตร์

แนวคิด กระบวนการ และวัตถุประสงค์ คำว่า ทฤษฎี (theory)  
มีรากศัพท์มาจากคำว่า Theatre คือ ละคร ดังนั้น ทฤษฎีก็คือ  
การมองภาพที่อยู่ข้างหน้า แล้วมาหยิบจับ สรุปเป็นความรู้ ถอดความ  
ออกเป็นทฤษฎี ในการอบรม จึงมีการใช้ภาพยนตร์มาเป็นแบบฝึกหัด  
เพื่อฝึกการครุ่นคิด ฝึกเฝ้ามองสิ่งที่เกิดขึ้น ความเป็นจริง โดยเอาสิ่ง  
ที่ปรากฏ (ในภาพยนตร์) มายกระดับ ถอดเป็นความรู้ ความเข้าใจ  
เพื่อนำความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ

หลังจากชมภาพยนตร์แล้ว วิทยากรกระบวนการชวนให้ทุกคนจดบันทึก  
ความรู้ ข้อคิด ข้อความที่ประทับใจ หรือสิ่งที่ได้เรียนรู้และเห็นว่า  
เป็นประโยชน์กับชีวิตและงาน ลงไปในสมุด หรือวิทยากรกระบวนการ  
จะตั้งคำถามให้ครุ่นคิดและบันทึกที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเรียนรู้  
เป็นทีม ฯลฯ

ภาพยนตร์สำหรับการอบรมภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ *The King's Speech*  
(ประกาศก้องจอมราชา)

ระยะเวลา 120 นาที

จดบันทึกข้อคิด ความประทับใจจากภาพยนตร์ 5 - 10 นาที

### เนื้อเรื่องย่อ *The King's Speech* (ประกาศก้องจอมราชา)

ภาพยนตร์เรื่องนี้สร้างจากเรื่องจริงของพระเจ้าจอร์จที่ 6 (King George VI ค.ศ. 1895 - 1952) แห่งจักรภพอังกฤษ พระราชบิดาของสมเด็จพระราชินีเอลิซาเบธที่ 2 องค์ปัจจุบัน พระองค์เป็นคนพูดติดอ่าง ซึ่งต้องต่อสู้เพื่อเอาชนะการติดอ่างให้ได้ เพราะการแพ้นะเกี่ยวพันกับชะตาชีวิตของผู้คนนับล้านๆ คน

พระเจ้าจอร์จที่ 6 เดิมก่อนที่จะขึ้นเป็นกษัตริย์มีพระนามว่า เจ้าชายอัลเบิร์ต (ดยุคแห่งยอร์ก) ทรงเป็นพระราชโอรสองค์ที่สองของพระเจ้าจอร์จที่ 5 (King George V) ตั้งแต่เป็นเด็กทรงมีปัญหาในการพูดโดยเฉพาะในที่สาธารณะจนเป็นปมด้อย แต่ก็ไม่คิดว่าจะเป็นปัญหาใหญ่เพราะ "ไม่ได้คิดว่าจะจะเป็นพระเจ้าแผ่นดิน คิดว่าก็คงแอบซ่อนอยู่ในร่มเงาโหนดแห่งพร้อมกับการติดอ่าง"

พระชายา (ซึ่งต่อมาทรงเป็นที่รักใคร่ของชาวอังกฤษ โดยเรียกกันว่า Queen Mum พระองค์สิ้นพระชนม์ในปี 2002 เมื่อพระชนมายุ 101 พรรษา) พยายามผลักดันช่วยให้หายจากการติดอ่าง พาไปหาหมอหลายคนจนมาพบกับนักบำบัดการพูด (speech therapist) ชาวออสเตรเลีย

ปัญหาติดอ่างกลายเป็นเรื่องใหญ่ขึ้น เมื่อพี่ชายขึ้นครองราชย์แทนพระราชบิดาในพระนามพระเจ้าเอ็ดเวิร์ดที่ 8 (King Edward VIII) ในปี 1936 และต่อมาในปีเดียวกันก็ทรงยอมสละราชสมบัติเพื่อแต่งงานกับแม่หม้ายชาวอเมริกันชื่อนางวอลลิส ซิมป์สัน

เจ้าชายอัลเบิร์ตจำต้องรับช่วงต่อจากพี่ชายอย่างไม่เต็มพระทัย  
อย่างยิ่ง เพราะทรงตระหนักดีถึงปัญหาด้านการพูดของตนเอง และ  
ไม่ได้เตรียมตัวเลยในการเป็นกษัตริย์

การติดอ่างของพระองค์กลายเป็นปัญหาใหญ่มากเมื่ออังกฤษ  
จำต้องประกาศสงครามกับเยอรมนี ซึ่งต่อมาลุกลามเป็นสงครามโลก  
ครั้งที่สอง การพูดปลุกขวัญให้กำลังใจประชาชนของพระเจ้าแผ่นดิน  
ตลอดจนสื่อสารให้โลกเข้าใจบทบาทของอังกฤษ เป็นเรื่องคอขาด  
บาดตายในยุคที่วิทยุเริ่มเป็นตัวกลางสำคัญในการสื่อสาร

## วันที่ 2

### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ในวันใหม่

ทุกเช้า และอาจจะทุกห้วงเวลาตลอดกระบวนการ วิทยากร กระบวนการต้องรับรู้สัมผัสผัสภาวะจิตและพลังชีวิตของผู้เข้าอบรมเสมอๆ เพื่อจะหาวิธีดูแลหล่อเลี้ยงพลังการเรียนรู้ให้มีชีวิตชีวา หนึ่งในวิธีการที่เหมาะสมกับการสร้างสนามพลังการเรียนรู้คือการทำสมาธิ เพื่อให้ใจพร้อมและเปิดรับการเรียนรู้ ซึ่งตามทฤษฎีวิวงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง ผู้ที่มีจิตละเอียดอ่อน ว่องไว มีสติสัมปชัญญะและสมาธิจะเรียนรู้ได้ดี มีคุณภาพสูง

กิจกรรม: เตรียมความพร้อมสู่การเรียนรู้

วัตถุประสงค์: ฝึกใจให้สงบ เป็นสมาธิก่อนการเรียนรู้/สนทนา ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในวงจรการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

กระบวนการ: นั่งสมาธิ ทำความสงบ ตามลมหายใจ หรือทำสมาธิตามที่แต่ละคนถนัดและเคยฝึกฝนมา บางครั้งอาจจะใช้การฟังเพลง อ่านบทกวี ประกอบด้วยก็ได้

ระยะเวลา 5 - 10 นาที (ตามความเหมาะสม)



ทบทวนหลักการสนทนาเพื่อสร้างภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ (ต่อจากวันแรก)

การเขikin คือ ทุกคน be present อยู่ในปัจจุบันขณะ เมื่อเราตื่น (ตัว) สนทนากันได้ดี ก็เกิดปัญญาญาณ หรือ ปิ้งแว็บ (intuition) เราจะเห็น และคิดบางสิ่งบางอย่างที่ไม่คิดมาก่อน กระบวนการเรียนรู้ลึกซึ้ง (deep learning) คือ เรียนรู้ที่จะเห็นตัวเองตลอดเวลา ฝึกการอยู่กับปัจจุบันขณะ (be present) ทำตัวเองให้ช้าลงบ้าง เพื่อจะได้เห็นรายละเอียดต่างๆ ในชีวิต

เมื่อเราสนทนากันอย่างนี้ ก็จะเกิดสิ่งใหม่ ความคิดเห็นใหม่ๆ เรา (ปัจเจก) เรียนรู้ และก็จะส่งเสริมเกิดทีมเรียนรู้ แล้วก็ไปสู่องค์กรเรียนรู้

ชุมชนสงฆ์ของวัดหนองป่าพงเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรเรียนรู้ หลวงปู่ชาเน้นเรื่องความเป็นชุมชนเรียนรู้มาก ท่านจะย้ำเสมอกับลูกศิษย์พระของท่านในเรื่องนี้ เมื่อมีคนจะถวายเครื่องสูบน้ำเพื่อให้พระในวัดมีความ สะดวกสบายขึ้น หลวงปู่ปฏิเสธ เพราะท่านอยากให้พระลูกศิษย์ของท่านได้ ทำงานร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นทีมที่แข็งแรง และเมื่อท่านละสังขารไปแล้ว ทีมหรือองค์กรสงฆ์เรียนรู้ของวัดหนองป่าพง ก็ยังคงขยายดอกผล ขยายเครือข่ายไปให้กว้างขวางไปเรื่อยๆ มีสาขา วัดป่านานาชาติทั่วประเทศ และต่างประเทศ

“หัวใจของกระบวนการ คือ ฝึกผู้พูดให้มีสติรู้ตัวว่า จะพูดอะไร พูดให้สั้น กระชับ ฝึกการใช้ภาษา เรียบเรียงความคิด และสื่อออกไปให้ตรง มีชีวิตชีวา ในเวลาอันจำกัด ส่วนคนฟังก็ฝึกความอดทนตั้งใจฟัง

การสนทนาที่ดีอยู่ที่ความพร้อมของทุกฝ่าย เพื่อให้มนุษย์เอาใจ มาเชื่อมกัน เชื่อมอารมณ์ ความรู้สึก เห็นความเป็นคนด้วยกัน”

### สุนทรียสนทนา (Dialogue)

คำว่า dialogue มาจากรากศัพท์ภาษากรีกละติน คำว่า dia แปลว่า หมุน ผ่านตลอด (through) และ logue มาจาก logos แปลว่า ถ้อยคำ หรือความหมาย ดังนั้น โดยความหมายแล้ว dialogue แปลว่า ถ้อยคำ หรือความหมายที่ไหลเวียนในหมู่คน (วงสนทนา) จนเกิดความหมาย ความคิดใหม่ ซึ่งเดิมแต่ละคนในวงสนทนาไม่มี แต่เมื่อได้ร่วมสนทนากัน การไหลเวียนของความคิด ความรู้สึก ประสบการณ์ทำให้เกิดความหมาย ใหม่ขึ้นในวงสนทนานั้น

#### **The Group field**

Pay attention to silence. What is happening when nothing is happening in a group?

That is the group field.

การสนทนาที่ช้าลง เจียบเป็นช่วงๆ จะได้พบช่องว่างระหว่าง การสนทนา (read between the lines ระหว่างบรรทัด ในช่องว่าง) และ ในช่องว่างนี้ เป็นโอกาสแห่งความรู้ ความเห็นใหม่ นี่คือ ความหมายของการเรียนรู้

### กิจกรรม: เช็กอิน

**วัตถุประสงค์** เพื่อฝึกการสนทนาที่เชื่อมพลังความสัมพันธ์และพลังความหมาย ความคิดร่วมกัน และฝึกสติสมาธิในการพูดของตัวเอง ครุ่นคิดก่อนที่จะพูด และฝึกฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

**โจทย์** สนทนาเกี่ยวกับภาพยนตร์ The King's Speech เล่าสู่กันฟัง เรื่องความประทับใจหรือสิ่งที่ได้จากภาพยนตร์ ภาพยนตร์เรื่องนี้สอนอะไรเราบ้างในเรื่องการสื่อสาร และการสนทนาของมนุษย์

กระบวนการ ล้อมวงสนทนากลุ่มละ 4 - 6 คน ดำเนินการสนทนาตามกระบวนการเช็กอินที่ได้ฝึกไว้ในวันแรก คือ ใครพร้อมจะพูดให้หยิบสัญลักษณ์ขึ้นมา แล้วพูดตามโจทย์ในเวลาที่กำหนด ส่วนคนอื่นๆ ให้ตั้งใจฟังโดยไม่ถามหรือพูดแทรก เมื่อผู้พูดวางสัญลักษณ์การพูดลงแล้วให้เว้นช่วงจังหวะการสนทนาสัก 30 วินาที ก่อนที่คนต่อไปจะพูด เพื่อให้การสนทนามีช่วงเวลาแห่งความเงียบสงบ ความช้า เป็นการเปิดพื้นที่ให้กับการครุ่นคิดและซึมซับความคิดความรู้สึกของผู้ที่พูดไปแล้ว รวมถึงผู้ที่กำลังจะพูดต่อไปให้รวบรวมสมาธิก่อน

ระยะเวลา 30 - 45 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อย

กิจกรรม: ครุ่นคิดถอดบทเรียนแล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรขวนยกระดับการสนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม) นอกจากนั้นวิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและช่วยยกระดับความรู้ความเข้าใจของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด กระบวนการเชิงอินที่ให้เว้นช่วงเวลา 30 วินาทีต่างอย่างใดกับการพูดไปเรื่อยๆ โดยไม่เว้นช่วงหรือไม่มีสัญลักษณ์การพูด และ เนื้อหาภาพยนตร์ มีอะไรที่น่าสนใจบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จากนั้นให้แต่ละคนบันทึกความรู้ต่างๆ 5 นาที

### บันไดแห่งการวินิจฉัย (Ladder of Inference)

คนเราตีความเรื่องราว ข้อมูลต่างๆ อยู่เสมอและการตีความ ทำความเข้าใจโลกของแต่ละคนเกี่ยวข้องกับตัวตน ประสบการณ์ชีวิตของคนๆ นั้น เราแต่ละคนมีแว่นตาในการมองโลกของตัวเอง และแว่นตาที่เราใช้ในการมองโลกก็ทำให้เราตัดสินคนและเรื่องราวต่างๆ ตามความเชื่อ ประสบการณ์ และโลกทัศน์ของเรา

เราเคยเห็นโลกทัศน์ภายในของเราหรือไม่ เวลาตัดสินคน เราเอาอะไรเป็นบรรทัดฐาน ความคิดตัวเอง ความคิดเรามาจากไหน? ประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ? ความคิด ความเชื่อ อยู่บนพื้นฐานอะไร คุณค่าที่เรายึดถือ? บางคนยึดยุติธรรม บางคนเสรีภาพ บางคนถือความถูกต้อง แต่ละคนยึดถือไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานชีวิต สิ่งเหล่านี้อยู่ในตัวเรา แต่เราอาจไม่ทันสังเกต

ในชีวิตของเรามีข้อมูล ข่าวสารมากมาย แต่แว่นสายตาของเรา ทำให้เราคัดเลือกข้อมูล ข่าวสารนั้น แล้วความคิด ความเชื่อที่เรามีอยู่แล้ว ก็จะได้ตีความ สร้างความหมายจากข้อมูลนั้น เป็นความคิด ความเชื่อต่อกัน เรื่องเดิมซ้ำเข้าไปอีก

คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) เป็นศาสตราจารย์นักทฤษฎีด้านธุรกิจที่มหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด เขาศึกษาวิจัยและก่อตั้งสถาบันพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเรียนรู้ ผลงานวิจัยและทฤษฎีของเขาพยายามทำให้เราเข้าใจการวินิจฉัยและตัดสินใจของมนุษย์ เช่น ทฤษฎีเรื่องบันไดแห่งการวินิจฉัย อันมีขั้นบันได ดังนี้

- บันไดขั้นแรก เรารับรู้เรื่องราว ข้อมูลต่างๆ เข้ามา

- บันไดขั้นที่สอง กรองข้อมูลต่างๆ เชื่อ ไม่เชื่อ อยู่บนฐานมโนทัศน์ ความคิดของเรา ประสบการณ์ (เราเลือกกรองข้อมูลที่เรา ให้ความสำคัญที่ยึดถือ ความเชื่อ มาเป็นตัวกรอง)
- บันไดขั้นที่สาม เรามีสมมติฐาน คิดเอาว่า เรื่องราวต่างๆ จะเป็นอย่างไร ดีความข้อมูลที่เรากرองไว้
- บันไดขั้นที่สี่ ตัดสินวินิจฉัยเรื่องราว
- บันไดขั้นที่ห้า ลงมือกระทำ/พูด ซึ่งก็จะกลับไปต่อกย้ำเรื่องเดิมไปเรื่อยๆ

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นนั้นซ้ำไปมาในหัวของเราและต่อกย้ำโลกทัศน์ ความเชื่อของเราเรื่อยๆ ขึ้น ทำให้เวลารับรู้เรื่องราวใด เรามักจะป็นบันไดแห่งการวินิจฉัยอย่างเป็นอัตโนมัติและรวดเร็ว ตามความคุ้นชิน

ยกตัวอย่างการรีบไต่บันไดแห่งการวินิจฉัย และขาดการสำรวจยั้งคิด กรณีแพทย์วินิจฉัยผู้ป่วยว่าเป็นไข้หวัด ทั้งๆ ที่เป็นไข้เลือดออก ในช่วงที่ยุงลายแพร่ระบาด คนป่วยมีอาการใกล้เคียงกันกับไข้หวัดใหญ่ หมอวินิจฉัยเร็วๆ อาจด้วยอ่อนประสบการณ์ ไม่ใส่ใจ ไม่สังเกต ไม่ใส่ใจ เพียงพอ เมื่อวินิจฉัยว่าคนป่วยเป็นไข้หวัดใหญ่ ก็ให้การรักษานั้น ทำให้คนไข้บางคนมีอาการช็อก และอาจถึงตายได้ เพราะเลือดออก ไตเกือบวาย

งานวิจัยจำนวนมากไม่เห็นความจริง เพราะนักวิจัยลงภาคสนามด้วย ทฤษฎีในหัว มีแว่นตา ตั้งคำถาม ใจทฤษฎีตามทฤษฎี ขาวบ้านก็ตอบตามทฤษฎี และบางทีก็เขียนแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยอยากให้ตอบ เมื่อเราได้ข้อมูลไม่ตรง ก็ตัดสินความจริงผิด เมื่อการคิดไม่สอดคล้องกับความจริง

การทำไม่สอดคล้องกับความจริง ผลก็คือ เราไม่อาจแก้ปัญหาได้

กระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเห็นความจริง เข้าใจความจริง เราจึงต้องคอยตรวจสอบและคิด ทฤษฎี ความเชื่อ คุณค่า ที่เรามีอยู่เสมอ

การที่เราทำความเข้าใจโลกภายในบ้าง จะช่วยให้เรารับฟังความคิด ความเห็นของคนอื่นอย่างเข้าอกเข้าใจมากขึ้นด้วย หากเราพยายามดูว่า เขามีสมมติฐานอะไร อยู่บนคุณค่าอะไร และคุณค่านั้นมีที่มาที่ไปจากไหน เราอาจจะไม่เห็นด้วยกับเขา แต่เข้าใจที่มาที่ไปกับความเห็นของเขาได้

เมื่อการคิดไม่สอดคล้องกับความจริง  
การทำไม่สอดคล้องกับความจริง  
ก็แก้ไขปัญหาไม่ได้

### กิจกรรม: ขวัญ-เรียม

**วัตถุประสงค์** เป็นกิจกรรมที่ให้เราสืบล้มล้างทัศนคติภายใน (mental models) วิธีการมองโลก การรับและกรองข้อมูลภายในตน ตรวจสอบว่าสิ่งที่เราใส่ในการมองโลก

**กระบวนการ** กิจกรรมแบ่งออกเป็น 2 ช่วง โดยในช่วงแรก ทุกคนได้รับแจกเอกสารที่มีเรื่องเล่าของ ขวัญ - เรียม ทุกคนอ่านเอกสารแล้วให้จับกลุ่มสนทนากันว่า

- คนไหนที่เราไม่ชอบที่สุด ให้เหตุผล
- คนไหนที่น่าเห็นใจที่สุด ให้เหตุผล

จากนั้น ให้กลุ่มลงมติ ลงคะแนน แล้วเขียนคำวินิจฉัยตัดสินของกลุ่มลงบนกระดาษว่า

- ใครแย่ที่สุด (คะแนนเสียงเท่าไร) ด้วยเหตุผลอะไร
- ใครที่น่าเห็นใจที่สุด (คะแนนเสียงเท่าไร) ด้วยเหตุผลอะไร

ในช่วงที่ 2 ทุกคนจะได้รับแจกเอกสารขวัญ - เรียม อีกชุด ซึ่งมีเนื้อหาบางอย่างเพิ่มเติมขึ้นมา เมื่ออ่านแล้ว ลองทบทวนวิธีการคิด วิธีการมองและตัดสินเรื่องราวต่างๆ ของเรา

**ระยะเวลา** 1 ชั่วโมง

*หมายเหตุ เอกสารประกอบกิจกรรมขวัญ-เรียมไม่ได้เผยแพร่ทั่วไป แต่จะใช้เฉพาะกิจกรรมในการอบรมของ CivicNet*



หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจัดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์สด ๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบ ๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่  
ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)  
นอกจากนั้นวิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและ  
ช่วยยกระดับความรู้ความเข้าใจของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรบ้างหรือมีความคิดอะไรเกิดขึ้นบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จัดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### ข้อคิดเพิ่มเติมจากกิจกรรมขวัญ-เรียม

กิจกรรมนี้สะท้อนเรื่องมโนทัศน์ คือ ทักษะในการมองโลก (world-views) เรามองโลกแบบไหน ทักษะในการมองโลกของเรากำหนดทำที่ พฤติกรรมการแสดงออกของเรา และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เราตระหนักรู้ ทักษะในการมองโลกของเราหรือไม่

โลกสมัยใหม่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร เรื่องราวซับซ้อนมากมายหลายเรื่อง เราไม่มีทางได้ข้อมูลที่แม่นยำ 100% เราจำเป็นต้องตั้งตัว ตั้งสติ ข้างล่างบ้าง เพื่อวินิจฉัย ตรวจสอบข้อมูลก่อนจะตัดสินใจอะไร เราต้องตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ได้มาจากไหน ครอบคลุมหรือไม่ เราใส่แว่นสีอะไร เรามีสมมติฐานอะไร และสมมติฐานของเราขึ้นอยู่กับคุณค่าอะไร

การมีสติรู้ตัวจึงสำคัญและจำเป็น เพื่อไม่ให้เรารีบด่วนตัดสินใจ กระบวนการสนทนาจึงต้องช้าลง ฟังกันให้ดี ห้อยแขวนการตัดสินใจก่อน

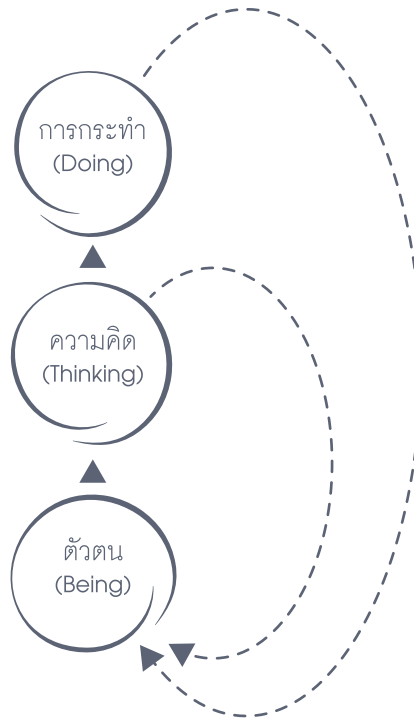
### การเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง (Deep Change) 3 ระดับ

การเรียนรู้เป็นไปเพื่อเหนี่ยวนำและสรรค์สร้างการเปลี่ยนแปลง ยิ่งการเรียนรู้ของเราลึกซึ้งมากเท่าใด การเปลี่ยนแปลงก็จะลึกซึ้งกว้างขวางเท่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลึกซึ้งนั้นอาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

**เปลี่ยนการกระทำ (Doing)** วิธีการทำงาน การสนทนากัน

**เปลี่ยนความคิด (Thinking)** ปรับมุมมอง เปิดโลกทัศน์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เปลี่ยนโลกทัศน์ภายในจากการคิดแบบกลไก เป็นการคิดแบบระบบที่มีชีวิต เห็นเป็นองค์รวม

**เปลี่ยนตัวตน (Being)** พัฒนาศักยภาพตัวเอง เป็นการเปลี่ยนแปลงระดับที่ลึกซึ้งที่สุด และเมื่อทำได้ ก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับความคิดและการกระทำด้วย



โดยมาก เวลาเราคิดทำการเปลี่ยนแปลง เรามักมุ่งเน้นไปที่เปลี่ยน การกระทำและสิ่งภายนอกที่จับได้ต้องได้ (รูปธรรม) เช่น แผน นโยบาย ระเบียบ วิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ อาคารใหม่ กิจกรรมใหม่ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงในขั้นนี้เป็นระดับผิว ๆ มีความสำคัญ แต่ยังไม่ใช่ การเปลี่ยนแปลงที่จะหยั่งรากให้เกิดผลที่ยั่งยืนได้

สิ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (ภายนอก) มีผลลึกซึ้งขึ้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงความคิดเบื้องหลัง-เบื้องลึกของการกระทำใหม่ หรือ สิ่งใหม่ที่สร้างนั้นด้วย

ทุกการกระทำที่เราทำ มาจากวิธีคิดเดิม ๆ หรือไม่ เราคิดแก้ปัญหาในระดับสร้างของใหม่ แต่สิ่งที่สำคัญ ยังไม่ได้คิด ซึ่งหากเราเปลี่ยนวิธีคิด และคิดใหม่ได้จริง ๆ เราอาจจะเห็นช่องทาง วิธีการใหม่ๆ เพื่อลดปัญหา การจรรยาจริได้

เราไม่เพียงเปลี่ยนความคิด ในแง่การใช้เหตุผลเชิงตรรกะ แต่เราควร ต้องเปลี่ยนมาคิดด้วยหัวใจให้มากขึ้นด้วย การคิดด้วยหัวใจ คือ การใช้ ระบบความรู้สึกให้มากขึ้น (ซึ่งไม่ได้หมายถึงการใช้อารมณ์) ความรู้สึก เป็นการเรียนรู้ที่สำคัญของมนุษย์ เด็กเรียนรู้ว่า ไม่ควรเหย่มือลงในขามซุปีที่ มีควันขึ้น เพราะเด็ก รู้สึก ว่าความร้อนเป็นเช่นไร และทำให้เขาารู้สึกอย่างไร

ท้ายที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงตัวตนของ ผู้กระทำ/ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลึกลงไปในระดับ จิตวิญญาณ คุณค่าความหมายในชีวิต ความเป็นมนุษย์

เมื่อเราเปลี่ยนตัวเองได้ วิธีคิดเปลี่ยน วิธีทำก็เปลี่ยน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงตัวเองของท่านคานธี ก่อนหน้าที่ท่านจะเป็นผู้นำสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงแบบอหิงสานั้น ท่านเป็นทนายความที่ว่าความไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้ลูกความแพ้ ท่านขี้อาย และขี้กลัว แต่เมื่อท่านเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ ท่านก็เปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้มหาศาล

ผู้นำที่มีปัญญาและกรุณาทั้งหลาย จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงตัวตนในระดับลึกด้วยกันทั้งสิ้น และท่านทั้งหลายเหล่านั้นก็เป็นมนุษย์เหมือนกับพวกเรา ฉะนั้น เราทุกคนสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้โลกนี้ได้ โดยที่เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงตัวเอง หันมาใส่ใจสำรวจ พัฒนา การกระทำ ความคิด และศักยภาพตัวเองอย่างต่อเนื่อง

*“You must be the change you wish to see in the world.  
... As human beings, our greatness lies not so much in  
being able to remake the world – that is the myth of  
the atomic age – as in being able to remake ourselves.”*

*Mahatma Gandhi*

กิจกรรม: สนทนาเรื่องการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ

(Doing–Thinking–Being)

วัตถุประสงค์ ทบทวนตัวเอง ทีม และงานที่ผ่านมาว่า เรามีการเปลี่ยนแปลงอะไรและในระดับใด และร่วมกันคิดว่า หากเราจะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งยั่งยืน แต่ละคนต้องเปลี่ยนอะไรบ้างและในระดับใด อย่างไร ในทีมของเรา องค์กร และการทำงานก็เช่นกัน ต้องเปลี่ยนอะไรบ้างและในระดับใด อย่างไร

โจทย์ ทบทวนในองค์กรหรือโครงการของเรา กระบวนการสนทนาที่ผ่านมาเป็นอย่างไร มีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน ถ้าจะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ต้องทำอะไรกันบ้าง ใครควรทำอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยเริ่มต้นที่ตัวเองว่า จะทำอะไรได้บ้าง

กระบวนการ ล้อมวงสนทนากันในกลุ่ม องค์กร สนทนากันตามอิสระ  
ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
เปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้  
หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม) นอกจากนั้น  
วิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและช่วยยกระดับความรู้  
ความเข้าใจของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการสนทนา ได้ข้อคิดอะไรบ้าง  
หรือมีความคิดอะไรเกิดขึ้นบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### ปัญญาญาณ (Insight)

ในกระบวนการเรียนรู้ บ่อยครั้ง วิทยากรกระบวนการจะให้มีช่วงเวลานิ่งสงบ ชวนให้ผู้เข้าอบรมอยู่กับตัวเอง ครุ่นคำนึงถึงคำถามบางอย่างหรือประสบการณ์การสนทนา แล้วจดบันทึกความรู้สึกสุดๆ ที่ผุดขึ้น ว่ามีอะไรที่เป็นความรู้จากสถานการณ์จริง พื้นที่จริง ที่เราสามารถเอาไปใช้ในการทำงานเป็นทีม

การหยุดช่วงเวลาสนทนา เพื่อจดบันทึกความคิดสดใหม่ที่เกิดขึ้นในความสงบนิ่งนั้น เป็นการฝึกฝนภาวะแห่งการหยั่งเห็น “การคุยที่ใช้หัวมากเกินไป จะทำให้โอกาส บั้งแว็บ เกิดขึ้นได้น้อย ในขณะที่คุยด้วยใจ ความว่าง สงบ ความคิดบั้งแว็บจะผ่านเข้ามาได้” ช่วงที่เว้นระยะการสนทนาไว้ 30 วินาทีเป็นการนำความเจ็บมาในวงสนทนา ความเจ็บทำให้มีสติรู้ตัว ซึ่งเอื้อต่อการเกิดภาวะบั้งแว็บ ในความเจ็บมีพลัง ทำให้เกิดปัญญาความรู้ การคิดการพูดของเราจะละเอียดละไมขึ้น (อ่านเนื้อหาเพิ่มเติมในเอกสารประกอบการอบรม เรื่องการหยั่งเห็นด้วยปัญญา)



**กิจกรรม: สนทนาเพื่อการหยั่งเห็น (Insight)**

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้เข้าใจสภาวะ บรรยากาศทั้งภายนอกและภายใน ที่เป็นบ่อเกิดแห่งปัญญาญาณ การหยั่งรู้ (ปิ้งแว็บ)

**โจทย์** ครุ่นคิด ทบทวนว่าในอดีต เรามีช่วงเวลา **ปิ้งแว็บ** บ้างหรือไม่ เป็นเรื่องอะไร ตอนนั้น บรรยากาศช่วงปิ้งแว็บเป็นอย่างไร เรากำลังทำอะไรอยู่ หลังจากการปิ้งแว็บแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงอะไรในตนเอง บ้างหรือไม่ เช่น ความคิดอะไรใหม่ๆ การตัดสินใจใหม่ๆ สภาวะจิตใจใหม่ๆ

**กระบวนการ** จับคู่กับคนที่ยังไม่ได้มีโอกาสคุยด้วย เดินหาที่เหมาะสมๆ นอกห้องอบรม ควรเป็นบรรยากาศที่เหมาะสมควรมีความเป็นธรรมชาติ โดยให้สังเกตด้วยว่า บรรยากาศทางธรรมชาติที่ผลอย่างไรต่อจิตใจเรา และมีผลอย่างไรบ้างหรือไม่กับพลังการสนทนา และความรู้สึกเชื่อมโยงต่อกัน

ระยะเวลา 45 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำ  
ทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม) นอกจากนั้นวิทยากร  
อาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและช่วยยกระดับความรู้ความเข้าใจ  
ของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด สภาพปั้งแ้วบเกิดขึ้นได้อย่างไร เราจะเอามาใช้  
ประโยชน์ในการทำงาน และกับคนอื่นอย่างไร

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### ข้อคิดเพิ่มเติมจากกิจกรรมการหยั่งเห็น

เราล้วนเคยมีประสบการณ์บึงแ้วบใน ชีวิต ภาวะเช่นนี้ทำให้เรา เห็นทางออก ที่เวลาปกติเราคิดไม่ได้ คิด ไปไม่ถึง เราจะใช้ประโยชน์กับ ภาวะนี้ได้ หากเราเรียนรู้ที่จะบ่มเพาะให้สภาวะบึงแ้วบเกิดขึ้นบ่อยๆ ในชีวิตประจำวัน

กระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้เราบ่มเพาะสภาวะบึงแ้วบ คือ สังเกตให้ เห็นจิตของตัวเองว่า บึงแ้วบเกิดขึ้นในช่วงเวลาไหน ตอนนั้นเราทำอะไร ช่วงไหนเราผ่อนคลาย เราทำอะไร สังเกตสภาพที่ความคิดดีๆ เข้ามา ได้เรื่อยๆ ช่วงไหนเรามีความคิดดีๆ เข้ามา

สำหรับการทำงานเป็นทีมก็เช่นกัน เราต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้ทีม/ กลุ่มเกิดภาวะบึงแ้วบ เราต้องสังเกตว่า สภาวะเช่นไรที่จะเอื้อให้ทีมเกิดภาวะ แ้วบความคิดดีๆ ออกมา เป็นการประชุม/การทำงานที่ไม่ถูกบีบบังคับ เครียด หรือไม่

บางทีเราอาจต้องหาช่วงเวลาที่จะวางหรือหยุดพักกันบ้าง ไม่ใช่คุยกัน จากสมองอย่างเดียว แต่เอาใจมาสัมผัสกัน มีพื้นที่ผ่อนคลายบ้าง ออกจาก กรอบเดิมๆ ของห้องประชุมสี่เหลี่ยมบ้าง ทำอะไรใหม่ๆ เช่น ย้ายสถานที่ ไปเดินเล่นกัน เปลี่ยนบรรยากาศคุยกัน เรื่องยากๆ ที่ต้องคุยกันนานๆ เข้าไปอยู่ในกิจกรรมชาติบ้าง เป็นต้น เมื่อทำเช่นนี้ ภาวะบึงแ้วบในทีม อาจเกิดขึ้นได้บ่อยๆ

## การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเช็กเอาท์

การเช็กอินเป็นกระบวนการเริ่มต้นให้ทุกคนได้เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ ให้น้ำกายและใจอยู่ในปัจจุบัน ทำสภาวะจิตให้สงบเป็นสมาธิ เปิดใจพร้อมรับการเรียนรู้และเชิดความพร้อมในการเรียนรู้ของตัวเอง การเช็กเอาท์ก็คล้ายกัน กระบวนการเหมือนกับการเช็กอิน แต่ประเด็นในการสนทนาต่างออกไป การเช็กเอาท์เป็นการประมวลผลการเรียนรู้ทั้งวันที่ผ่านมา

กิจกรรม: เช็กเอาท์การเรียนรู้ในวันนี้

วัตถุประสงค์ ฝึกการครุ่นคิด ถอดบทเรียน และเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

โจทย์ วันนี้ได้เรียนรู้อะไรสำคัญๆ บ้าง เล่าในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ที่อยากบอกเพื่อน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ผุดบังเกิดขึ้นมา

กระบวนการ กระบวนการเช็กเอาท์เหมือนเช็กอิน แต่มีกระบวนการบางอย่างเพิ่มเติม คือ การเว้นวรรคการสนทนา 30 วินาที กล่าวคือ ให้มีเวลา 30 วินาทีคั่นระหว่างผู้พูดคนก่อนและผู้พูดคนถัดไป เพื่อให้กระบวนการสนทนาช้าลงอีก แล้วให้สังเกตด้วยว่า เกิดอะไรขึ้นในตัวเรา และในกลุ่ม

ระยะเวลา 15 - 20 นาที (คนละ 2 - 3 นาที)

จุดบันทึกความรู้และการเรียนรู้ 5 นาที

*“การคุยที่ใช้หัวมากเกินไป จะทำให้โอกาส ‘บิ่งแว็บ’ เกิดขึ้นได้น้อย ในขณะที่คุยด้วยใจ ความว่าง สงบ ความคิดบิ่งแว็บจะผ่านเข้ามาได้”*

### วันที่ 3

#### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ในวันใหม่

ในทุกเช้าของการเรียนรู้ ทุกคนจะเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการด้วยการนั่งสงบ ทำสมาธิ สังเกตความรู้สึกของตัวเอง กายและใจ เพื่อเช็คระดับพลังงานในตัว ทั้งกายและใจ เป็นต้นว่า จากเต็ม 10 เราประเมินความรู้สึกทางกายและใจของเราอยู่ในระดับใด

การเช็คระดับความรู้สึกและพลังงานในตนเป็นเหมือนการวอร์มอัพ (warm up) ก่อนการลงแข่งหรือเล่นกีฬา ที่นักกีฬาต้องอุ่นร่างกายให้พร้อมสำหรับการเล่นกีฬานั้นๆ เช่นกัน ในกระบวนการทำงานเป็นทีม เราต้องใช้เวลาอุ่นเครื่องกันและกันก่อน อย่ารีบกระโจนเข้าสู่งาน แต่ให้พื้นที่ในการดูแลใส่ใจกันและกันบ้าง ให้ความกับความรู้สึก เช็คพลังในตัวของตัวเอง และกันว่าเป็นอย่างไร

เราต้องหมั่นวัดอุณหภูมิในใจของตัวเองและของทีม เพื่อที่จะจัดปรับพลิกแพลงกำหนดการ หรือกิจกรรม ให้สอดคล้องกับสภาวะอารมณ์ และสถานการณ์ เพื่อให้ผู้คนมีพลังชีวิต เพราะการเรียนรู้เป็นเรื่องพลังชีวิต เราต้องเรียนรู้เรื่องการดูแล รักษาพลัง หล่อเลี้ยงพลังของทีม ยกตัวอย่างการทำหน้าที่เอื้อกระบวนการเรียนรู้ วิทยากรต้องเคารพคุณภาพ คุณค่าชีวิตของผู้อบรม ถ้ารู้สึกว่า คนเครียด ล้า ไร้พลัง เราต้องปรับกิจกรรมใหม่ ให้ผ่อนคลาย พลังขึ้นมาก่อน อย่ายึดมั่นถือมั่นกระบวนการตามกำหนดการเดิมๆ

กิจกรรม: เตรียมความพร้อมสู่การเรียนรู้ และเช็กอิน

วัตถุประสงค์ ฝึกใจให้สงบ เป็นสมาธิก่อนการเรียนรู้ สนทนา ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในวงจรการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

โจทย์ ขอให้เช็กความรู้สึกทั้งกาย ใจ พลังงานในตัวของเรา ฝึกสติรู้ตัวในกายของเรา ที่เป็นที่ตั้งของความคิดและความรู้สึก บอกทั้งความรู้สึกทางกายและใจว่า “วันนี้รู้สึกอย่างไร”

กระบวนการ นั่งล้อมวงในกลุ่ม 4 - 6 คน นั่งสมาธิ ทำความสงบตามลมหายใจ หรือทำสมาธิตามที่แต่ละคนถนัดและเคยฝึกฝนมา บางครั้งอาจจะใช้การฟังเพลง อ่านบทกวีประกอบตัวก็ได้ เมื่อทำสมาธิเสร็จก็เริ่มดำเนินการกระบวนการเช็กอิน โดยให้เว้นช่องว่างระหว่างการสนทนา 30 วินาที และสนทนาโดยไม่มีไม้อาญาสิทธิ์ แต่ให้ไม่มีไม้อาญาสิทธิ์ในหัวใจ

ระยะเวลา 30 นาที (อาจแบ่งเป็นทำสมาธิ 5 นาที และเช็กอินราว 20 - 25 นาที)

## ศิลปะแห่งการเก็บเกี่ยว

หลังจากที่เราทำงานแล้ว เราเคยสรุปทบทวนและเรียนรู้จากปฏิบัติการของเราหรือไม่ อย่างไร เราเรียนรู้อะไรจากการทำงานบ้าง (ที่เราหว่านลงไปแล้ว)

เคิร์ต ตูคอลลสกี (Kurt Tucholsky) นักหนังสือพิมพ์และนักเขียนเยอรมัน เชื้อสายยิว เคยกล่าวว่า **“ประสบการณ์นะเธอ...ไม่เห็นมีอะไรบางคนทำผิดซ้ำซากเป็น 20 ปี”**

คนมีประสบการณ์มากมายอาจจะไม่ได้เรียนรู้อะไร ทำเรื่องเดิม ความผิดเดิมๆ ซ้ำซาก ดูตัวอย่างชาวนาไทยที่ไม่อยากให้ลูกเป็นชาวนา เพราะตนเองอยู่กับความเจ็บปวด ยากจน ทุกข์มายาวนาน แต่ก็ยังอยู่กับทุกข์ที่เดิม แม้จะมีประสบการณ์ความทุกข์มายาวนานเป็นสิบๆ ปีก็ตาม เพราะเหตุใด .. แน่นนอนว่า ส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของโครงสร้างที่ไม่เป็นธรรม แต่ส่วนมากก็เป็นเรื่องที่ชาวนาไม่ใช้เวลาครุ่นคิดใคร่ครวญ ตั้งคำถามเพื่อเปลี่ยนแปลง วิถีชีวิตตน ประสบการณ์จึงไม่มีประโยชน์อะไร ถ้าไม่เรียนรู้

**“เราไม่ได้เรียนจากประสบการณ์ แต่เรียนจากสมรรถนะในการมีประสบการณ์”** เป็นคำพูดที่มีผู้อ้างว่ามาจากพระพุทธองค์ (ภาษาอังกฤษใช้ว่า *“We do not learn by experience, but by our capacity to experience.”*)

สมรรถนะในการมีประสบการณ์ เป็นอย่างไร?

วางรเรียนรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะในการมีประสบการณ์ เวลาถอดประสบการณ์ เราใช้อะไรไปถอดบทเรียน --- สภาวะภายใน ใจหรือไม่ สติ สมาธิ การครุ่นคิด

สภาวะภายในจึงเป็นเรื่องสำคัญมากในการถอดบทเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกสมัยใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วฉับไว สิ่งสำเร็จในยุคหนึ่งไม่จำเป็นว่าใช้ได้เสมอไป การยึดติดกับกรอบประสบการณ์เดิมที่เคยสำเร็จ ใช้ไม่ได้ การเรียนรู้จากสมรรถนะในการมีประสบการณ์ที่ผันแปรไปเรื่อยๆ จึงมีความหมายและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะอยู่ในโลกแห่งความพลิกผันได้

การเรียนรู้ไม่ได้อยู่ในห้องเรียน แต่อยู่ในทุกก้าวของชีวิต รวมถึงในการทำงาน เมื่อเราเรียนรู้ (ในการทำงาน) จิตต้องอยู่ในปัจจุบันขณะ สังเกตเห็นเรื่องราวต่างๆ นำความรู้มาอยู่ในการปฏิบัติ (งาน)

การถอดบทเรียนเป็นหนึ่งในธรรมสู่ความสำเร็จ คือ อิทธิบาท 4 อันประกอบด้วย ฉันทะ คือ ใจรักชอบในการทำงานนั้น ๆ เมื่อเรามีความรักในสิ่งใด สายตาก็จะมองในสิ่งนั้น อยากรู้ อยากค้นหาเข้าใจ จิตมุ่งมั่นพลเห็นรายละเอียด คือ จิตตะ (ใส่ใจ จดจ่อ) ความรักทำให้เห็นรายละเอียด เมื่อเราใส่ใจ เราจะเห็นมากกว่าธรรมดา ความพากเพียร คือ วิริยะ ก็จะมา เพราะเราจะอยากทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ส่วน วิมังสา คือ การค้นคว้า ทดลอง ถอดบทเรียนจากปฏิบัติการที่ทำไป

#### **After Action Review (AAR) เพื่อใช้ในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์**

กระบวนการถอดบทเรียนที่ปัจจุบันองค์กรและสถาบันต่างๆ นำมาใช้ มีต้นกำเนิดมาจาก นายพล ฮัล มัวร์ (Lt. Gen. Harold Gregory 'Hal' Moore) แห่งสหรัฐอเมริกา (ได้เลื่อนยศเป็นนายพลภายหลังจากสงคราม)

สมัยสงครามเวียดนาม ช่วงหนึ่งกองทัพเวียดนามเปลี่ยนกลยุทธ์การรบจากการรบแบบจรรยาธรรมมาเป็นารรบเต็มรูปแบบ ซึ่งโดยปกติแล้ว กองทัพที่มี



กำลังดียกกว่า ยุทโธปกรณ์ไม่พร้อม จะไม่เลือกทำการรบเช่นนี้ แต่เวลานั้น กองทัพเวียดนามอยากทดลองกำลังและเช็คความสามารถทหารของตน จึงเลือกที่จะรบเต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นการทดลองที่สูญเสียทหารเวียดนามหลายหมื่นคน แม้กระนั้น ทหารอเมริกันเองก็สูญเสียมากเช่นกัน เพราะคาดไม่ถึงว่า ทหารเวียดนามจะตอบโต้เต็มกำลัง

ในเวลาเช่นนั้น กองทัพสหรัฐส่งนายพันฮัล มัวร์ (ยศขณะนั้น) พร้อมด้วยทหารหนึ่งกองพัน มาคุมพื้นที่สำคัญที่ เอีย-แดรง (Ia Drang) เพื่อตรึงกำลังไว้ก่อน จนกว่าจะมีทัพเสริมมาหนุน

ก่อนขึ้นเครื่องบินรบไปเวียดนาม นายพัน ฮัล มัวร์เรียกประชุมหน่วยทหารแล้วพูดกับทุกคนว่า “ผมจะพาทุกคนกลับบ้าน ไม่ว่าจะมีชีวิตหรือไม่”

เมื่อกองพันนี้ถูกปล่อยตัวลงในสนามรบได้สัก 2 - 3 ชั่วโมง ก็ถูกระดมยิงจากทุกทิศทาง ทหารอเมริกันตายเป็นร้อย นายพันฮัล มัวร์เห็นว่า หากปล่อยให้เป็นไปแบบนี้ เขาจะไม่อาจรักษาความมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับทหารของเขาได้ เพราะตัวเขาเองก็จะตายไปด้วยหรือตายกันทั้งหมด

นายพันฮัล มัวร์ จึงขอเวลาครุ่นคิด ทบทวนเรื่องราวทั้งหมด เพื่อรับมือสถานการณ์ โดยให้นายทหารจำนวนหนึ่งไปตรึงกำลังไว้ อย่าให้ฝ่ายศัตรูเข้ามาได้ แล้วเชิญ นายร้อย ผู้บังคับหมู่ ผู้บังคับหมวด มานั่งประชุมกัน เพื่อจะสรุปบทเรียนและวางแผนการรบใหม่ เพื่อเอาตัวเองให้รอด ระหว่างที่รอ กำลังหนุนเข้ามาช่วย

คำถามง่ายๆ 3 ข้อ ซึ่งถกกันในที่ประชุมสถานการณ์รบ คือ

1. **What happened?** เกิดอะไรขึ้น
2. **What could be?** อาจเกิดอะไรขึ้นอีก  
มีความเป็นไปได้อย่างไรบ้าง
3. **What should be?** เราอยากให้เป็นอย่างไร

คำถามเหล่านี้ดูจะเป็นคำถามง่าย ๆ แต่ความหมายที่แท้อยู่ที่การครุ่นคำนึง คุณภาพในการครุ่นคิด การเห็น การตีความ เห็นรายละเอียด และประเมินสถานการณ์ คือ คุณภาพของคำตอบ

จากการถอดบทเรียนครั้งนั้น นายพันฮัล มัวร์ สามารถตรงกำลังไว้จนกองทัพส่งกำลังพลมาหนุนได้ เราจะเห็นว่า ความเป็นตัวตนของมนุษย์ (being) เกี่ยวข้องกับความคิด ความเห็น การกระทำของคน ตัวตนของแต่ละคนจะแสดงออกมาในยามคับขันเสมอ นายพลฮัล มัวร์ เป็นคาทอลิกที่เคร่งศาสนา เขาเข้าโบสถ์ตั้งแต่วัยเด็ก มีความเชื่อในพระเจ้าเป็นเจ้า และเห็นตัวเองว่าเป็นผู้ปฏิบัติตามพระประสงค์ของพระเจ้า นี่คือรากฐานของความคิด ความเชื่อ ตัวตนของเขา ซึ่งทำให้เขามีวิสัยทัศน์ วิธิมองโลกและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เผชิญ อย่างเป็น

ภายหลัง ทหารอเมริกันก็นำกระบวนการ AAR นี้ไปใช้ในการรบต่างๆ กองทัพไทยและสถาบันองค์กรต่างๆ ในเมืองไทยก็เอามาใช้เช่นกัน แต่เรายังทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะหัวใจของกระบวนการนี้ คือ คุณภาพในการเห็นรายละเอียดของเรื่องราว คุณภาพการครุ่นคิดเล็กๆ ซึ่งเรายังทำได้ไม่ดีพอ

สำหรับนักทำงานทางสังคม แม้งานที่เราทำไม่ใช่เรื่องความเป็นความตายแบบฉับพลันทันใดอย่างการสงคราม อีกทั้งงานทางสังคมก็ซับซ้อน อาศัยเวลากว่าที่จะเห็นผล แต่เราก็ควรต้องไวในการจับสัญญาณ จับชีพจรทางสังคมให้เร็ว เราจะถอดบทเรียนอย่างไรเพื่อปรับวิธีการของเราให้ทันกาล ซึ่งหมายความว่าบางครั้ง เราต้องถอดหรือวางความเชื่อเก่าๆ บ้าง เพราะความเชื่อ ความรู้ หรือทฤษฎีเก่าๆ อาจตามไม่ทันสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เข้ามา ดังนั้น จึงสำคัญที่เราต้องฝึกสังเกตเห็นสิ่งใหม่ตลอดเวลา

#### การถอดบทเรียน: คำถามและการสืบค้น (Inquiry)

โลกเปลี่ยนแปลงเพราะคำถาม อย่างเจ้าชายสิทธิศักดิ์ถามว่า “ทำไมชีวิตเป็นทุกข์ จะพ้นทุกข์ได้อย่างไร” แล้วด้วยคำถามดังกล่าว ท่านทুমุเทชีวิตแสวงหาคำตอบเป็นเวลา 6 ปี เอาชีวิตเข้าแลก

นักวิจัยรางวัลโนเบลใช้เวลา 10 - 20 ปีกว่าจะได้คำตอบ และบางครั้งก็ต้องแลกด้วยชีวิต อย่างมาตาม คูรี (Marie Curie) ซึ่งพยายามศึกษาทำความเข้าใจเรื่องกัมมันตภาพรังสี จนพบรังสีเรเดียม แต่สิ่งที่เธอต้องแลกกับการค้นพบก็คือ เธอได้รับรังสีนั้นมากและป่วยเป็นมะเร็งไขกระดูกเสียชีวิตในที่สุด

ไอน์สไตน์ ตั้งคำถามว่า “ถ้าฉันชี้ลำแสง แล้ววิ่งด้วยความเร็วของแสง จักรวาลจะมีหน้าตาเป็นอย่างไร” คำถามนี้นำไปสู่คำตอบที่เรียบง่ายคือ  $E = MC^2$  ซึ่งเป็นสมการที่เปลี่ยนโลกจนถึงทุกวันนี้

กุญแจของการเรียนรู้ คือ การตั้งคำถาม ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งใน

โลกสมัยใหม่ ที่ซับซ้อน ถามเพื่อสืบค้นร่วมกัน ถามเพื่อเปิดประเด็นและ  
การสนทนา งานวิจัยดีๆ มาจากคำถามที่ดีๆ งานวิจัยสุดยอดมาจาก  
คำถามสุดยอด

**"It is not the answer that enlightens, but the question."  
--- Eugène Ionesco นักปรัชญาและนักเขียนบทละคร ชาวโรเมเนียน**

ในชีวิตของเรา เคยมีคำถามอะไรบ้างไหม ในโครงการของเรา  
มีคำถามอะไรสำคัญๆ หรือไม่

การตั้งคำถามและสืบค้น คือ การทำตัวเหมือนนักสืบ สืบค้นหา  
ความจริง ด้วยความอยากรู้ อยากรู้เห็น อยากรู้เข้าใจ เมื่อไรที่เราเห็น  
ความจริง เราก็จะตัดสินใจ ตกลงใจอะไรได้ดีขึ้น

คำถามที่ดีมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. คำถามที่กระตุ้นให้เกิดพลัง
2. คำถามที่กระตุ้นให้อยากรู้อยากเห็น อยากรู้เข้าใจ
3. คำถามที่กระตุ้นปัญญา
4. คำถามที่เอาไปใช้ได้เฉพาะหน้า (practical questions)  
ค่อนข้างเป็นคำถามที่ต้องการสูตรสำเร็จ ส่วนใหญ่เป็น  
คำถามประเภท how to
5. คำถามที่ทำให้เกิดความร่วมมือ

นอกจากคำถามที่ดีแล้ว เราจะเก็บเกี่ยวประสบการณ์ได้ดีก็ต้องอาศัยกระบวนการสนทนาที่ดี มีบรรยากาศแห่งความซื่อ เพื่อให้เกิดความลุ่มลึกให้เราเห็นรายละเอียดบางอย่าง

สิ่งสำคัญในการเรียนรู้เป็นทีม คือ การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ (container) เช่น ห้อง ซึ่งเราต้องใส่ใจเช่นกัน เพราะพื้นที่ทางกายภาพ แต่ละแห่งมีพลังไม่เหมือนกัน (power of place) พื้นที่บางแห่งมีพลังมากกว่าธรรมดา เช่น การสนทนากันในบรรยากาศธรรมชาติกับห้องปิดที่บีบเรารู้สึกไม่เหมือนกัน พลังในการสนทนาและการคิดก็ต่างกันด้วย

นอกจากนั้น บรรยากาศยังหมายถึงความรู้สึก สิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้สึกอ่อนน้อมกับสถานที่ กับวาระการสนทนา กับผู้ร่วมสนทนา บรรยากาศในความรู้สึกที่เรามีต่อตัวเอง ต่อผู้อื่น และต่อการทำงาน ประสบการณ์ที่ทำ จะส่งผลต่อพลังในการเรียนรู้ ความรู้ด้วย

การสนทนาที่มีสภาวะแวดล้อมตั้งแต่กายภาพ จนถึงบรรยากาศทางความรู้สึก สัมผัสสิ่งที่ลึกซึ้ง อดีต รากเหง้า ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ สิ่งมีค่าทั้งหลายมักบรรยายได้ยากมาก แต่สัมผัสด้วยสภาวะจิต (อยู่เหนือคำบรรยาย) องค์กรวม คือ การเชื่อมสรรพสิ่งทั้งหลายเข้าด้วยกันในตัวเรา ในปัจจุบันขณะ

**กิจกรรม: การสืบค้นตั้งคำถาม (Inquiry)**

**วัตถุประสงค์** ร่วมกันทบทวนและสืบค้นการทำงานและอยู่ร่วมกัน  
ในประเด็นเรื่องคำถาม

**โจทย์** ทบทวนการสนทนาและทำงานร่วมกัน ที่ผ่านมา การสนทนา  
ในทีมหรือกลุ่มของเราเป็นอย่างไร เราเล่าเรื่องกันอย่างไรใหม่  
สอนกันอย่างไร เราถามกันบ้างไหม และมีผลอย่างไร

**กระบวนการ** ล้อมวงสนทนาในทีมองค์กรเดียวกัน สนทนาอย่างอิสระ  
ระยะเวลา 20 - 30 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวณยกระดับ  
การสนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่  
ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)  
นอกจากนั้นวิทยากรอาจจะมีคำถามเพิ่มเติมได้เพื่อชวนและ  
ช่วยยกระดับความรู้ความเข้าใจของผู้เรียน

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรที่น่าสนใจจากแบบฝึกหัดนี้บ้าง  
รู้สึกอย่างไรกับคำถามของตัวเองและเพื่อนในวงสนทนา และคำถามนั้น  
พาไปสู่ผลอย่างไรบ้าง

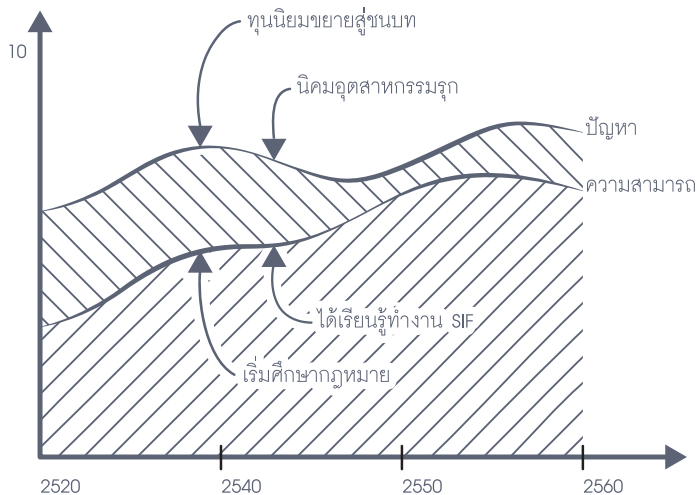
ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### เส้นแห่งกาลเวลา Timeline

เส้นแห่งกาลเวลา หรือ timeline เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถอดบทเรียน เป็นการมองย้อนเวลา ออกนอกกรอบแห่งกาลเวลาเฉพาะหน้า หรือ ห้วงเวลาสั้นๆ เพื่อให้เห็นว่าเรื่องราวต่างๆ มีต้นธารจากไหน เป็นอย่างไร ในแต่ละช่วง มีอะไรเกี่ยวข้องบ้าง เรื่องราวหลายเรื่องเกิดมาตั้งนานแล้ว เช่น ปัญหาโรคไต เหตุที่นำไปสู่โรคสะสมมานานก่อนที่อาการจะปรากฏ เป็นต้นว่า พฤติกรรมการกินอาหาร การใช้ชีวิต ฯลฯ

การทำเส้นแห่งกาลเวลา คือ การนำเอาความคิดออกมาเป็นภาพ ให้เราเห็นได้ชัด เส้นแห่งกาลเวลาเป็นเสมือนกระจกที่สะท้อนให้เราเห็นตัวเอง สิ่งที่เข้ามาในชีวิต และเห็นพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงในตน การเปลี่ยนแปลงภายในของเรามีผลต่อการภายนอก





เส้นแห่งกาลเวลา เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเป็นเราด้วยกัน สร้างคุณค่าและความหมายร่วมกัน ช่วยกันทบทวนการก่อกำเนิดร่วมกัน ทำให้คนที่มาเข้าที่หลังได้รู้จักวิญญาน ประวัติศาสตร์ของงานและองค์กร ว่า พี่ๆ ได้ผ่านอุปสรรคอะไรมาบ้าง และน้องๆ จะรับลูกต่ออย่างไร นี่คือการส่งต่อความรู้ จิตวิญญานและประวัติศาสตร์ สังคมเรียนรู้ ต้องมีระบบส่งต่อความรู้

การทำเส้นแห่งกาลเวลายังจะช่วยในการอ่านแนวโน้มทิศทาง ในอนาคตว่า อะไรจะเกิดขึ้นได้บ้าง และดูว่าสิ่งที่เราทำ ไปกับแนวโน้ม ของสังคม อาเซียน โลก หรือไม่ เราจะปรับอย่างไร

กระบวนการ timeline ช่วยในการถอดบทเรียนและสร้างความรู้ เราควรเอาทั้งทีมและองค์กรมาทำเส้นแห่งกาลเวลาด้วยกัน และคิดทบทวน ให้ละเอียดที่สุด การทำแบบนี้ จะช่วยให้ทุกคนได้เห็นภาพร่วมกัน เห็นที่ทาง ของตัวเราในแผนที่ประวัติศาสตร์ของการทำงาน เห็นความรู้ที่ใช้ได้ผล และ ที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม จะได้ไม่กล่าวโทษกัน

**กิจกรรม: เส้นแห่งกาลเวลา Timeline**

**วัตถุประสงค์** เพื่อทบทวนเส้นทางการทำงานและเรื่องราวในอดีต และ  
ถอดบทเรียนโดยเครื่องมือเส้นแห่งกาลเวลา

**โจทย์** ทบทวนย้อนกลับโครงการตัวเอง สืบสาวประวัติศาสตร์โครงการ  
ตัวเอง ปัญหาภายนอก ปัญหาภายใน และความสามารถในการรับมือ  
ปัญหาหรือทำงานโครงการ

**กระบวนการ** จับกลุ่มกันในองค์กร เครือข่าย ล้อมวงสนทนาตามอิสระ  
แล้วช่วยกันทำเส้นแห่งกาลเวลา โดยในแกนนอนเป็นช่วงเวลา  
(ตามจำนวนปี) ส่วนในแกนตั้งเป็นระดับ 1 - 10

กราฟเส้นแห่งกาลเวลา ประกอบด้วย

เส้นอุปสรรค/ปัญหา ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เครือข่าย  
สำรวจให้ครอบคลุมที่สุด ทั้งปัญหาเชิงโครงสร้าง ระบบ ความสัมพันธ์  
เป็นต้น

เส้นความรู้ ความสามารถ เครื่องมือที่เจानำไปรับมือกับปัญหา  
ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

## การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเขียนสะท้อนจากคำถาม ชวนประเมินการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ในการอบรม ให้เวลาทุกคนได้ครุ่นคิด และทบทวนการเรียนรู้ ความรู้ ข้อคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงการอบรม เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กิจกรรม: ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ภายหลังเสร็จสิ้นการอบรม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ครุ่นคิดและถอดบทเรียนการอบรมในหลักสูตรโดยภาพรวม เป็นความรู้ สดๆ ที่ได้กับตัวเอง

แนวคำถามเพื่อการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพื่อ

1. สำนวจความรู้ที่ได้รับและประทับใจ - เล่าข้อค้นพบและความรู้สำคัญๆ ที่ได้จากการเรียนรู้แลกเปลี่ยนในเวทีฝึกอบรมครั้งนี้
2. สำนวจความเปลี่ยนแปลงในความคิด ทักษะคิด ความรู้สึกต่อตัวเอง งาน เพื่อนร่วมงาน -- การเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้ ทำให้ท่านได้พบอะไรใหม่ๆ ในตัวเองบ้าง ทั้งในเรื่องความคิด ความรู้สึก
3. ประเมินการนำไปใช้ว่า ทักษะหรือความรู้ใดบ้างที่คิดว่าเป็นประโยชน์กับชีวิตและงานได้ จะนำไปใช้อย่างไร และคาดหวังผลใด -- คิดว่าจะนำความรู้และทักษะใดบ้าง ไปใช้ในชีวิตและการงาน และใช้อย่างไรบ้าง เพราะอะไร

ระยะเวลา 30 นาที



บันทึก



บันทึก

# การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การคิดกระบวนระบบ

(Systems Thinking)

ในส่วนนี้ประกอบด้วย

เกริ่นนำเพื่อเข้าใจความหมายและ  
ความสำคัญของการอบรมการคิดกระบวนระบบ

สาระในหลักสูตร (Knowledge)

ทักษะสำคัญที่ฝึกฝน (Skills)

ท่าที ทศนคติ (Attitude)

ตารางกิจกรรมการเรียนรู้

เอกสารและสื่อประกอบการเรียนรู้

เนื้อหาและกระบวนกรฝึกอบรม (ตามกำหนดตารางกิจกรรม)

## เกริ่นนำ ความหมายและความสำคัญ ของการอบรวมการคิดกระบวนการ

โลกปัจจุบันซับซ้อน บั่นป่วน และผันแปรอย่างเป็นพลวัต ลองหยิบเรื่องราว ปัญหาหลักเรื่อง ไม่ว่า เหตุการณ์การชุมนุมทางการเมือง เหตุน้ำท่วม ป่าไม้ลด ภาวะเศรษฐกิจในโลกตะวันตก ฯลฯ เมื่อพิจารณาจะเห็นว่า เรื่องราวหรือปัญหานั้นๆ เกี่ยวข้องกับผู้คนจำนวนมากและหลากหลาย อีกทั้งยังทับซ้อน เกี่ยวดอง ส่งผลกระทบต่อเนื่องและกระจายในวงกว้าง จนดูเหมือนยากที่เราจะไล่ตามปัญหาได้ทัน

การคิดและลงมือแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่ออนาคตที่ปรารถนานั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถที่จะมองเห็นเรื่องราวและวิเคราะห์ปัญหาให้ทะลุ เข้าใจโลกตามความเป็นจริง ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้เราเห็นโลกตามความเป็นจริง คือ การคิดกระบวนการ (systems thinking)

การคิดกระบวนการ ไม่ใช่การคิดแบบระบบกลไก ตรรกะที่ตายตัว หรือระบบที่ดำเนินไปในลักษณะเส้นตรง จาก 1-2-3 (linear thinking) ทว่า การคิดแบบกระบวนการ คือ การคิดจากการเห็นว่า เราอยู่ในโลกแห่งระบบที่มีชีวิต อันซับซ้อน เปรียบบาง ซึ่งทุกอย่าง ทุกองค์ประกอบ ล้วนสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันทั้งสิ้น หรือการเห็นแบบเป็นองค์รวม (whole หรือ holistic)

การเห็นโลกในกระบวนการจะช่วยให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเรากับระบบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เราจะเห็นความเชื่อมโยงที่ซ่อนเร้นในระบบ อันจะช่วยให้เราวิเคราะห์เรื่องราวต่างๆ ได้ใกล้เคียง

ความจริงมากขึ้น เห็นที่มาที่ไปของเหตุการณ์และสามารถเห็นจุดหรือพื้นที่ (คานจัด) ที่เราจะเข้าไป ร่วมเล่นกับระบบ จัดปรับความสัมพันธ์ หรือ เปลี่ยนปัจจัยเงื่อนไข เพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ใหม่ที่ปรารถนา

## หลักสูตรนี้มุ่งหมายให้ผู้อบรมได้รับและฝึกฝน

### ความรู้ (Knowledge)

- หลักการพื้นฐานของวิธีคิดกระบวนการระบบ systems seeing and systems feeling
- ทฤษฎีโลกในระบบที่ซับซ้อน (complex system) อันประกอบด้วย ความซับซ้อน 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความซับซ้อนที่มีพลวัต (dynamic complexity) ความซับซ้อนทางสังคม (social complexity) และการซับซ้อนแบบผุดบังเกิดและบานปลาย (emerging or generative complexity)
- ความแตกต่างของระบบกับกอง วิธีคิดแบบเส้นตรงกลไก กับ วิธีคิดแบบกระบวนการระบบ
- การคิดเชื่อมโยง เหตุ (ปัจจัย) และผลที่เกิดขึ้น (causal loops)
- การทำแผนที่ความสัมพันธ์ด้วยการทำความเข้าใจเส้นทางการป้อนกลับ (feedback loops) ที่เป็นทั้งการป้อนกลับเพิ่มกำลังทวีคูณ (reinforcing feedback) การป้อนกลับคานกำลัง (balancing feedback) รู้จักการมาช้าในระบบที่ซับซ้อน (delay)
- ทฤษฎีว่าด้วยการคิด 4 ระดับ มองให้ทะลุเขาน้ำแข็ง



- ระบบกับความสัมพันธ์ของมนุษย์

### ทักษะที่จะได้ฝึกฝน (Skills)

นอกจากจะได้ทบทวนและฝึกทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้งและการสนทนาที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตรภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ ในหลักสูตรนี้ ทักษะเฉพาะที่จะได้ฝึกฝนเพิ่มเติม อาทิ

- ฝึกคิดและมองเห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ด้วยการลากเส้น ความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกันไปมาและซับซ้อน
- ฝึกคิด 4 ระดับ สืบค้นลึกลงไปกว่าระดับปรากฏการณ์ที่จับต้องมองเห็นได้ เห็นแบบแผนของเรื่องราว โครงสร้างระบบ จนลึกไปถึงโลกทัศน์ ความเชื่อที่ให้กำเนิดระบบ แบบแผนวัฒนธรรมและปรากฏการณ์
- ทักษะการเล่าเรื่องด้วยภาษาที่มีชีวิตชีวา ทำให้คนนึกภาพออก
- ทักษะการลากเส้นเชื่อมโยงของเหตุและผล เพื่อสืบสาวว่าสิ่งต่างๆ นั้นมีที่มาอย่างไร
- ทักษะการทำแผนที่ความสัมพันธ์เพื่อทำความเข้าใจเส้นทาง การป้อนกลับ (feedback loops) ที่เป็นทั้งการป้อนกลับเพิ่มกำลังทวีคูณ (reinforcing feedback) การป้อนกลับคานกำลัง (balancing feedback) รู้จักการมาช้าในระบบที่ซับซ้อน (delay)
- ทักษะการตั้งคำถามเพื่อการสืบค้น
- ทักษะสนทนาเป็นทีม

### ท่าที ทักษะ (Attitude)

การคิดกระบวนระบบเป็นเรื่องหลักปรัชญาที่จะเปลี่ยนมุมมองของเราต่อโลก เราต้องปรับความเข้าใจ ผี๊กและฝน สายตา ของเราให้มองโลกตามความเป็นจริง กล่าวคือ

- สรรพสิ่งทั้งหลายล้วนเชื่อมโยงกันหมด ทุกสิ่งส่งผลกระทบต่อกันทั้งสิ้น เห็นความเชื่อมโยงของ ตัวฉัน กับ ผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมต่างๆ หรืออย่างที่ว่าพูดกันมากกว่า **องค์รวม**
- ทุกอย่างล้วนมาแต่เหตุ เรื่องราวต่างๆ มีความลึกซึ้งและที่มา ซึ่งหากเราดำดิ่งลงไปสืบสาวให้ลึกขึ้นเราจะเห็นเหตุและปัจจัยมากมายในระดับต่างๆ ฉะนั้น การคิดแก้ปัญหาจึงไม่อาจมองเรื่องราวเพียงสิ่งที่ปรากฏเฉพาะหน้า หรือสิ่งที่จับต้องได้ฉาบฉวยสำเร็จรูป หลายเรื่องราวอาศัยเวลากว่าที่จะงอกงามหรือปะทุ
- การคิดกระบวนระบบเป็นเรื่องของระบบที่มีชีวิต มีปฏิสัมพันธ์กับ ปัจจัยภายนอกและภายในเสมอ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ของมนุษย์ ละเอียดอ่อนและต้องใส่ใจให้ความสำคัญ เห็นเหตุและผลอันเกิดจากความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่ต่างกัน ให้ผลต่างกัน

*Learn how to see.*

*Realize that everything connects to everything else.*

*Leonardo da Vinci*

**ตารางกิจกรรมการเรียนรู้**  
**การคิดกระบวนระบบ (Systems Thinking)**

วันแรก

- 09.00 น. สมาธิและกระบวนกรเชิงอิน  
ชี้แจงกระบวนกรฝึกอบรม “ทำไม่ต้องเรียนการคิดกระบวนระบบ”  
ทบทวนทฤษฎีว่าด้วยวัฏจักรกรเรียนรู็ลึกซึ้ง (deep learning cycle) และองค์กรเรียนรู็ (learning organization) ซึ่งสัมพันธ์กับกระบวนกรคิดกระบวนระบบ (systems thinking)
- 10.30 น. พักรกาแพ
- 10.45 น. หลักปรัชญาพื้นฐานของการคิดกระบวนระบบ เข้าใจหลักการพื้นฐานของวิธีคิดกระบวนระบบ ด้วยกรเล่าเรื่อง ตัวของฉฉน เพื่อนำไปสู่ ความเข้าใจเรื่อง systems seeing and systems feeling  
ครุ่นค้ำนึ่งร่วมนกัน (reflection in action) บทเรียนจากการเล่าเรื่องตัวของฉฉนสัมพันธ์กับมิติวิธีคิดกระบวนระบบและปรัชญาณตวันออก
- 12.15 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- 13.15 น. เข้าใจความเป็นระบบ การคิดเชื่อมโยง เหตุ (ปัจจัย) และผลที่เกิดขึ้น (causal loops)  
แบบฝึกหัดว่าด้วยเส้นของเหตุและผล (causal loops)  
สะท้อนข้อคิดจากแบบฝึกหัด
- 15.10 น. พักรกาแพ
- 15.30 น. แบบฝึกหัดว่าด้วยเส้นของเหตุและผล (ต่อ)

ล้อมวงสนทนากลุ่มใหญ่และครุ่นคำนึงร่วมกัน  
(reflection in action)

17.00 น. ชมภาพยนตร์ประกอบการเรียนรู้

## วันที่ 2

09.00 น. นั่งสมาธิ แล้วเช็คอิน (check in) เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้  
แลกเปลี่ยนข้อคิดจากภาพยนตร์

10.00 น. ทฤษฎีว่าด้วย ปรัชญา ทักษะและข้อควรระมัดระวัง  
ในการคิดกระบวนการ  
วิธีคิด 2 แบบ คือ แบบเป็นเส้นตรงและแบบระบบ  
(linear thinking VS. systems thinking)

10.20 น. พักร่างกาย

10.45 น. ทฤษฎีว่าด้วย เส้นการป้อนกลับ (feedback loops)  
การป้อนกลับเพิ่มกำลังทวีคูณ (reinforcing feedback)  
การป้อนกลับคานกำลัง (balancing feedback)  
รู้จักการมาช้าในระบบที่ซับซ้อน (delay)  
แบบฝึกหัด ค้นหาการป้อนกลับเพิ่มกำลังและการป้อนกลับ  
คานกำลัง ในระบบที่เราดำรงอยู่

12.30 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน

13.30 น. ระบบกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และการสะท้อนป้อนกลับ  
ชมคลิป *The Music Teacher* แล้วทำแบบฝึกหัดการสะท้อน  
ป้อนกลับในระบบความสัมพันธ์

15.00 น. พักร่างกาย

15.15 น. ทำแบบฝึกหัดการสะท้อนป้อนกลับในระบบความสัมพันธ์

17.00 น. พักผ่อนตามอัธยาศัยและรับประทานอาหารเย็น

### วันที่ 3

09.00 น. นั่งสมาธิ แล้วเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้  
ทฤษฎีว่าด้วยการคิด 4 ระดับ มองให้ทะลุเขาน้ำแข็ง  
แบบฝึกหัดการคิด 4 ระดับ จากปัญหาจริง

10.15 น. พักกาแฟ

10.30 น. แบบฝึกหัดการคิด 4 ระดับ จากปัญหาจริง (ต่อ)

11.30 น. ล้อมวงสนทนากลุ่มใหญ่ ครุ่นคำนึงร่วมกัน  
และบันทึกการเรียนรู้ก่อนเช็กเอาท์

12.00 น. รับประทานอาหารกลางวันและเดินทางกลับ

**หมายเหตุ :** ข้อคิดและข้อสังเกตเพิ่มเติมสำหรับการอบรม

ระยะเวลา 2 วันครึ่งกับการเรียนรู้เรื่องการคิดกระบวนการเป็นช่วงเวลาที่ค่อนข้างสั้น ไม่เพียงเพราะวิชานี้เป็นวิชาที่มีเนื้อหามากและเข้มข้นที่สำคัญ เป็นวิชาที่ผู้เรียนต้องฝึกฝนความคุ้นชินทางความคิด วิชิต วิธิมองโลก ซึ่งอาศัยเวลาในการปรับคลื่นความคิด ความรู้สึกและความเข้าใจพอสมควร

แม้จะมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา แต่เนื้อหากิจกรรมตามตารางในการอบรมครั้งนี้ก็พอที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจและเห็นแนวทางนำความรู้ทักษะที่ได้ฝึกฝนไปประยุกต์ใช้ต่อไปในพื้นที่ปฏิบัติงาน แต่ถ้าจะให้ดีที่สุด ระยะเวลาที่เหมาะสมกับการเรียนรู้วิชานี้ใช้เวลา 3 คืน 4 วัน

## เอกสารและสื่อประกอบการอบรมและการเรียนรู้

- เอกสารประกอบการอบรมการคิดกระบวนการระบบ
- หนังสือ วิธีคิดกระบวนการ เรียบเรียงโดย ปิยนาด ประยูร
- หนังสือ เมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ คู่มือเรียนรู้และทดลองปฏิบัติการบูรณาการแบบระบบที่มีชีวิตเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะในสังคมฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 โดย ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ สุภาพ สิริบรรสพ และกรรณจรียา สุขรุ่ง
- ภาพยนตร์เรื่อง Contagion

## เนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้ (ตามตารางกิจกรรม)

### การอบรมเชิงปฏิบัติการ การคิดกระบวนการระบบ (Systems Thinking)

#### วันแรก

#### เกริ่นนำสู่การอบรม

ทำความเข้าใจบริบทของเนื้อหาในหลักสูตรและความตั้งใจให้แจ่ม  
กระจ่าง

การเริ่มต้นสำคัญต่อการเรียนรู้ การเริ่มต้นเป็นเหมือนการเปิดประตูให้  
ผู้เข้าอบรมเดินสู่โลกของการเรียนรู้ โดยมีวิทยากรกระบวนการเป็นดั่งเจ้าบ้าน  
ที่ต้อนรับแขกผู้มาเยือนให้รู้สึกสบายใจ วางใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้

วิทยากรกระบวนการต้องเชื่อมตัวเองกับผู้เข้าอบรม โดยการ เปิด ตัวตน  
หรือแนะนำตัวให้ผู้เข้าอบรมได้รู้จัก ผ่านเรื่องราวที่กระตือรือร้น มีความหมาย  
เชื่อมโยงกับหลักสูตรหรือการอบรมครั้งนั้นๆ และอาจจะบอกความคาดหวัง  
ในการอบรมหลักสูตรด้วยก็ได้

นอกจากการเปิดตัวตน ที่ให้โอกาสเราเชื่อมตัวตน ความหมาย  
ความรู้สึกกับผู้เข้าอบรมแล้ว ในช่วงต้นนี้วิทยากรกระบวนการจำเป็นต้อง  
เชื่อมผู้เข้าอบรมกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ด้วย โดยการบอกเล่า

ถึงความหมาย เป้าหมายของหลักสูตร (clarify context and intention) รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมจะได้รู้ทิศทางและจุดหมายที่จะเดินไปด้วยกัน

### การคิดกระบวนการระบบ (Systems Thinking)

การอบรมการคิดกระบวนการระบบเป็นเรื่องยาก เพราะเป็นเรื่องที่เราต้องวางความคิดและวิธีคิดเดิม ที่ผ่านมา ภาษาที่เราใช้เป็นภาษาที่สะท้อนวิธีคิดแบบกลไกเครื่องจักรกลไก มองโลกว่าเดินเป็นเส้นตรงเหมือนนาฬิกาที่เที่ยงตรงแม่นยำ ไม่ว่กวน ทว่า ในช่วง 100 ปีที่ผ่านมา นักวิทยาศาสตร์เริ่มเห็นแล้วว่า โลกไม่ได้เป็นเส้นตรง แต่มีวิถีที่คาดเดายากได้ด้วย จักรวาลมีชีวิตและสัมพันธ์กันอย่างเป็นองค์รวม

ดังนั้น การเรียนการคิดกระบวนการระบบจึงเป็นเรื่องท้าทาย เราต้องปรับเปลี่ยนมุมมองของเรา ฝึกและฝน สายตา ของเราให้มองโลกตามความเป็นจริง

บททวนทฤษฎีว่าด้วยวัฏจักรการเรียนรู้ลึกซึ้ง (Deep Learning Cycle) และองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งสัมพันธ์กับกระบวนการคิดกระบวนการระบบ

การคิดกระบวนการระบบเป็นเรื่องการเชื่อมโยงไฟในหัวใจของคนในทีม ให้ฝันร่วมกัน และไปด้วยกันให้ได้ เป็นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เพื่อทำสิ่งดีๆ ให้ดีที่สุด เพื่อองค์กรและโลกภายนอก การเรียนรู้เรื่องการคิด



กระบวนการจริงต้องอาศัยการสนทนาร่วมกันเป็นทีม ระดมความคิด  
 ความเห็นมุมมองที่หลากหลาย เพื่อเห็นภาพปัญหาหรือเรื่องราวรอบด้านและ  
 โดดเดี่ยวกับความเป็นจริงที่สุด -- ซึ่งเราได้ฝึกฝนแล้วจากการอบรมภาวะ  
 ผู้นำเรียนรู้รวมหมู่

**กิจกรรม: สมาธิและเช็กอิน**

- วัตถุประสงค์** 1. อุ้่นเครื่องเตรียมความพร้อมสำหรับการเรียนรู้  
 นำความสงบนิ่งกลับมาสู่ตนเอง ให้พลังความเจียบเข้ามาสู่กลุ่มการเรียนรู้  
 2. เปิดใจทำความเข้าใจจักกันและกัน เชื่อมใจในวงสนทนา

กระบวนการ นั่งสมาธิ 2 - 3 นาที จากนั้น ล้อมวงสนทนาในกลุ่ม  
 องค์กร หรือแบ่งกลุ่มย่อยการสนทนาเป็นกลุ่มคละองค์กรก็ได้ 4 - 6 คน  
 สนทนาตามกระบวนการเช็กอิน (ที่ได้เรียนรู้แล้วในหลักสูตรผู้นำภาวะ  
 เรียนรู้รวมหมู่) โดยใช้ไม้ธำมณีสิทธิ์ในการสนทนา

**โจทย์** แนะนำตัว บอกเล่าสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละคนหรือ  
 ทีมกำลังเผชิญอยู่

**ระยะเวลา** 30 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม ให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้ง  
กลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้แง่คิดอะไรที่น่าสนใจบ้างจากกระบวนการและ  
การสนทนา

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## ทำไมต้องเรียนการคิดกระบวนการระบบ

ในปี พ.ศ. 2531 ศาสตราจารย์ชาวเยอรมัน ชื่อ ไฮโย ริคมันน์ (Heijo Rieckmann) เขียนบทความเรื่อง *ความต่อเนื่องของระบบพลวัตซับซ้อน* (*Continuum of Dynaxity* หรือ *Kontinuum der Dynaxity* ในภาษาเยอรมัน)

ทฤษฎีดังกล่าวพูดถึงความเป็นพลวัตว่า ในตอนเริ่มต้น ทุกระบบจะมีระเบียบ 100 เปอร์เซ็นต์ จากนั้นก็จะค่อยๆ มีพลวัตเคลื่อนไหว ต่อมาก็มีความปั่นป่วน จนที่สุดก็เข้าสู่ความโกลาหล

ในแกนของความซับซ้อนมี 4 โชน ด้วยกัน โดยโชนที่ 1 เป็นโชนที่มีความซับซ้อนต่ำ โชนที่ 2 มีความซับซ้อนมากขึ้นและพลวัตสูง ต่อมาโชนที่ 3 ความซับซ้อนและพลวัตก็ยิ่งสูง การควบคุมจัดการยาก และเมื่อถึงโชนที่ 4 ทั้งความซับซ้อนและความเป็นพลวัตของเรื่องราวก็เกินความสามารถของมนุษย์ ที่จะรับมือได้แล้ว ต้องอาศัย superman คือ อภิมนุษย์ หรือยอดมนุษย์ ในการรับมือกับปัญหานั้นๆ

สิ่งที่ ศ. ไฮโย ริคมันน์ มองว่าจะจะเป็นเหตุการณ์โกลาหลซับซ้อนเป็นอันตรายคุกคามโลกชั้นวิกฤต มีอาทิ ประชากรล้นโลก วิกฤตระบบนิเวศ พลังงาน ทรัพยากรต่างๆ การอพยพถิ่นฐาน การก่อการร้าย โจรระบาดใหม่ ปัญหานี้สิน วิกฤตการเงิน วิกฤตจริยธรรม ปัญหาสังคมและสุขภาพของคน

ยกตัวอย่างกรณีการเปิดประชาคมอาเซียน ผู้คนที่อยู่ในประเทศที่ลำบากกว่าก็จะหลั่งไหลเข้ามาประเทศที่เจริญกว่า อย่างประเทศไทย เราจะเห็นได้ว่า ตอนนี้ ตามตะเข็บชายแดน มีคนต่างบ้านต่างเมืองและต่างชาติเข้ามาใช้บริการสาธารณสุขในประเทศไทยมากขึ้น เราต้องผลิตหมอ

พยาบาลมากขึ้น ในขณะที่ในเมือง แพทย์พาดิษย์ก็มีมาก ทำให้ช่องว่างทาง  
สุขภาพห่างขึ้นเรื่อย ๆ นี่เป็นเพียงหนึ่งในหลาย ๆ ปัญหาที่จะเราต้องเผชิญ  
ดังนั้น เราต้องการความสามารถทุกระดับในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง  
ต่าง ๆ ที่กำลังจะเข้ามาและทวีความรุนแรงมากขึ้น

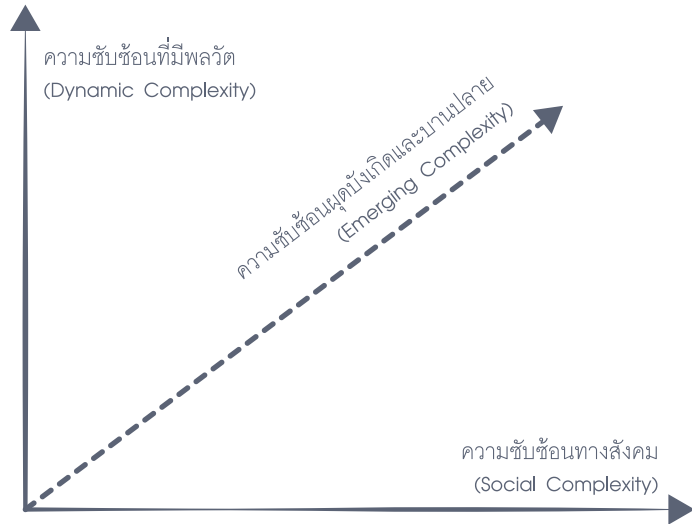
เราอยู่ในโลกที่หดแคบลง โลกที่เชื่อมต่อกันรวดเร็ว โลกแบบนี้นำมา  
ทั้งโอกาสและหายนะ เราต้องเห็นภาพโลกทั้งใบ เห็นทั้งสองด้าน บวก-ลบ  
และเตรียมตัวเตรียมใจรับมือให้ดี

ดังนั้น ภาวะผู้นำในโลกสมัยใหม่ต้องเป็นยอดมนุษย์ คือ คนที่เหนือกว่า  
ธรรมดา มีศักยภาพภายในตนสูง เป็นมนุษย์ที่มีปัญญา จิตสงบนิ่ง มีสติ  
ปัญญาคิดอ่านได้ลึกซึ้ง ซึ่งคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้มาจากการฝึกฝนตนเอง  
เอาชนะตัวเอง คิดและลงมือทำ --- ตรงนี้เองที่ การเรียนรู้ฝึกฝนการคิด  
กระบวนการระบบ จะช่วยยกระดับเราให้คิดละเอียด ลึกซึ้ง มีความรู้ความเข้าใจโลก

### ความซับซ้อน 3 ประเภท

ในบทความ *ทฤษฎีไร้ระเบียบกับซุนหวู่* อาจารย์ชัยวัฒน์ ภิระพันธ์  
เคยเขียนว่า ระบบที่ซับซ้อน (complex system) มีความซับซ้อน 3 ประเภท  
ใหญ่ ๆ คือ

1. ความซับซ้อนที่มีพลวัต (Dynamic Complexity) โลกไม่เพียง  
ซับซ้อน แต่ความซับซ้อนยังเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย เรื่องราว  
ยุ่งยากซับซ้อนที่เราไม่ได้ทำ แต่ส่งผลกระทบต่อตัวเรา แม้จะไกลกัน  
ทางสถานที่และต่างเวลา (ต่างกรรม ต่างวาระ) ยกตัวอย่าง



เหตุการณ์เศรษฐกิจตกต่ำในอเมริกา (The Great Depression) เมื่อปี พ.ศ. 2470 ที่ส่งผลกระทบไปทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย แต่กว่าคลื่นพิษเศรษฐกิจตกต่ำว่าจะมาถึงเมืองไทยก็ใช้เวลาเป็นปี เมื่อคลื่นกระทบถึงเมืองไทย ก็ส่งผลกระทบต่อเงินในท้องพระคลัง เป็นเหตุให้เกิดการตัดงบประมาณและลดดุลงบการเงินจำนวนมาก เมื่อบวกกับเงื่อนไขปัจจัยหลายประการอันซับซ้อนในประเทศไทยในเวลานั้น ด้วยแล้ว ทั้งหมดจึงเป็นตัวเร่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปกครองใน สมัย ร.7 ในปี พ.ศ. 2475

ปัจจุบัน ยิ่งโลกหมุนเร็วและเขยิบใกล้กันด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร ผลกระทบก็ยิ่งข้ามโลกได้เร็วเท่านั้น เราจะเห็นชัดจากอุบัติการณ์

ของโรคระบาดต่างๆ การระบาดของไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ H1N1 และอีกหลายโรคระบาดที่สามารถบินลัดฟ้าได้ชั่วข้ามคืน จากจุดเริ่มต้นที่ทวีปอเมริกากลาง มาถึงเอเชียได้เพียงไม่กี่วัน ด้วยการเดินทางของผู้คนโดยเครื่องบินโดยสาร โลกแห่งความซับซ้อนจึงยิ่งซับซ้อนและรวดเร็วตามความเร็วของชีวิตเรา

2. ความซับซ้อนทางสังคม (Social Complexity) ปัญหาบางปัญหา ยุ่งและแก้ยาก เพราะมีคนเกี่ยวข้องด้วยหลายคน หลายกลุ่ม และผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เหล่านี้ก็มีความซับซ้อน ทั้งในแง่ความเป็นคน องค์กร บุคลิก ความคิด กฎระเบียบ เป็นต้น สังคมมีความซับซ้อน มากเกินกว่าที่เราจะชี้นิ้วไปชี้ตักๆ ว่า ใครหรืออะไรเป็นเหตุแห่ง ความเสื่อมและความเจริญโดยสมบูรณ์

โลกมีตัวละครมากมายที่เป็นตัวแปร สร้างเงื่อนไข เหตุการณ์ต่างๆ สร้างผลสะท้อนอย่างต่อเนื่อง อย่างเหตุการณ์ความรุนแรงใน สามจังหวัดชายแดนใต้ คงจะยากที่จะชี้นิ้วไปที่ใครคนใดคนหนึ่ง หรือสาเหตุใดเพียงอย่างเดียว ปัญหานี้มีความซับซ้อนทางสังคม เศรษฐกิจ ศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์ ประวัติศาสตร์ชาติพันธุ์ ศาสนาและความเชื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ วัฒนธรรม เิงอำนาจของรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่น (ที่อาจสืบทอดมาแต่ ยุครวมศูนย์กลางอำนาจ) ฯลฯ และผู้ที่เราคิดว่าจะเข้าไปแก้ปัญหา เช่น ทหาร เจ้าหน้าที่รัฐ นักการเมือง --- ก็อาจเป็นส่วนที่สร้าง ปัญหาขึ้นมาด้วย

3. ความซับซ้อนผุดบังเกิดและบานปลาย (Emerging or Generative

Complexity) เป็นความซับซ้อนที่ค่อยๆ ก่อตัวขึ้นเรื่อยๆ (จนทำให้เรารู้สึกชิน) จนเมื่อถึงจุดหนึ่ง ผลของความซับซ้อนนั้นจะก้าวกระโดด นำไปสู่ผลที่บานปลาย คล้าย ๆ กับภาวะ กบต้ม ที่ถ้าเราจับกบลงอยู่ในหม้อบนเตาที่ค่อยๆ ร้อน ร่างกายของกบจะปรับตัวเข้ากับความร้อน จึงไม่รู้สึกว่าอันตรายจนต้องรีบกระโดดออกจากหม้อไฟ จนเมื่ออุณหภูมิสูงถึงจุดหนึ่ง กบจะรู้สึกว่า ร้อนเกินไปและเป็นอันตราย จำต้องกระโดดออกจากหม้อแล้ว แต่ก็สายเกินไป เพราะร่างกายหมดเรี่ยวแรงแล้ว และต้องเป็นกบต้มในที่สุด

ความซับซ้อนแบบนี้ไม่เคยมีมาก่อน เราจึงไม่มีความรู้หรือความเข้าใจเดิมเป็นต้นทุน ทำให้การรับมือแก้ไขยากและไม่ทันกาลกับความซับซ้อนที่เกิดขึ้น เรื่องราวแบบนี้เกิดขึ้นกับระบบนิเวศ ภาวะโลกร้อน

ในสังคมเราก็เช่นกัน ความเหลื่อมล้ำ ความไม่เป็นธรรมในสังคม มีมายาวนานแล้ว เรื่องนี้ทับถมต่อเนื่องมายาวนานจนบางคนชินชา ถึงวันหนึ่งเมื่อได้บ้จจ่ายใหม่บางอย่าง แม้เพียงนิดเดียว ก็พร้อมที่จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาที่แรงให้บางสิ่งบางอย่างผุดบังเกิดขึ้นโดยฉับพลัน

สังคมใดที่ระบบความซับซ้อนยังไม่มาก การแก้ปัญหาแบบวิธีเดิมๆ เช่น บังคับสั่งการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นก็พอจะเอาตัวรอดไปได้ แต่ถ้าระบบมีความซับซ้อนสูง จนถึงสูงมาก วิธีแก้ปัญหาแบบเดิมๆ ที่เคยใช้ได้ผลมาแล้ว จะไม่ได้ผลอีกต่อไป

ยิ่งถ้าความซับซ้อนทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมาข้างต้นนั้นปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เรื่องราวก็จะยิ่งอลหม่าน คดเคี้ยว สถานการณ์จะขึ้น ๆ ลง ๆ พลิกผันง่าย คาดเดายาก ฉะนั้น การคิดและทำแบบเดิม ๆ ไม่พอเสียแล้ว เราต้องยกระดับความคิด ความสามารถ จิตใจ เรียนรู้อย่างจริงจัง

กิจกรรม: สนทนาเรื่องการคิดกระบวนการและความซับซ้อน

วัตถุประสงค์ เพื่อทบทวนความเข้าใจเนื้อหาที่วิทยากรกระบวนการบรรยาย และแลกเปลี่ยนความเห็นขยายมุมมองในเรื่องนี้จากการสนทนาในกลุ่ม

โจทย์ พังเนื้อหาการบรรยายแล้วรู้สึกอย่างไร เห็นด้วยหรือไม่ อยากรู้คิดว่าจำเป็นที่เราต้องเรียนรู้เรื่องการคิดกระบวนการเพียงใด

กระบวนการ สนทนาในกลุ่มย่อย ในทีม หรือต่างทีม

ระยะเวลา 15 นาที (คนละ 2 - 3 นาที)



## ปรัชญาพื้นฐานการคิดกระบวนการ

การเรียนรู้เหมือนการเดินทางท่องเที่ยวไปยังดินแดนที่เราไม่คุ้น เราต้องอดทน ใจเย็น และตื่นตัวที่จะพบเห็นเรื่องราวใหม่ๆ ระหว่างการเดินทางอยู่เสมอ สติจึงเป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนั้น สำหรับการคิดกระบวนการ เราต้องฝึกฝนทักษะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ฝึกเล่าเรื่อง (storytelling) ทำให้คนอื่นนี้ภาพออก จินตนาการได้ โดยใช้ภาษากายคำที่มีชีวิตชีวา และวาดออกมาเป็นเส้นความสัมพันธ์หรือรูปภาพที่ทำให้คนเห็นภาพ

2. ฝึกการลากเส้นเชื่อมโยงเป็นแผนผัง แผนที่ (mapping) เพื่อให้เราเห็นแผนที่ความสัมพันธ์ของสรรพสิ่ง ซึ่งจะช่วยให้เราเข้าใจหลายเรื่องได้ง่ายขึ้น

ในการทำแบบฝึกหัดคิดกระบวนการ กระดาษทดความคิดเป็นอุปกรณ์หนึ่งที่สำคัญ เราต้องเอาความคิดลงกระดาษ ให้ตัวเองและทีมเห็นภาพความคิด (รูปธรรม) ที่สะดุดตา เราความสนใจ และชัดเจน การทำเช่นนั้น จะทำให้เราเห็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกันในภาพรวม และเห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวด้วย

กระดาษทดภาพความคิดเปรียบเหมือนภาพวาดของศิลปินที่บันทึกความประทับใจ ความคิดลงบนกระดาษ สิ่งที่เขียนลงไปไม่จำเป็นต้องเป็นความคิดสมบูรณ์ เหมือนการวาดภาพของศิลปิน ที่ไม่ได้วาดครั้งเดียวแล้วสมบูรณ์ แต่อาจต้องวาดแล้ววาดอีก เปลี่ยนกระดาษไปเรื่อยๆ จนกว่าจะพอใจ

### กิจกรรม: เล่าเรื่องตัวฉัน

**วัตถุประสงค์** ฝึกทักษะการเล่าเรื่องให้เห็นภาพ (storytelling) และฝึกการลากเส้นความเป็นมาของตัวฉัน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของการคิดกระบวนการว่าสรรพสิ่งทั้งหลายล้วนเชื่อมโยงกันทั้งสิ้น ความเป็นเราเกิดขึ้นได้จากความเป็นคนอื่น/สิ่งอื่น เป็นต้น (systems seeing and systems feeling)

**โจทย์** ให้แต่ละคนเล่าเรื่องตัวฉันให้คนในวงสนทนาฟัง ว่าฉันเป็นใครมาจากไหน บุคลิกเป็นอย่างไร ฯลฯ พยายามเล่าเรื่องของตัวเองให้คนอื่นนี้ภาพพอก ให้เข้าใจ ตัวฉัน ได้ดีขึ้น

**กระบวนการ** นั่งล้อมวงกลุ่มละ 4 - 6 คน ผลัดกันเล่าเรื่อง ตัวฉัน คนละ 5 นาที โดยประมาณ แล้วให้คนหนึ่งในกลุ่มทำแผนที่เรื่องราวตัวฉัน ของคนแต่ละคนในกลุ่ม หรือผลัดกันเขียนแผนที่เรื่องราว ตัวฉัน ของกันและกัน

**อุปกรณ์** กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี (หลาย ๆ สี) เพื่อทำแผนผังบันทึกเรื่องราวของ ตัวฉัน ในกลุ่ม

**ระยะเวลา** 30 - 40 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจัดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับ  
การสนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่  
ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด แบบฝึกหัดการเล่าเรื่อง ตัวฉัน ให้อะไรที่น่าสนใจ  
ได้เรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการคิดกระบวนการ

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จัดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### หลักของเหตุและปัจจัย

“ความเป็น ฉัน อยู่ตรงไหน เราเล่าเรื่องอะไร ความเป็นฉันเกิดขึ้นได้  
อย่างไร”

ฉัน คือ สิ่งที่ไม่ใช่ฉัน ตัวฉันเกิดขึ้นเพราะความเป็นอื่น เกิดขึ้นเพราะ  
คนอื่น พ่อ แม่ ครอบครัว พี่น้อง เพื่อน ฉันเกี่ยวข้องกับเมืองที่เกิด โรงเรียน  
ครู สังคม ธรรมชาติ ผู้คน โลก ทุกอย่างถักทอกัน หล่อหลอมเป็นบุคลิก  
จิตใจ ชีวิตของเรา สิ่งที่เป็นฉัน นิสัยใจคอ ปรัชญาชีวิต หน้าที่การงาน  
เหตุการณ์ ผู้คน ยุคสมัยบริบททางสังคม ยุคสมัยสร้างวิถีคิด วิถีพูดจา  
บุคลิกภาพ

การเห็นว่า “สรรพสิ่งทั้งหลายล้วนเชื่อมโยงกันหมด” เป็นวิธีคิดแบบ  
กระบวนระบบ (องค์รวม) ซึ่งมีมานานแล้วในหลักปรัชญาศาสนาต่าง ๆ  
ตัวอย่างเช่น ในคัมภีร์อิจิง (I-Ching) ซึ่งยืนอยู่บนหลักปรัชญาเต๋า กล่าวว่า  
“สรรพสิ่งทั้งหลายไม่มีนิ่ง เปลี่ยนแปลงและกระทบกันไปมาตลอดเวลา” หรือ  
หลักอิทัปปัจจยตา ในพุทธศาสนาก็เป็นเรื่องที่ว่าด้วย สรรพสิ่งทั้งหลายล้วน  
มาแต่เหตุ เมื่อมีสิ่งนี้ สิ่งนี้จึงเกิด เมื่อเหตุปัจจัยพร้อม สิ่งนั้นจึงเกิด

แบบฝึกหัด เล่าเรื่องตัวฉัน สะท้อนการเห็นกระบวนระบบ คือ

1. การคิดกระบวนระบบคือการคิดจากการเห็นสถานะที่สรรพสิ่งล้วน  
เชื่อมโยงกัน (หลักของอิทัปปัจจยตา) ทุกสิ่งล้วนเกิดแต่เหตุ  
เมื่อเหตุปัจจัยมาประกอบและประจวบเหมาะ ก็จะเกิดสิ่งต่าง ๆ  
ขึ้นมา ลื่นไหลไปไม่รู้จบ เป็นอนิจจัง
2. **Systems thinking is process thinking** การคิดกระบวนระบบให้

ความสำคัญกับกระบวนการ (process) อันเป็นบ่อเกิดของสรรพสิ่งต่าง ๆ อย่างเช่น กระบวนการวิวัฒนาการของชีวิตตั้งแต่เกิดจนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต

3. **Systems thinking is network thinking** การคิดกระบวนการระบบเป็นเรื่องเชื่อมโยงระบบ ต่างๆ เป็นเครือข่าย อาทิ ตัวตนของเราเชื่อมกับระบบครอบครัว ชุมชน เมือง รัฐไทย ต่างประเทศ ภายในตัวเรามีระบบต่างๆ เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เช่น ระบบหายใจ สมอง ประสาทย่อยอาหาร เป็นต้น ระบบต่างๆ ซ้อนกันเป็นชั้นๆ อย่างความเป็นฉันทันอยู่ในระบบครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศ ทวีป โลก ซ้อนเป็นชั้นๆ จนถึงระบบสุริยจักรวาล ทุกอย่างมีผลกระทบต่อกันและกัน
- เราจะคิดหรือทำงานเป็นเครือข่ายไม่ได้ถ้าไม่เห็นโยงใยของชีวิต (ที่ซ่อนเร้น) และเข้าใจพื้นฐานการคิดกระบวนการระบบ

## ‘กอง’ และ ‘ระบบ’

สาธิตความแตกต่างระหว่าง ‘กอง’ และ ‘ระบบ’

เขาของบางอย่างมากองรวมกันไว้ อย่างเช่นปากกา แล้วชวนสนทนาเรื่องนี้ผ่านการตั้งคำถามชวนคิด

วิทยากรกระบวนการ: “อย่างนี้เรียกว่าอะไร”

ผู้เข้าอบรม: “กองปากกา”

วิทยากรกระบวนการหยิบปากกาบางด้ามออกจากกองนั้นแล้วถาม:

“พอหยิบปากกาบางด้ามออกไป เราเรียกว่ากองนี้ว่าอะไร”

ผู้เข้าอบรม: “กองปากกา” ยังเป็นคำตอบเดิม

วิทยากรกระบวนการ: “การหยิบปากกาออกไปสักด้าม สองสามด้าม มีผลอะไรกับปากกาด้ามอื่นๆ ที่อยู่กองนี้หรือไม่”

ผู้เข้าอบรม: “ไม่มีผล”

วิทยากรกระบวนการชวนคิดต่อโดยถามว่า “แล้วทำไมเราจึงเรียกสิ่งนี้ว่า ‘กอง’ ไม่เรียกว่า ‘ระบบ’ ”

การสนทนาดังกล่าวเพื่อสะท้อนความรู้ว่า ระบบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพลัง (กำลัง)

สิ่งที่เป็น กอง เมื่อเราหยิบสิ่งในกองออกไป ก็ยังเป็นสิ่งนั้น คุณภาพไม่เปลี่ยน สิ่งที่เปลี่ยนคือ ปริมาณ มากหรือน้อยลง แต่ถ้าเป็น ระบบ อย่างร่างกายของเรา ถ้าเราเอาไตออกไปข้างหนึ่ง คุณภาพชีวิตของเรา ร่างกายของเราก็เปลี่ยนไป

ระบบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ที่ส่งผลและมีต่อกันและกัน เอาส่วนใดส่วนหนึ่งออกไป คุณภาพของสิ่งนั้นจะเปลี่ยนไป จะเปลี่ยนไปมาก-น้อย ก็ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ขาดและหายไป เช่น ขาขาดไป ก็ยังมีชีวิต คุณภาพชีวิตที่ระดับหนึ่ง แต่หากปอดมีปัญหามากกว่าครึ่ง คุณภาพชีวิตลดลงมากทันที หรือแม้หากหัวใจมีความผิดปกติก็อาจจะตายได้

*A system constitutes a set of relationships of forces, of interrelated components working together with a common objective: fulfilling some designated need.*

การกระทำทั้งหลายเกิดจากสิ่งต่างๆ กระทำต่อกันและกระทบกันไปมา

### ความเชื่อมโยงแห่งเหตุและผล (Causal Loops)

ทักษะและเทคนิคสำคัญที่ช่วยในการเรียนรู้การคิดกระบวนการระบบ นอกจากเป็นเรื่องของการเล่าเรื่องด้วยภาษาที่มีชีวิตชีวา ทำให้คนนึกภาพออก ที่ได้ทำในแบบฝึกหัด เล่าเรื่องตัวฉัน แล้ว ก็ยังมีทักษะสำคัญอีกประการ คือ ทักษะการลากเส้นเชื่อมโยง (causal loop) ของเส้นของเหตุและผล เพื่อสืบสาวว่า สิ่งต่าง ๆ นั้นมีที่มาอย่างไร

การคิดกระบวนการระบบเป็นวิธีคิดเชื่อมโยง เห็นว่า ทุกสิ่งล้วนเกิดแต่เหตุ (หลักอิทัปปัจจยตา) สิ่งต่างๆ ล้วนเป็นเหตุและเป็นผลของกันและกัน การฝึกมองและเห็นแบบคิดกระบวนการระบบจะทำให้เราไม่มองเรื่องราวอย่าง

ผิวเผิน หยิบฉวยเรื่องราวเฉพาะอย่างที่ปรากฏ แต่จะสาวลึกลงไปถึงที่มา (เหตุ) เพื่อเข้าใจความเป็นมาของสิ่งนั้น

หลายครั้งเราชื่นชมความสำเร็จของคนและทีม และอยาก ก๊อปปี้ ความสำเร็จนั้นตามที่เห็น แต่ไม่คิดสาวเรื่องราวว่า ความสำเร็จที่เห็นนั้นมีที่มาอย่างไร ในกรณีเช่นนี้ การไม่เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราว ไม่เห็นเหตุที่มาซึ่งความสำเร็จ ก็ทำให้เราพยายามสร้าง (ก๊อปปี้) สิ่งที่เป็นผล แต่ไม่สร้างเหตุแห่งความสำเร็จ ผลลัพธ์ตามที่ปรารถนาก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้

ยกตัวอย่าง เรื่องราวเส้นทางสู่ความสำเร็จของนักฟุตบอลระดับโลก เดวิด เบ็คแฮม David Beckham (ดูชาร์ทหน้า 175) เมื่อสาวลึกๆ ลงไป จะพบหลายสิ่งที่เป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จของนักฟุตบอลผู้นี้

ความสำเร็จของเดวิด เบ็คแฮมมาจากความสามารถหรือพรสวรรค์ อีกทางหนึ่ง คือการฝึกฝนตนเองอย่างมุ่งมั่น มีโค้ชที่ดูแลเอาใจใส่ดูแลให้เขา ได้เติบโต และโค้ชที่เก่งๆ ก็มาจากสโมสรที่มีเงินค่าจ้างโค้ชในราคาสูง

ทางหนึ่ง ก็มีโอกาสดูแลเล่นกองกลาง การมีโอกาเล่นเพราะสโมสร มีโอกาได้แข่งหลายๆ นัด อีกทั้งมีพี่เลี้ยงและทีมที่ดี มีรุ่นพี่คอยประคับประคอง และรุ่นพี่นักฟุตบอลที่เก่งๆ ก็เกิดจากการซื้อตัวของสโมสรฟุตบอลที่มีการจัดการที่ดี รากฐานเหล่านี้คือสิ่งที่มาสนับสนุนให้เขาได้เติบโต

การคิดกระบวนการระบบเป็นการฝึกที่ฝึนความคุ้นชินเดิมๆ ในหลายๆ ลักษณะ เราอาจจะคุ้นกับการคิดไปข้างหน้า (อย่างเข็มนาฬิกา) แต่การฝึกลากเส้นแห่งเหตุและผลชวนให้เราทำตัวเหมือนนักสืบ ที่ค่อยๆ ย้อนรอยถอยหลัง สืบค้นเรื่องราว เราต้องใส่ใจกับการค้นหาและตั้งคำถามว่า “ทำไมจึงสำเร็จ ทำไม ทำไม ทำไม” จึงพบสิ่งที่น่าจะเป็นสาเหตุที่แท้





### กิจกรรม: เส้นแห่งเหตุและผล

**วัตถุประสงค์** ฝึกสืบค้นเหตุของเรื่องราว และฝึกลากเส้นแห่งเหตุและผล  
**โจทย์** เลือกปัญหาที่โครงการหรือองค์กรทำมานานแล้ว แต่ยังไม่แตก  
 มาสัก 1 เรื่อง หรือที่ทีมหรือองค์กรอยากเอาชนะหรือแก้ให้สำเร็จ  
 เริ่มจากนิยามปัญหาให้ชัดเป็นประโยค แล้วตั้งคำถามสืบสาวเรื่องราว  
 ลึกลงไปเรื่อยๆ ว่า สิ่งนี้มาได้อย่างไร ถามให้ได้อย่างน้อย 5 คำถาม  
 กระบวนการสนทนาและทำแผนที่เส้นแห่งเหตุ สนทนากันอิสระ โดยสืบ  
 สาวเหตุการณ์ตามโจทย์ไปที่ละขั้นว่า “ทำไม...ทำไม” พร้อมกันนั้น  
 ให้วาดผังความสัมพันธ์ของเหตุและผล

**อุปกรณ์** กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี เพื่อทำแผนที่เส้นแห่งเหตุ  
**ระยะเวลา** 1 ชั่วโมง (ซึ่งเวลาในการทำจริงๆ อาจใช้เวลาเป็นวัน)

**หมายเหตุ:** ข้อเสนอแนะในการลากเส้นแห่งเหตุและผล อย่าใช้วิธีการทำ  
 แผนที่ความคิดแบบ mind map ซึ่งเป็นเรื่องการแจกแจงองค์ประกอบ  
 ของเรื่องราว แต่ให้ตั้งประเด็นที่จะสืบค้นให้ชัด ครอบคลุม ไม่กว้างหรือ  
 แคบเกินไป จากนั้นค่อย ๆ สาวเหตุของเรื่องราว ด้วยคำถาม ‘ทำไม’  
 (อะไรเป็นเหตุให้เกิดสิ่งนั้น) แล้วค่อยเขียนคำตอบ ลากเส้นให้รู้ว่าอะไร  
 เป็นเหตุ อะไรเป็นผล (หัวลูกศรแสดงสิ่งที่เป็นผล) เหตุ → ผล จากนั้น  
 ก็ค่อย ๆ สาวจากสิ่งที่เป็นผลนั้นว่ามาจากเหตุใด แล้วค่อย ๆ ถามต่อไป  
 เรื่อยๆ เหมือนการสืบเรื่องราวจากปลายน้ำขึ้นไปหาต้นน้ำ (เหตุที่แท้  
 ของเรื่องราว) อีกประการ ในการลากเส้นแห่งเหตุ ควรใช้สีที่แตกต่าง  
 จากสีที่ใช้เขียนข้อความ เพื่อให้เราเห็นชัดเรื่องเส้นความสัมพันธ์  
 เนื่องจากการคิดกระบวนการเป็นเรื่องที่ต้องช่วยให้เราเห็นภาพชัด

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่  
ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด การค้นหาสาเหตุที่แท้ มีประโยชน์อะไรบ้างหรือไม่  
ได้ข้อคิด อะไรดีๆ ที่เป็นบทเรียนจากแบบฝึกหัดนี้

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### ข้อควรระวังในการทำแบบฝึกหัดเส้นแห่งเหตุและผล

#### การเลือกและระบุประเด็นปัญหาให้ชัดเจน (Problem Identification)

การเขียนประเด็นปัญหาออกมาก็เป็นสิ่งที่ท้าทาย เพราะหากเขียนกว้างมาก การสืบค้นหาเหตุก็จะไปได้เรื่อย และกว้างจนอาจลอดใจ เพราะมีเรื่องราวมากมายเหลือเกิน แต่ถ้าหากประเด็นปัญหาแคบไป ก็ทำให้สืบค้นไปสักเล็กน้อย เรื่องก็ดูเหมือนจะจบอย่างรวดเร็วไม่น่าสนใจ

การใช้ภาษาเขียนให้เห็นภาพ ชัดเจน ครอบคลุม เลี่ยงการใช้ภาษาคลุมเครือหรือคำใหญ่ เช่น ปัญหาการศึกษา การสื่อสาร ซึ่งไม่สร้างให้เกิดมโนภาพที่เข้าใจชัดเจนกับผู้ฟัง

การตั้งคำถามและเล่าเรื่องราวเพื่อสืบสาวหาเหตุ หลายครั้ง เจ้ามักกระโดดสู่คำตอบสำเร็จที่คุ้นชิน คิดว่ารู้แล้ว แต่การคิดแบบกระบวนการโดยเฉพะการสืบค้นเหตุของเรื่องราว จำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องห้อยแขวนความเชื่อ ความรู้เดิมๆ แล้วตั้งคำถามอย่างเด็กช่างสงสัย ค่อยๆ ถามสาวไปเรื่อยๆ ว่า “ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น ทำไมจึงเกิดสิ่งนี้ ทำไมๆ” ตั้งคำถามแม้แต่คำตอบและความเชื่อของเราเองด้วยว่า จริงหรือไม่ อะไรคือสิ่งที่ทำให้เราคิดหรือเห็นเช่นนั้น เป็นการเช็กสมมติฐานที่เรากล่าวอ้างไว้ ที่ต้องตรวจทานสมมติฐานตัวเองเช่นนี้ เพราะหลายครั้ง เราจะตกหล่มความคิดเดิมๆ ความเชื่อ ความคาดเดา และความรู้เก่า หลายเรื่องเราคิดเอาเองไม่ตั้งคำถาม และตรรกะของเหตุและผลไม่สอดคล้อง

การด่วนสรุปคำตอบ โดยไม่ได้ตั้งคำถาม เป็นคำตอบตามความเชื่อและความคุ้นชินเดิมๆ ทำให้ เส้นของเหตุและผลยังไม่เชื่อมโยงกัน เหตุเป็นอีกอย่าง แต่ผลเป็นอีกอย่าง การกระโดดเข้าสู่คำตอบที่เราคิดว่า

“ใช่” และ “รู้แล้ว” ไม่ได้หมายความจะผิด หรือ ถูก หากแต่ในวิชาคิด กระบวนการ เราวางความคิด ความเชื่อเดิมๆ แล้วลองสืบค้น ซึ่งเราต้องตั้งคำถามแม้แต่กับคำตอบที่เราคิดว่าจริง หรือคิดว่ารู้แน่ ว่า ใช่จริงหรือ มีเหตุอื่น ที่เรายังคิดไม่ถึงหรือไม่ อะไรทำให้เราเชื่อเช่นนั้น

การทำแผนที่ความเชื่อมโยง การคิดแบบกระบวนการเป็นการคิดแบบเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ เป็นเหตุของกันและกัน ดังนั้น วิธีการลากเส้น จึงต่างจากการทำ mind map ซึ่งเป็นเครื่องมือทางความคิดเพื่อหาองค์ประกอบ จัดหมวดหมู่ของเรื่องราว แต่ไม่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงเหตุ จึงไม่อาจใช้กับการคิดกระบวนการแบบหาเหตุได้ ผู้เข้าอบรมต้องวางความคุ้นชินกับการทำ mind map แล้วลองทำแผนที่สาวหาความเชื่อมโยงว่า อะไรเป็นเหตุของอะไร เป็นต้น อีกประเด็นเป็นเรื่องข้อแนะนำเชิงเทคนิค การทำแบบฝึกหัด คือ ในการลากเส้นแห่งเหตุ ควรใช้สีที่แตกต่างจากสีที่ใช้เขียนข้อความ เพื่อให้เราเห็นชัดเรื่องเส้นความสัมพันธ์เนื่องจากการคิด กระบวนการเป็นสิ่งที่ต้องช่วยให้เราเห็นภาพชัด

*“ความสนุกของการคิดกระบวนการ คือ เราต้องทำตัวเหมือนนักสืบ ไม่มีข้อสรุปไว้ก่อน แต่ตั้งคำถามตลอดเวลา และสืบค้นความจริง”*

กิจกรรม: ชมภาพยนตร์ แล้วจดบันทึกข้อคิดจากภาพยนตร์

แนวคิด กระบวนการ และวัตถุประสงค์ คำว่า ทฤษฎี (theory) มีรากศัพท์มาจากคำว่า theatre คือ ละคร ดังนั้น ทฤษฎีก็คือการมองภาพที่อยู่ข้างหน้า แล้วสรุปเป็นความรู้ ถอดความออกเป็นทฤษฎีในการอบรม จึงมีการใช้ภาพยนตร์มาเป็นแบบฝึกหัดเพื่อฝึกการครุ่นคิด ฝึกเฝ้ามองสิ่งที่เกิดขึ้น ความเป็นจริง โดยเอาสิ่งที่ปรากฏ (ในภาพยนตร์) มายกระดับ ถอดเป็นความรู้ ความเข้าใจ เพื่อนำความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ หลังจากชมภาพยนตร์แล้ว วิทยากรกระบวนการชวนให้ทุกคนจดบันทึกความรู้ ข้อคิด ข้อความที่ประทับใจ หรือสิ่งที่ได้เรียนรู้ เห็นว่าเป็นประโยชน์กับชีวิตและงานลงไปในสมุด หรือวิทยากรกระบวนการจะตั้งคำถามให้ครุ่นคิดและบันทึกที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการคิดกระบวนการภาพยนตร์สำหรับการอบรมการคิดกระบวนการ เรื่อง *Contagion* (ชื่อไทยว่า *สัมผัสล้างโลก*) เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับโรคระบาด เนื้อหาในภาพยนตร์เล่าการระบาดของโรคที่แพร่กระจายรวดเร็ว และความพยายามแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับคนมากมาย หลายระบบ

ระยะเวลา 106 นาที

จดบันทึกข้อคิด ความประทับใจจากภาพยนตร์ 5 - 10 นาที

## วันที่ 2

### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการของเช้าวันใหม่

การอุ่นเครื่อง (อุ่นใจให้พร้อม) ก่อนการเรียนรู้ทุกเช้ามีความสำคัญมาก ต่อกระบวนการและคุณภาพการเรียนรู้ทั้งวัน บรรยากาศในตอนเริ่มเป็นเหมือนภาชนะ (container) ที่จะโอบอุ้มสภาวะจิตของผู้เรียน (set mood and tone) ดังนั้น วิทยากรกระบวนการต้องหาวิธีการ เรื่องราว หรือ กิจกรรมเริ่มต้นที่กระทบใจและเกี่ยวเนื่องกับบทเรียนในแต่ละวัน

หนึ่งในหลายวิธีการ (โดยเฉพาะการเรียนรู้ตามปรัชญาองค์รวมและการคิดกระบวนการระบบ) คือ การใช้ศิลปะและสุนทรียภาพ อย่าง การยกคำคม บทกวี บทเพลง มาช่วยสร้างบรรยากาศภายในของผู้เข้าอบรม

การคิดกระบวนการระบบเป็นสิ่งที่เราต้องเห็นอยู่ในตัวเรา เป็นการเชื่อมกายและใจ สมองซีกซ้ายและขวา โดยมาก การเรียนการสอนเน้นการคิดแบบตรรกะ ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องความงาม ศิลปะ ซึ่งเป็นเรื่องของความละเอียดอ่อนทางจิตใจ จิตนุ่มนวลควรแก่งาน (sensitivity) อันเป็นหนึ่งในทักษะสำคัญของวงจรการเรียนรู้ลึกซึ้ง (deep learning cycle) การที่เราไม่มีเวลาให้กับความงาม สุนทรียภาพ ทำให้ความฉลาดและบุคลิกภาพจิตวิญญาณของเราเสื่อมถอยลง ดังที่นักชีววิทยานามอูโซะ ชาร์ลส ดาร์วิน เคยกล่าวให้มีความสำคัญกับสุนทรียภาพ ความสุข บทกวี ศิลปะ ว่าสิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยบำรุงปัญญา การสูญเสียศักยภาพในการลิ้มรสความงามและศิลปะแห่งบทกวี เป็นการสูญเสียรสชาติแห่งความสุข และเป็นการทำร้ายความฉลาดหรือปัญญาของเรา และบางทีทำร้ายแม้กระทั่งบุคลิกภาพทางศีลธรรมของเรา ทำให้สภาวะอารมณ์ของเราอ่อนกำลังลง

จดหมายของชาร์ล ดาร์วิน ในช่วงไม้ใกล้ฝั่ง

**Letter by Charles Darwin, late in his life, to a friend:**

“Up to the age of thirty, or beyond it, poetry of many kinds, such as the works of Milton, Gray, Byron, Wordsworth, Coleridge, and Shelley, gave me great pleasure...But now for many years I cannot endure to read a line of poetry;...My mind seems to have become a kind of machine for grinding general laws out of large collections of facts...and if I had to live my life again, I would have made a rule to read some poetry and listen to some music at least once every week...The loss of these tastes is a loss of happiness, and may possibly be injurious to the intellect, and more probably to the moral character, by enfeebling the emotional part of our nature.”

***Charles Darwin: His Life Told in an Autobiographical Chapter & in a Selected Series of His Published Letters***, Edited by Francis Darwin. London: William Clowes and Sons, Ltd.1892, p.51.



คนทำงานทางสังคมมักจะทิ้งมิติเรื่องความงาม ศิลปะ สุนทรียภาพ เมื่อความละเอียดอ่อนทางจิตใจขาดหายไป ทำให้ขาดศิลปะในการใช้ชีวิต (และทำงาน) ซึ่งหลายครั้งต้องรู้จักวาง ปล่อยคลาย ทำให้ตัวเองมีความสุข เสพศิลปะบ้าง

ความงาม สุนทรียภาพ สติ สมาธิ ฯลฯ เกี่ยวกับการคิดกระบวนการระบบ และทุนทางจิตวิญญาณ (spiritual capital) ซึ่งเราต้องให้ความสนใจมากขึ้น นับจากนี้

ทุนทางจิตวิญญาณเกี่ยวข้องกับความเข้าใจเรื่อง จิต 2 ลักษณะ คือ

- o Active Mind จิตลิง หรือจิตที่คิดฟุ้งไม่หยุด
- o Quiet Mind จิตสงบ เบา สบาย ปล่อยคลาย นำไปสู่ความสว่างไสว มีปัญญา

เราต้องดูแลให้ชีวิตและการทำงานมีช่วงที่จิตคิดและก็ต้องหาสมดุล ด้วยการหาเวลาฝึกจิตให้ว่าง เบา สบายบ้าง

กิจกรรม: ทำสมาธิ เช็กอิน

วัตถุประสงค์ ฝึกใจให้สงบ เป็นสมาธิก่อนการเรียนรู้/สนทนา เชื่อมพลังการเรียนรู้ในวงสนทนา

โจทย์ แลกเปลี่ยนความรู้ สติ วงจรเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง แลกเปลี่ยนข้อเรียนรู้จากการชมภาพยนตร์

กระบวนการ สนทนาในกลุ่ม โดยใช้กระบวนการเช็กอิน และเว้นช่องไฟในการสนทนา 30 วินาที ฝึกสติรู้ตัวกับการใช้ภาษาและการพูด

ระยะเวลา 20 นาที พูดคนละ 3 - 4 นาที

### การคิดแบบเส้นตรง กับ การคิดแบบกระบวนการระบบ (Linear Thinking VS. Systems Thinking)

ปัญหาใหญ่ของการคิดกระบวนการระบบไม่ได้อยู่ที่ความฉลาด แต่อยู่ที่ความเคยชิน เราคุ้นชินกับการคิดแบบเส้นตรงมานาน แต่พุทธศาสนาและหลักปรัชญาตะวันออกไม่ได้สอนให้เราคิดแบบนั้น แต่เราไม่ได้นำมาใช้ ทว่า ในโลกสมัยใหม่ ความคิดแบบเชื่อมโยงและแบบกระบวนการระบบเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เราเกิดความฉลาดทางอารมณ์ นำไปสู่ความฉลาดทางสังคม คือ มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น

ระบบคิด 2 แบบ ที่เราควรใส่ใจและมีสติรู้ตัวว่า เรามีแนวโน้มกับระบบคิดแบบใด (ดูรายละเอียดตามตาราง)

ตารางเปรียบเทียบการคิดแบบเส้นตรง และการคิดแบบกระบวนการ

	คิดแบบเส้นตรง	คิดกระบวนการ
<b>Causality</b> เหตุและผล	มันมีการสัมพันธ์ตรง (direct connection) ระหว่างปรากฏการณ์ของปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ซ่อนอยู่	การทำงานของระบบโดยส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยการพึ่งพิงอิงกัน (interdependent) ระหว่างองค์ประกอบหรือธาตุต่างๆ ในระบบนั้น ความสัมพันธ์มักเป็นทางอ้อม (indirect) เป็นวงจรและเห็นไม่ถนัด
กาลเวลา	ทีกักทเอาว่าความสำเร็จระยะสั้นนั้นเป็นหลักประกันความสำเร็จระยะยาว	การแก้ไขปัญหแบบฉับพลัน (quick fixes) นั้นพอเวลาผ่านไป (delayed) ระยะหนึ่ง ความสำเร็จที่ได้มาอย่างรวดเร็วก็จะถูกทำให้จางลงหรือถูกย้อนกลับเป็นมูมเมอแรง
ความรับผิดชอบ	มักมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัยภายนอกเข้ามามากกระทำ และปัจจัยตัวแปรเหล่านี้ควบคุมมันไม่ได้	มองเห็นและเข้าใจว่าการกระทำบางกลุ่มมักจะมีผลกระทบด้านลบติดตามมาภายหลัง เมื่อเวลาผ่านไปได้อีกระยะหนึ่ง อีกทั้งสร้างผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่มอื่นด้วย ดังนั้น แต่ละกลุ่มจึงสร้างปัญหาให้แก่กันและกันโดยไม่ตั้งใจ ในความพยายามจะแก้ปัญหาซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของกลุ่มอื่นลดถอย
ยุทธศาสตร์	เมื่อยกระดับการทำงานของระบบใหญ่ เราต้องยกระดับการทำงานการกระทำของแต่ละส่วนในระบบนั้น  มุ่งความสนใจ ริเริ่ม ลงมือทำ อย่างเป็นอิสระ (โดยไม่ต้องเกี่ยวข้องกัน ริเริ่มต่างคนต่างทำไป) จะไปสู่การปรับปรุง (improve) ของส่วนต่างๆ ส่วนโดยอัตโนมัติ	เพื่อยกระดับการทำงานของระบบใหญ่ ต้องยกระดับความสัมพันธ์ (relationship) ระหว่างส่วนต่างๆ  ค้นหาและนิยาม (identify) เส้นเชื่อมโยงที่สำคัญๆ ไม่ก็เส้นให้ได้ (key interdependencies) ซึ่งจะมี พลังคานจัด ต่อการทำงานของระบบใหญ่ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (shift) เส้นเชื่อมโยงสำคัญเหล่านี้ จนกระทั่งมีการประสาน สอดคล้องกันอย่างยั่งยืนเป็นเวลายาวนาน

นอกจากนั้น ข้อควรระวังอีกประการ คือ การถอดโมเดลความสำเร็จต่างๆ ที่มีกัน ไขว่คว้าทำได้ง่ายๆ และลอกแบบไปทำที่อื่นได้ เพราะความสำเร็จมีเรื่องราว เงื่อนไข ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จต่างกัน โมเดลที่สำเร็จก็ไขว่คว้าสำเร็จเสมอไป เราไม่อาจลอกแบบโมเดลต่างๆ จากกันได้ทั้งหมด เพราะมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ตัวแปรไม่เหมือนกัน บุคลิกไม่เหมือนกัน เราต้องเห็นรายละเอียด อย่าเหมารวม นี่คือการคิดกระบวนการ

ดังนั้น เราไม่อาจยึดมั่นถือมั่นกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว เพราะสิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงเสมอ เราต้องเรียนรู้และพร้อมที่จะปรับตัวไปกับความเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญ คือ เราต้องจับหลักปรัชญาพื้นฐานและหลักการให้ได้ แล้วครุ่นคิดหาทางออกหรือวิธีการต่างๆ เอง

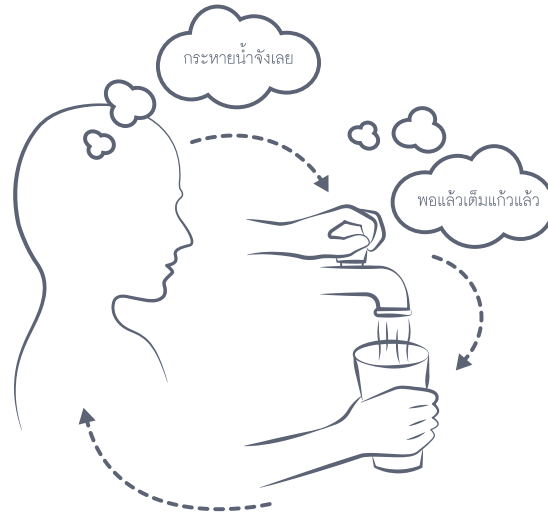
#### ความสัมพันธ์สะท้อนป้อนกลับ (Feedback Loops)<sup>4</sup>

ระบบที่มีชีวิตเป็นระบบเปิด มีข้อมูลไหลเข้าและออกตลอดเวลา และมีการสะท้อนป้อนกลับกันไปมาอยู่เสมอ (feedback loops) อย่างเวลาที่เรารู้สึกร้อนและเปียก ร่างกายจะส่งสัญญาณความต้องการน้ำ เราต้องไปหาน้ำมาดื่มเพื่อดับกระหาย ให้ร่างกายกระชุ่มกระชวยขึ้นมา เมื่อดื่มแล้วพอแล้ว ร่างกายก็ส่งสัญญาณบอกให้หยุด เราก็หยุดดื่มน้ำ

ไม่มีสิ่งหนึ่งสิ่งใดอยู่ได้อย่างโดดๆ โดยไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น การกระทำใดๆ ของเราย่อมมีผลสะท้อน กระทบกับสิ่งอื่นๆ และ

---

<sup>4</sup> ข้อความในเรื่องนี้ทั้งหมดนำมาจาก หนังสือเมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ. ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์สุภาพ สิริบรรสพ ภรณ์จรรยา สุขรุ่ง. พิมพ์ครั้งที่ 3---กรุงเทพฯ: ตดาตา. 2555. 442 หน้า

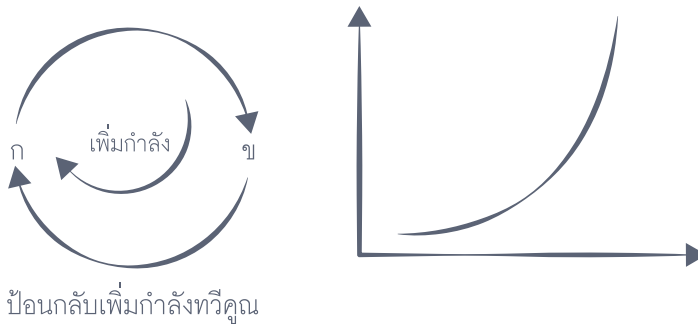


ผลกระทบนั้นก็สะท้อนกลับมาที่เราด้วย (กฎแห่งกรรม คือ การกระทำ) การสะท้อนป้อนกลับทำให้เราเรียนรู้และปรับตัวให้อยู่ในภาวะสมดุล หลายองค์กรรมใหม่จึงให้ความสำคัญกับการเปิดช่องทางให้ผู้คน ได้สะท้อนความคิดเห็น ความรู้สึก อย่างอิสระและสม่ำเสมอ

การสะท้อนป้อนกลับมีทั้งแบบที่เกิดขึ้นทันทีทันใด (ทันตาเห็น) แบบที่มีช่วงทอดระยะเวลา (delay) มีแบบผลสะท้อนคุณกำลัง และ ผลสะท้อนที่หน่วงเราไว้กับที่

“วิธีคิดกระบวนการระบบเป็นวิธีคิดที่พูดถึงผลกระทบ  
ทุก ๆ การกระทำมีผลกระทบ เพียงแต่บางเรื่องผลกระทบมาช้า  
กว่าคนจะเห็นและเข้าใจ ใช้เวลา แต่บางเรื่องในโลกสมัยใหม่ อาจมาเร็วขึ้น”

## การป้อนกลับเพิ่มกำลังทวีคูณ (Reinforcing Feedbacks)

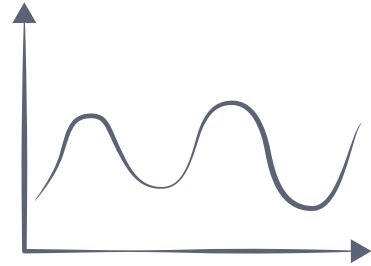
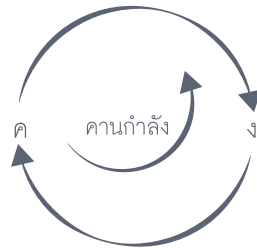


การป้อนกลับเพิ่มกำลังทวีคูณ คือ การที่สิ่งหนึ่ง (ก) สัมพันธ์กับอีกสิ่ง (ข) และ (ข) สัมพันธ์ในแบบเดียวกันกับ (ก) สะท้อนผลกันไปมา ในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดการขยายกำลัง ซึ่งจะขยายกำลังในทางที่ดีขึ้น หรือ เลวลงก็ได้ ยกตัวอย่างการใช้บัตรเครดิต เมื่อถึงกำหนดจ่ายเงิน เราไม่อาจจ่ายได้ หรือจ่ายได้เฉพาะขั้นต่ำ ดอกเบี้ยและเงินที่ค้างไว้ก็จะทบเพิ่มไปเรื่อยๆ บางคนจากที่รู้บัตรเครดิตใช้เงินไปเพียงหลักหมื่น แต่เมื่อปล่อยให้ดอกเบี้ยเพิ่มกำลังทวีคูณแล้ว ท้ายที่สุด ยอดเงินที่ต้องจ่าย อาจสูงถึงหลักแสน<sup>5</sup>

สำหรับการทวีกำลังในทางบวก อย่างเช่น นักกีฬาที่กำลังแข่งขัน เมื่อได้ยินเสียงเชียร์จากผู้ชมในสนามก็ก้อง ก็เกิดกำลังใจ มีพลังฮึดสู้ เมื่อนักกีฬาเล่นดี เติมที่กับเกมกีฬา คนดูก็ยิ่งเชียร์มากขึ้น ทำให้คนเล่น ยิ่งตั้งใจเล่นให้ดีขึ้นไปอีก

<sup>5</sup> ปิยนาด ประยูร, วิธีคิดกระบวนการระบบ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข, 2548), 93.

### การป้อนกลับแบบคานก้ำกึ่ง (Balancing feedbacks)



ป้อนกลับคานก้ำกึ่ง

การป้อนกลับแบบคานก้ำกึ่ง คือ การที่สิ่งหนึ่ง (ค) กระทบกับอีกสิ่ง (ง) แต่ (ง) ไม่กระทบแบบเดิมกลับไปยัง (ค) หรือผ่อนแรงที่กระทบกับ (ค) ซึ่งในทางบวก ก็เป็นเรื่องของการถ้อยที่ถ้อยอาศัย เกิดภาวะสมดุล เร็วช้าไม่บานปลาย แต่ถ้าในทางลบก็คือ ทำให้เกิดการคานก้ำกึ่ง ไม่มีการพัฒนาก้าวหน้า

ยกตัวอย่างระบบแอร์ที่มีระบบปรับอุณหภูมิ เมื่ออากาศเย็น อุณหภูมิ ลดถึงระดับหนึ่ง ระบบจะตัดและป้อนกลับในทางตรงกันข้าม คือ ทำให้อุณหภูมิสูงขึ้น และเมื่ออากาศสูงขึ้นถึงระดับหนึ่ง ก็จะตัดปรับให้อุณหภูมิ ลดลง ทำอย่างนี้เพื่อรักษาภาวะสมดุล ให้อุณหภูมิคงที่ตามที่เราต้องการ

การป้อนกลับจะให้คุณหรือโทษ ขึ้นอยู่กับบริบทเรื่องราวที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างในการท่องเที่ยว หากมีการคานก้ำกึ่ง เช่น เปิดให้นักท่องเที่ยวมา เยี่ยมชมอุทยานช่วงหนึ่ง หลังจากนั้น ก็มีช่วงพักเพื่อให้ธรรมชาติได้ฟื้นฟูตัวเองบ้าง ก็จะช่วยรักษาแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ

ในทางกลับกัน การคานกำลังในบางเรื่องก็ทำให้เราย่ำอยู่กับที่ เพราะพอจะก้าวไปข้างหน้า ก็มีการบ่อนกลับทำให้ถอยไปข้างหลังอีก ยกตัวอย่างนโยบายการพัฒนาประเทศ ที่เกี่ยวพันกับการเมืองและการปฏิรูปประเทศ เมื่อรัฐบาลโดยการนำของพรรคการเมืองหนึ่งเสนอนโยบาย กฎหมาย และทำงานไปได้สักระยะ พอเปลี่ยนรัฐบาลชุดใหม่ หากไม่รับลูกต่อ แย้งหรือหยุดนโยบายหรือกฎหมาย (ที่ดี) นั้นไป ประเทศก็ไม่ไปไหน เพราะก้าวหน้า-ก้าวหลังอยู่อย่างนี้รำไป

### ภาวะชะลอการให้ผล (Delay) ในการสะท้อนบ่อนกลับ

การสะท้อนผลไม่เดินทางเป็นเส้นตรง ไม่ว่าจะ เป็นแบบกำลังทวีคูณหรือคานกำลัง หมายความว่า การกระทำที่เกิดขึ้น ไม่จำเป็นต้องส่งผลในทันทีทันใด (ทันตาเห็น) หลายครั้ง กว่าผลจะสะท้อนกลับมาก็ใช้เวลา มีช่วงทอดเวลาในการให้ผลออกไป (delay) มีแบบผลสะท้อนคุณกำลัง และผลสะท้อนที่หน่วงเราไว้กับที่ ตัวอย่างเช่นระบบในร่างกายของเรา กว่าที่เราจะรู้ตัวว่าเป็นมะเร็งปอด เราก็อาจจะได้สะสมเหตุ คือ สูบบุหรี่ หรืออยู่ในที่ที่อากาศเป็นพิษมานาน กว่าผลจะเกิดขึ้น หรือการรักษาพยาบาลใช้เวลา แม้จะได้รับการรักษาแล้ว กว่าร่างกายจะดีขึ้นใช้เวลา

โดยมาก เรามักรับมือกับผลในลักษณะนี้ไม่ทัน (ในกรณีที่เป็นการสะสมเหตุที่ไม่ก่อผลดี) เนื่องจากเรามักไม่สังเกตว่า สิ่งที่ทำเล็กๆ น้อยๆ เป็นประจํา นั้นสะสมผลอยู่เรื่อยๆ เพียงแต่ยังไม่ถึงจังหวะที่จะแสดงผลรวมให้ปรากฏ เราจึงชะล่าใจ และสะสมเหตุต่อไป ดังที่ยกตัวอย่างความเจ็บป่วยข้างต้น



สิ่งที่ยิ่งเกิดผลช้า (delay) ผลยิ่งแรงเพราะฝังลึกมานาน ปัญหาหลายอย่างของสังคมไทยมีการ delay นาน ดังนั้น กว่าจะแก้ไข จึงใช้เวลานาน เพราะสะสมเหตุไว้นาน

ภาวะโลกร้อนที่เราเผชิญอยู่ก็เข้าข่ายนี้ ผลในวันนี้ เราได้ร่วมกันสังสมเหตุกันมานานปี เราไม่เห็นผล แต่ไม่ได้หมายความว่า ไม่มีผลพวงเกิดขึ้นจากการกระทำของเรา ตอนนี้ ภาวะโลกร้อนเริ่มแสดงผลมากขึ้นเรื่อยๆ

ผลที่มีการชะลอตัว (delay) ไข่ว่าจะคาดเดาไม่ได้ หากเราตระหนักว่า ไม่มีการกระทำใดที่ไม่ให้ผล และเข้าใจระบบชีวิตว่าทำงานอย่างไร ใช้เวลานานน้อยเพียงใดกว่าผลจะปรากฏ เราก็พอจะประเมินได้ว่า ผลของการกระทำที่จะเกิดนั้นน่าจะเป็นอย่างไร และเมื่อใด อย่างการปลูกผักพืชแต่ละชนิดโตช้า-เร็วต่างกัน ให้ดอกผลในเวลาที่แตกต่างกัน พืชบางชนิด 3 เดือนให้ผล บางชนิดเป็นปีจึงจะออกดอก เมื่อรู้อย่างนี้ เราก็เพียงแต่ให้ปุ๋ย น้ำ เหตุปัจจัยให้พืชเติบโต และรอคอยให้ผลเกิดตามวาระของระบบชีวิตของพืชนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม ผลสะท้อนในระบบที่มีชีวิตยังขึ้นอยู่กับเหตุและปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย ที่เกี่ยวข้องในระบบ อย่างการปลูกผัก เราอาจจะดูแลผักเต็มศักยภาพ แต่ความงอกงามของผักขึ้นกับปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ดิน แสง โรคระบาดจากที่อื่น แสงแดด ลม ฝน ฯลฯ

กิจกรรม: ความสัมพันธ์สะท้อนป้อนกลับ

วัตถุประสงค์ ทบทวนและทำความเข้าใจเนื้อหาความสัมพันธ์สะท้อนป้อนกลับรูปแบบต่างๆ และการชะลอการให้ผล ฝึกลากเส้นความสัมพันธ์ของสิ่ง que เชื่อมโยงกันและส่งผลกระทบต่อกัน

โจทย์ จากภาพยนตร์ Contagion ที่ได้ชมไปในวันแรก ให้ลากเส้นเชื่อมโยงสะท้อนป้อนกลับกันของเหตุการณ์ต่างๆ (หรืออาจจะเป็นโจทย์อื่นๆ ก็ได้)

กระบวนการ สนทนาในกลุ่มย่อยจะเป็นแบบในทีมเดียวกัน หรือคละคนจากต่างองค์กรก็ได้

ระยะเวลา 45 นาที

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ทและปากกาสี เพื่อวาดความสัมพันธ์สะท้อนป้อนกลับ

ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจัดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรขวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้  
หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรดี ๆ ที่เป็นบทเรียนจากแบบฝึกหัดนี้

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จัดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## ระบบความสัมพันธ์ของมนุษย์ Human Systems

การอบรมการคิดกระบวนการบนระบบเน้นระบบที่มีชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบความสัมพันธ์ของมนุษย์ social systems เช่น ระบบครอบครัว ระบบตระกูล (ใหญ่) ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์กับการทำงานทางสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานกับมนุษย์

การเข้าใจและละเอียดอ่อนในเรื่องนี้เป็นตัววัดความล้มเหลวและความสำเร็จของการเป็นองค์กรเรียนรู้และประสิทธิผลในงาน มนุษย์คาดหวังต่อกันตลอดเวลา แต่เราก็ลืมมองความคาดหวังของคนอื่นที่มีต่อเราเช่นกัน ไม่ได้ดูว่าเขารู้สึกอะไร อย่างไร เมื่อเราไม่มีเรื่องนี้ ความเป็น เรา ก็เกิดและเติบโตยาก โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งแต่ผลผลิตมาก จะไม่ใส่ใจความรู้สึก ความคิด ความคาดหวังของมนุษย์ คนจะเครียด หงุดหงิดใส่กัน ทำลายความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกันเป็นแรงสะท้อนป้อนกลับกันไปมา บ้างก็ช่วยเพิ่มพลังทวีคูณในทางบวก บ้างก็ทางลบ บ้างก็คานกำลังกันในทางบวก คือ สร้างสมดุล ในทางลบก็ถ่วงรั้งกัน และผลแห่งการป้อนกลับ ก็ไม่เป็นแบบเส้นตรงหรือทันทีทันใดด้วย หลายครั้งมีการชะลอการแสดงผลของความสัมพันธ์

**ชมคลิปจากภาพยนตร์ The Music Teacher (เพื่อประกอบการเรียนรู้ เรื่องสะท้อนป้อนกลับในความสัมพันธ์ของระบบมนุษย์)**

คลิปตอนนี้เป็นช่วงที่นักเรียนจาก 2 ค่ายมาประกวดแข่งขันกัน ในงานระดับชาติ

โจคิม ครูผู้สอนร้องเพลง อดีตนักเรียนรางวัล ได้ส่งนักเรียน 2 คน มาร่วมงานประกวด ซึ่งในงานนี้ ก็มีอดีตคู่แข่งของโจคิม คือ พรินซ์สก็อตตี ส่งนักเรียนมาร่วมประกวดด้วย

ก่อนการแข่งขัน พรินซ์สก็อตตีและลูกศิษย์ร้องวางแผนข่มขวัญคู่แข่ง แต่สุดท้าย ลูกศิษย์ของโจคิมก็หาวิธีที่จะสร้างกำลังใจและประกวดร้องเพลงให้ชนะได้

ในช่วงนี้ เราจะได้เห็นความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกัน (relationship of forces) ว่าส่งผลในทางบวกและลบอย่างไร

กิจกรรม: สนทนากันเรื่องการสะท้อนป้อนกลับจากคลิปภาพยนตร์  
แล้วลากเส้นเชื่อมโยง

วัตถุประสงค์ 1. ทบทวนความเข้าใจเรื่องระบบความสัมพันธ์ของมนุษย์

2. ทบทวนและฝึกการเชื่อมโยงการสะท้อนป้อนกลับ

กระบวนการ สนทนากลุ่มย่อยแล้วลากเส้นเชื่อมโยงการสะท้อนป้อน  
กลับในความสัมพันธ์

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี เพื่อวาดการสะท้อนป้อนกลับ  
ในความสัมพันธ์

ระยะเวลา 30 นาที (15 นาทีในการชมคลิป และอีก 15 นาที สำหรับ  
การสนทนาและลากเส้นเชื่อมโยง)

หมายเหตุ คลิปที่นำมาเปิดในการอบรมนี้เป็นคลิปที่ตัดตอนมาประกอบ  
การเรียนรู้ และเป็นการผลิตเพื่อการอบรมของวิทยากรอาจารย์ชัยวัฒน์  
ดิระพันธ์ุ

สำหรับกิจกรรมย่อยนี้ วิทยากรกระบวนการอาจหาคลิปภาพยนตร์หรือ  
ละครบางตอน ที่สะท้อนรูปแบบและผลความสัมพันธ์ระหว่างกันของ  
ตัวละคร มาใช้เป็นตัวอย่างประกอบการเรียนรู้

### ตัวอย่างจากความเป็นจริงที่สะท้อนความละเอียดอ่อนและเปราะบาง ของระบบความสัมพันธ์ของมนุษย์ Human Systems

ระบบสังคมเป็นระบบแห่งอารมณ์ ความรู้สึก การจะเข้าใจระบบสังคม จำเป็นต้องเข้าใจระบบแห่งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ (human interaction) เรื่องราวของสตีฟ จ๊อบส์ และ จอห์น สกัลลี เป็นตัวอย่างที่สะท้อนระบบที่มีชีวิตและความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีเรื่องของวิคิด วิถีพูด ความคาดหวัง ที่มีต่อกัน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

จากคู่หูคู่คูริ --- ครั้งหนึ่ง สตีฟ จ๊อบส์ และจอห์น สกัลลี ได้รับการกล่าวขวัญว่า เป็นคู่หู ผู้รุ่งโรจน์ในวงการธุรกิจ แต่ภาพและคำกล่าวขานนี้ ดำรงอยู่ไม่นาน

จอห์น สกัลลีเป็นซีอีโอให้บริษัทเปปซี่ เป็นผู้ที่ทำให้บริษัทเปปซี่ขึ้นมาเป็นที่หนึ่ง ในสงครามน้ำคำ สตีฟ จ๊อบส์จึงชวนให้สกัลลีมาร่วมงานในบริษัทแอปเปิ้ล ที่เขาก่อตั้ง ด้วยคำถามเข็มนวนว่า *“คุณอยากใช้เวลาที่เหลือในชีวิตขายน้ำหวานอัดลม หรือคุณอยากได้โอกาสในการเปลี่ยนโลก”*

คำถามนี้ทำให้สกัลลีตอบรับคำเชิญ สองคนนี้เป็นเพื่อนสนิทกันมาก เป็นคู่หูที่กล่าวกันว่า มีคลื่นในระดับเดียวกัน ทำให้ทั้งคู่เป็นคู่หูในวงการธุรกิจที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างมาก

จ๊อบส์คาดหวังให้สกัลลีผู้มียุมากกว่า เล่นบทเป็นผู้ดูแล (mentor) พุ่มพักให้จ๊อบส์เติบโต ส่วนตัวจ๊อบส์เองก็เล่นบท ลูก (admiring son) คนสองคนนี้มีบุคลิกที่ต่างกัน จ๊อบส์เป็นคนหนุ่มมีหุนุดหงิด ชอบใช้อำนาจสั่งการ แม้กับซีอีโอที่เขาเชิญมาอย่างสกัลลี และเขาทำให้สกัลลีเสียหายบ่อยๆ

ในตอนแรกๆ สกัลลีก็พอรับได้กับพฤติกรรมของจ็อบส์ เพราะรู้สึกว่ จ็อบส์เป็นเด็กหนุ่มที่กำลังเติบโต สกัลลีมองตัวเองเป็นโค้ชที่ต้องอดทน กับลูก จึงหยวนๆ กับพฤติกรรมของจ็อบส์ แต่พอทำงานกันไปนานๆ ความไม่เข้าใจกันก็เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ดีๆ ค่อยๆ กลายเป็นพิษ ทั้งคู่ก็แตกคอกัน นับตั้งแต่ ยอดขายของบริษัทไม่เข้าเป้าและตกลงเรื่อยๆ จ็อบส์เริ่มเกรี้ยวกราด ก้าวร้าว และโทษความล้มเหลวของบริษัทที่คนอื่น แต่ไม่มองเห็นความผิด ที่ตัวเองก่อหรือมีส่วนต้องรับผิดชอบ

ตอนนี้ สกัลลีเลยต้องควบคุมไม่ให้จ็อบส์แผลงฤทธิ์ และหาทางเอา จ็อบส์ออกไปก่อนที่จะทำให้บริษัทพัง สกัลลีตำหนิจ็อบส์ว่า ทำให้ขาดกำไร และไม่เห็นตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา แต่ก็ปฏิเสธที่จะทำในสิ่งที่คนอื่น เรียกร้อง ไม่ตั้งคำถามว่า จะทำอย่างไรให้บริษัทดีขึ้น

จ็อบส์เองก็โทษสกัลลีที่ทำให้ธุรกิจไปไม่รอด แต่ไม่เคยดูว่า ตัวเองมี พฤติกรรมอะไรบ้าง และทำให้คนอื่นเสียหาย จ็อบส์มองว่า สกัลลีไม่ยุติธรรม ใช้อำนาจผิดๆ จ็อบส์เลยปกป้องคุณค่าของบริษัท ต่อต้านและพยายามจะ โค่นสกัลลีก่อนที่บริษัทจะพัง

คนอื่น ๆ ในบริษัทมองว่า จ็อบส์อาจเป็นนักคิดชั้นยอด เป็นผู้ให้แรงบันดาลใจ แต่เขาไม่เหมาะกับการเป็นผู้จัดการบริหารที่ต้องดูแลเรื่องต่างๆ รายวัน ดังนั้น สกัลลีก็กับกรรมากรบริการบริษัทคนอื่น ๆ เห็นว่าต้องจัดการ เรื่องนี้ก่อนที่จ็อบส์จะทำบริษัทล่ม เลยถอดถอนจ็อบส์จากการเป็น รองประธานบริษัท

หลังจากนั้น จ็อบส์ก็ตัดสินใจลาออก และขายหุ้นของเขาที่บริษัทแอปเปิ้ล



เดินทางไปหลายประเทศและท้ายที่สุดก็กลับมาทำงานในวงการโดยก่อตั้งบริษัททำแอนิเมชัน และเทคโนโลยีต่างๆ จนในที่สุด เขาก็ได้กลับมาที่บริษัทที่ก่อตั้งขึ้นมาอีกครั้ง และได้สร้างแอปเปิ้ลให้ยิ่งใหญ่จนทุกวันนี้

**กิจกรรม: เส้นความสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร/กลุ่ม/เครือข่าย  
(Relationship of Forces)**

**วัตถุประสงค์** ทำความเข้าใจเนื้อหาที่ได้รับฟังเรื่องระบบความสัมพันธ์ของมนุษย์ ด้วยการทบทวนเรื่องราวจากความเป็นจริงในชีวิตและงานฝึกคิดให้ละเอียดและรอบด้านทั้งมิติแนวดิ่งและแนวระนาบความสัมพันธ์

**โจทย์** ให้อธิบายระบบความสัมพันธ์ในทีมและองค์กร โดยเห็นระดับและความสัมพันธ์ในองค์กรมี 3 ระดับ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับแนวหน้า เรามองกันและกันอย่างไร

**ในแนวดิ่ง** คนระดับสูงมองระดับอื่นๆ อย่างไร และระดับอื่นๆ มองระดับสูงและระดับอื่นๆ อย่างไร

**ในแนวระนาบ** ดูว่า คนในระดับเดียวกัน เช่น ในระดับสูง (บริหาร) ด้วยกัน (ต่างแผนก) มองกันและกันอย่างไร เช่นกัน คนในระดับกลาง และปฏิบัติการมองกันและกันอย่างไร

การหาความสัมพันธ์ให้ลึกขึ้นการเห็นวิสัยคิด วิถีสนทนา ความคาดหวังต่อกันเป็นอย่างไร คุยกันอย่างไรแล้วลากเส้นเชื่อมโยงว่า ความสัมพันธ์และการสนทนาในองค์กร/กลุ่มของเราเป็นแบบ เพิ่มกำลังวิญญู หรือ ถ่วงคานกำลัง)

กระบวนการ สนทนากับทีมในองค์กรเดียวกัน

ระยะเวลา 45 นาที

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี เพื่อวาดผังความสัมพันธ์ในองค์กร

ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ดีๆ ในการปฏิบัติ

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ประโยชน์อะไรจากแบบฝึกหัดนี้ เห็นอะไรที่  
น่าสนใจบ้าง จะเอาไปใช้ประโยชน์อย่างไรได้บ้าง

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ชวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่  
ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

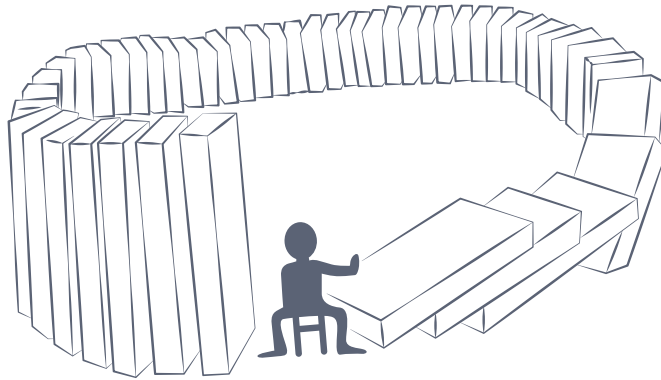
จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### ข้อคิดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเส้นความสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร/ กลุ่ม/เครือข่าย

กิจกรรมนี้ช่วยเปิดใจให้ผู้เรียนรู้ได้เห็นถึงความคาดหวังในตัวเอง ความคาดหวังในงาน ความคาดหวังในกันและกัน รวมไปถึงความคาดหวังของเครือข่ายด้วย การทบทวน ค้นหา (แม้ด้วยความคิด) ทำให้หลายคน “ตื่น” ขึ้น เห็นว่า ในการทำงาน สิ่งที่เราหงุดหงิดใจ หรือขัดเคืองใจ บางทีมาจากการที่เราคาดหวังในตัวคนอื่นมาก หรือคนอื่นอาจจะคาดหวังในตัวเรามาก หรือ/และ ความคาดหวังของเราในทีม เครือข่ายและผู้เกี่ยวข้อง อาจจะไม่ตรงกัน ทั้งนี้เป็นเพราะ เราไม่เคยคุยและทบทวนกันเรื่องนี้เลย เราไม่เคยรู้ชัดๆ ว่า ทุกคนที่ร่วมงาน เกี่ยวข้องในงานกันนั้น มีความคาดหวังในชีวิตตัวเอง และคาดหวังจากกันและกันอย่างไร

### ตัวอย่างเส้นสายความสัมพันธ์ในระบบ (มนุษย์) ของบริษัทโบอิง

ปัญหาใหญ่ของการคิดกระบวนการระบบไม่ได้อยู่ที่ความฉลาด แต่อยู่ที่ความเคยชิน เราคุ้นชินกับการคิดแบบเส้นตรงมานาน ทว่า ในโลกสมัยใหม่ ความคิดแบบเชื่อมโยงและแบบกระบวนการระบบเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เราเกิดความฉลาดทางอารมณ์ นำไปสู่ความฉลาดทางสังคม คือ มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น



ภาพประกอบที่เป็นรูปคนนั่งผลักโดมิโน เป็นตัวอย่างให้เห็นถึงการแก้ปัญหา ที่เมื่อแก้จากมุมมองของเรา แม้จะคิดว่าดีที่สุดแล้ว ก็อาจจะสร้างปัญหาให้กับทั้งระบบ เพราะแต่ละหน่วยแต่ละคนแก้ปัญหามาจากมุมระดับท้องถิ่น ในขอบเขตที่รับผิดชอบ แต่หากมองเห็นทั้งระบบ เราจะเห็นว่า สิ่งที่เราทำ/ตัดสินใจเชื่อมโยงเราจะเห็นว่า สิ่งที่เราแก้ ผลก็จะวกกลับเข้ามาใหม่ และมีผลลัพธ์ที่วิฤตกับตัวเราและระบบ

การแก้ปัญหาตามวิธีคิดกระบวนการระบบจึงต้องนั่งคุยกันหลายคน ต้องมี team learning การทำงานเป็นทีมทั้งหมดมาคุยกันทั้งหมด เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของเรื่องราวทั้งหมด ยกตัวอย่าง หน่วยงานหนึ่งในแอดแลนต้า บริษัทโบอิงมีเครื่องบินทั้งหมด 15,000 - 16,000 ลำทั่วโลก ทุกๆ 5 นาทีในโลก จะมีเครื่องบินโบอิงขึ้น-ลง 1 ลำ เครื่องบินย่อมมีเสีย บริษัทมีศูนย์กระจายทั่วโลก พยายามแก้ปัญหา แต่ก็ยังเป็นแบบต่างคนต่างแก้ แต่ละส่วนไม่รู้ว่ สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นกระทบกับส่วนอื่นอย่างไร

ศูนย์นี้มีคน 3,000 คนในการดูแลเรื่องของเครื่องบินทั่วโลก ตลอด 24 ชั่วโมง หรือ 1 พันคนต่อ 1 กะ จะส่งต่อข้อมูลกันอย่างไรร การแก้ปัญหายุ่งยากซับซ้อน วิธีการจัดการอย่างไรที่จะทำได้ดี

บริษัทโบอิงถอดรหัสเส้นแห่งความสัมพันธ์ในองค์กร ให้ชื่อว่า **The Path Less Travelled** เส้นทางที่เราไม่ค่อยทำกัน เขาพบว่า ป่อเกิดความสัมพันธ์ในองค์กรที่นำไปสู่หนทางใหม่ การแก้ปัญหา คือ การสนทนาที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงค่านิจ (**strategic intent**) นำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เกิดขึ้นจากการเห็นคุณค่าความหมายร่วมกัน ทำไปทำมา

จากการสนทนาและลากเส้นเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นภาพใหญ่ขององค์กร บริษัทโบอิงพบว่า เส้นความสัมพันธ์ของผู้คนที่ทำงานต่างๆ อาจจะถูกสับสน วุ่นวาย แต่ส่วนใหญ่ที่นั่นพุ่งไปที่ การบินได้ตรงต่อเวลา แสดงว่า เรื่องนี้เป็นหัวใจขององค์กร

หัวใจของการคิดกระบวนการระบบ คือ การสนทนา เพื่อให้มีปัญญาและค้นพบบางอย่างร่วมกัน การสนทนาที่ดีต้องทำให้คนเข้าใจเหตุผลของกันและกัน นำไปสู่การตกลงร่วมกัน แต่บ่อยครั้งการสนทนาไม่ทำให้เราเข้าใจกัน แต่บีบให้เราต้องจำยอม ทำให้ไม่ได้เป็นการตกลงกันอย่างแท้จริง เราอยากได้อะไร ก็ใช้วิธีการสั่ง เพื่อให้ไปสู่การกระทำ แต่สิ่งที่เราทำไม่ค่อยทำกัน คือ นั่งสนทนากัน ค่อยๆ สำรวจเรื่องราว คุยกันด้วยภาษาที่ทำให้เราเห็นมุมมองแตกต่างหลากหลาย และเห็นภาพใหญ่ด้วยกัน เข้าใจสิ่งสำคัญในระบบ เข้าใจการคิดของกันและกัน เข้าใจวิธีคิด โลกทัศน์ (mental models) เข้าใจซึ่งกันและกัน จึงจะร่วมมือได้ดี (เอาความรู้เรื่อง mental model และบันไดแห่งการวินิจฉัยมาใช้) ตั้งคำถามดีๆ เพื่อเข้าใจ

ผู้อื่น เอาสิ่งที่เราคิด ไปทดลองทำ การจะเข้าใจอะไรต้องมองไปไกลๆ (ที่เคยทำแบบฝึกหัด timeline) เห็นคุณค่าร่วมกัน จากการสนทนา (ความรู้จากการคิด 3 ระดับ 3 มิติ)

“สิ่งสำคัญที่สุด มักมองไม่เห็นด้วยตา”  
--- จากวรรณกรรมเรื่อง เจ้าชายน้อย (*The Little Prince*)  
โดย *Antoine de Saint-Exupéry*

ความสัมพันธ์ในระบบมนุษย์ (human systems) สิ่งสำคัญ คือ การเห็นความหมายคุณค่าร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันกัน ในทีมงาน

กิจกรรม: **Strategic Conversation** การสนทนา  
เพื่อความเข้าใจกันในระบบที่มีชีวิต

วัตถุประสงค์ ทบทวนและทำความเข้าใจเนื้อหาที่ได้รับฟังและ  
เทียบเคียงกับสถานการณ์จริงในการทำงานและชีวิต

โจทย์ การสนทนาของเราในองค์กรเป็นอย่างไร ให้ดูทั้งระบบภายใน  
องค์กร ระบบภายนอกองค์กร ซ้อนกันหลายระบบ แต่ละคนในระบบ  
ต่างๆ สนทนา พูดคุย สัมพันธ์กันอย่างไร

กระบวนการ จับกลุ่มในองค์กรหรือทีมเดียวกัน

ระยะเวลา 15 - 40 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงี่ยๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่  
ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ประโยชน์อะไรจากแบบฝึกหัดนี้ เห็นอะไร  
ที่น่าสนใจบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเช็กเอาท์

ก่อนจบกระบวนการในวันที่ 2 เป็นกระบวนการเช็กเอาท์ คือ ประมวล/  
สรุปยอดความรู้ บทเรียนสำคัญที่ได้รับตั้งแต่วันแรกของการอบรมจนถึง  
ปัจจุบัน เป็นทั้งความรู้ บทเรียนที่ได้จากวิทยากรกระบวนการ จากเพื่อน  
ร่วมวงสนทนา และจากตัวเอง

กิจกรรม: เช็กเอาท์การเรียนรู้ในวันนี้

วัตถุประสงค์ ฝึกการครุ่นคิด ถอดบทเรียน และเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

โจทย์ วันนี้ได้เรียนรู้อะไรสำคัญๆ บ้าง

กระบวนการ กระบวนการเช็กเอาท์เหมือนเช็กอิน แต่มีกระบวนการบางอย่างเพิ่มเติม คือ การเว้นวรรคการสนทนา 30 วินาที กล่าวคือให้มีเวลา 30 วินาทีคั่นระหว่างผู้พูดคนก่อนและผู้พูดคนถัดไป เพื่อให้กระบวนการสนทนาช้าลงอีก แล้วให้สังเกตด้วยว่าเกิดอะไรขึ้นในตัวเรา และในกลุ่ม

ระยะเวลา 15-20 นาที (คนละ 2-3 นาที)

จุดบันทึกความรู้และการเรียนรู้ 5 นาที



### วันที่ 3

#### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการของเช้าวันใหม่

อย่างเช่นทุกเช้าของการเรียนรู้ วิทยาการกระบวนการชวนให้ผู้เข้าอบรมทุกคนนั่งสงบสัก 5 นาที ทำสมาธิ สังเกตความรู้สึกของตัวเอง กายและใจ เพื่อตรวจสอบความพร้อมในการเรียนรู้ของตนเอง --- กิจกรรมนี้ เมื่อทำทุกเช้าในทุกการอบรมเป็นประจำ ก็ทำให้ผู้เข้าอบรมเริ่มคุ้นและทำสมาธิเองเมื่อเข้าห้องอบรมหรือเมื่อวิทยาการกระบวนการบอกให้เริ่มทำสมาธิ

จากนั้น วิทยาการกระบวนการจะสร้างบรรยากาศทางความรู้สึกให้ทุกคนด้วยเรื่องราวที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ในวิชาการคิดกระบวนการระบบ อาจจะเป็นการทบทวนเนื้อหา กิจกรรมในวันก่อนๆ หรือย่้าสาระสำคัญของ การอบรม เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงไม่ง่ายเหมือนการอบขนมปัง ที่เมื่อเอาแป้งเข้าเตาอบ ผลจะออกมาเป็นขนมอบแสนอร่อย แต่สำหรับคนเรา เมื่อเข้ารับการฝึกอบรม ก็ไม่ได้หมายความว่า ออกมาจากการอบรมแล้วจะเปลี่ยนแปลงในทันที

ที่ผ่านมา วิธีคิดที่เรามีต่อการเข้าอบรมต่างๆ คือ เมื่อเข้าไปเรียนรู้อะไร การอบรมแล้ว ออกมาจะต้องเปลี่ยนแปลง เช่นนั้นสะท้อนว่า เราคิดเป็นเส้นตรงหรือแบบกลไกกับการอบรม ที่ใส่วัตถุดิบ (input) เข้าไปแล้วจะมี ผลผลิต (output) ออกมา แต่หลักการเรียนรู้ลึกซึ้งเพื่อความเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและยั่งยืนเป็นเรื่องของการฝึกฝน ทำซ้ำ จนกระทั่งเกิดเป็นความรู้ ทักษะติดตัว และเปลี่ยนแปลงตัวตน (being) ของเรา

การเปลี่ยนแปลงมนุษย์ใช้เวลาและขึ้นกับปัจจัยของแต่ละคน เราไม่อาจเอาตัวชี้วัดแบบเครื่องจักรมาวัดกับมนุษย์ได้ บางคนอาจจะพัฒนาศักยภาพตัวเองได้เร็วกว่าบางคน เพราะมีเรื่องพรสวรรค์และพรแสวง มนุษย์มีภาวะการชะลอผลด้วย

สำหรับผู้นำ เราต้องให้ออกาสมนุษย์ทุกคนได้เจริญงอกงามตามวาระของเขา เรามีหน้าที่คอยติดตาม ดูแล สนับสนุนในสิ่งที่จะช่วยให้เขาเติบโต เพราะการอบรมในหลักสูตรผู้นำฯ ไม่ใช่อบรมเอาทักษะไปใช้ในการทำงาน เช่น ฝึกคอมพิวเตอร์ ฝึกบัญชี แต่การฝึกในหลักสูตรนี้เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้เราเป็นผู้นำ (มนุษย์ที่แท้) ที่ทำงานเพื่อรับใช้ผู้อื่น

*There are three secrets to managing.*

*The first secret is have patience.*

*The second is be patient.*

*And the third most important secret is patience.*

— *Chuck Tanner*, ผู้จัดการทีมเบสบอลระดับตำนาน  
ของเมเจอร์ลีกสหรัฐอเมริกา

### กิจกรรม: เช็กอิน

วัตถุประสงค์ ทำใจสงบเป็นสมาธิ ฝึกครุ่นคิดสาระที่มีความหมาย หลอมความสัมพันธ์ในวงสนทนา ฝึกกระบวนการสนทนาที่มีความเข้าใจ สงบ และสร้างสรรค์

โจทย์ ได้ข้อคิดอะไรจากสิ่งที่วิพากษกระบวนการเกเร็นนำ

กระบวนการ สนทนาแบบเช็กอิน

ระยะเวลา 10 - 15 นาที พูดคนละไม่เกิน 2 นาที

### อุปนิสัยคิดกระบวนการระบบ

อุปนิสัยที่ทำให้เราคิดกระบวนการระบบได้ดี หรือเมื่อเราฝึกฝนการคิด กระบวนการระบบอย่างสม่ำเสมอแล้ว เราจะมีอุปนิสัย ดังนี้

1. Curiosity มีนิสัยอยากรู้อยากเห็น อยากรู้ความจริงว่าเป็นอย่างไร จริงหรือไม่ ใช่หรือเปล่า ไม่ด่วนยึดมั่นถือมั่นกับความคิดเห็นของเรา (ที่มีอยู่เดิม)
2. Clarity มีความชัดเจนในสิ่งที่ทำหรือคิด เนื่องจากเข้าใจระบบ ที่ซับซ้อนได้ง่าย และเห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกระจ่างชัด
3. Compassion มีเมตตา เข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น เราอยากเข้าใจและแก้ปัญหาที่ซ่อนอยู่ ไม่โทษคนอื่น หาแพะ แต่พยายามเข้าใจปัญหา

4. Choice เห็นทางเลือก ไม่จำเป็นต้องทำแบบเดิม มีทางออก
5. Courage มีความกล้าหาญในการค้นหาสิ่งใหม่ ออกนอกความเชื่อ ความรู้ หรือความเข้าใจเดิม

การคิดกระบวนการระบบทำให้เราเปลี่ยนพฤติกรรมเนื่องจาก การเปลี่ยนความคิด เนื่องจาก

1. แรงจูงใจ - คนมักมีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยน เมื่อเข้าใจว่าตัวเองมีส่วนสร้างปัญหาที่เป็นอยู่ขณะนี้ ในการคิดกระบวนการระบบ ไม่ว่าเราจะมองเรื่องใด เราจะเห็นตัวเรามีส่วนร่วมในปรากฏการณ์นั้นๆ ด้วย
2. ความร่วมมือ - คนมักจะเต็มใจให้ความร่วมมือ เมื่อเห็นว่าพฤติกรรมที่ไม่เอายากมีนั้น ส่วนหนึ่งก็มาจากการกระทำของตัวเองด้วย
3. ไฟท์ส - คนมักจะประสานงานกันได้ดีขึ้นและทำให้การไฟท์สไปยังเรื่องหนึ่งเรื่องใดยาวนานขึ้น เมื่อเห็น พลังจัด ชัดเจน
4. การเรียนรู้ - คนมักเปิดรับการเรียนรู้ เมื่อเข้าใจว่า ข้อตกลงที่มีทางออกร่วมกันนั้นจะต้องปรับไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอก และเมื่อมีข้อมูลใหม่ๆ เข้ามา

**ทฤษฎีว่าด้วยการคิด 4 ระดับ ‘มองให้ทะลุภูเขาน้ำแข็ง’**

ก่อนที่จะลงไปเรื่องการคิด 4 ระดับ เราอาจจะเข้าใจเรื่องนี้ได้ง่ายขึ้น ด้วยการมองที่ 3 ระดับก่อน และเปรียบเทียบกับกรยีนบนหน้าผาและมอง

ไปที่ทะเล

เราจะเห็นคลื่นลูกแล้วลูกเล่าในทะเล เวลาที่มองคลื่นแต่ละลูก เราเรียกว่า เห็น **ปรากฏการณ์**

หากมองไปกว้างและไกลขึ้น เราจะเห็นคลื่นหลายๆ ลูก ไล่ตามกัน เป็นระลอกๆ การมองแบบนี้ คือ การมองแบบระดับ แบบแผน (pattern)

เมื่อสังเกตคลื่นที่ชายคนนี้อยู่ เขาเห็นว่า คลื่นที่นี่มีลักษณะต่างจากคลื่นอื่นๆ ทั้งลักษณะคลื่นและความถี่ของลูกคลื่น การที่คลื่นแต่ละพื้นที่มีลักษณะต่างกันก็เพราะ **โครงสร้าง** ของผืนทราย หิน หน้าผา ฯลฯ มีผลต่อขนาดและความถี่ของลูกคลื่น บริเวณทะเลที่มีหาดลาด คลื่นจะลูกเล็ก บริเวณที่หาดทรายตัด คลื่นลูกใหญ่ และเมื่อคลื่นเข้าใกล้ผา ลูกก็จะใหญ่ขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น คลื่นบางวันและบางช่วงจะแรงกว่าปกติ เพราะน้ำขึ้นน้ำลง (สัมพันธ์กับดวงจันทร์ ระบบสุริยจักรวาล) แรงลม ฤดูกาล

เพียงเรื่องราวของคลื่นอย่างที่กล่าวข้างต้น เราจะพบว่า คลื่นในทะเล มีความสัมพันธ์กับโครงสร้าง ต่างๆ ทั้งโครงสร้างทางกายภาพของหาดทราย หน้าผา โครงสร้างทางธรรมชาติ ฤดูกาล ระบบสุริยจักรวาล เป็นต้น

โดยสรุป การคิด 3 ระดับ มีดังนี้

1. ระดับเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ (Event) เป็นระดับที่เรามองเห็นได้ด้วยตา ได้ยินได้ฟัง เช่น เราเห็นลูกคลื่นเป็นลูกๆ
2. ระดับแบบแผน พฤติกรรมของเหตุการณ์ (Pattern) เป็นระดับที่เราขยายกรอบการมองให้กว้างขึ้น เห็นแบบแผนหรือรูปแบบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหลายๆ เรื่อง เช่นการมองให้เห็นคลื่นหลายๆ

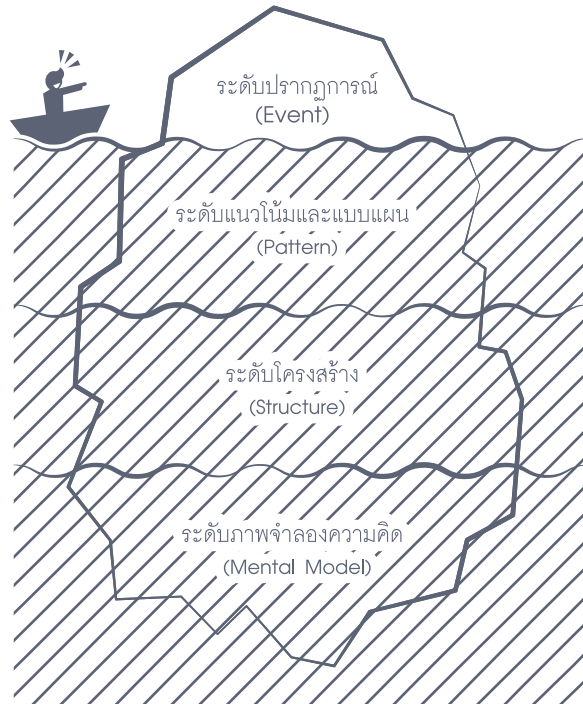
คลื่นในทะเล ลักษณะของคลื่นเป็นอย่างไร เล็ก ใหญ่ ถี่ ห่าง  
แบบแผนของลูกคลื่นที่เข้าสู่ฝั่งเป็นอย่างไร - จากการเห็นแบบแผน  
การเคลื่อนตัวและลักษณะลูกคลื่น หากใครอ่านออกก็จะทำให้รู้  
เป็นต้นว่า จะออกเรือไปทะเลดีไหม ควรลงเล่นน้ำหรือไม่ เป็นต้น

3. **ระดับโครงสร้าง (Structure)** เป็นระดับที่เรามองไกล กว้างและลึก  
ขึ้นไปอีกว่า เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือแบบแผนพฤติกรรมของ  
เรื่องราวต่างๆ มีที่มาอย่างไร อะไรเป็นปัจจัยที่ประกอบและสร้างให้  
เกิดสิ่งนั้นๆ อย่างการเกิดคลื่น เกี่ยวข้องกับหน้าผา คลื่นลูกใหญ่จะ  
เกิดขึ้นที่หาดตัด (ลึก) หรือมีหน้าผา ส่วนคลื่นราบเรียบมักเกิดที่  
หาดลาด (แบบระนาบ) หมายความว่า โครงสร้างของหาด มีส่วน  
ในการสร้างคลื่น และการม้วนตัวของคลื่น วันไหนที่มีลมแรง  
คลื่นก็แรง-สูงตามลม และถ้าวันนั้นเป็นวันน้ำขึ้น (เกี่ยวข้องกับ  
ระบบสุริยจักรวาล) โครงสร้างของฤดูกาลก็มีผลต่อคลื่น

ทั้ง 3 ระดับข้างต้นเป็นการอธิบายจากตัวอย่างทางกายภาพ ที่จะช่วย  
ให้เข้าใจง่าย เป็นการปูพื้นฐานความคิดและการเปรียบเทียบให้เข้าใจหลักของ  
แต่ละระดับ ก่อนที่จะลงลึกมาสู่การคิด 4 ระดับที่เราต้องทำความเข้าใจเรื่อง  
ราวทางสังคม ซึ่งอาจจะมีความเป็นนามธรรมบ้าง

#### การคิด 4 ระดับ

**ระดับเหตุการณ์ (event)** คือ เรื่องราว เหตุการณ์ที่เราเห็น ได้ยินได้ฟัง  
เช่น ข่าวต่างๆ ไฟไหม้ น้ำท่วม ฯลฯ



ระดับวิถีแบบแผน พฤติกรรม (pattern) คือ รูปแบบ แบบแผน พฤติกรรมของเหตุการณ์นั้นๆ ที่เกิดซ้ำๆ บ่อยๆ เช่น การเกิดอุบัติเหตุช่วงเทศกาล เวลาที่เกิดช่วงไหน ถนนใดเกิดบ่อย ลักษณะยานพาหนะที่มักเกิดอุบัติเหตุเป็นต้น เราจะค้นหา pattern ของเหตุการณ์หรือเรื่องราวต่างๆ ได้จากข้อมูลเชิงสถิติ หรืออ่านรายละเอียดของเรื่องราวแล้วเห็นรายละเอียดที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ซ้ำๆ กัน

**ระดับโครงสร้าง (structure, systems)** คือ โครงสร้าง ระบบที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ มีแบบแผนพฤติกรรมและปรากฏการณ์เช่นนั้น อย่างระบบการเมืองแต่ละระบบก็ทำให้คนมีแบบแผนพฤติกรรมต่างๆ กัน กฎหมายก็เป็นโครงสร้างกำหนดพฤติกรรมคน ถนน เมือง ระบบการจราจรก็เป็นโครงสร้างที่กำหนดวิถีของคนที่เกี่ยวข้อง

การมองในระดับโครงสร้างเป็นการลงลึกดูที่สาเหตุ เช่น จากข้อมูลสถิติที่เห็นว่า สถิติการสูบบุหรี่ในผู้ใหญ่ลดลงเพราะอะไร (โครงสร้างทางอายุ) สถิติการสูบบุหรี่ในเยาวชนมากขึ้นเพราะอะไร ทำไม (โครงสร้างการตลาดและโฆษณา ครอบครัวยุคใหม่) หรือปัญหาข่าวน้ำท่วม โครงสร้างอะไรทำให้เกิดน้ำท่วมทุกปีๆ ในบางพื้นที่ ปัญหาน้ำเกี่ยวกับโครงสร้างระบบเมือง สร้างบ้านในที่ของน้ำ

โครงสร้างมีผลต่อแบบแผนพฤติกรรม และพฤติกรรมมีผลต่อปรากฏการณ์ แล้วอะไรหรือโครงสร้างโครงสร้างต่างๆ เหล่านี้ขึ้นมา

โครงสร้างต่างๆ เกิดจากมนุษย์ทั้งนั้น ดังนั้นในระดับที่ลึกที่สุดของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น คือ **ระดับโลกทัศน์ (mental models)** วิธีคิด วิธีมองโลก คุณค่า ความหมาย อุดมการณ์ ของคน กลุ่มคน สิ่งหนึ่งที่จะทำให้เรารับรู้ระดับโลกทัศน์ได้ คือ ผู้คนพูดว่าอย่างไรในเรื่องนั้นๆ พูดด้วยอารมณ์แบบไหน นี่คือการฟังระบบ (listening to the systems)

**การใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาด้วยวิธีคิด 4 ระดับ**

เมื่อเราทำความเข้าใจระดับต่างๆ ของวิธีคิด 4 ระดับแล้ว เรา



สามารถเห็นแนวทางที่จะนำความรู้นี้ไปใช้แก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในระดับต่างๆ ดังนี้

การคิดระดับปรากฏการณ์ เราตอบสนองเป็นแบบ **'reactive'** หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่น เมื่อของแพง ก็ออกนโยบายธงฟ้า ไฟไหม้ก็ดับไฟ เกิดน้ำท่วมก็แจกถุงยังชีพ เป็นต้น

การคิดแก้ปัญหาในระดับ **pattern** เป็นการคิดแบบ **'adaptive'** คือปรับตัว เช่น หากเกิดน้ำท่วม ก็มีกรเตรียมการอพยพ จัดหน่วยอพยพ ช่วยบรรเทาความเดือดร้อน หรือถ้าเป็นเรื่องไฟไหม้ ก็ดูว่าไฟไหม้จุดไหน ก้อออกประกาศเตือนกันในช่วงเทศกาล ดุสติติ ไฟไหม้รุนแรงมักไหม้ในเขตที่ชุมชนหนาแน่น เช่น เขตป้อมปราบ สัมพันธวงศ์ ปรับตัวดูเรื่องถนนลดดับเพลิงเข้าถึงอย่างไร เอาจรเล็กเข้าไป เอาจานดับเพลิงไปอยู่ใกล้ฝักคนในชุมชนให้ดับเพลิง

การแก้ปัญหาในระดับโครงสร้างหรือระบบ เป็นการแก้แบบ **'creative'** คือปรับโครงสร้าง หรือระบบ ซึ่งยืนยันว่าเพราะทำให้รูปแบบเรื่องราวและปรากฏการณ์เปลี่ยน อย่างกรณีน้ำท่วม ต้องไปดูว่า โครงสร้างที่ขวางทางน้ำคืออะไร ถนนสูงเหมือนเขื่อนขวางทางน้ำ พื้นที่นาที่เคยเป็นพื้นที่ flood way โครงสร้างทางกายภาพ ถนน สนามบิน เมือง ศูนย์การค้า อุตสาหกรรม เป็นพื้นที่ขวางทางน้ำหมด ซึ่งมาจากโครงสร้างการทำงานของผังเมือง กฎหมาย โครงสร้างการเมือง โครงสร้างกลุ่มทุนการเมือง หากจะแก้ปัญหา น้ำท่วม ก็ต้องแก้โครงสร้างและระบบต่างๆ ดังกล่าว

การแก้ปัญหาในระดับความคิด ความเชื่อ มโนทัศน์ (**mental models**) เป็นการแก้ระดับ **'rethinking'** คือ เปลี่ยนความคิด ความเชื่อ เปลี่ยนวิธีคิด

คุณค่า ความหมาย จิตใจ จิตวิญญาณ เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สุด เพราะเมื่อคนเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การมองโลก การกระทำของเขาก็จะเปลี่ยนจากรูปร่างากเลยทีเดียว หนึ่งในตัวอย่างที่ชัดเจน คือ วิถีเกษตรกรรมธรรมชาติ การพึ่งตนเองและเศรษฐกิจพอเพียง ผู้ที่นำมานำวิถีการเกษตรแบบนี้ได้ปรับทัศนคติที่เคยมี ที่ตั้งเป้าหมายที่ผลผลิตสูงสุด ระดมใช้ปุ๋ยเคมี สารเคมี กำจัดศัตรูพืชต่างๆ พวกเขาเปลี่ยนการมองโลก เห็นความสัมพันธ์ของดินกับน้ำ วัชพืช ผู้บริโภค และตัวเอง ปรับความคิดจากการได้เงินมากๆ มาเป็นการพึ่งพาตัวเองได้ อยู่อย่างพอเพียง และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชน ทำปุ๋ยจากธรรมชาติ ใช้ธรรมชาติควบคุมกันเอง เป็นต้น กระบวนการทำงานพัฒนานคนหรือชุมชนหลายโครงการเน้นการปรับโลกทัศน์ของผู้เข้าอบรม เน้นหลักปรัชญา อย่างที่ผู้เข้าไปอบรมที่ศูนย์กิจกรรมธรรมชาติมาบ่อเอื้องก่อตั้งโดย อ.วิวัฒน์ ศัลยกำธร (อ. ยักษ์) จะได้เรียนรู้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงก่อนที่จะฝึกฝนทักษะ เทคนิคการเกษตร นี่คือการปรับฐานคิดของผู้เรียน ซึ่งจะส่งผลต่อวิถีชีวิต วิถีความสัมพันธ์ของคนๆ นั้นต่อระบบการเกษตรและการบริโภค ฯลฯ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในเรื่องการเกษตร วิถีชุมชน ธรรมชาติ และเรื่องอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกันต่อไป มา

การแก้ปัญหในระดับต่างๆ มีความสำคัญ การแก้ปัญหเฉพาะหน้าเราจำเป็นต้องตอบสนองต่อปัญหาในทันที คือ การแก้แบบ reactive ในระดับปรากฏการณ์ เพื่อบรรเทาปัญหานั้นๆ ไปก่อน เมื่อปัญหาเฉพาะหน้านั้นคลี่คลายแล้ว ก็จำเป็นต้องหาหนทางแก้ปัญหในระดับอื่นๆ ด้วย ตั้งแต่ระดับแบบแผนพฤติกรรม โครงสร้าง ระบบและโลกทัศน์ เพื่อให้เกิดปัญหานั้นๆ ไม่กลับมาเกิดซ้ำ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อนำไปสู่ปรากฏการณ์ใหม่ที่ปรารถนา

หมายเหตุ ในการจะแก้ปัญหาลึกเรื่อง เราต้องเห็นระบบที่เราจะไปแก้ ต้องเห็นว่าระบบนั้นเชื่อมโยงกับระบบใดบ้าง และเลือกตีกรอบว่า เราจะแก้ไขเรื่องราวในขอบเขตแค่ไหน (unit of analysis) เพราะเราไม่อาจทำได้ทั้งหมดโดยรวม ยกตัวอย่าง กรณีคนพิการเรียกร้องระบบขนส่งที่เขาสามารถเดินทางไปไหนมาไหนได้ เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับระบบใดบ้าง ... ทางเดิน? ถนน? รถขนส่งโดยสาร? โครงสร้างทางอาคาร? การออกแบบ เมือง อารยสถาปัตย์? เราจะเห็นได้ว่า การแก้ปัญหาคณิตการ ต้องแก้ปัญหามากหลายระบบที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา หรือตัวอย่างกรมชลประทาน การทำเรื่องน้ำจริงๆ ปัญหาของน้ำเกี่ยวข้องกับการสร้างถนน อาคาร การถมที่ การวางผังเมือง กฎหมาย นักการเมือง ฯลฯ เราจะเห็นว่า หลายเรื่อง หลายปัญหา เราไปแก้ตรงอื่น เพื่อให้กลับมาส่งผลต่อปัญหาที่เราต้องการปรับแก้

*“Collaboration is important not just because it's a better way to learn. The spirit of collaboration is penetrating every institution and all of our lives. So learning to collaborate is part of equipping yourself for effectiveness, problem solving, innovation and life-long learning in an ever-changing networked economy.”*

— Don Tapscott, ผู้เขียนหนังสือ *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*

#### กิจกรรม: คิด 4 ระดับ

**วัตถุประสงค์** 1. ทบทวนความเข้าใจการคิด 4 ระดับผ่านการฝึกฝนคิด 4 ระดับ 2. ฝึกการสนทนา ระดมสมองและหัวใจเพื่อสืบค้นความเป็นจริงและร่วมกันแก้ปัญหาขององค์กร

**โจทย์** เลือกปัญหาที่องค์กรพยายามแก้ไขสัก 1 เรื่อง (ปรากฏการณ์) แล้วสืบค้น โดยในระดับแบบแผน pattern ขอให้ยืนอยู่บนหลักการและเหตุผล คุณสถิติ โดยประมาณไปก่อน แต่เวลาทำจริง ตัวเลข ข้อมูลต้องแม่น ดูประวัติศาสตร์ พัฒนาการของข้อมูล เพราะ systems thinking ห้ามมีข้อมูลเด็ดขาด

ในระดับโครงสร้าง ให้ดูว่าอะไรที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์เหล่านั้น เช่น โครงสร้างทางสื่อมวลชน โครงสร้างทางเศรษฐกิจ

ระดับโลกทัศน์ (mental models) คิดต่อจากระดับโครงสร้างว่าในแต่ละโครงสร้างและระบบ มีใครเกี่ยวข้องบ้าง และคนเหล่านั้นจะพูดว่าอะไร เรายังได้ยินคนพูดถึงเรื่องนั้นๆ ว่าอย่างไร พูดด้วยอารมณ์แบบไหน แล้วให้ทำภาพสะท้อนความคิดแบบการ์ตูน เป็นฟองอากาศคำพูด เป็นคำพูดของใครบ้าง แล้วเขาจะพูดว่าอย่างไร

กระบวนการ สนทนาตามอิสระในกลุ่มที่มาจากทีมองค์กรเดียวกัน

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี เพื่อวาดผังความคิด 4 ระดับ ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม แล้วให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
เปลี่ยนความเห็น ความรู้กัน ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้  
หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรดี ๆ ที่เป็นบทเรียนจากแบบฝึกหัดนี้  
ลูกคิดอะไรบ้างเกี่ยวกับงานที่เราทำ และมีอะไรที่คิดว่าเราเองข้ามไป  
และจะปรับเปลี่ยน

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเขียนสะท้อนจากคำถามชวน  
ประเมินการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ในการอบรม ให้เวลาทุกคนได้ครุ่นคิดและ  
ทบทวนการเรียนรู้ ความรู้ ข้อคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงการอบรม เป็นการ  
ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กิจกรรม: ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ภายหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม  
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ครุ่นคิดและถอดบทเรียนการอบรมใน  
หลักสูตรโดยภาพรวม เป็นความรู้สึกรวมๆ ที่ได้กับตัวเอง

แนวคำถามเพื่อการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

1. สำนวจความรู้ที่ได้รับและประทับใจ - การเรียนรู้เรื่อง วิธีคิดกระบวนการ  
ระบบ ช่วยให้เรามี ดวงตาใหม่ หรือไม่ อย่างไร ช่วยเล่าข้อค้นพบและ  
ความรู้สำคัญๆ ที่ได้จากการอบรมเรื่องนี้ (ดวงตาใหม่ คือ การมองเห็น  
ตัวเอง ทีมงาน องค์กร หน่วยงาน สังคม และโลก ในมุมมองที่ต่างไป  
จากเดิม)

2. สำนวจความเปลี่ยนแปลงในความคิด ทักษะคติ ความรู้สึกต่อตัวเอง  
งาน เพื่อนร่วมงาน -- การเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้ ทำให้เราได้พบ  
อะไรใหม่ๆ ใน ตัวเอง บ้าง ทั้งในเรื่องความคิด ความรู้สึก

3. ประเมินการนำไปใช้ว่า ทักษะหรือความรู้ใดบ้างที่คิดว่าเป็น  
ประโยชน์กับชีวิตและงานได้ จะนำไปใช้อย่างไร และคาดหวังผลใด –  
ได้ประโยชน์อะไรจากหลักสูตรนี้ คิดว่าจะทดลองไปฝึกอย่างไรบ้าง  
คิดว่าจะนำความรู้ ความเข้าใจ และการฝึกฝนวิธีคิดกระบวนการระบบ  
ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไรได้บ้าง ในชีวิตและการทำงาน

ระยะเวลา 30 นาที

บันทึก

บันทึก



# การอบรมเชิงปฏิบัติการ

ผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน

Leadership in the age of uncertainty

ในส่วนนี้จะประกอบด้วย

เกริ่นนำเพื่อเข้าใจความหมายและ

ความสำคัญของหลักสูตรผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน

สาระในหลักสูตร (Knowledge)

ทักษะสำคัญที่จะได้ฝึกฝน (Skills)

ท่าที ทักษะ (Attitude)

ตารางกิจกรรมการเรียนรู้ และแผนที่เนื้อหา กระบวนการและกิจกรรม  
ในหลักสูตร

เอกสารและสื่อประกอบการเรียนรู้

เนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้ (ตามกำหนดตารางกิจกรรม)

## เกริ่นนำ ความหมายและความสำคัญของการอบรมผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน (Leadership in the Age of Uncertainty)

ในยุคอุตสาหกรรม ความรู้ถูกมองเป็นสิ่งที่นิ่ง แน่นนอน ตายตัว เหมือนเครื่องจักร หรือสมการทางคณิตศาสตร์แบบกลไก แต่สำหรับโลกดิจิทัล หรือสังคมเครือข่ายสารสนเทศ ความรู้ ข้อมูลข่าวสารล้นไหล ไม่หยุดนิ่ง สถานการณ์พลิกผันปรวนแปรรวดเร็ว การที่จะแก้ปัญหา พลิกสถานการณ์ และสร้างสรรค์โอกาสใหม่ๆ ให้ทัน่วงที ผู้นำต้องพัฒนาสภาวะจิตให้มีความละเอียดอ่อน ว่องไว (sensitivity และ sensibility) เพื่อที่จะจับกระแสความเคลื่อนไหวของเรื่องราวต่างๆ ที่ซับซ้อน ผันผวนรวดเร็ว และประยุกต์วิธีและยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับโลกภาวะ

รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ของผู้นำในยุคแห่งความพลิกผันจำเป็นต้องบูรณาการศาสตร์และศิลป์ ผสานจิตวิญญาณ (spirituality) กับวิทยาศาสตร์ (science)

## หลักสูตรนี้มุ่งหมายให้ผู้เข้าอบรมได้รับและฝึกฝน

### สาระในหลักสูตร (Knowledge)

- การรู้จักตนเอง (Self Knowledge) วิสัยทัศน์แห่งตน (Personal Vision) และการเพียรฝึกฝนตน (Personal Mastery) เป็นปฐมบทแห่งการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ผู้นำ คือ ผู้ที่ฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างไม่มีวันสิ้นสุด เพื่อแปรเปลี่ยนตนเองสู่ความเป็น มนุษย์ที่แท้ ซึ่งในความหมายของท่านพุทธทาส หมายถึง ผู้ที่มีความร่าเริงเบิกบานในการเรียนรู้และฝึกฝนตน และ

ทำงานเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม ในการนี้ ผู้นำต้องเดินทางสู่ภายใน สืบค้นความหมายของชีวิต การดำรงอยู่ รู้ชัดในทิศทางของชีวิต เพื่อที่จะมุ่งมั่นเดินสู่เป้าหมายที่ปรารถนา รวมถึงฝึกฝนเรียนรู้ที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

- ทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำในทัศนะของ **Peter Senge** และผู้นำกับความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ (**Creative Tension**) ผู้นำเป็นผู้ที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย อุปสรรคปัญหาต่างๆ ดังนั้นคุณสมบัติหรือทักษะสำคัญที่ผู้นำต้องตระหนักและพัฒนา คือ ความสามารถที่จะอาบไฟ อยู่กับความไม่ได้อย่างใจ อยู่กับปัญหาได้โดยที่ยังประคองจิตใจให้มีพลัง และสร้างสรรค์
- ทฤษฎี ภาวะผู้นำ ของ **MIT** ประกอบด้วย 4 เรื่องคือ การทำความเข้าใจโลก (sensemaking) วิสัยทัศน์ (visioning) สร้างสัมพันธหรือความเชื่อมโยง (relating) การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (Inventing)
- คุณลักษณะผู้นำ 6 ประการ เรียนรู้และฝึกฝน **Action Inquiry** เพื่อพัฒนาทักษะในการหยั่งเห็น หยั่งรู้ (contemplative thinking and contemplative seeing) เพื่อที่เราจะได้เห็นโลกหรือเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็น องค์กรรวม (the whole)

### ทักษะที่จะได้ฝึกฝน (Skills)

นอกจากจะได้ทบทวนและฝึกทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้งและการสนทนาที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตรแรกภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ ในหลักสูตรนี้ ทักษะ

เฉพาะที่จะได้ฝึกเพิ่มเติม อาทิ

- ฝึกตั้งคำถามเพื่อสืบค้นเป้าหมายชีวิตและรู้จักตัวเอง
- ฝึกการสร้างและรักษาพลังในตนและผู้อื่น (ทีม)
- ฝึกฝนการทำความเข้าใจและอ่านโลก (sensemaking) ให้ออกด้วยการวิเคราะห์กระแสแนวโน้ม ตามหลักการคิดกระบวนการ
- ฝึกทำวิสัยทัศน์ (visioning) ของตัวเองและทำวิสัยทัศน์ร่วมกับทีม
- ฝึกคิดสร้างสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยง (relating) เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์งานที่ดีร่วมกัน
- ฝึกคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (inventing)
- ฝึกจดบันทึก อันเป็นทักษะการสนทนากับตัวเองและถอดบทเรียนเพื่อสร้างการเรียนรู้ต่อ

ท่าที ทักษะคิด (Attitude)

- ผู้นำคือผู้ที่ป็นนายเหนือตน เป็นเรื่องของการรู้จักตัวเอง ค้นเป้าหมายในชีวิต และฝึกฝนตัวเองให้เป็นมนุษย์ที่แท้จริง ๆ ขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีใจคิดรับใช้ผู้อื่น
- ทุกคนมีภาวะผู้นำในตน ซึ่งจะปรากฏเมื่อเรามีความแจ่มกระจ่างในชีวิต เข้าใจตนเอง และพากเพียรเรียนรู้และฝึกฝนตนเองตลอดชีวิต เป็นกระบวนการที่อาศัยเวลาและความมุ่งมั่นฝึกฝนตน
- ภาวะผู้นำมีหลายระดับทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ไปจนถึง

ผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของทีมมาจากความสามารถของผู้นำ  
ในทุกระดับ และความสัมพันธ์ระหว่างกัน

- ผู้ที่มีภาวะผู้นำใส่ใจสร้างและหล่อเลี้ยงพลังในตน เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพลังในตัวผู้อื่น ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- ผู้นำเป็นผู้อบไฟได้ คือ มีความสามารถที่จะอยู่กับสิ่งที่ไม่ได้ตั้งใจเรียนรู้จากสิ่งนั้น และแปรเปลี่ยนให้เกิดประโยชน์
- ภาวะผู้นำมีหลายเส้นทางให้แต่ละคนเลือกพัฒนาตามจริตนิสัยที่สอดคล้องกับตน ไม่ได้มีเส้นทางเดียวเท่านั้น

“ภาวะผู้นำคือการสำรวจเบื้องลึกตัวตนของเราอย่างจริงจัง การจะทำงานใดก็ตามให้สำเร็จ เราเลือกใช้รูปแบบวิธีที่ถนัดได้ ขอให้รู้จักตัวเองดีพอเท่านั้น ผมมองกระจกแล้วบอกตัวเองทุกเช้าว่า ‘เมื่อวานเราน่าจะทำดีกว่านั้นได้ตั้งสามเรื่อง’ ”

*“Leadership is an intense journey into yourself. You can use your own style to get anything done. It’s about being self-aware.*

*Every morning, I look in the mirror and say,*

*‘I could have done three things better yesterday.’ ”*

— Jeffrey R. Immelt, อดีตซีอีโอบริษัทเจเนเนอรัลอิเล็กทริก (GE)

ผู้สืบทอดตำแหน่งจาก แจ็ค เวลช์

ตารางกิจกรรมการเรียนรู้  
ผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน

**Leadership in the Age of Uncertainty**

วันแรก

- 09.00 น. เจริญสติ และทบทวนความรู้จากการอบรมที่ผ่านมา  
กระบวนการเชิงอื่น: ทบทวนความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้  
ในการทำงาน
- 10.30 น. พักร่างกาย
- 10.45 น. ความรู้เรื่องภาวะผู้นำ ความแจ่มกระจ่างในเป้าหมายชีวิตและ  
วิวัฒนาการทางจิตของมนุษย์/ ทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำ  
ในทัศนะของ Peter Senge และ ผู้นำกับความตึงเครียด  
ที่สร้างสรรค์  
จับคู่สนทนา ค้นหา/ทบทวนเป้าหมาย/ความหมายของชีวิต  
จุดบันทึกการเรียนรู้
- 12.45 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- 14.00 น. สนทนาแลกเปลี่ยน เรื่อง ความแจ่มกระจ่างในเป้าหมายชีวิต  
กับ พลังในการทำงาน  
เป้าหมายชีวิต และระดมสมอง พลังในชีวิต
- 15.30 น. พักร่างกาย
- 16.00 น. ทฤษฎี ภาวะผู้นำจากหนังสือธรรมนุญแห่งชีวิต  
แบบฝึกหัด ถอดบทเรียนจากประสบการณ์เรื่องพลังและอำนาจ
- 17.45 น. ชมภาพยนตร์ประกอบการเรียนรู้

## วันที่ 2

- 09.00 น. นั่งสมาธิ แล้วเช็คอิน และสนทนาข้อคิดที่ได้จากภาพยนตร์ โดยเฉพาะในประเด็นเรื่อง เป้าหมายและพลังของผู้ผู้นำ
- 10.40 น. พักรกแพ
- 11.00 น. ทฤษฎี ภาวะผู้นำของ MIT และแบบฝึกหัด การทำความเข้าใจโลก (sensemaking)
- 12.30 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- 13.30 น. ทฤษฎี ภาวะผู้นำของ MIT และแบบฝึกหัด วิสัยทัศน์ (visioning)
- 15.30 น. พักรกแพ
- 15.45 น. ทฤษฎี ภาวะผู้นำของ MIT และแบบฝึกหัดสร้างสัมพันธ์หรือ เชื่อมโยง (relating)  
ใคร่ครวญ ทบทวน ถอดความรู้การเรียนรู้อันนี้ และจดบันทึก สิ่งที่ตนเองจะต้องฝึกฝน
- 17.00 น. เช็คเอาท์การเรียนรู้

## วันที่ 3

- 09.00 น. นั่งสมาธิ แล้วเช็คอิน  
ทฤษฎี ภาวะผู้นำของ MIT และแบบฝึกหัดการริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (inventing and signature)
- 10.30 น. พักรกแพ
- 10.45 น. แบบฝึกหัด ทบทวนการฝึกฝนตนเอง (personal mastery) จาก self-knowledge วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค

โอกาส เพื่อการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ  
ใคร่ครวญ ทบทวน ถอดความรู้กลุ่มใหญ่ร่วมกัน แล้วเช็คเอาท์  
12.30 น. สิ้นสุดการอบรม

หมายเหตุเสริมความเข้าใจในตารางกิจกรรมการอบรมผู้นำในยุค  
แห่งความพลิกผัน

ผู้เข้าอบรมหลายคนรู้สึกว่าการอบรมครั้งนี้ผ่อนคลาย สบายกว่า  
การอบรมครั้งก่อนๆ ด้วยหลายสาเหตุ บ้างก็บอกว่าเนื้อหาและทักษะที่  
เรียนรู้ชวนให้ย้อนกลับมาสำรวจตนเองและเดินทางภายในเพื่อปลงชีวิต  
ความหมาย เป้าหมายในชีวิต จึงไม่ต้องคิดเรื่องภายนอก ทั้งเรื่องงาน  
องค์กรและสังคมมากมายนัก บ้างก็บอกว่าเป็นเพราะในการฝึกอบรมครั้งนี้  
ไม่มีเนื้อหาความรู้มากนัก แต่เป็นการครุ่นคิด ทบทวนเรื่องราว ความหมาย  
ในชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องใกล้ตัว

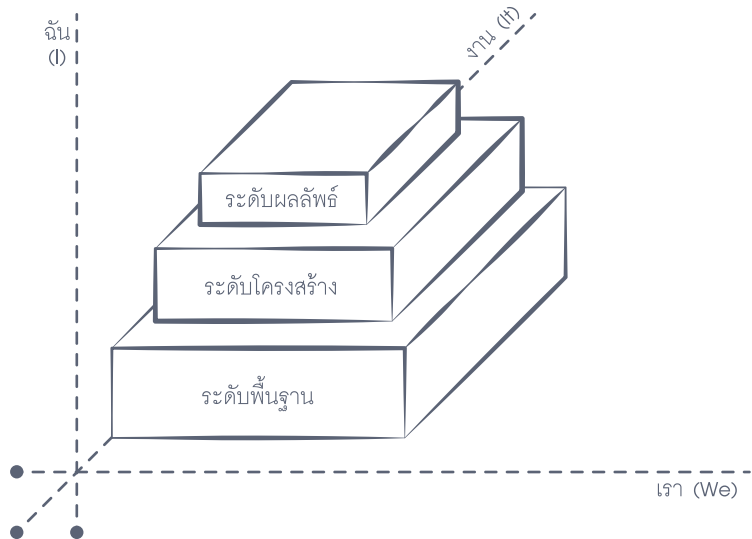
ด้วยเหตุนี้ กระบวนการอบรมและกิจกรรมฝึกฝนอาจดูเหมือนเนิบช้า  
และไม่มีเนื้อหามากมาย เพราะเป้าหมายสำคัญในการอบรมครั้งนี้ คือ  
สภาวะจิตที่มีคุณภาพสูงขึ้นเพื่อให้ค้นพบตัวเองในระดับลึก ดังนั้น  
การออกแบบกระบวนการอบรมจึงต้องทำให้มีความช้า (slow down) และ  
ความสงบในกระบวนการ และให้เวลาครุ่นคิดกับบางคำถาม



## แผนที่เนื้อหา กระบวนการและกิจกรรมในหลักสูตร

การอบรมผู้นำในยุคแห่งความพลิกผันดำเนินการไปตามทฤษฎีการทำงานที่ดีด้วย 3 มิติ 3 ระดับ (ดังภาพ) ที่ได้เคยทำความเข้าใจในการอบรมภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่

จะเห็นได้ว่า เนื้อหาและกระบวนการในวันแรกเป็นเรื่องหลักการ ปรัชญาที่เป็นพื้นฐานให้กับเนื้อหาและกระบวนการในวันที่สองและวันที่สาม ซึ่งเป็นเรื่องกระบวนการ วิธีการ อันจะนำไปสู่ ผลลัพธ์ในท้ายที่สุด



วันแรกของการอบรม เนื้อหาและกิจกรรมฝึกหัดเน้นทำความเข้าใจหลักการ **ปรัชญาของภาวะผู้นำ** ว่าเป็นเรื่องของสภาวะภายในและเป็นกระบวนการฝึกฝนเรียนรู้ตนอย่างไม่สิ้นสุด ประเด็นสำคัญที่เราจะเข้าใจเรื่องนี้คือ **ตระหนักชัดในตนเอง เห็นเป้าหมายชีวิต ความหมาย ความใฝ่ฝัน** รวมถึงการสร้างและรักษาพลังในตน เป็นต้น เพื่อที่จะหล่อเลี้ยงหรือเหนี่ยวนำพลังในตัวผู้อื่นได้ด้วย เนื้อหาต่างๆ ของภาวะผู้นำได้รับการต่อยอดอีกครั้งจากภาพยนตร์ในช่วงเย็นของวันแรก และเป็นประเด็นชวนสนทนากันอีกครั้งในช่วงเช้าของการอบรมวันที่สอง ทั้งหมดนี้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ชัดและตระหนักถึงคุณค่า ความหมาย หลักปรัชญาภาวะผู้นำให้กระจ่าง

จากรากฐานความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำ (จากสภาวะภายใน) วิทยากร เชื่อมผู้เข้าอบรมต่อไปยังความรู้เชิงวิธีการและกระบวนการ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้นำจะใช้เชื่อมศักยภาพภายในของตนกับโลกภายนอก วิทยากรบรรยาย ทฤษฎี **ภาวะผู้นำในยุคแห่งความไม่แน่นอน** และคุณสมบัติหรือทักษะสำคัญที่ผู้นำจำเป็นต้องฝึกฝนพัฒนาในตน 4 ประการ ซึ่งทุกคนก็จะได้รับทั้งเนื้อหาและการทดลองฝึกฝนเพื่อเข้าใจหลักทักษะสำคัญต่างๆ จนจบการอบรมในวันที่ 3

ผู้นำเป็นเรื่องสภาวะภายใน การแจ่มกระจ่างในเป้าหมายชีวิต การรู้จักตัวเอง ดังนั้น การสนทนากับตัวเองให้ลึกซึ้ง เข้าใจนั้นเป็นเรื่องสำคัญ และต้องการเวลาช้า นิ่ง สงบ เพื่อการครุ่นคิดลึกๆ กับตัวเอง การอบรมจึงเน้นโจทย์ที่ชวนให้ทบทวนตัวเองอย่างจริงจัง

ทั้งนี้จะได้สะท้อนเนื้อหา กระบวนการ และสิ่งที่เกิดขึ้นโดยหลักในกระบวนการอบรม ดังนี้

### วันแรก

เป้าหมาย: เน้นหลักการ ปรัชญา คุณค่าของภาวะผู้นำ

เนื้อหา: ภาวะผู้นำ เป้าหมายชีวิต นิเวศผู้นำ หลักการการรักษาความ  
ใฝ่ฝัน ศิลปะการจัดการและฟื้นฟูพลัง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

กิจกรรมและแบบฝึกหัด: สนทนากับตัวเองผ่านการบันทึก จับคู่สนทนา  
สนทนาในกลุ่มคละกัน สนทนาในกลุ่มที่มาจากองค์กรหรือเครือข่ายด้วยกัน  
เรียนรู้ด้วยการชมภาพยนตร์

### วันที่ 2 และ วันที่ 3

เป้าหมาย: กระบวนการ วิธีการ เครื่องมือที่ผู้นำจะเอาศักยภาพภายใน  
ไปเชื่อมกับโลกภายนอก ก่อให้เกิดผลที่งอกงาม

เนื้อหา: ทักษะสำคัญของผู้นำในยุคแห่งความไม่แน่นอน 4 ประการ  
ตามแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของสถาบันผู้นำ MIT คือ การทำความเข้าใจ  
โลก (sensing) การสร้างวิสัยทัศน์ (visioning) การเชื่อมสัมพันธ์ (relating)  
และ การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (Inventing and  
signature)

กิจกรรมและแบบฝึกหัด: สนทนากับตัวเองผ่านการบันทึก / สนทนาใน  
กลุ่มที่มาจากองค์กรหรือเครือข่ายด้วยกัน / อ่านบทกวี / เขียนบันทึกการ  
เรียนรู้ (ใบประเมิน)

## เอกสารและสื่อประกอบการอบรมและการเรียนรู้

- เอกสารประกอบการอบรมผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน
- หนังสือ เมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ *คู่มือเรียนรู้และทดลองปฏิบัติการบูรณาการแบบระบบที่มีชีวิตเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะในสังคม* ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 โดย ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, สุภาพ สิริบรรสพ, และกรรณจรียา สุขรุ่ง
- หนังสือ *โล่คว่ำแสง: ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับแสงตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ถึงยุคอินส์ไตน์* โดย อาเธอร์ ซายองด์ (Arthur Zajonc) แปลโดย นัยนา นาควัชระ
- หนังสือ *พลาณภาพแห่งเทพปกรณัม (Power of Myth)* โดย ศ. โจเซฟ แคมป์เบลล์
- ภาพยนตร์เรื่อง *จิโระ เทพเจ้าซูชิ (Jiro Dreams of Sushi)*
- ภาพยนตร์เรื่อง *Invictus*

## เนื้อหาและกระบวนการอบรม (เพื่อการฝึกฝนปฏิบัติ)

### การอบรมเชิงปฏิบัติการ

#### ผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน

#### Leadership in the Age of Uncertainty

#### การอบรมวันแรก

##### เกริ่นนำสู่การอบรม

ทำความเข้าใจบริบทของเนื้อหาในหลักสูตรและความตั้งใจให้แจ่ม  
กระจ่าง

การเริ่มต้นสำคัญต่อการเรียนรู้ การเริ่มต้นเป็นเหมือนการเปิดประตู  
ให้ผู้เข้าอบรมเดินสู่โลกของการเรียนรู้ โดยมีวิทยากรกระบวนการเป็นดั่ง  
เจ้าบ้าน ที่ต้อนรับแขกผู้มาเยือนให้รู้สึกสบายใจ วางใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้

วิทยากรกระบวนการต้องเชื่อมตัวเองกับผู้เข้าอบรม โดยการ เปิด ตัวตน  
หรือแนะนำตัวให้ผู้เข้าอบรมได้รู้จัก ผ่านเรื่องราวที่กระตือรือร้น มีความหมาย  
เชื่อมโยงกับหลักสูตรหรือการอบรมครั้งนั้นๆ และอาจจะบอกความคาดหวัง  
ในการอบรมหลักสูตรด้วยก็ได้

นอกจากการเปิดตัวตน ที่ให้โอกาสเราเชื่อมตัวตน ความหมาย  
ความรู้สึกกับผู้เข้าอบรมแล้ว ในช่วงต้นนี้วิทยากรกระบวนการจำเป็นต้อง  
เชื่อมผู้เข้าอบรมกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ด้วย โดยการบอกเล่าถึง

ความหมาย เป้าหมายของหลักสูตร (clarify context and intention) รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ในภาพรวม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมจะได้รู้ทิศทางและจุดหมายที่จะเดินไปด้วยกัน

### บททวนเส้นทางการเรียนรู้ในหลักสูตรที่ผ่านมา

จากหลักสูตรแรก เราทุกคนได้เรียนรู้เรื่องราวของผู้นำรวมหมู่ (team learning and mental models) ฝึกกระบวนการสนทนาที่ลุ่มลึกและทำให้เราเกิดการหยั่งรู้ จนเกิดการผลิดอกออกผลทางความคิดร่วมกันเป็นปัญญาาร่วม (collective intelligence) เราได้เรียนรู้เรื่องวงจรเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เราคิดใหม่ คิดให้ลึกซึ้งในระดับใหม่ และเป็นเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ (socialization) ระหว่างคนในครอบครัว ชุมชน องค์กร ฯลฯ เกิดเป็นชุมชนที่มีปณิธานความตั้งใจว่าจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ เหล่านี้คือ แก่นขององค์กรเรียนรู้ เรียนรู้เพราะมีเจตจำนงมุ่งมั่นที่จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยกัน เรียนรู้และฉลาดด้วยกัน พัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำไปด้วยกัน เป็นภาวะผู้นำรวมหมู่ในทุกๆระดับ

ส่วนหลักสูตรที่สอง คือ การคิดกระบวนการ เป็นวิชาที่ช่วยให้เราเข้าใจระบบซับซ้อน คิดเห็นในระดับ คิดเชื่อมโยงสรรพสิ่งทั้งหลาย

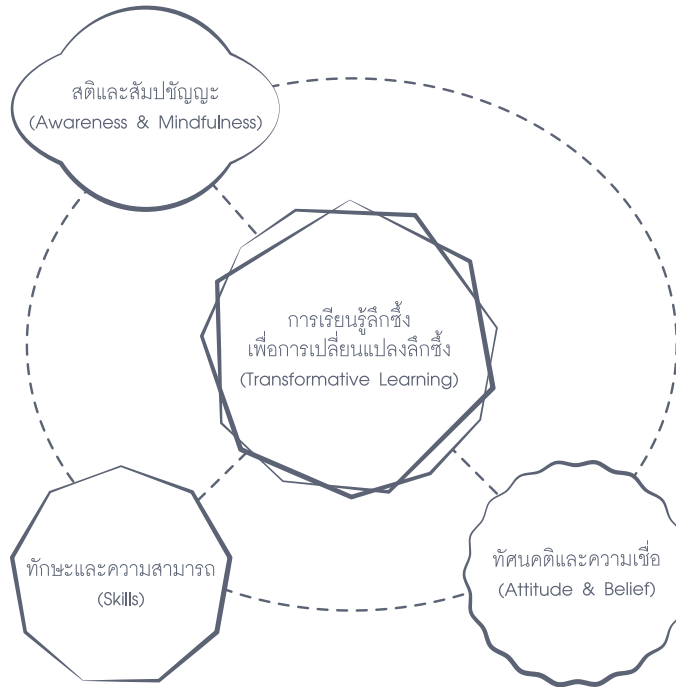
สำหรับหลักสูตรที่สามนี้จะเน้น ภาวะผู้นำ (personal mastery) คำนี้มาจากคำว่า master ซึ่งมีรากศัพท์มาจาก มหา คือ เหนือกว่าธรรมดา ดังนั้น หลักสูตรนี้ที่ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า personal mastery จึงหมายความว่า การฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพเหนือกว่าธรรมดา (ของตนเอง)

โดยปกติ การอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำมักไปกับเรื่อง การสร้างภาพอนาคตร่วมกัน (shared vision) ทว่า ในการอบรมครั้งนี้ วิทยากรกระบวนการไม่อาจนำเสนอเรื่องการสร้างภาพอนาคตร่วมกันได้ เนื่องจากเรื่องนี้ต้องทำสำหรับผู้เข้าอบรมที่มาจากองค์กรเดียวกัน หรือแม้จะต่างองค์กรก็ต้องมีเป้าหมายร่วมบางอย่าง ซึ่งในหลักสูตรผู้นำ ครึ่งนี้ มีผู้เข้าอบรมจากหลากหลายองค์กร ต่างภารกิจเป้าหมาย จึงยากที่จะทำเรื่องวิสัยทัศน์ร่วม ฉะนั้น ในการอบรมครั้งนี้ วิทยากรกระบวนการจะเน้นเฉพาะเรื่องภาวะผู้นำ (personal mastery) ทั้งในระดับปัจเจกและกลุ่ม

### วิถีทางแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในการอบรมผู้นำครั้งนี้จะให้รากฐานของภาวะผู้นำเป็นหลักการคร่าวๆ เพราะการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นไม่อาจจบหรือสำเร็จเสร็จสิ้นได้ในหลักสูตรเดียวหรือหนเดียว หรือ 2 ถึง 3 หน จริงๆ แล้ว การอบรมตนให้เป็น และมีภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรืออย่างที่เราได้เรียนรู้ไปแล้วในหลักสูตรแรก คือ วงจรเรียนรู้ลึกซึ้ง เพื่อการเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง

การเรียนรู้ไม่มีวันสิ้นสุด ไม่ว่าเราจะเรียนอะไร ศึกษา ค้นคว้า อ่าน ทดลองเอง สิ่งที่เราต้องมีคือสติรู้ตัว สัมผัสปัญญา ความละเอียดอ่อนและ ประณีตทางจิต (awareness and sensibility) สิ่งนี้จะทำให้เรารับรู้มากกว่าธรรมดา



ความเชื่อเป็นสิ่งสำคัญมาก สุภากษิตเยอร์มันกล่าวว่า “ความเชื่อสามารถย้ายภูเขาได้” ยกตัวอย่าง คริสโตเฟอร์ โคมัมบัส เชื่อว่า โลกกลม เขาจึงกล้าเดินทางออกทะเลไปยังทิศตะวันตก โดยเชื่อมั่นว่าเส้นทางนี้จะพาเขาไปพบประเทศอินเดียได้ และนั่นนำไปสู่การค้นพบทวีปอเมริกา

ศิลปะป้องกันตัวไอคิโด ที่มีรากฐานจากหลักการเต๋า เชื่อว่า มนุษย์เชื่อมฟ้าและดิน ฟ้ามีพลังมหาศาล เช่น พลังแสงอาทิตย์ แสงอาทิตย์ใน



1 นาที ทำให้ต้นไม้ใบหญ้าทั่วโลกเติบโตขึ้นก็พินตัน กระดูกของเราแข็งแรง จากแสงอาทิตย์ พลังจากพื้นดินก็มหาศาล ถ้าเราจะฝึกตัวเราให้มีพลัง เราต้องเชื่อมพลังฟ้าและดิน ความเชื่อต้องผ่านการทดลองปฏิบัติการไคโด หรือ ชี่กง เป็นต้น เป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีกระบวนการทำ ทำทางต่างๆ ที่จะช่วยให้เรารับรู้และเชื่อมพลังฟ้าและดิน

ในหนังสือ ไล่คว่ำแสง ของ อาเธอร์ ซายองค์ (Arthur Zajonc) ผู้เขียน เป็นนักฟิสิกส์ที่แสวงหาและสนใจพุทธศาสนา เขาเชื่อม 2 ศาสตร์นี้เข้าด้วยกัน ทำกระบวนการศึกษาที่ยืนบนหลักเมตตาและกรุณา รวมทั้งได้กล่าวว่า “การเรียนรู้ ถ้าไม่มีความรัก ความเมตตา จะพัฒนาไม่ขึ้น หากมีใจ การเรียนรู้จะลึกซึ้งและพัฒนามากกว่าเดิม” เขาพัฒนาสายตากการมองโลก กระบวนการเรียนรู้ ผ่านสายตาศิลปินแบบเกอเธ่ เป็นหนังสือวิทยาศาสตร์ และปรัชญาที่ลึกซึ้ง

ความเชื่อนำไปสู่เจตคติ วิธีคิด มุมมอง (attitude) และทำให้เรามีท่าที ที่ถูกต้อง (approach) ต่อเรื่องนั้นๆ ยกตัวอย่าง กระบวนทัศน์แบบกลไก เห็นมนุษย์เป็นอะไหล่ เครื่องจักร กับกระบวนทัศน์ที่มีชีวิต เห็นมนุษย์เป็น มนุษย์ ทั้งสองมุมมองก็ทำให้เรามีท่าทีต่อผู้คน ต่อสิ่งต่างๆ และการทำงาน ที่ต่างกันออกไป

ทักษะ คือ การทำซ้ำแล้วซ้ำอีก จนอยู่ในเนื้อในตัว เมื่อเวลาที่เหมาะสมก็สามารถใช้ได้ให้เกิดประโยชน์ กระบวนการเรียนรู้โดยทั่วไปเป็นแบบ วิชาการ แต่ที่เราเรียนคือการพัฒนาความสามารถของมนุษย์ให้ติดเนื้อติดตัว ซึ่งเราจะไม่รู้ว่าเป็นวันไหน โอกาสใด เหมือนคำที่ว่า “ฝึกทหารพันวัน เพื่อใช้วันเดียว” ทหารที่ลงสนามรบต้องผ่านการซ้อมมาแล้วเป็นพัน

เป็นแสนชั่วโมง เพื่อการเข้าสนามรบ เราฝึกทุกอย่างให้ติดตัว เมื่อถึงเวลาที่ต้องใช้ทักษะให้เป็นประโยชน์จะได้นำมาใช้ได้

การอบรมครั้งนี้เป็นการปูพื้นฐานให้เราเข้าใจหลักการ แต่เราต้องศึกษาค้นคว้า ทำงาน และทดลองต่อด้วยตนเอง ฝึกฝนไปไม่มีที่สิ้นสุด

*"We can not solve our problems  
with the same level of thinking that created them."*

*"เราไม่สามารถแก้ปัญหาด้วยความคิด  
ที่อยู่ในระดับเดียวกับที่สร้างปัญหามาแล้ว"*

---- ฮอร์สไตน์

การเรียนรู้คือการที่เราสามารถยกระดับความคิดให้ต่างจากเดิม ดังนั้นเราต้องใคร่ครวญ ครุ่นคิดให้ลุ่มลึก หรือเห็นอวัระระดับปรากฏการณ์

ในชีวิต data (ข้อมูล) และ information (สารสนเทศ) เข้ามาหาเรา หรือแวดล้อมเราอยู่ตลอดเวลา เรารู้จักจัดเก็บข้อมูลและทำเป็นระบบหรือไม่ เมื่อนานั่งดูข้อมูลเหล่านั้นอีกครั้ง เราจะเห็นอะไรที่น่าสนใจ เหมือนเรื่องการคิดกระบวนระบบ (systems thinking) การเห็นข้อมูล สถิติ แล้วเราจะเกิดจุดคิดอะไรขึ้นมาก็ได้

เรื่องราวต่างๆ ในโลกดำเนินอยู่ตลอดเวลา ถ้าตาไม่ดู ก็ไม่เห็น และไม่อาจนำเอามาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นเราต้องเฝ้าดู ช่างสังเกต เก็บข้อมูล และบันทึกไว้ นำกลับมาดู ใคร่ครวญ

หลักสูตรว่าด้วยเรื่องผู้นำมีมากมายแต่สำเร็จน้อยมาก ผู้นำที่แท้จริงไม่ค่อยผ่านการอบรม ผู้นำสร้างได้จริงหรือ หรือเป็นอยู่ในตัวเอง

ผู้นำพัฒนาตัวเองจากชีวิตจริง สนามจริง ตัวอย่าง นายพล (พล.อ.) โว เหงียน ยัป (Võ Nguyên Giáp) วีรบุรุษในยุคสงครามปลดแอกประเทศ เวียดนามจากเจ้าอาณานิคมฝรั่งเศส และเจ้าของตำนานวีรบุรุษเดียนเบียนฟู ผู้พิชิตกองทัพอันยิ่งใหญ่ของสหรัฐ จัดเป็นนักการทหารผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดหนึ่งในสิบคนแรกของโลกในศตวรรษที่ 20

นักการทหารผู้ยิ่งใหญ่ท่านนี้เรียนจบนิติศาสตร์ ทำงานเป็นครูสอนประวัติศาสตร์และนักหนังสือพิมพ์ แต่ไม่เคยเรียนวิชาการทหาร ทว่า ท่านสามารถวางยุทธศาสตร์ทำการรบได้เป็นอย่างดี สิ่งที่นายพลท่านนี้มีไว้เพื่อศึกษาเรียนรู้ คือ หนังสือ สามก๊ก และ ตำราพิชัยสงครามซุนหวู่ นอกจากนี้ ก็เรียนรู้จากสนามรบ และระหว่างดำเนินการรบนั่นเอง

การรบคือการเอาชนะปัญหาด้วยอาวุธ แก้ปัญหาความเป็นความตาย

สิ่งสำคัญคือรู้จักพลิกแพลงหลักการและความรู้ให้เข้ากับความจริงให้ได้ กล่าวคือ เน้นปัญญาปฏิบัติ นี่คือหัวใจแห่งโลกสมัยใหม่ ที่ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว เราต้องมีหลักการ แล้วพลิกแพลงให้เข้ากับสถานการณ์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

กิจกรรม: เช็กอิน และทบทวนความรู้และ  
การประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน

วัตถุประสงค์ ฝึกฝนการสนทนา เชื่อมพลังการสนทนา ทบทวนความรู้  
และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มสนทนา

โจทย์ 1. จากการอบรม 2 ครั้งที่ผ่านมา เราได้เรียนรู้เรื่องการสนทนา  
การคิดกระบวนการ เห็นสถานะเป็นองค์รวม เห็นความเชื่อมโยง  
ระหว่างเรากับสรรพสิ่ง และวงจรเรียนรู้ลึกซึ้งตลอดชีวิต เมื่อได้ทดลอง  
ทำแล้ว พบอะไรที่น่าสนใจ มีอะไรยากและง่าย

2. การได้ฟังการเกริ่นหลักสูตรผู้นำที่กำลังจะเรียน มีอะไรที่น่าสนใจ  
เราสามารถใช้ประโยชน์อะไรบ้าง

กระบวนการ สนทนา นั่งเป็นกลุ่ม 5 คน คณะผู้ที่มาจากต่างองค์กร  
และทอเวลาระหว่างผู้สนทนา 20 - 30 วินาที ใช้สัญลักษณ์  
ไม้ஆணاسிති

ระยะเวลา 15 - 20 นาที (พูดคนละ 2 - 3 นาที)

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ใช้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้แก่คิดอะไรที่น่าสนใจบ้างจากกระบวนการและ  
การสนทนา

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## ผู้นำ และภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ที่ได้มีผู้นำ ก็มีผู้ตาม แต่หลายคนมักมองว่า ผู้นำคือผู้มีอำนาจ ยศ บรรดาศักดิ์ อำนาจในการสั่งการ (authority) นั้นเป็นส่วนหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการนำ ทำให้คนทำตามด้วยอำนาจ ตำแหน่ง แต่อาจไม่ยั่งยืน เมื่อใดหมดอำนาจสั่งการ คนก็ไม่ฟัง ไม่ทำตาม เพราะขาดภาวะการนำที่เชื่อมโยง ทำให้คนรักและอยากทำตามด้วยใจของเขาเอง

ในขณะที่บางคน ไม่มีอำนาจสั่งการ (authority) แต่มีความเป็นผู้นำ ทำให้คนรู้สึกอยากเดินตาม ทำตาม แม้จะมีชีวิตอยู่หรือไม่ ก็มีคนที่อยากเดินตามอุดมการณ์หรือแบบอย่างชีวิต ผู้นำถ้ามีทั้งอำนาจในการสั่งการ และอำนาจความดี ความรัก ความเมตตา ก็จะยิ่งดี

ผู้นำและผู้ตามในแต่ละยุคสมัยมีความยาก-ง่ายต่างกัน คนแต่ละยุคสมัยถูกหล่อหลอมต่างกัน (ต่าง generations) ในโลกสมัยใหม่นี้ การนำและการตามยากขึ้นกว่าเดิม การจะทำให้คนรุ่นใหม่เห็นด้วย ทำตามนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย

## นิเวศภาวะผู้นำ (Ecology of Leadership)

ผู้นำสามารถมีได้ทุกระดับ ยกตัวอย่าง ต้นไม้ใหญ่ หากไม้ใหญ่นั้น ยืนต้นตามลำพัง เมื่อมีลมพัดแรงๆ ก็อาจโค่นล้มได้โดยง่าย ต่างจากไม้ใหญ่ที่อยู่ในป่า มีต้นไม้เล็กเป็นพุ่มอยู่รอบๆ มีหญ้า วัชพืชตามพื้นดิน เป็นต้น ในนิเวศแห่งความหลากหลายของต้นไม้แบบนี้ ต้นไม้ใหญ่นี้จะถูกโค่นยากขึ้น เพราะมีไม้หลายชนิดช่วยรับแรงลม และยึดพุงหน้าดินไว้ --- เช่นเดียวกัน

ผู้นำ ให้เก่งอย่างไรก็ต้องมีผู้นำอื่นๆ ประกอบด้วย เพื่อให้การนำนั้น  
มั่นคงอยู่ได้

### ภาวะผู้นำ 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. ผู้นำระดับสูงสุด เช่น ผู้อำนวยการ ซีอีโอ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์  
มองภาพใหญ่
2. ผู้นำระดับกลาง อย่าง ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ เป็นตัวเชื่อมผู้นำระดับ  
บนและล่าง แปลงยุทธศาสตร์ข้างบนสู่ระดับปฏิบัติการและสื่อสาร  
ต่อกับระดับผู้ปฏิบัติการ
3. ผู้นำในระดับแนวหน้า (front line) คือ ผู้นำในระดับปฏิบัติการ

องค์กรเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย ผู้นำทุกระดับ  
เรียนรู้ด้วยกัน ร่วมกันทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หัวใจของความสำเร็จอยู่ที่  
ผู้นำระดับแนวหน้า ที่ต้องคลุกคลีกับพนักงาน หากผู้นำในระดับปฏิบัติการ  
ทำงานประสานได้ดีกับผู้นำในระดับอื่นๆ ผู้นำทั้ง 3 ระดับเห็นคุณค่าซึ่งกัน  
และกัน เข้าใจกัน ความสำเร็จร่วมขององค์กรก็เกิดขึ้น

### กระบวนการการเป็นผู้นำ (Personal Mastery) และหลักการ ฝึกฝนตนเอง 2 ประการ

Master มาจากคำว่า มหา คือ เป็นนาย เป็นผู้ยิ่งใหญ่และเป็นนายเหนือ  
ตนเอง ดังนั้น mastery คือการฝึกตนให้ยิ่งใหญ่ มีศักยภาพอย่างไม่มีความ  
สิ้นสุด เป็นมนุษย์ที่แท้ มีจิตสว่างไสว การเอาชนะตัวเองเป็นการสร้างบารมี  
อย่างหนึ่ง เป็นบารมีที่มาจากอำนาจบางอย่างภายใน ที่เมื่อคนเห็นแล้ว

อยากทำตาม โดยไม่ต้องบังคับ หรือใช้อำนาจสั่งการ

ภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะในระดับไหน (ระดับบริหารจัดการ ระดับกลาง หรือระดับปฏิบัติการ ฯลฯ) ต้องฝึกฝนพัฒนาศักยภาพตนเองด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งมีหลักใหญ่ๆ 2 ข้อ คือ

1. **พัฒนาความรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self Knowledge)** แล้วนำความรู้ที่เกี่ยวกับตัวเองไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รู้ว่าตัวเองเกิดมาทำไม อยู่เพื่ออะไร มีจุดแข็ง จุดอ่อนตรงไหน

การจะมี self knowledge (รู้จักตนเอง) ต้องมี self awareness (การมีสติรู้ตัว) ด้วย ซึ่งการทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ สร้างผลสะท้อนให้กับองค์กร ก็คือ self realization (การเข้าถึงสิ่งที่ตัวเองใฝ่ฝันอยากเป็น) ดังนั้น การศึกษา สังเกตเห็นตัวเอง และค้นคว้าศึกษาจึงสำคัญและจำเป็น ต้องทำไปตลอดเวลาทั้งชีวิต

2. **แจ่มกระจ่างในเป้าหมายของชีวิต (Purpose)** คือ แจ่มกระจ่างในเป้าหมายสูงสุดของชีวิตว่า เกิดมาทำไม อยู่ไปเพื่ออะไร ชีวิตมีคุณค่าความหมายตรงไหน (need for meaning) เปรียบเสมือนเรือที่จะออกจากท่า ก็ต้องรู้ว่า เมื่อออกจากท่าแล้ว จะไปไหน แม้จะพบอุปสรรคอะไร ก็จะไม่ฝืนไปจนกว่าจะถึงปลายทาง ต่างจากเรือที่ออกจากท่า โดยไม่รู้เป้าหมาย ปลายทาง เมื่อเจออุปสรรคก็อาจจะกลับลำ หรือไปผิดทิศทาง

ผู้นำต้องกระจ่างกับชีวิต ซึ่งมีงานเป็นส่วนหนึ่งในนั้น เราทำงานนี้เพื่ออะไร ทำไปทำไม มีความหมายอย่างไรกับชีวิตเรา สิ่งที่เราทำมีผลต่อผู้อื่นอย่างไร



เมื่อเราแจ่มกระจ่างในเป้าหมายและความหมาย การทำงานและการใช้ชีวิตก็จะมีพลัง (focus) ครั้งหนึ่งเคยมีผู้สัมภาษณ์เซอร์อเล็กซ์ เฟอกูสัน (Sir Alex Ferguson) โดยถามว่า “ความสำเร็จของการได้ขอยูฟ่าแชมเปียนส์ลีก” เซอร์อเล็กซ์บอกว่า “โค้ชไม่ได้สอนทักษะการเล่นฟุตบอล เพราะนักเตะฟุตบอลเหล่านั้นเก่งมากอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ผมสอนคือชีวิตและการฝึกใจ คุณต้องแจ่มกระจ่างต่อชีวิต การเล่นฟุตบอลมีความหมายอย่างไรต่อชีวิตคุณ เพราะการเล่นบอลเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต”

ความชัดเจนในเป้าหมายทำให้มีพลัง มุ่งมั่นสร้างงานที่ปรารถนาฝ่าฟันอุปสรรคที่เข้ามา เพื่อรังสรรค์ผลงานของชีวิต (work of life, project of life) มนุษย์ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต คือ มนุษย์ที่แจ่มกระจ่างในเป้าหมายชีวิต

ในทางปรัชญาและศาสนา เป้าหมายชีวิตเป็นสิ่งที่พบได้ในทุกศาสนา และความเชื่อ ในหนังสือ ธรรมานุญแห่งชีวิต พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยูร ธรรมปยุตโต) กล่าวถึงเป้าหมายในชีวิต ที่มนุษย์ควรคำนึง 3 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายขั้นตาเห็น หรือประโยชน์ตน ประโยชน์เฉพาะหน้า เป็นเป้าหมายต่อชีวิตตัวเอง เช่น สุขภาพดี มีอาชีพสุจริต พึ่งตนเอง ได้ทางเศรษฐกิจ มีความสำเร็จทางวัตถุ มีสถานภาพดี เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และมีครอบครัวอบอุ่น ฯลฯ
2. เป้าหมายขั้นเลยตาเห็น หรือ เป้าหมายที่จะทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ส่วนรวมและสังคม
3. เป้าหมายสูงสุด หรือ ประโยชน์ตามความเชื่อทางศาสนา เช่น ชาวพุทธก็คือการบรรลุธรรม ศาสนาคริสต์และอิสลามก็คือ การไปอยู่กับพระเจ้าเป็นเจ้า

### ผู้นำกับเบ้าหลอม

ผู้นำต้องผ่านเบ้าหลอมและผ่านร้อนผ่านหนาว กวีชาวอังกฤษชื่อ จอห์น คีตส์ (John Keats) เคยกล่าวถึง **negative capacity** หมายถึง ความสามารถรับมือกับสิ่งที่ไม่ได้ตั้งใจ ไม่สมปรารถนา ผู้นำต้องมีความสามารถนี้ อดทน ทนอยู่กับสิ่งที่ไม่ได้ตั้งใจได้และแปรเปลี่ยนให้เป็นไปในสิ่งที่ปรารถนา ซึ่งความสามารถจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นั้นมีความแจ่มกระจ่างในชีวิต ยกตัวอย่าง เจ้าชายลิตซ์ดัตเช ท่านต้องผ่านร้อนผ่านหนาวมากมาย เพียรฝึกฝนตนเองจากสำนักต่างๆ ซึ่งยังไม่ตอบใจหทัยที่ท่านต้องการแสวงหา แม้ท่านจะสำเร็จการศึกษาจากสำนักต่างๆ จนอาจารย์สำนักเหล่านั้นบอก จะยกสำนักให้ ท่านก็ไม่เอา เพราะยังไม่ได้พบสิ่งที่แสวงหา ท่านเลยออกไปศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง บำเพ็ญทุกขกิริยา (บุญน้ำ ลุยไฟ) จนเกือบตาย แต่ท่านก็สู้และเพียรศึกษาเพื่อหาคำตอบที่ต้องการแสวงหา จนในที่สุด ก็ได้พบสิ่งที่ค้นหา

### ผู้นำกับคำถาม

เราต้องอยู่กับคำถามตลอดเวลา (living with questions) จนคำตอบที่แจ่มกระจ่างจะมาหาเรา ซึ่งหมายถึงเราต้องมีศิลปะในการใช้ชีวิต กล่าวหาญยืนหยัด และอยู่ได้กับสิ่งที่ไม่สมปรารถนา และเชื่อมั่น (ในความเพียร) ใจหทัยวิจยมากมายใช้เวลายาวนานกว่าจะได้คำตอบ นักวิทยาศาสตร์หลายคนกว่าจะพบคำตอบใช้เวลาเรียนรู้ วิจัย ลองผิดลองถูกนาน บางคนกว่า 20 ปี อย่าง โทมัส อัลวา เอดิสัน กว่าจะประดิษฐ์หลอดไฟฟ้าได้ก็ใช้เวลาแรมปี ผ่านการทดลองกว่า 700 ครั้ง เป็นต้น

“ขอให้เธออดทนกับทุกสิ่งที่ยังไม่กระจ่างแจ้งในหัวใจ  
ขอให้รักคำถามที่มีมองให้เป็นดั่งห้องที่ล็อกกุญแจหรือ  
หนังสือที่เขียนด้วยภาษาอื่น ยังไม่ต้องรีบร้อนหาคำตอบ  
เพราะขณะนั้นเธออาจยังไม่พร้อม จงใช้ชีวิตให้เต็มที่  
และเรียนรู้ที่จะอยู่กับคำถาม เพราะบางที ยามที่ไม่สังเกต เธออาจพบว่า  
กำลังใช้ชีวิตอยู่บนเส้นทางของคำตอบนั้นแล้วในวันข้างหน้า”

*“Be patient toward all that is unsolved in your heart and try to  
love the questions themselves, like locked rooms and like books  
that are now written in a very foreign tongue. Do not now seek  
the answers, which cannot be given you because you would not  
be able to live them. And the point is, to live everything. Live the  
questions now. Perhaps you will then gradually, without noticing it,  
live along some distant day into the answer.”*

Rainer Maria Rilke

หัวใจผู้นำ คือ ถามหัวใจตัวเองเสมอๆ ว่า ใจเรารู้สึกอย่างไร  
การฟังเสียงหัวใจเป็นเรื่องใหญ่มากของผู้นำ

“หากคุณเดินตามพรสวรรค์ หรือเสียงเพรียกจากหัวใจ  
ประตูสู่โอกาสก็จะเปิดออกให้คุณ”  
*“If you follow your bliss, doors will open for you.”*

โจเซฟ แคมเบลล์

### การเดินทางของวีรบุรุษ/วีรสตรี (The Hero's Journey)

ศ. โจเซฟ แคมป์เบลล์ นักเทพปกรณัมชาวอเมริกา ได้ศึกษาเส้นทางของผู้นำต่างๆ ทั้งในตำนาน เรื่องเล่าในหลายอารยธรรมทั่วโลก เพื่อสืบค้นและถอดรหัสว่า หนทางสู่การเป็นผู้นำนั้นต้องเผชิญและก้าวผ่านอะไรบ้าง



The Hero's Journey: Archetype ตามแนวคิดต้นแบบของ Joseph Campbell

เส้นทางโคตรแบบของวีรบุรุษ วีรสตรีทั้งหลาย (ผู้นำ) ที่ ศ. แคมป์เบลล์ ค้นพบ มักเริ่มด้วยเสียงเรียกแห่งสำนึกบางอย่างภายใน (inner call) ที่กระตุ้นเราให้ออกแสวงหาคำตอบ ทางออก หรือหนทางบางอย่างที่ดีกว่า เสียงจากภายในนี้อาจมีส่วนที่เป็นแรงบีบคั้น กดดันจากภายนอก หรือบริบทสังคมด้วยก็ได้ อย่างเช่นการที่มหาตมะ คานธี เริ่มเดินบนหนทางแห่งสันติวิธีและเรียกร้องเอกราชจากอังกฤษ ก็เพราะตัวท่านเองได้รับการกระทำที่อยู่ติดธรรมจากสังคมที่เหยียดผิวสี (แอฟริกาใต้ในอดีต)

ผู้นำไม่ได้ตอบรับเสียงเรียกจากภายในโดยทันที แต่มักมีช่วงเวลาแห่งความลังเลสงสัย จนกระทั่งพวกเขาได้พบกับสิ่งนำทางบางอย่าง ซึ่งอาจจะมาในรูปแบบของคน สัตว์ หนังสือ คำพูด ธรรมชาติ ฯลฯ ที่ช่วยให้ผู้นำตกผลึกและตัดสินใจที่จะออกแสวงหาหนทางตามเสียงเรียกร้องจากภายใน

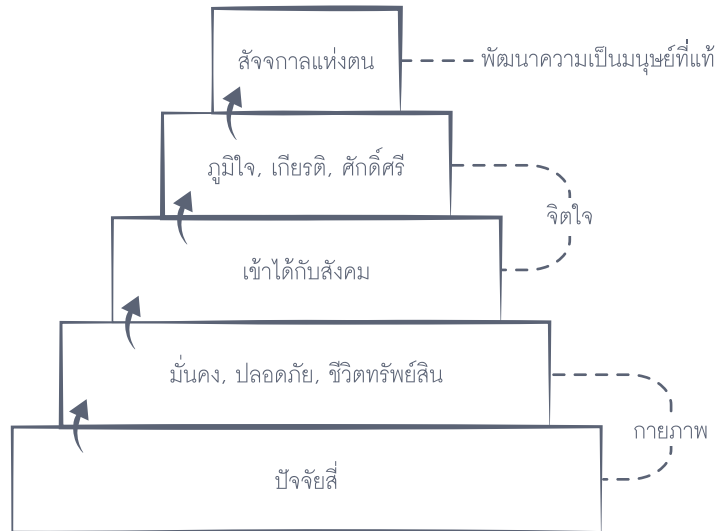
เมื่อนั้น พวกเขาจะข้ามพรมแดนของโลกที่คุ้นชิน วิถีชีวิตที่คุ้นเคย มุ่งหน้าเผชิญกับความท้าทายยากลำบากนานา จนกระทั่งได้ค้นพบยาวิเศษ หรือคำตอบ ทางออกที่พวกเขาแสวงหา และเมื่อได้พบกับยาวิเศษนั้นแล้ว ผู้นำก็จะนำสิ่งนี้กลับมาให้กับสังคม

หนึ่งในตัวอย่างของเรื่องนี้เช่นเจ้าชายสิทธัตถะ ที่มักมีคำถามกับชีวิตเสมอๆ จนเมื่อได้พบกับคนแก่ เจ็บ ตาย ก็ตัดสินใจออกจากวังเพื่อไปแสวงหาทางพ้นทุกข์ พระองค์ต้องเผชิญความยากลำบากนานา บำเพ็ญทุกรกิริยา จนในที่สุดก็ค้นพบธรรม (ยาวิเศษ) จากนั้นพระองค์ก็กลับสู่สังคมและเผยแผ่สังฆธรรมที่ค้นพบ

เราทุกคนเป็นวีรบุรุษ วีรสตรี หรือผู้นำได้ด้วยกันทั้งนั้น ความเป็นผู้นำคือ การค้นพบและตอบสนองต่อความยิ่งใหญ่ภายในตน (inner greatness)

การรู้จักตนเอง (self knowledge) และการรู้เท่าทันตัวเอง (self awareness) บนเส้นทางของการเป็นผู้นำ เราต้องฟังเสียงจากภายใน เสียงแห่งจิตสำนึก คุณค่าความหมายในชีวิต ซึ่งบางครั้งก็อาจจะทำให้เราลังเลสงสัยไม่แน่ใจ อยู่บ้าง เพราะเสียงนั้นอาจจะแย้งกับกระแสเสียงในสังคม หรือเพราะไม่มั่นใจในตัวเองบ้าง แต่ผู้นำย่อมต้องตัดสินใจ และบางทีชีวิตก็มีตัวช่วยให้เราตัดสินใจได้ เพียงเราต้องเปิดใจรับรู้สิ่งนำทาง (guidance) เหล่านั้น ซึ่งอาจจะมาในรูปแบบต่าง ๆ ในเวลาใดก็ได้ จากนั้น เราก็ต้องมีความกล้าที่จะก้าวข้ามความคุ้นชิน พื้นที่ปลอดภัยในชีวิต เพื่อเผชิญกับความไม่รู้ ฝ่าฟันความยากลำบากต่างๆ อดทน พากเพียรเรียนรู้ ไม่ล้มเลิกเสียก่อน แล้วเราก็จะได้พบยาวิเศษที่ตั้งใจแสวงหา และเมื่อได้พบยาวิเศษนั้นแล้ว จึงนำกลับมาเพื่อพัฒนาสังคมของตนต่อไป

ผู้นำกับวิวัฒนาการทางจิตของมนุษย์: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์



อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยแบรนเดส ผู้คิดค้นทฤษฎีจิตวิทยามานุษยนิยมและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เขาอธิบายความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ว่า เริ่มแรก มนุษย์ทุกคนต้องการมีชีวิตรอด จากนั้นก็ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองในระดับพื้นฐานแล้ว มนุษย์ต้องการความรู้สึกทางจิตใจ

เริ่มด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในสังคม ได้รับการยอมรับ มีมิตรภาพและความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีชีวิตทางสังคม (social life) ลำดับต่อไป มนุษย์ต้องการความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) มีเกียรติและศักดิ์ศรี

สุดท้าย มนุษย์ต้องการเข้าถึงตัวตน หรือความหมายแห่งความเป็นมนุษย์ หรือ มนุษย์ที่แท้ (สัจจกาลแห่งตน **self actualization**) ผู้ที่พัฒนาตนไปถึงขั้นนี้จัดได้ว่าเป็น ผู้นำ เพราะการที่คนเราจึงระดับนี้ได้ต้องฝึกฝนอบรมตนจนเป็นนายเหนือตนได้ และมีการประเมินกันว่า คนในโลกในแต่ละยุคสมัยเข้าถึงภาวะนี้ราว 1 - 5 เปอร์เซ็นต์

ผู้นำต้อง ชัดเจน แจ่มชัดในเป้าหมาย แล้วลงมือทำเมื่อมีโอกาส การแจ่มกระจ่างในชีวิต ยิ่งทำบ่อย ยิ่งทำได้ลึก ยิ่งดี การสนทนากับตัวเอง บ่อยๆ ถามตัวเองเพื่อเช็กเป้าหมายให้แน่ใจ จะทำให้เราเห็นตัวเองชัด การรู้จักตัวเอง นำไปสู่การตัดสินใจทำอะไรบางอย่าง (making choice wisely) ไม่หวาดหวั่นกับทางเลือกนั้น อยู่กับมัน เจ็บกับมัน สนุกกับมัน เส้นทางชีวิตไม่มีอะไรง่าย

ดังนั้น เราควรหมั่นใส่ใจสังเกตว่า เราและทีมของเราพัฒนาระดับความต้องการไปถึงขั้นไหน



**กิจกรรม: เดินทางย้อนกลับในวัยเด็ก เพื่อทบทวนความหมายชีวิต และการรู้จักตนเอง**

**วัตถุประสงค์** ฝึกครุ่นคิด ทบทวนประสบการณ์ และถ่ายทอดเรื่องราว เพื่อทำความเข้าใจสาระที่ได้จากการบรรยายเรื่อง หลักฝึกฝนตนเองของ ผู้นำ 2 ประการ และสืบค้นเป้าหมายในชีวิต

**โจทย์** 1. ทบทวนชีวิตวัยเด็กถึงปัจจุบัน เลือก 1 เรื่องหรือ 1 เหตุการณ์ เป็นเหตุการณ์ที่มีความหมายต่อตัวเรา อาจจะเป็นจุดเปลี่ยน (turning point) จุดประกายชีวิต (defining moment) เหตุการณ์ทำให้ชีวิตของเราเปลี่ยนหรือเกิดความหมาย เล่าให้ฟังว่า เกิดอะไรขึ้น เราเปลี่ยนแปลงอย่างไร เหตุการณ์ครั้งนั้นสำคัญอย่างไรกับชีวิตเรา ส่งผลต่อคำถาม เป้าหมายของชีวิต หรือไม่ และเราพบเป้าหมายชีวิตที่ปรารถนา คือ ...

2. เป้าหมายที่สำคัญ (ที่สุด) ในชีวิตของตัวเองคืออะไร และทำไมเรื่องนี้ เป้าหมายนี้จึงสำคัญที่สุด มีความหมายอะไรกับตัวเรา (ขอให้เล่าที่มาที่ไปของเป้าหมายนี้)

3. การที่เรามีความรู้เกี่ยวกับตัวเอง จะเป็นประโยชน์อย่างไรในการทำ เป้าหมายในชีวิตให้เป็นจริง

4. การแจ่มชัดในเป้าหมาย/ความหมายชีวิตมีผลต่อการทำงานและพลังของเราหรือไม่ อย่างไร

**กระบวนการ** จับคู่กับคนที่ไม่ค่อยรู้จักกัน แล้วสนทนากัน ก่อนที่จะสนทนากับคู่สนทนา ให้มีช่วงเวลาสงบเงียบ เข้มหัวใจตัวเองก่อน ครุ่นคิดหรือสนทนากับตัวเอง (ตามโจทย์) ก่อน เมื่อพร้อมแล้วจึงค่อยเริ่มสนทนากัน

ระยะเวลา 40 นาที (ผลัดกันคนละ 15 นาที)

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ดีๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม ให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือ  
จะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ในกระบวนการที่ผ่านมา มีอะไรน่าสนใจเกิดขึ้น  
เราขัดในเป้าหมายชีวิตมาก่อนหน้านี้หรือไม่ การสนทนาช่วยให้เรา  
พัฒนาความรู้เกี่ยวกับตนเองและเป้าหมายหรือไม่

เมื่อเรารู้จักตนเอง เข้าใจเป้าหมายของเรา เราจะเชื่อมงาน ชีวิต  
กับเป้าหมายสูงสุดของชีวิตอย่างไร ความรู้ ต่างๆ เหล่านี้มีประโยชน์  
อย่างไรในการทำงาน

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## ศิลปะของการจัดการเป็นการจัดการกับพลังความสัมพันธ์

ระบบคือความสัมพันธ์แห่งพลัง (A system is a relationship of forces) ระบบที่มีชีวิตเป็นเรื่องปฏิสัมพันธ์ของพลังต่างๆ ผู้นำต้องเข้าใจเรื่องพลัง อำนาจ รู้จักเชื่อมพลังและสัมพันธ์สิ่งต่างๆ ได้

พลังมีหลากหลายรูปแบบ เช่น พลังกาย พลังใจ พลังความคิด พลังกฎหมาย พลังวัฒนธรรมประเพณี พลังสิ่งศักดิ์สิทธิ์ พลังเงิน พลังความงาม พลังความรัก ความเมตตา ฯลฯ ผู้นำต้องรู้จักการใช้พลังให้เป็น และรู้จักเล่นกับพลังต่างๆ อย่างพลังคำพูด พูดอย่างไรให้คนมีกำลังใจ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องรู้จักเชื่อมพลัง หybrid พลังภายนอก เช่น การหายใจเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มพลังในตัว

## แนวทางการรักษาพลัง พั้นพลัง (Power, Force)

หนึ่งในการรู้จักตัวเองของผู้นำ คือ การรู้จักพลังในตน พลังในตนมาจากไหนบ้าง อะไรที่ทำหรือสัมพันธ์แล้วเหนี่ยวนำให้เกิดพลังในตนได้ แล้วรู้จักวิธีที่จะบ่มเพาะพลัง สร้างและพั้นพลังตัวเอง เพื่อจะได้ช่วยให้ผู้อื่นได้ ฉะนั้นเราจะต้องรู้จักตัวเองว่า เรามีวิธีการพั้นพลังตัวเองแบบไหนบ้าง แต่ละวิธีการใช้ไปได้อย่างไร ทำตอนไหน เป็นต้น

**คลิปเพลง ความฝันอันสูงสุด** เพื่อเรียนรู้เรื่องพลังจากประสบการณ์ตรง วิทยากรกระบวนการเปิดคลิปเพลง ความฝันอันสูงสุด เพื่อให้ผู้เข้าอบรมลองสัมผัสกับความรู้สึกตนเองเมื่อได้ฟังเพลงนี้ว่า ฟังแล้วรู้สึกอย่างไร สัมพันธ์อะไรกับเรื่องพลังหรือไม่ อย่างไร

เพลงนี้มีที่มาจาก *The Impossible Dream* ที่ได้รับแรงบันดาลใจจากวรรณกรรมคลาสสิก *Don Quixote* เพื่อจะสะท้อนว่า ภาวะผู้นำต้องกล้าที่จะฝัน กล้าที่จะเดินตามความฝัน เราต้องพบดาวของเราเอง (เป้าหมาย) ที่เราจะเดินตามแสงดาว ยิ่งฝันใหญ่ ความยากลำบากก็มากขึ้นเท่านั้น

**หมายเหตุ** วิทยากรกระบวนการอาจนำคลิปหรือบทเพลงอื่นมาใช้เปิดประเด็นการสนทนาเรื่อง พลัง ก็ได้

คลิปวิดีโอจาก [http://www.youtube.com/watch?v=AbNUam5R\\_Oc](http://www.youtube.com/watch?v=AbNUam5R_Oc)

**กิจกรรม:** ระดมสมองว่าด้วยเรื่อง พลัง และการฟื้นฟูพลัง

**วัตถุประสงค์** ทวนความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องพลัง ผีก็  
ครุ่นคิดลึก ๆ และถอดบทเรียนจากประสบการณ์อันเกี่ยวกับพลังและ  
การฟื้นฟูพลัง สนทนาอย่างลึกซึ้ง

**โจทย์** 1. พลังต่าง ๆ ในชีวิต มีพลังอะไรบ้างที่เราควรตระหนัก เข้าใจ  
รับมือและใช้ประโยชน์ ทั้งพลังที่มองเห็น และมองไม่เห็น

2. เรามีวิธีฟื้นฟูพลังในตนเองอย่างไร ในเวลาหมดแรง วิธีสร้างกำลังใจให้  
ตนเอง

**กระบวนการ** สนทนาตามอิสระในกลุ่มย่อย

**ระยะเวลา** 30 นาที

**หมายเหตุ** สำหรับกิจกรรมนี้ วิทยากรกระบวนการอาจให้ผู้เข้าอบรม  
เขียนแผนภาพ พลัง จากการระดมสมองด้วยก็ได้

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม ให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ ลักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือ  
จะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรที่น่าสนใจจากการสนทนา

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

การรักษาความใฝ่ฝัน ภูธรัตน์ภาวะผู้นำและองค์กรเรียนรู้ ดร. ปีเตอร์ เซงเก้ เสนอหลักการไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เข้าใจและพัฒนากระบวนการสร้างสรรค์ (understanding and development of creative process) สร้างพลังด้านบวก สร้างแรงบันดาลใจ
2. รู้จักร่วมมือกับพลัง (แทนที่จะต้าน) ใช้พลังให้เป็นประโยชน์ ยกตัวอย่าง ลมทะเล ลมพัดขึ้นบก แต่ชาวเรือเอาเรือออกจากฝั่งได้ เพราะรู้จักตั้งใบเรือรับลม เดินเรือแบบซิกแซก หรือแสลงอาทิตย์ มีพลังมากมาย เราอยู่ในเมืองร้อนมีแดดตลอดปี เรารู้จักเอาพลังแสลงอาทิตย์มาใช้ให้มากขึ้น
3. รู้จักใช้โครงสร้างและระบบให้เป็นประโยชน์กับเราและโครงการของเรา
4. มีวิสัยทัศน์แห่งชีวิตตน (purpose, vision) ยกตัวอย่าง นาซ่าอาจต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าต้องการเข้าใจจักรวาล (The purpose is to understand the universe as we are a part of it) โดยตั้งวิสัยทัศน์ คือ ไปเหยียบดวงจันทร์ให้ได้ เพื่อรู้จักพระจันทร์ และดาวอื่นๆ ที่สำคัญ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องยืนบนคุณค่า (core values)
  - o วิสัยทัศน์ คือ ภาพอนาคต การมองการณ์ไกล มองให้เห็นเป็นภาพ “*Vision is the expression of the soul*” วิสัยทัศน์คือภาพปรากฏของจิตวิญญาณ เราต้องถามใจของเราว่า เราอยากเห็นอะไรจริงๆ “*Vision is strong intention*” เป็นความรู้สึกเจตจำนงจริงจังก่อยากทำ มีความหมาย อยากเห็นเป็นจริงให้ได้ ไม่ใช่แต่ความคิด แต่เป็นอารมณ์ภายใน และจิตวิญญาณ

ศิลปินภาพยนตร์ **Invictus** เพื่อเรียนรู้เรื่องผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

วิทยากรกระบวนการเปิดศิลป์ที่ตัดบางฉากจากภาพยนตร์ *Invictus* เป็นช่วงที่สะท้อนตัวอย่างผู้นำที่เชื่อมพลังความรู้สึกกับคน ให้เกิดพลังจินตนาการ แล้วผลักดันให้คนลงมือทำงานสำเร็จ

**หมายเหตุ** วิทยากรกระบวนการอาจนำภาพยนตร์เรื่องนี้ทั้งเรื่องมาใช้เปิดประเด็นการสนทนาเรื่อง ภาวะผู้นำ ก็ได้หรือจะคัดเลือกบางตอนที่สะท้อนบางอย่างที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

*Invictus* เป็นเรื่องราวของประธานาธิบดีเนลสัน แมนเดลา แห่งแอฟริกาใต้ ผู้มีความใฝ่ฝันสร้างชาติ ให้คนขาวและผิวสีมีความรักสามัคคีกัน ท่านใช้โอกาสการแข่งขัน World Rugby เป็นโอกาสสู่เป้าหมายที่ใฝ่ฝัน

เมื่อท่านได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้นำสูงสุดในปี 1993 ประเทศยังมีความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างคนผิวขาวกับผิวสี ซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังยาวนานร่วมศตวรรษ

ในปีค.ศ. 1995 มีการแข่ง Rugby World Cup ซึ่งประเทศแอฟริกาใต้เป็นเจ้าภาพ ประธานาธิบดีแมนเดลาเห็นว่า นี่เป็นโอกาสที่จะช่วยคลี่คลายความขัดแย้งในใจผู้คน และเป็นช่องทางหลอมรวมใจคนเป็นหนึ่ง ท่านจึงเชิญตัวกับตันทีมรักบี้ของแอฟริกาใต้ ชื่อ ฟรังซ์ ฟินาร์ เข้าพบ ท่านสนทนากับกับตันทีมคนนี้ให้รู้สึกได้เองว่า ท่านต้องการให้เขาผลักดันและนำพาทีมรักบี้สู่ชัยชนะ เพื่อให้คนแอฟริกาใต้ทั้งหมดไม่ว่าผิวขาวหรือผิวสีได้ร่วมใจกันเชียร์ทีมของชาติ ซึ่งในปีนั้นเองทีมม้ามีดอย่างแอฟริกาใต้ก็ได้เป็นแชมป์รักบี้โลก



ตัวอย่างบทสนทนาในคลิปภาพยนตร์ เพื่อแสดงให้เห็นศิลปะของผู้นำผู้สร้างแรงบันดาลใจ

ประธานาธิบดีแมนเดลลา: บอกผมหน่อยว่า คุณมีปรัชญาในการนำอย่างไร คุณทำอะไรให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุด

ฟรังซ์ ฟินาร์: ผมทำให้เขาเห็นเป็นตัวอย่างครับ

ประธานาธิบดีแมนเดลลา: ใช่เลย ถูกแล้ว แต่จะอย่างไรให้ลูกทีมรู้สึกว่ พวกเขาเก่งได้มากกว่าที่พวกเขาคิด นั่นไม่ใช่เรื่องง่ายเลย บางทีเราอาจต้องสร้างแรงบันดาลใจ ... เราจะให้กำลังใจตัวเองอย่างไรที่จะทำให้เราเป็น “ที่สุด” ที่เราอาจเป็นได้ ในยามที่ทุกอย่างดูมืดมน ... เราจะให้กำลังใจคนรอบข้างอย่างไร สำหรับผม บางครั้ง การหยิบยืมผลงานของคนอื่นก็ช่วยได้ ตอนที่อยู่บนเกาะรอบบินส์ (ที่คุมขัง) ผมได้กำลังใจจากการอ่านบทกวี กวีสมัยวิคตอเรียน ... เพียงคำ ภาษามันช่วยให้ผมยืนหยัด ในยามที่สิ่งเดียวที่ผมอยากทำคือทิ้งตัวลงนอน ... แต่คุณ ... ฟรังซ์ คุณไม่ได้มาที่นี่เพื่อมาฟังคนแก่อย่างผมพรั่ำเรื่องไร้สาระอย่างนี้หรือไม่ใช่ไหม

ฟรังซ์ ฟินาร์: ไม่เลยครับท่าน สิ่งที่ท่านพูดเข้าท่า (make sense) มากเลยครับ ก่อนการแข่งขันนัดสำคัญ ทีมของผมนั่งรถบั๊สไปสนามแข่งในรถ ไม่มีใครพูดกัน ทั้งรถ เงียบกริบ แล้วผมก็ให้คนขับรถเปิดเพลง เป็นเพลงที่พวกเราทุกคนรู้จัก เป็นเพลงที่ผมเลือกเอง เราฟังเพลงด้วยกัน และมันก็ช่วยได้

**ประธานาธิบดีแมนเดลลา:** ผมจำได้เมื่อครั้งที่ได้รับเชิญไปร่วมงานพิธีเปิดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก เมื่อปี 1992 ที่เมืองบาเซิลเนา ประเทศสเปน ทุกคนต้อนรับผมด้วยเสียงเพลง ... ในช่วงเวลานั้น อนาคตของชาติของเราดูจะอ่อนแอ มีดমন แต่การได้ยินเพลงนั้นจากผู้คนที่มาจากทั่วโลกทำให้ผมภูมิใจที่เป็นคนแอฟริกาได้ มันให้กำลังใจผมที่จะกลับบ้านและทำให้ยิ่งกว่าที่ทำมา และคิดว่าตัวเองจะทำได้ มันทำให้ผมหวังกับตัวเองมากขึ้น

**ฟรังซ์ ฟินาร์** เพลงอะไรหรือครับ

**ประธานาธิบดีแมนเดลลา** เพลง “นโกซี ซิเกเล ลีอาฟริกา” (Nkosi Sikelel' iAfrika) เป็นเพลงที่สร้างพลังใจมาก เราต้องการแรงบันดาลใจนะ ฟรังซ์ ในการที่จะสร้างชาติ พวกเราทุกคนต้องเป็นและทำให้มากกว่าที่พวกเราคิดว่าจะเป็นและทำได้

*หมายเหตุ: เพลงชาติของแอฟริกาใต้มีเนื้อร้อง 5 ท่อน 5 ภาษา ในหนึ่งเพลง เพื่อให้ทุกคนในชาติที่ต่างเผ่ากันได้ร้องเพลงเดียวกัน ร้องภาษาของกันและกันเป็นหนึ่ง*

กิจกรรม: หลักการรักษาความใฝ่ฝัน

วัตถุประสงค์ ทบทวนทำความเข้าใจหลักการรักษาความใฝ่ฝัน  
และฝึกการสนทนาเพื่อสร้างพลัง

โจทย์ จากหลักการรักษาความใฝ่ฝัน 4 ข้อของดร. ปีเตอร์ เซงเก้  
กล่าวคือ เข้าใจและพัฒนาหลักการแห่งกระบวนการสร้างสรรค์  
ร่วมมือกับพลัง รู้จักใช้โครงสร้างให้เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมาย  
มีวิสัยทัศน์ในชีวิต โดยวางอยู่บนคุณค่าความหมาย --- มีหลักอะไรบ้าง  
ที่เราจะเอาไปใช้ และทำมันให้ดี

กระบวนการ สนทนาอย่างอิสระในทีม

ระยะเวลา 45 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ให้ความเวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรจากกิจกรรมนี้บ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## ทำความเข้าใจเรื่อง ‘อำนาจ’

อดัม คาเฮน (Adam Kahane) ผู้ทำกระบวนการสร้างฉากอนาคตในหลายประเทศที่มีความร้าวฉานภายใน ได้สรุปข้อคิดการเรียนรู้จากการทำกระบวนการดังกล่าวไว้ ในหนังสือ *อำนาจและความรัก (Power and Love: A Theory and Practice of Social Change)* ว่า ในการทำสิ่งใดให้สำเร็จ เราต้องมีทั้งอำนาจและความรัก

ไม่มีภาวะการนำใด ที่ไม่มีอำนาจในการขับเคลื่อน

รัฐบุรุษ นายปรีดี พนมยงค์ เคยกล่าวว่า “เมื่อข้าพเจ้ามีอำนาจ ข้าพเจ้าไม่มีประสบการณ์ เมื่อข้าพเจ้ามีประสบการณ์ ข้าพเจ้าไม่มีอำนาจ”

คนเราต้องมีทั้งประสบการณ์และอำนาจในการทำงานให้เป็นจริง

ประสบการณ์ คือ สมรรถนะในการมีประสบการณ์ (capacity to experience) ส่วนอำนาจก็มีทั้งรูปแบบที่เป็น อำนาจเหนือกว่า (power over) และ อำนาจร่วมกัน (power with) คือ

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ให้ทำงานร่วมกับเรา เห็นด้วยกันกับเรา โดยใช้กฎกติกา คำพูดดีๆ แรงจูงใจ เป็นต้น การใช้ อำนาจเป็นศิลปะ ที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ถ้าผู้นำมีอำนาจ แต่ไม่ใช้ หรือ ใช้ไม่เป็น ก็ไร้ความหมาย ไม่อาจสร้างสรรค์ประโยชน์ที่ควรได้ ผู้นำต้องรู้ว่า เมื่อใดจะใช้อำนาจที่เหนือกว่า (power over) และเมื่อใดควรใช้ อำนาจร่วมกัน (power with) และรู้ว่าจะใช้อำนาจกับใคร อย่างไร ในภาวะไหน

**กิจกรรม:** ถอดประสบการณ์เรื่องพลังและอำนาจ

**วัตถุประสงค์** ทำความเข้าใจเรื่องพลังและอำนาจ ผ่านการครุ่นคิด ทบทวนประสบการณ์ด้วยตัวเองและสนทนากับทีม

**โจทย์** บอกเล่าให้กันและกันฟังถึง ประสบการณ์ตรงเรื่อง พลังและอำนาจ จาก 3 มุม คือ ในฐานะผู้ใช้อำนาจ ในฐานะผู้ที่ถูกใช้ และในฐานะที่เราเป็นผู้อยู่นอกเป้าสังเกต จากนั้น ลองดูว่าเราเจอรูปแบบพลังอะไรบ้าง

**กระบวนการ** สนทนาตามอิสระในกลุ่มย่อย ทีมตัวเอง หรือ คณะกลุ่มก็ได้

**ระยะเวลา** 45 นาที

**หมายเหตุ** อาจจะมีการถอดบทเรียนต่อจากแบบฝึกหัดนี้หรือไม่ก็ได้ หรืออาจจะใช้การจดบันทึกการเรียนรู้เป็นการถอดบทเรียนก็ได้

## การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเชิงเอาท์

กระบวนการเชิงเอาท์ คือ ประมวล สรุปยอดความรู้ บทเรียนสำคัญที่ได้รับ ทั้งความรู้ บทเรียนที่ได้จากวิทยากรกระบวนการ จากเพื่อนร่วมวงสนทนาและจากตัวเอง

สำหรับการอบรมผู้นำครั้งนี้ เน้นให้กลับมาที่ตัวเองมากกว่าการอบรมครั้งอื่นๆ จึงใช้การเชิงเอาท์ด้วยการจดบันทึก ซึ่งเป็นเหมือนการสนทนากับตัวเอง

การจดบันทึก (journaling) เป็นสิ่งที่เราคิด รู้สึก เป็นภาษา ประโยค เป็นการเจียระไนความคิด เป็นหนึ่งในการเรียนรู้ที่เข้าไปอยู่ในเนื้อในตัวของเรา ซึ่งมักถูกมองข้าม เมื่อเราเขียนบันทึกได้ดี เวลानำประชุมหรือการสนทนา สิ่งที่เราได้บันทึกเขียนไว้ (เจียระไนความคิดแล้ว) จะถ่ายทอดออกมาได้ดีและมีพลัง

### กิจกรรม: เช็กเอาท์ด้วยการจดบันทึก

วัตถุประสงค์ ฝึกการครุ่นคิด ถอดบทเรียน และเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

โจทย์ 1. ในวันนี้มีความรู้ ความคิด และความรู้สึกอะไรเกิดขึ้นบ้าง

2. เมื่อเรารู้จักตนเอง เข้าใจเป้าหมาย เราจะเชื่อมงาน ชีวิต กับเป้าหมายสูงสุดของชีวิตอย่างไร ความรู้ต่างๆ เหล่านี้มีประโยชน์อย่างไรในการทำงาน

ระยะเวลา 10 นาที

กิจกรรม: ชมภาพยนตร์ แล้วจดบันทึกข้อคิดจากภาพยนตร์

แนวคิด กระบวนการ และวัตถุประสงค์ คำว่า ทฤษฎี (theory) มีรากศัพท์มาจากคำว่า theatre คือ ละคร ดังนั้น ทฤษฎีก็คือการมองภาพที่อยู่ข้างหน้า แล้วสรุปเป็นความรู้ ถอดความออกเป็นทฤษฎี ในการอบรมจึงมีการใช้ภาพยนตร์มาเป็นแบบฝึกหัดเพื่อฝึกการครุ่นคิด ฝึกเฝ้ามองสิ่งที่เกิดขึ้น ความเป็นจริง โดยเอาสิ่งที่ปรากฏ (ในภาพยนตร์) มายกระดับถอดเป็นความรู้ ความเข้าใจ เพื่อนำความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ หลังจากชมภาพยนตร์แล้ว วิทยากรกระบวนการชวนให้ทุกคนจดบันทึกความรู้ ข้อคิด ข้อความที่ประทับใจ หรือสิ่งที่ได้เรียนรู้ เห็นว่าเป็นประโยชน์กับชีวิตและงานลงไปในสมุด

ภาพยนตร์สำหรับการอบรมผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน จิโระ เทพเจ้าซูชิ (Jiro Dreams of Sushi) เป็นภาพยนตร์สารคดีเรื่องราวของชายชราชาวญี่ปุ่นที่เป็นนักทำซูชิ เขาเปิดร้านเล็กๆ ขนาด 10 ที่นั่งติดกับสถานีรถไฟใต้ดิน ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ คือ 3 ดาวมิชลิน และล่าสุดในปี พ.ศ. 2557 นี้เอง ในคราวที่ประธานาธิบดี โอบามา มาเยือนญี่ปุ่น นายกรัฐมนตรีญี่ปุ่นได้พาอาคันตุกะไปรับประทานอาหารที่ร้านนี้ด้วยความยิ่งใหญ่ของร้านเล็กๆ นี้มาจาก จิโระ โอนะ (Jiro Ono) เชฟและเจ้าของร้านผู้มีความรัก ความทุ่มเทให้กับสิ่งที่เขารัก เรียนรู้พัฒนาซูชิอย่างไม่หยุดยั้ง แม้จะล่วงสู่วัย 87 ปี แล้วก็ตาม นอกจากนั้น เขายังพยายามถ่ายทอด ส่งต่อจิตวิญญาณและปรัชญาแห่งความเรียบง่ายของซูชิให้แก่ลูกชายทั้งสองคน

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

จดบันทึกข้อคิด 5 - 10 นาที



“เมื่อตัดสินใจเลือกอาชีพแล้ว ก็ต้องทุ่มเทตัวเองให้งานทั้งหมด  
ต้องรักอาชีพของตน ตั้งใจทำงานโดยไม่ปริกაกบ่น  
ยอมใช้ทั้งชีวิตปรับปรุงทักษะฝีมือให้เป็นเลิศ  
นี่แหละคือเคล็ดลับความสำเร็จ  
คือสิ่งสำคัญที่จะทำให้เขาเคารพนับถือเรา”

*“Once you decide on your occupation,  
you must immerse yourself in your work.  
You have to fall in love with your work.  
Never complain about your job.  
You must dedicate your life to mastering your skill.  
That's the secret of success,  
and is the key to being regarded honourably.”*

— Jiro Ono, *Jiro Dreams of Sushi*

## การอบรมวันที่ 2

### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการของเช้าวันใหม่

ทำความเข้าใจเตรียมใจให้พร้อมกับการเรียนรู้ -- อย่างเช่นทุกเช้าของการเรียนรู้ วิทยากรกระบวนการชวนให้ผู้เข้าอบรมทุกคนนั่งสงบสักครู่ (5 - 10 นาที) เพื่อทำใจให้เป็นสมาธิ เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ของตนเอง

นับวัน เรื่องคุณภาพและสภาวะภายในยิ่งได้รับความสนใจมากขึ้น จากผู้คนหลายวงการ และหลายประเทศ มีข่าวหนึ่งที่พูดถึงรัฐสภาประเทศอังกฤษ ที่เห็นความสำคัญของการทำสมาธิในการประชุม โดยให้บรรดาส.ส. และ ส.ว. ทำสมาธิสัก 5 นาทีระหว่างการประชุม นอกจากจะเป็นการนำความสงบมาสู่การสนทนาแล้ว อีกส่วนยังเป็นการรณรงค์เพื่อให้รัฐบาลอังกฤษเห็นความสำคัญของการทำสมาธิ เพื่อส่งเสริมความมั่นคงและสงบของจิต อันเป็นส่วนหนึ่งในการรับมือกับปัญหาโรคซึมเศร้า ภาวะทางจิต และโรคทางกายที่เนื่องกับภาวะทางจิตหลายโรค ที่กำลังมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นมากในอังกฤษ

หลังจากดูว่าผู้เข้าอบรมพร้อมแล้วสำหรับการเรียนรู้ วิทยากรกระบวนการจะทบทวนความรู้ในการอบรมที่ผ่านมา เพื่อเชื่อมความเข้าใจเดิมก่อนที่จะเริ่มเดินทางต่อไปในความรู้ใหม่ๆ

ผู้นำไม่ได้เกิดจากห้องฝึกอบรม แต่ผู้นำเกิดขึ้นในสนามรบ คือสนามการทำงานรบกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในห้องฝึกอบรม เราเรียนรู้หลักการ ทักษะ วิธีการต่างๆ แต่ผู้นำต้องเลือกแนวทางที่คิดว่าสำคัญและมีความหมาย และนำไปประยุกต์กับงานและไปฝึกฝนอบรมตัวเองต่อไป

ผู้นำต้องตัดสินใจว่า จะเอาอย่างไรกับชีวิต น้อมรับผลและรับผิดชอบต่อการกระทำ เมื่อตัดสินใจแล้ว ต้องทำความเข้าใจและความตั้งใจให้แจ่มกระจ่าง ตรวจสอบ ตรวจสอบทานเสมอว่า ความหมาย เป้าหมายคืออะไร ที่ทำอยู่นั้นอยู่ในเป้าหมายใช่หรือไม่

บิล จอร์จ (Bill George) เขียนในหนังสือเรื่อง *True North* ว่า การแจ่มกระจ่างในใจคือการรู้ทิศ มีเข็มทิศภายในชีวิต แจ่มชัดในชีวิต กระบวนการความยากลำบากเป็นเข้าหลอม ให้เราแข็งแกร่ง

โจเซฟ เนย์ (Joseph Nye) เขียนหนังสือเรื่อง *Soft Power* โดยให้ความหมายของอำนาจว่า ในโลกนี้มีอำนาจหลักๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

อำนาจแข็งกร้าว (hard power) ตัวอย่างเช่น อำนาจทางกฎหมาย อาวุธปืน

อำนาจอ่อนอ่อนโยน นุ่มนวล (soft power) เป็นความรู้ ปัญญา วัฒนธรรม ดนตรี

โจเซฟ เนย์ยังคาดไว้ด้วยว่า ยุคสมัยต่อจากนี้ไปจะเป็นยุคแห่ง soft power คือ ศิลปะ วัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ จะเป็นอำนาจที่สำคัญ

ทว่า สิ่งหนึ่งที่ดูเหมือนจะอยู่ระหว่างอำนาจทั้ง 2 ขั้ว คือเป็นได้ทั้งอำนาจอันแข็งกร้าว หรือนุ่มนวลซึ่มลึก คือ เงินหรือทุน (นิยม)

**กิจกรรม: เช็กอิน**

**วัตถุประสงค์** ทำใจสงบเป็นสมาธิ ฝึกครุ่นคิดสาระที่มีความหมาย หลอมความสัมพันธ์ในวงสนทนา ฝึกกระบวนการสนทนาที่มีความซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์

**โจทย์** ภาพยนตร์เรื่อง จิโระ สอนอะไรเรื่องภาวะผู้นำ การฝึกฝนตนเอง จะเอาความรู้ของจิโระมาช่วยให้เรามองเรื่องความแจ่มกระจ่างในเป้าหมายตัวเองอย่างไร

**กระบวนการ** สนทนาแบบเช็กอิน โดยทอดระยะระหว่างผู้สนทนา 10 - 20 วินาที

**ระยะเวลา** 15 นาที (พูดคนละ 3 นาที)

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจัดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ดีๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรขวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ใช้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบ ๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด พบอะไรที่น่าสนใจจากการสนทนาเกี่ยวกับ  
ภาพยนตร์เรื่อง จิโระ

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จัดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที (จะมีหรือไม่ก็ได้)

### ข้อคิดเพิ่มเติมจากการถอดบทเรียนจากภาพยนตร์ จิโระ: ทบทวน ปรัชญาภาวะผู้นำและการฝึกตน

ผู้นำออกมาจากแก่นของความหมายชีวิตจากภายใน จากปรัชญาชีวิต และความหมายของสิ่งที่ทำ เป็นความลึกซึ้งในการทำงานและชีวิต อย่างพ่อครัวซูชิคนนี้ เขาเริ่มต้นด้วยปรัชญาหรือนิยามความอร่อย อะไรคือปรัชญาความอร่อย ถ้าไม่รู้ว่าคุณอร่อยเป็นอย่างไร จะทำอาหารอร่อยให้คนอื่นกินได้อย่างไร เมื่อเขานิยามได้ว่า ปรัชญาความอร่อยเป็นอย่างไร มีคุณค่าความหมายอย่างไรกับตัวเขา ที่มงาน และลูกค้า เขาก็จะมีภาพ หรือ วิสัยทัศน์ (vision) ของอาหารที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองของคุณค่าและหลักปรัชญาที่เขายึดถือ ความใส่ใจในอาหารที่เป็นเลิศอยู่ในเนื้อในตัวของเขา และพยายามพัฒนาตนเองและอาหารอย่างไม่สิ้นสุด

จิโระพัฒนาสมรรถนะตัวเองอยู่เรื่อยๆ สำหรับพ่อครัว สมรรถนะสำคัญคือ ประสาทสัมผัสทั้งหมดโดยเฉพาะ การลิ้มรส เขาใส่ใจต่อนกิน มีสติ สังเกต ฝ้าดู จดจำ ทั้งหมดเป็นเรื่องของการฝึกฝนตนเอง (personal mastery) ผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

แล้วสำหรับคนทำงานเพื่อสังคม อะไรคือนิยาม/ปรัชญาชีวิตและงานของเรา อะไรคือสมรรถนะในการมีประสบการณ์ที่เราต้องฝึกฝนตนเอง

สิ่งที่เราต้องฝึกให้มาก คือ จิตที่สว่างไสว เพราะจิตลักษณะนี้จะทำให้เรามีสมรรถนะในการมีประสบการณ์ที่เหนือกว่าธรรมดา และนี่คือคุณค่าในการฝึกจิตภาวนา ฝึกใคร่ครวญอันลึกซึ้ง

หลักสูตรผู้นำไม่มีทางอบรมกระบวนการพัฒนาศักยภาพในการมีประสบการณ์ได้ กว่า 80 % เรา (ผู้นำ) ต้องทำเอง ค้นคว้าประสบการณ์

ฝึกฝนประสาทสัมผัสอันฉับไว หรือสมรรถนะการมีประสบการณ์ ทดลอง ทดสอบ จากการทำงาน ฝึกฝนตนไปเรื่อยๆ

ปรัชญาเป็นเรื่องสำคัญมาก ปรัชญาให้คุณค่า ความหมายชีวิต การจะเป็นหมอ พยาบาล พ่อครัว ต้องมีปรัชญาว่าเป็นนั่นๆ ทำไม มีความหมายอย่างไรกับชีวิตและผู้อื่น สร้างวิถึญานความเป็นมนุษย์ ค้นหาคุณค่าและความหมาย เห็นความสำคัญและความศักดิ์สิทธิ์ เราสามารถสร้างความศักดิ์สิทธิ์ให้อาชีพ โครงการของเราได้ ถ้าใส่วิถึญานเข้าไป การวัดและประเมินผลตามตัวชี้วัด (Key Performance Index - KPI) ไม่ได้กระตุ้นให้คนเห็นความหมาย ความศักดิ์สิทธิ์ของสิ่งที่ตัวเองทำ

### ทฤษฎี 'ภาวะผู้นำ' ในโลกแห่งความไม่แน่นอน (Uncertainty)

ศูนย์ภาวะผู้นำ สถาบันเอ็มไอที (MIT Leadership Center) แห่งสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาวิจัยทฤษฎีและกรอบแนวคิดหลากหลายเรื่องภาวะผู้นำ ข้อค้นพบสำคัญอาจสรุปโดยหลักได้ว่า

- ภาวะผู้นำกระจายในหลายระดับ (**Leadership is distributed**) ภาวะผู้นำไม่จำกัดอยู่ที่ผู้นำสูงสุด (ซีอีโอ) แต่คนในระดับกลางระดับปฏิบัติก็มีภาวะผู้นำด้วย
- ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลง (**Leadership is a process to create change**) กล่าวคือผู้นำสร้างบรรยากาศให้เกิดความสร้างสรรค์ รังสรรค์ความเปลี่ยนแปลง และช่วยให้ผู้คนรอบข้างมีพลังเพื่อไปสู่ความเปลี่ยนแปลงนั้น

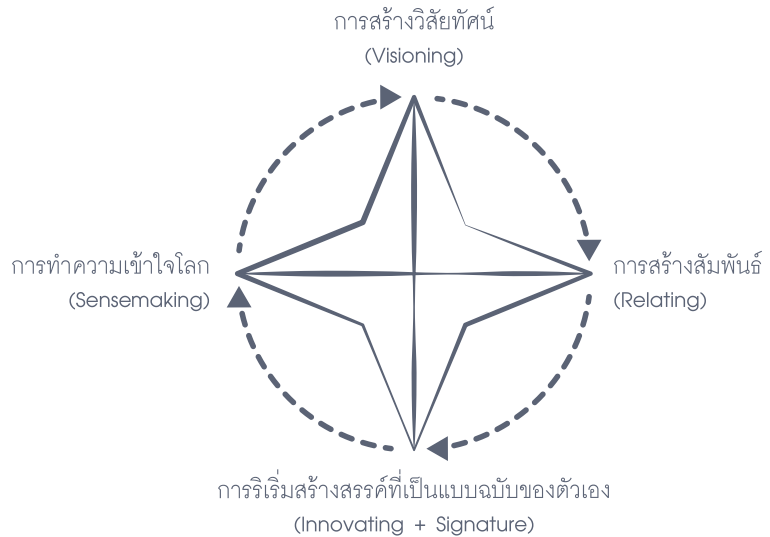
- ภาวะผู้นำใช้เวลาในการบ่มเพาะ (**Leadership develops over time**) ภาวะผู้นำเกิดจากการฝึกฝน ใคร่ครวญ ศึกษาเรียนรู้ ทบทวนตัวเองอย่างต่อเนื่อง
- ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเฉพาะตนและพัฒนาได้ (**Leadership is personal and developmental**) ภาวะผู้นำมีหลายเส้นทางให้แต่ละคนเลือกพัฒนาตามจริตนิสัยที่สอดคล้องกับตน ไม่ได้มีเส้นทางเดียวเท่านั้น ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเรื่อยๆ

ลักษณะผู้นำขึ้นกับยุคสมัย อย่างในอดีต ผู้นำเป็นผู้นำทางการทหาร ต่อมา การปกครองเปลี่ยนไปเป็นประชาธิปไตย บุคลิกผู้นำเป็นนักการเมือง นักปกครอง ผู้นำสมัยใหม่เป็นผู้นำทางธุรกิจ ผู้บริหารองค์กร แต่มีผู้นำอีกลักษณะที่มีมาแต่อดีตและอยู่ในทุกยุคสมัย คือ ผู้นำทางจิตวิญญาณ เช่น พระพุทธเจ้า พระเยซู พระโมฮัมหมัด

โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงเร็วและสูงมาก ดังนั้น ภาวะผู้นำที่เราจะมุ่งเน้นกัน คือ ภาวะผู้นำที่จะรับมือกับโลกสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงพลิกผันรวดเร็ว ผู้นำในยุคเช่นนี้ต้องเรียนรู้ให้เร็ว และฝึกฝนตนเองให้มีทักษะและคุณสมบัติ 4 ประการ ดังนี้

- ทักษะการทำความเข้าใจโลก (**Sensemaking**) มีญาณทัศน์ มองการณ์ไกลไปข้างหน้า รู้ว่าโลกข้างหน้าจะเป็นอย่างไร เผชิญอะไร สิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลอย่างไรกับเรา จับหรือสัมผัสสภาวะหรือบริบทว่าต้องการอะไร อ่านเกมให้ไว จับวิญญาณแห่งกาลเวลา อ่านกาลล่วงหน้าและเตรียมตัว เตรียมใจ





ให้พร้อม เหมือนน้ำขึ้น-น้ำลง ที่เป็นทั้งโอกาสและอันตรายไปด้วยกัน  
 ซึ่งจะทำให้เรื่องนี้ได้ดีก็ต้องอาศัยญาณทัศนะ อันมาจากจิตสว่างไสว  
 (brightened mind) จิตที่สงบ (quiet mind) อ่านศึกษา ฟังให้มาก  
 เพื่ออ่านอนาคต ดูแนวโน้ม แล้วเตรียมตัวรับมือ

- ทักษะสร้างวิสัยทัศน์ (**Visioning**) ของตนและทีม เป้าหมายแจ่ม  
 กระจ่าง สร้างภาพอนาคตที่ปรารถนา (และมีคุณค่า core value  
 มากำกับ) อนาคตของเรื่องต่างๆ เป็นอย่างไร การศึกษา  
 ระบบธุรกิจ สังคมเมือง การเกษตร เราต้องเห็นวิสัยทัศน์  
 ของแต่ละเรื่องให้ได้

- ทักษะการสร้างสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยง (**Relating**) เชื่อมและสร้างความสัมพันธ์ ดึงพลังต่างๆ ออกมาให้ได้ เริ่มจากเราต้องเชื่อมกับตัวเองก่อน มีสติถามตัวเองให้ชัดว่าเราจะทำอะไร อย่างไร แล้วค่อยไปเชื่อมกับคนอื่น คุยกับคนอย่างไรให้เราไปด้วยกันได้ ต้องเข้าใจเขา เชื่อมพลังกับคนอื่น ๆ ให้ได้ --- สามารถสร้างพลังทำให้เกิดเป็นทีม องค์กร เครือข่ายที่แข็งแกร่ง ดังนั้น ผู้นำที่จะเชื่อมโยงกับผู้อื่นได้มากต้องมีและฝึกฝนความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ศ. อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ผู้ที่เคยมาบรรยายในไทยเรื่อง *การสร้างความรู้* ได้พูดถึง *บะ (ba)* ซึ่งเป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึงพื้นที่ที่มนุษย์พบปะพูดคุยกัน เป็นพื้นที่แห่งพลังความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งอาศัยการจัดการพื้นที่ จัดกระบวนการ และบรรยากาศให้เกิดการสนทนากันด้วยปัญญาและความรัก
- การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (**innovating + signature**) ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งมี signature คือลายเส้น ลายมือ เอกลักษณ์ของเราเอง เราต้องทดลองทำก่อน (prototyping, modeling) เป็นการทดลองความคิดก่อนว่าเป็นอย่างไร ใช้ได้ไหม มีอะไรต้องปรับเปลี่ยน เมื่อทดลองจนเห็นผลในระดับหนึ่งแล้วค่อยทำออกมาให้สาธารณะ

**กิจกรรม: การทำความเข้าใจโลก (sensing and sensemaking) ---**  
ทักษะและคุณสมบัติ 4 ประการของผู้หน้าที่ต้องฝึกฝน

**วัตถุประสงค์** เพื่อฝึกทักษะการทำความเข้าใจโลก (sensemaking) คาดการณ์สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมตัวสร้างทีม องค์กร เครือข่าย และงาน

**โจทย์** ลองสัมผัสว่า ทิศทางและเรื่องราวต่างๆ ของงานที่เราทำอยู่กำลังไปทางไหน ลองคาดการณ์หรือจินตนาการอนาคตอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า ว่า จะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นได้บ้างในสนามการทำงานที่เราคลุกคลี จะมีอะไรเกิดขึ้นกับสังคมไทยบ้าง (ดูบริบทที่เกี่ยวข้องกับ AEC และโลกด้วย) มองภาพใหญ่และสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศตอนนี้ มีผลทางบวกหรือลบกับเรา เป้าหมายของโครงการ สิ่งที่ทำ สอดคล้องกับทิศทางน้ำขึ้นน้ำลงหรือไม่

**กระบวนการ** สนทนาในทีม และหาจังหวะช้าในการสนทนา (slow down) บ้าง เพื่อให้ใจสงบว่างสำหรับความคิดดีๆ ที่จะเข้ามา (ข้อแนะนำเพิ่มเติมสำหรับการทำ sensemaking คือ จับแนวโน้มสำคัญ ทั้งด้านบวกและลบ อาจจะใช้ข้อมูลสถิติ กราฟ เป็นต้น)

**อุปกรณ์** กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี เพื่อเขียนเรื่องราวที่คาดการณ์ในอนาคต

**ระยะเวลา** 45 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ให้ความแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรที่น่าสนใจจากแบบฝึกหัดนี้

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

### ข้อคิดเพิ่มเติมเรื่องการทำความเข้าใจโลก (Sensing)

การทำความเข้าใจโลก คือ การเห็นแนวโน้มของเรื่องราวที่กำลังจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะด้านที่ส่งเสริม หรือจุดรั้งเรา เห็นทั้งโอกาสและอันตราย เหมือนการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT) เป็นการเห็นอดีต ปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เรารับมือกับปัญหาให้ทัน

ฉะนั้น เราจำเป็นต้องมีข้อมูลที่เป็นจริงและสืบค้นด้วยว่า มีข้อมูลอะไรบ้างหรือไม่ที่เรายังไม่เห็น หรือยังไม่รู้ชัด แล้วจับแนวโน้มของเรื่องราวให้ได้ ซึ่งการจับแนวโน้มเป็นทักษะในวิชาการคิดกระบวนการระบบ (systems thinking) เราไม่อาจทำความเข้าใจโลกเพียงมองที่ระดับเหตุการณ์เป็นเรื่องๆ แต่เราต้องลงไปดู แบบแผน/พฤติกรรมของเหตุการณ์ (pattern) แล้วขุดลึกลงไปที่โครงสร้างและระบบที่ทำให้เกิด pattern ต่อไปถึงระดับที่ลึกที่สุดคือ มโนทัศน์ของคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวนั้นๆ

การทำความเข้าใจโลก (sensing) จึงหนีไม่พ้นเรื่องการสนทนากับผู้คน อ่าน ดูข้อมูล และครุ่นคิด เราจะทำเช่นนี้ได้ก็ขึ้นกับสภาวะจิตของเรา ฉะนั้น เราต้องน้อมนำใจให้ผ่อนคลาย สงบ ค่อยๆ ทบทวนเรื่องราวต่างๆ ทำให้กระบวนการในการครุ่นคิดและสนทนาช้าลง (slow down) เพื่อให้ใจสงบว่างสำหรับความคิดดีๆ ที่จะผ่านเข้ามา ปล่อยวางทฤษฎีบางเรื่องบ้าง เปิดใจ เปิดความคิด (open mind, open heart)

“สิ่งที่เราคิดว่ายุ่งเหยิง ล้วนมีแบบแผนที่เรายังมองไม่เห็น  
สิ่งที่เราคิดว่าบังเอิญ ล้วนมีแบบแผนที่เรายังถอดรหัสไม่เป็น”

*“What we call chaos is just patterns we haven't recognised.  
What we call random is just patterns we can't decipher.”*

*Chuck Palahniuk* นักเขียนหนังสือขายดี อาทิ *Fight Club* และ *Choke*

กิจกรรม: การสร้างวิสัยทัศน์ภาพอนาคตที่ปรารถนา (Visioning) ---  
ทักษะและคุณสมบัติ 4 ประการของผู้หน้าที่ต้องฝึกฝน

วัตถุประสงค์ เพื่อทบทวนและทำความเข้าใจเนื้อหาเรื่องวิสัยทัศน์ (visioning) เป้าหมายแจ่มกระจ่าง สร้างภาพอนาคตที่ปรารถนา (ที่มีคุณค่า core value มากำกับ)

กระบวนการและใจหาย

ขั้นแรก ผ่อนคลายกาย-ใจ หลับตาสบายๆ จินตนาการภาพ 10 ปี ข้างหน้าว่า

- 1) ภาพตัวเราเอง ในอีก 10 ปี ข้างหน้า เราจะเป็นอย่างไร
- 2) ภาพตัวเองกับที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกน้อง เป็นอย่างไร
- 3) งานและโครงการที่เราทำ จะเป็นอย่างไร มีผลสะท้อนอย่างไร ต่อสังคมไทย

จากนั้น จับคู่สนทนากับคนในทีม เล่าสู่กันฟัง ถ่ายทอดความใฝ่ฝันสู่กัน และกัน โดยเล่าภาพอนาคตทั้ง 3 ประการให้คู่สนทนาฟัง สุดท้าย แบ่งปันภาพอนาคตที่ใฝ่ฝันสู่กันฟัง แลกเปลี่ยนในกลุ่มที่มี (จากองค์กรเดียวกัน) ว่า ภาพอนาคตข้อที่ 3 เป็นอย่างไร แล้ววาดภาพ อนาคตของกลุ่มลงบนกระดาษฟลิปชาร์ท

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ทและปากกาสี เพื่อเขียนภาพอนาคตที่ ปรารถนาของกลุ่ม

ระยะเวลาเล่าภาพอนาคตสู่กันฟัง คนละ 2 - 3 นาที

ระยะเวลาทำแบบฝึกหัดร่วมกัน 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้ข้อคิดอะไรที่น่าสนใจจากแบบฝึกหัดนี้

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที



### ข้อคิดเพิ่มเติมเรื่องสร้างวิสัยทัศน์ภาพอนาคตที่ปรารถนา (Visioning)

หลักและกระบวนการในส่วนนี้เป็นสิ่งที่หลายองค์กรพลาดไปในเวลา  
ที่คิดสร้างวิสัยทัศน์ โดยมาก วิสัยทัศน์มักไม่มีตัวตนอยู่ในนั้นเลย มีแต่คำ  
ภาษาสวยหรู แต่ไร้ผู้คน ไม่เห็นภาพ ไม่กระตือรือร้น

การทำภาพวิสัยทัศน์ (vision) เป็นการทำให้ประจักษ์ไปพร้อมกันจนเกิด  
พันธกิจทางใจร่วมกัน (commitment) ภาพอนาคตต้องเป็นภาพที่กระตือรือร้น  
กระตือรือร้นความรู้สึก การสร้างวิสัยทัศน์ต้องมีคนเข้ามาพร้อมกันสร้าง แบ่งปัน  
และถักทอความฝัน หลอมออกมาเป็นภาพฝันร่วม จึงจะเกิดพลังในการ  
ทำภาพอนาคตนั้นให้เป็นจริง

**กิจกรรม: การสร้างสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยง (Relating) ---**

ทักษะและคุณสมบัติ 4 ประการของผู้นำที่ต้องฝึกฝน

**วัตถุประสงค์** เพื่อทบทวนและทำความเข้าใจเนื้อหาเรื่องการสร้าง  
สัมพันธ์หรือความเชื่อมโยง (Relating) สร้างความสัมพันธ์ ดึงพลังต่างๆ  
ออกมาให้ได้ สามารถสร้างพลัง ทำให้เกิดเป็นทีม องค์กร เครือข่าย  
ที่แข็งแกร่ง

**โจทย์** เมื่อเราได้ภาพอนาคตที่ปรารถนาแล้ว (แม้จะไม่สมบูรณ์ แต่เรา  
ก็สามารถนำเอาไปคุยต่อกันได้) ขอให้คิดว่า เราจะต้องไปเชื่อมกับใคร  
ได้บ้าง (ขอให้ระบุชื่อคน) ในเครือข่ายของพวกเรา อย่างไรก็ตาม ที่ไหน  
เพื่อทำให้ vision ของเราก้าวไปตรงที่มุ่งหวัง แล้วเราจะมามีวิธีการอย่างไร  
ในการเชื่อมกับเขา

กระบวนการ สนทนาในทีมหรือกลุ่มเดียวกัน

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี เพื่อเขียนภาพโยงใยของการสร้างความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์

ระยะเวลา 45 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือการทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้จากประสบการณ์สุด ๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการสนทนาด้วยคำถาม ให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพักก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด จากการทำแบบฝึกหัด sensing, visioning, relating เราต้องใส่ใจอะไรบ้างเพื่อให้โครงการดี ๆ เกิดขึ้นจริง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเชิงเอาท์

ก่อนจบกระบวนการในวันที่ 2 เป็นกระบวนการเชิงเอาท์ คือ ประมวล/สรุปยอดความรู้ บทเรียนสำคัญที่ได้รับตั้งแต่วันแรกของการอบรม จนถึงปัจจุบัน เป็นทั้งความรู้ บทเรียนที่ได้จากวิทยากรกระบวนการ จากเพื่อนร่วมวงสนทนา และจากตัวเอง

### กิจกรรม: เช็กเอาท์การเรียนรู้ในวันนี้

วัตถุประสงค์ ฝึกการครุ่นคิด ถอดบทเรียน และเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

โจทย์ เราได้เรียนรู้อะไรที่น่าสนใจ เกี่ยวกับหลักการของความเป็นผู้นำ ในยุคสมัยใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันต่อไป

กระบวนการ สนทนากลุ่มย่อย (คณะกลุ่ม ต่างทีม) กระบวนการเชิงเอาท์ เหมือนเช็กอิน แต่มีกระบวนการบางอย่างเพิ่มเติม คือ การเว้นวรรคการสนทนา 30 วินาที เพื่อให้กระบวนการสนทนาช้าลงอีก แล้วให้สังเกตด้วยว่า เกิดอะไรขึ้นในตัวเรา และในกลุ่ม

ระยะเวลา 15 นาที (คนละ 2 - 3 นาที)

จุดบันทึกความรู้และการเรียนรู้ 5 นาที บอกเล่าให้ตัวเองฟังในข้อคิด ความรู้ ที่ได้รับตั้งแต่วันแรก จนถึงวันนี้

### การอบรมวันที่ 3

#### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการของเช้าวันใหม่

ทำความเข้าใจเตรียมใจให้พร้อมกับการเรียนรู้ -- อย่างเช่นทุกเช้าของการเรียนรู้ วิทยากรกระบวนการชวนให้ผู้เข้าอบรมทุกคนนั่งสงบสักครู่เพื่อทำใจให้เป็นสมาธิ เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ของตนเอง การทำใจให้เป็นสมาธิมีหลายวิธีการ บางครั้งวิทยากรกระบวนการให้ทุกคนนั่งทำความสงบ ตามลมหายใจ ฟังเพลง และในครั้งนี้เป็นเรื่องภาวะผู้นำก็ได้ลองนำเสนอ พลังของบทกวี มาน้อมนำให้ทุกคนเข้าสู่ความสงบ

วิทยากรกระบวนการอาจจะเตรียมบทกวีที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับเนื้อหาการอบรม และ/หรือชวนให้ผู้เข้าอบรมเตรียมบทกวีที่ตนเองชื่นชอบและมีความหมายกับตนเองมาอ่านให้กันฟัง

#### สาระและกิจกรรมทำความสงบเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้

บทกวี วรรณกรรม มีพลังในการสร้างความเปลี่ยนแปลง อย่างคุณสุภา ศิริमानนท์ เป็นนักหนังสือพิมพ์เพราะได้อ่านหนังสือเรื่องละครแห่งชีวิต ของหม่อมเจ้าอากาศดำเกิง

พลังแห่งดนตรี ภาพวาด ภาพยนตร์ ต่างๆ เหล่านี้ เป็นพลังนิมิตล่ออนโยน ที่สร้างพลัง ให้ความรู้สึกอีกเต็ม สงบและเชื่อมโยงพลังของผู้คนได้ อย่าง José Rizal กวีและนักปฏิวัติชาวฟิลิปปินส์ ต่อสู้ด้วยการนำบทกวีแอบไปสอดไว้ที่หน้าบ้านเพื่อปลุกให้คนอีกเต็มเพื่อต่อสู้กับสเปน

การอ่านบทกวีก็มีความหมายและเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเชื่อมพลัง  
การเว้นจังหวะในการอ่านก็เพื่อให้เราตีความกับความหมายและความ  
ศักดิ์สิทธิ์ของบทกวี นี่เป็นเรื่องของการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

หัวใจของการพัฒนาศักยภาพผู้นำ คือ ศิลปะ วัฒนธรรม อันเป็นพลัง  
อ่อนโยน นุ่มนวล และลึกซึ้ง อยากรให้ทุกคนหาเวลาว่างๆ ให้ตัวเอง  
ได้ผ่อนคลาย อ่านนิยาย ฟังเพลง ดูภาพยนตร์ ให้พลังใจกับตนเอง  
จะได้มีพลังส่งต่อให้ผู้อื่น

ยกตัวอย่างบทกวีที่นำมาอ่านในการอบรม เป็นบทกวีที่ อติตประธานาธิบดี  
แห่งแอฟริกาใต้ เนลสัน แมนเดลา มักจะอ่านเสมอๆ เพื่อให้กำลังใจตัวเอง  
ในวันเวลาที่อยู่ในเรือนจำ

บทกวี **Invictus** จิตวิญญาณผู้ไม่แพ้  
กวีชาวอังกฤษ **William Ernest Henley**

Out of the night that covers me,  
Black as the Pit from pole to pole,  
I thank whatever gods may be  
For my unconquerable soul.  
In the fell clutch of circumstance  
I have not winced nor cried aloud.  
Under the bludgeonings of chance  
My head is bloody, but unbowed.  
Beyond this place of wrath and tears  
Looms but the Horror of the shade,  
And yet the menace of the years  
Finds, and shall find, me unafraid.  
It matters not how strait the gate,  
How charged with punishments the scroll.  
I am the master of my fate:  
I am the captain of my soul.

จากห้วงรัตติกาลอันมืดมิดที่ห่อคลุมข้า  
ไปทุกทิศ ข้าขอบพระทัยพระผู้เป็นเจ้า  
ไม่ว่าจะเป็นพระองค์ใดก็ตาม  
ที่ประทานจิตวิญญาณอันไม่รู้จักพ่ายให้แก่ข้า  
ในห้วงเหตุการณ์ที่แสนยากเข็ญ  
ข้ามิได้สะดุ้งหวาดหวั่นหรือคร่ำครวญ  
ท่ามกลางโชคชะตาที่กระหน่ำซ้ำตี  
หัวของข้าอาจหลังเลื้อด แต่มีน้อมยอมสยบ  
สถานที่แห่งนี้คับแค้นด้วยความโกรธและน้ำตา  
มีเพียงความสะพรึงกลัวจากเงามืด  
และความระทมของกาลเวลา  
เหล่านั้นจะได้พบว่า ข้าไม่เคยกริ่งเกรง  
ไม่สำคัญว่ากรงขังจะแกร่งเพียงใด  
การลงทัณฑ์จะร้ายเรียงเป็นหางว่าว  
ข้าคือนายแห่งชะตากรรม  
ข้าคือกัปตันผู้กุมจิตวิญญาณของตัวข้าเอง

**กิจกรรม: เช็กอิน**

**วัตถุประสงค์** ทำใจสงบเป็นสมาธิ ฝึกครุ่นคิดสาระที่มีความหมาย หลอมความสัมพันธ์ในวงสนทนา ฝึกกระบวนการสนทนาที่มีความเข้าใจ สงบ และสร้างสรรค์

**โจทย์** รู้สึกอย่างไรกับบทกวีและการอ่านบทกวี ลองสนทนากันเรื่อง ความงาม ศิลปะ ความสุข กับการเปลี่ยนแปลงในตัวเอง ที่ทำงาน และสังคม ว่าเกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร

**กระบวนการ** ครุ่นคิดกับโจทย์ก่อนคนละ 2 นาที แล้วสนทนาโดยทิ้ง ระยะระหว่างคนสนทนา 10 - 30 วินาที ระยะเวลา 15 นาที

**หมายเหตุ** อาจจะมีการถอดบทเรียนต่อจากแบบฝึกหัดนี้หรือไม่ก็ได้ หรืออาจใช้การจดบันทึกการเรียนรู้เป็นการถอดบทเรียนก็ได้

### การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง (Inventing and Signature)

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เมื่อทำให้เกิดความแตกต่าง นวัตกรรมเล็กๆ ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเล็กๆ เป็นชัยชนะเล็กๆ น้อยๆ สิ้นสมไป ทำให้คนตื่นใจ ปลูกเจ้าให้อยากทำอีกไปเรื่อยๆ เราแต่ละคนต้องสร้างสไตล์ของตัวเอง เป็นตัวของตัวเอง ค้นพบจริต นิสัยใจคอของตัวเอง และนำเสนอให้สนุก สร้างสรรค์ ทำงานให้สนุกแล้วมีสไตล์ของตัวเอง

มนุษย์มีการสร้างสรรค์มาตลอดนานนับพันปี ตั้งแต่วิวัฒนาการการใช้  
อาวุธล้าสัตว์ เลี้ยงสัตว์ ปลูกพืชผล เรามีนวัตกรรมจากการผสมผสานสิ่ง  
ต่าง ๆ ที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ แต่น่าแปลก กลับเข้ากันได้ดี ตัวอย่างของ  
การเข้ากันได้ดี คือ ฟริกกับเกลือ ผสมผสานเข้ากันได้เป็นอย่างดี

อาหารเป็นหนึ่งในนวัตกรรมที่เป็นจุดเด่นของคนไทย ตั้งแต่สมัยโบราณ  
คนไทยสามารถปรับเปลี่ยน ปรับเปลี่ยนขนมของต่างประเทศ ให้เป็นขนมไทย  
รสละมุน หรืออาหารจานเด็ดที่เป็นเอกลักษณ์ไทยได้

การสร้างนวัตกรรมในการทำงานจำเป็นต้องผสมผสาน เหมือน  
แผ่นดินไทยที่จะต้องโอบกอดความหลากหลายและขึ้นขมกันและกัน นี่คือ  
การ innovation และใช้ relating กันและกัน โดยมี vision ร่วมกัน ซึ่งจะ  
เป็น signature หรือตัวตนของเรา

กิจกรรม: การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำความเปลี่ยนแปลง

**(Inventing and Signature)** --- ทักษะและคุณสมบัติ 4 ประการของ  
ผู้นำที่ต้องฝึกฝน

**วัตถุประสงค์** เพื่อฝึกทักษะการครุ่นคิดสร้างนวัตกรรมที่นำความ  
เปลี่ยนแปลง ฝึกสนทนาและคิดร่วมกันเป็นทีม

**โจทย์** ทบทวน sensing / visioning / relating แล้วลองคิดนวัตกรรม  
โครงการของเราให้มีบุคคลิกเป็นตัวตนของเรา ที่เชื่อมกับ vision ปรับปรุง  
โครงการของเราให้มีเสน่ห์ และน่าสนใจมากขึ้น ดูว่า มีโครงสร้างใหม่  
เกิดขึ้นใหม่ มีกระบวนการใหม่เกิดขึ้นใหม่ ปรับโครงสร้าง กระบวนการ  
และกิจกรรม เมื่อเกิดขึ้น ก็จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางความคิด



กระบวนการ สนทนาในทีม

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ตและปากกาสี เพื่อเขียนภาพนวัตกรรมของทีม

ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือการทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้จากประสบการณ์สุด ๆ ในการปฏิบัติ สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการสนทนาด้วยคำถาม ให้ความแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบ ๆ สักพักก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด จากการทำแบบฝึกหัด sensing / visioning / relating เราต้องใส่ใจอะไรบ้างเพื่อให้โครงการดี ๆ เกิดขึ้นจริง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเขียนสะท้อนจากคำถาม ชวนประเมินการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ในการอบรม ให้เวลาทุกคนได้ครุ่นคิด และทบทวนการเรียนรู้ ความรู้ ข้อคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงการอบรม เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กิจกรรม: ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ภายหลังเสร็จสิ้นการอบรม  
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ครุ่นคิดและถอดบทเรียนการอบรมใน  
หลักสูตรโดยภาพรวม เป็นความรู้สึกรวม ที่ได้กับตัวเอง

แนวคำถามเพื่อการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

1. สำนวจความรู้ที่ได้รับและประทับใจ --- ได้ข้อคิดสำคัญอะไรจาก  
การเรียนรู้เรื่อง “ผู้นำในยุคแห่งความพลิกผัน”
2. สำนวจความเปลี่ยนแปลงในความคิด ทักษะสติ ความรู้สึกต่อตัวเอง  
งาน เพื่อนร่วมงาน --- เห็นภาวะผู้นำในตนเองอย่างไรบ้าง ทำไมจึงเห็น  
เช่นนั้น ช่วยอธิบาย
3. ประเมินการนำไปใช้ว่า ทักษะหรือความรู้ใดบ้างที่คิดว่าเป็น  
ประโยชน์กับชีวิตและงานได้ จะนำไปใช้อย่างไร และคาดหวังผลใด –  
มองเห็นความสำคัญและโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเอง  
หรือไม่ เราจะมีวิธีการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างไร และอะไรคือ  
เหตุผลหรือแรงผลักดันให้เราพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (พัฒนาภาวะ  
ผู้นำไปทำไม เพื่ออะไร)

ระยะเวลา 30 นาที

บันทึก



บันทึก

# การอบรมเชิงปฏิบัติการ

สรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง

Creating Energetic Network

ในส่วนนี้จะประกอบด้วย

เกริ่นนำเพื่อเข้าใจความหมายและ

ความสำคัญของหลักสูตรสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง

สาระในหลักสูตร (Knowledge)

ทักษะสำคัญที่จะได้ฝึกฝน (Skills)

ท่าที ทักษะคติ (Attitude)

ตารางกิจกรรมการเรียนรู้

เอกสารและสื่อประกอบการอบรมและการเรียนรู้

เนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้ (ตามกำหนดตารางกิจกรรม)

## เกริ่นนำ ความหมายและความสำคัญของการอบรม

### สรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง (Creating Energetic Network)

เราอยู่ในโลกแห่งเครือข่าย ที่สิ่งมีชีวิตทั้งหลายพึ่งพิงอิงอาศัย และเชื่อมโยงกันและกันอย่างไม่สิ้นสุด ในโลกแบบนี้ การจัดการและสั่งการจากศูนย์กลางและใช้มาตรฐานกลาง ไม่อาจรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อนและหลากหลายในแต่ละพื้นที่ได้ หน้าที่ ความพยายามที่จะจัดการจากศูนย์กลางแบบเป็นมาตรฐานเดียว จะยิ่งทำให้ปัญหาที่มีความรุนแรงและซับซ้อนขึ้นอีก

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำต้องสามารถแผ่ขยายมณฑลแห่งพลังการเปลี่ยนแปลงให้กว้างไกลในเครือข่ายด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลกแห่งเครือข่ายสังคมสารสนเทศ ผู้นำที่สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพได้ในเครือข่าย ระหว่างเครือข่าย ก็จะสามารถรังสรรค์พลังแห่งการเปลี่ยนแปลงได้กว้างไกลและลึกซึ้งยิ่งๆ ขึ้น

## หลักสูตรนี้มุ่งหมายให้ผู้นับถืออบรมได้รับและฝึกฝน

### สาระในหลักสูตร (Knowledge)

- การทำความเข้าใจธรรมชาติ ลักษณะของเครือข่ายต่างๆ ในระบบโลกที่มีชีวิต (living systems) อะไรคือเครือข่าย เครือข่ายแตกต่างจากกลุ่ม และชุมชนอย่างไร
- รูปแบบเครือข่ายต่างๆ มีลักษณะการเชื่อมโยง สัมพันธ์กันอย่างไร เครือข่ายทำงานอย่างไร อะไรคือจิตวิญญาณของเครือข่าย

- ทฤษฎีสมการของเครือข่ายที่ดีและยั่งยืน
- ทฤษฎีสัจจคมเครือข่าย
- ภาวะผู้นำในเครือข่ายที่มีพลัง บทบาทหน้าที่ องค์ประกอบในเครือข่าย ใครเป็นใครในเครือข่าย เพื่อให้เราเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน (องค์กร ชุมชน) ที่อยู่ร่วมกันในเครือข่าย และทำงานร่วมกันในเครือข่ายสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
- การเชื่อมโยงกันต่างเครือข่าย (bridging) และการสานพลังเครือข่าย ให้แน่นแฟ้น (bonding) เป็นเรื่องสำคัญที่เราจะรู้จัก
- เครือข่ายในยุคสารสนเทศ social mobilization and networking
- เครือข่ายกับบริบทสถานการณ์และแนวโน้มสถานการณ์ในอนาคต

### ทักษะสำคัญที่จะได้ฝึกฝน (Skills)

นอกจากจะได้ทบทวนและฝึกทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้งและการสนทนา ที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตรแรกภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ ในหลักสูตรนี้ ทักษะเฉพาะที่จะได้ฝึกเพิ่มเติม อาทิ

- วิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ในอนาคต โดยเฉพาะแนวโน้มแน่นอน (hard trends) เพื่อออกแบบและสร้างเครือข่ายที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้
- เชื่อมโยงเครือข่ายข้ามเผ่าพันธุ์ (สายงาน ประเด็น พื้นที่ ฯลฯ)
- วิเคราะห์การทำเครือข่ายที่ผ่านมาว่า มีส่วนใดที่ได้ทำตามหลัก

สมการเครือข่ายที่ดีและยั่งยืน และส่วนใดที่ยังไม่ได้ทำ เพื่อให้เกิด การทบทวนการทำงานด้านเครือข่ายของตนและเห็นโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน หรือขยายความเชื่อมโยงเครือข่าย

#### ทำที่ ทศนคติ (Attitude)

- หัวใจของเครือข่ายอยู่ที่มนุษย์ ที่สัมพันธ์และสื่อสารกันด้วยความรู้สึก ผูกพัน เอาชีวิตเป็นตัวตั้ง ดูแลกันและส่งเสริมความมั่งคั่งเติบโต แก่กัน
- เครือข่ายที่มีชีวิตชีวาเป็นเครือข่ายแห่งพลัง ต้องมีพลังให้แก่กันและกัน มีความรัก ความเมตตา มีความห่วงใยและให้กันและกัน
- การทำเครือข่ายต้องสำเนียงบริบทของสังคมว่า ท่ามกลางบริบทสังคมไทยและสังคมโลก หากเราต้องการสร้างหรือเชื่อมเครือข่าย เราอยากสร้างเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาอะไรในอนาคต



ตารางกิจกรรมการเรียนรู้  
 สรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง

**(Creating Energetic Network)**

วันแรก

09.00 - 10.30 น.	นั่งสมาธิ แล้วเช็คอิน เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ชี้แจงเจตนาของหลักสูตรให้แจ่มชัด และ ทำความเข้าใจกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมทาง ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีของไทยและของโลก เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์ ให้มากที่สุดของยุคสมัย
10.30 - 10.45 น.	พักกาแฟ
10.45 - 12.30 น.	ทบทวนความรู้ systems thinking อันเป็นรากฐาน ที่สำคัญของการสร้างพลังที่มีชีวิตชีวา และแปลง ความรู้จาก systems thinking สู่ networking
12.30 - 13.30 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.30 - 14.15 น.	ทฤษฎีว่าด้วย สมการของเครือข่าย
14.15 - 15.30 น.	ทฤษฎีว่าด้วย สังคมเครือข่าย ทบทวนการทำงาน เครือข่ายที่ผ่านมามีเหตุปัจจัยอะไรที่เป็นเหตุสร้าง ความสำเร็จของการสร้างเครือข่าย ทำไมจึงทำ เครือข่ายได้ และทบทวนจุดอ่อนของการสร้าง เครือข่าย เมื่อเป็นเครือข่ายแล้วรักษาพลังได้หรือ ไม่ ค้นหาสาเหตุที่แก้ด้วยหลัก 3 ประการ
15.30 - 15.45 น.	พักกาแฟ
15.45 - 17.30 น.	ชมภาพยนตร์เรื่อง <i>The Lunchbox</i>

- 17.30 - 18.30 น. จับกลุ่ม 3 - 4 คน สนทนากันนอกห้องอบรม  
เรื่องภาพยนตร์และเครือข่าย
- 18.30 น. รับประทานอาหารเย็น

## วันที่ 2

- 9.00 - 10.50 น. นั่งสมาธิ ทบทวนกระบวนการเรียนรู้ลึกซึ้ง  
เชิงอิน สนทนาข้อคิดที่ได้จากการชมภาพยนตร์ และ  
กลุ่มสนทนาจากคืนที่ผ่านมา
- 10.50 น. พักร่างกาย
- 11.15 น. สนทนากลุ่มย่อย เรื่องสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ  
การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ของสังคมไทย  
ท่ามกลางกระแสอาเซียน เพื่อให้เห็นภาพใหญ่ของ  
พลวัตการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นไปจนถึง  
ระดับโลก
- 12.30 - 13.30 น. รับประทานอาหารกลางวัน
- 13.30 - 15.30 น. แบบฝึกหัด ศึกษาและประเมินแนวโน้มโลก อาเซียน  
เอเชีย และการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับแนวโน้มเหล่านี้  
เพื่อป้องกันแนวโน้มด้านลบและใช้แนวทางด้านบวก  
ให้เกิดประโยชน์
- 15.30 น. พักร่างกาย
- 15.45 - 17.00 น. Clusters จับกลุ่มสนทนาในประเด็นที่สนใจใกล้เคียงกัน
- 17.00 - 17.30 น. สมารถกับการทบทวนเส้นทางการเรียนรู้ 3 หลักสูตร  
ที่ผ่านมา
- 17.30 - 18.30 น. ล้อมวงสนทนาตามอัธยาศัย

18.30 น.

รับประทานอาหารเย็น

**วันที่ 3**

9.15 - 12.30 น.

นั่งสมาธิ แล้วเช็คอิน

ทบทวนเรื่องเครือข่ายการทำงานอีกครั้ง เพื่อดึงพลังจากทุกส่วนมาบูรณาการกัน และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เป็นจริง

ใคร่ครวญ ทบทวน ถอดความรู้จักกลุ่มใหญ่ร่วมกัน แล้วเช็คเอาท์

บันทึกการเรียนรู้ในใบประเมิน

### เอกสารและสื่อประกอบการอบรมและการเรียนรู้

- เอกสารประกอบการอบรมสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง
- หนังสือ เมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ คู่มือเรียนรู้และทดลองปฏิบัติการบูรณาการแบบระบบที่มีชีวิตเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะในสังคม ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 โดย ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, สุภาพ สิริบรรสพ, และ กรรณจริยา สุขรุ่ง
- หนังสือ ไล่คว่ำแสง: ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับแสงตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ถึงยุคไฮน์สไตน์ โดย อาเธอร์ ซาจองค์ (Arthur Zajonc) แปลโดย นัยนา นาควัชระ
- หนังสือ กลยุทธ์จุดกระแส (The Tipping point) โดย Malcolm Gladwell แปลโดย พรเลิศ อธิรัฐ และวิโรจน์ ภัทรทีปกร

## เนื้อหาและกระบวนการอบรม (เพื่อการฝึกฝนปฏิบัติ)

การอบรมเชิงปฏิบัติการ  
สรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง  
Creating Energetic Network

### การอบรมวันแรก

#### เกริ่นนำสู่การอบรม

ทำความเข้าใจบริบทของเนื้อหาในหลักสูตรและความตั้งใจให้แจ่ม  
กระจ่าง

ก่อนเข้ากระบวนการ วิทยากรเป็นผู้จัดและดูแลบรรยากาศให้เกื้อกูลต่อ  
การเรียนรู้ ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญมาก คือ การทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจความหมาย  
เป้าหมายของหลักสูตร (clarify context and intention) เพื่อที่จะได้เดิน  
ตามกระบวนการการ เนื้อหาและกิจกรรมได้อย่างเข้าอกเข้าใจ

การเรียนรู้ครั้งนี้ไม่ใช่เรียนรู้เพียงเรื่องหลักการหรือปรัชญาเท่านั้น  
แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเชื่อมเครือข่ายกันด้วย

เราพูดเรื่องเครือข่ายกันมาก พูดเหมือนรู้จักและทำได้แล้ว แต่อันที่จริง  
เรายังไม่รู้จักเครือข่าย เครือข่ายไม่ใช่สมุดหน้าเหลือง ไม่ใช่ทำเนียบผู้รับ  
การอบรม เครือข่ายไม่ใช่การแลกนามบัตร เครือข่ายเป็นอย่างไร เราสร้าง  
เครือข่ายอย่างไร

การเรียนรู้เป็นเหมือนการเดินทาง เราเดินทางผ่านการอบรมมาหลายเรื่อง การอบรมแรกเป็นเรื่องการเรียนรู้ สนทนาและโลกทัศน์ (mental models) ซึ่งเน้นการมีสติรู้ตัว การเรียนรู้เริ่มเมื่อเราเห็นว่า เรายังไม่รู้อะไร และปรารถนาที่จะรู้จะเข้าใจมากขึ้น เราต้องเริ่มต้นด้วย ท่าทีและความคิดที่ว่า เรายังไม่รู้จักอะไร หรือรู้จักยังไม่ดีพอ

การอบรมวิชาที่ 2 เป็นเรื่อง systems thinking ซึ่งเกี่ยวข้องกับเครือข่าย เพราะการคิดแบบกระบวนการ คือ การคิดเชื่อมโยง เป็นการคิดแบบเครือข่าย หรือ network thinking และการอบรมครั้งที่ 3 เราเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่าย แต่เกี่ยวข้องอย่างไร เป็นเรื่องที่เราจะร่วมเดินทางไปด้วยกันในการอบรมครั้งนี้

#### กิจกรรม: เช็กอิน

**วัตถุประสงค์** ฝึกฝนการสนทนา เชื่อมพลังการสนทนา ทบทวนความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มสนทนา

**โจทย์** มองย้อนกลับว่า ตั้งแต่เรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่การอบรมที่ 1 ถึงการอบรมที่ 3 เราได้ค้นพบอะไรที่น่าสนใจบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เกี่ยวกับความรู้ การทำงานของตัวเอง การใช้ชีวิต

**กระบวนการ** ในกลุ่ม 5 คน คณะผู้ที่มีจากต่างองค์กร สนทนาอย่างมีสติและฟังอย่างลึกซึ้ง โดยใช้สัญลักษณ์ไม้อาณัติและแว่นช่วงการสนทนาระหว่างกันสัก 10 - 30 วินาที

**ระยะเวลา** 20 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ใช้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ได้แง่คิดอะไรที่น่าสนใจบ้างจากกระบวนการและ  
การสนทนา

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที (จดบันทึกการเรียนรู้ความรู้ บทเรียนที่ได้  
รับจากการสนทนาและปฏิบัติการ)

### มนุษย์คือหัวใจของเครือข่าย

หลายคนทำงานมาก่อน เขาผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง วางชีวิตไว้ที่หลัง  
มนุษย์จึงไม่เป็นตัวของตัวเอง รู้สึกแปลกแยกกับตัวเอง ชีวิตและงานเป็น  
คนละเรื่องกัน ชีวิตจมอยู่กับกองกระดาษเอกสาร

ทุกวันนี้ เครือข่ายไปไม่รอดเพราะเราไม่เอา *ชีวิต* เป็นตัวตั้ง เอาแต่งาน ไม่เห็นคนที่มีคุณค่า ความหมาย เครือข่ายทำไปทำไม คุณค่าของเครือข่าย อยู่ที่ไหน ทั้งที่ การงานเป็นผลผลิตของชีวิตที่เริ่มจากการเห็นคุณค่า ความหมายในตน ผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม

*ชีวิต* คือ หัวใจของกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรผู้นำที่แท้แห่ง ศตวรรษที่ 21 กระบวนการเรียนรู้ทำให้เราเข้าถึงความเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตชีวา เป็นมนุษย์ที่แท้ เป็นตัวของตัวเอง และสร้างประโยชน์ให้ผู้อื่น

เช่นนี้ เครือข่ายที่เราจะเรียนรู้และทำร่วมกัน จึงเป็น *เครือข่ายแห่ง มนุษย์* ที่เอาชีวิตเป็นตัวตั้ง ดูแลกันและส่งเสริมความงามเติบโตแก่กัน

### โยงใยความรู้เดิม

ก่อนจะเข้าสู่เนื้อหาใหม่ วิทยากรกระบวนการทบทวนความรู้เรื่อง การคิดกระบวนการระบบอีกครั้ง เพราะเป็นวิธีคิดที่เห็นความเชื่อมโยงกันของ สรรพสิ่งทั้งหลาย เพื่อแปลงความรู้จาก systems thinking สู่ networking กระบวนการคิดที่สำคัญ คือ คิด 4 ระดับ ที่ช่วยให้เราเห็นความลึกซึ้งกว่า ระดับเหตุการณ์ คือ ลึกลงไปจนถึงระดับรากเหง้าของเรื่องราว รวมถึง โลกทัศน์ของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่างๆ นั้น

เวลาพูดถึงเครือข่าย เรามักพูดเรื่องงานเป็นหลัก เช่น เครือข่ายเกษตร อินทรีย์ เครือข่ายเด็กเร่ร่อน เครือข่ายออมทรัพย์ ทว่า ขาดใบหน้าและชีวิต ของคนในเครือข่าย เราเห็นแต่งาน แต่ไม่เห็นคน ซึ่งเป็นตัวหลักในการ ทำงานเกิดความสำเร็จ เราต้องตีเรื่องคนให้แตก จึงจะเข้าใจเรื่องเครือข่าย

ชีวิตเป็นระบบเครือข่ายที่มีชีวิต (living systems) ธรรมชาติ สายน้ำ ปลา เป็นโยงใยของชีวิต ที่มีผลต่อชีวิตของกันและกัน และชีวิตของเราด้วย เมื่อเราเข้าใจความเชื่อมโยงในระบบที่มีชีวิต เราจะเห็นคุณค่าธรรมชาติ ทั้งหมด คุณแลธรรมชาติ ซึ่งเป็นรากฐานของชีวิตเรา นี่คือภาพรวมของโยงใยชีวิตในระบบใหญ่ ซึ่งมีเราเป็นส่วนหนึ่งในนั้น แต่ในการอบรมเครือข่ายครั้งนี้ เราจะมุ่งเน้นทำความเข้าใจเรื่อง **เครือข่ายสังคมมนุษย์**

มนุษย์เป็นสัตว์ที่อยู่ร่วมกันเป็นเครือญาติ ชุมชน สังคม นับเป็นพันๆ ปี เราจะเห็นการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นชุมชนริมน้ำ ริมทะเล นอกจากนี้ เรายังจะเห็นความพยายามของมนุษย์ที่จะเชื่อมต่อ สื่อสารกัน เสมอ ในหลากหลายรูปแบบ ผ่านเส้นทางการค้า การติดต่อสัมพันธ์กัน เช่น ทางเกวียน ทางเดินเรือ เป็นต้น

เครือข่ายของสังคมมนุษย์มีมานับพันปี เป็นไปตามโครงสร้างของการติดต่อคมนาคม เราเป็นเครือข่ายด้วยการสื่อสาร ทั้งภาษาพูด (วจนภาษา) ภาษาไร้คำพูด (อวจนภาษา) การสนทนาระหว่างมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในการสร้างและเชื่อมโยงเครือข่าย แต่มีดินนี้มักถูกมองข้าม

ปัจจุบัน เครือข่าย (network) เข้าสู่ยุค super highway ทางอินเทอร์เน็ต เราเข้าถึงโลก เชื่อมโยง ติดต่อกันกว้างขวางและรวดเร็วมากขึ้น แต่มนุษย์ก็เหงามากขึ้นด้วย แสดงว่า แก่นของการสร้างเครือข่ายไม่ได้อยู่ที่เส้นทาง สื่อ เทคโนโลยี เครื่องมือ (รูปธรรม) ต่างๆ ที่เชื่อมเรา แต่อยู่ที่สภาวะความคิด จิตใจ ความเป็นมนุษย์

การสร้างเครือข่ายจึงต้องกลับมาหาความเป็นมนุษย์ ขวนให้คนร่วมมือ ผูกพันกัน เมื่อใจสัมผัสใจกัน เข้าใจกัน เครือข่ายที่ยั่งยืนอยู่ที่ความไว้วางใจกัน



และเปิดใจเข้าหากัน

(หมายเหตุ: อ่านเพิ่มเติมในเอกสารประกอบการอบรมสรรสร้าง  
เครือข่ายแห่งพลัง ร่วมกันค้นหาเส้นทางการแพร่ระบาดของเรื่องราว  
(โดยอ. ปาริชาติ สถาปิตานนท์) และหนังสือ *Tipping Point* ของ  
Malcolm Gladwell มีฉบับแปลเป็นภาษาไทยชื่อ *กลยุทธ์จุดกระแส*)

**กิจกรรม:** โยงใยเครือข่ายความเป็นมนุษย์

**วัตถุประสงค์** ทบทวนความรู้ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายความเป็นมนุษย์  
วิเคราะห์เครือข่ายโดยทบทวนและฝึกฝนทักษะการสะท้อนป้อนกลับ  
(การคิดกระบวนการระบบ) และการลากเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์

**โจทย์** ในงานที่เราทำ เราสังเกตเห็นการสะท้อนป้อนกลับแบบเพิ่มกำลัง  
ทวีคูณ (reinforcing feedback) ที่เป็นการขยายไว้สความคิดของ  
เรื่องราวดีๆ บ้างหรือไม่ ลองลากเส้นเชื่อมโยงว่า ผลสะท้อนที่เราเห็น  
นั้นมาจากไหน (ใคร) โยงใยไปถึงไหน ใครบ้าง เชื่อมโยงกันอย่างไร  
(วิธีการไหน) แล้วสำรวจความเป็นมนุษย์ของคนที่เราเชื่อมโยง ทำไมเรา  
จึงเชื่อมกันได้ เขาเป็นอย่างไร เราเป็นอย่างไร การสื่อสารของเราเป็น  
กระบวนการอย่างไร มีสถานการณ์และบริบทอะไรที่ทำให้เราเชื่อมกับเขา  
(หรือเฉื่อยลงไปในการเชื่อมโยงกัน)

**กระบวนการ** ให้แต่ละคนครุ่นคิดกับโจทย์ ลากเส้นเชื่อมโยง  
ความสัมพันธ์ (ตามโจทย์) ลงในสมุดบันทึกของตัวเอง จากนั้นก็เริ่ม  
สนทนากันในกลุ่ม โดยอธิบายให้กลุ่มฟังอย่างละเอียดถึงแผนผังโยงใย

ความสัมพันธ์ที่เราทำไว้ โดยอธิบายตามที่วาดไปที่ละเครือข่ายและ  
ที่ละเส้นความสัมพันธ์

ระยะเวลา 45 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ  
สนทนาด้วยคำถาม ให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก  
ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือ  
จะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด ถ้าจะทำเครือข่ายให้ดี ยั่งยืน มีอะไรที่น่าสนใจ  
ถูกคิด จากเรื่องเล่าของเพื่อน

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## ลักษณะของเครือข่าย

เครือข่ายอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

**Bonding Network** เป็น เครือข่ายผูกพันสัมพันธ์กันลึกซึ้ง อย่างเช่น เพื่อนร่วมรุ่น เครือญาติ เพื่อนในการทำงาน เป็นเครือข่ายของคนที่อยู่ในเผ่าพันธุ์เดียวกัน มีวัฒนธรรมคล้ายกัน องค์กรเดียวกัน มีความชอบความสนใจเรื่องเดียวกัน เป็นต้น

**Bridging Network** เป็น เครือข่ายข้ามเผ่าพันธุ์ หมายถึง การเชื่อมโยงกันระหว่างความต่าง ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ต่างสายงาน ต่างความสนใจ เป็นต้น ซึ่งข้อดีของการเชื่อมโยงคนต่างเผ่าพันธุ์นี้ก็คือ เป็น โอกาสที่อาจนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมหรือปรากฏการณ์ใหม่ๆ เช่น สังคมสงเคราะห์ข้ามข่ายมาพบกับเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ จะเกิดอะไรเป็นประโยชน์อย่างไรบ้าง

## สมการเครือข่ายที่ดีและยั่งยืน

ทุกเครือข่ายต้องมีเป้าหมาย เป็นเป้าหมายใหญ่/ภาพรวมที่ปรารถนา ร่วมกัน และเพื่อทำความเข้าใจเรื่องเป้าหมาย ขอยกตัวอย่างเปรียบเทียบดังนี้

สมมติว่า เรามีเป้าหมายที่จะเข้าใจระบบสุริยจักรวาล แต่การที่จะไปถึงเป้าหมายใหญ่ได้ เราต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) ซึ่งเราอาจวางวิสัยทัศน์ว่าเราต้องไปดวงจันทร์ให้ได้ จากนั้นก็วาง วัตถุประสงค์ (objective) คือ เราจะสร้างยานอวกาศที่จะขึ้นไปสำรวจดวงจันทร์

เมื่อเราบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เราเข้าถึงเป้าหมายมากขึ้น คือ เข้าใจระบบธุรกิจจักรวาลขึ้นมาอีก (แม้ยังไม่สมบูรณ์ก็ตาม)

อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ เป็นภาพรวมที่เราปรารถนา ซึ่งจะไปถึงเป้าหมายใหญ่ได้ ก็ต้องมีการก้าวไปที่ละขั้น มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำเราไปสู่เป้าหมายที่วาดหวังไว้

เครือข่ายต้องมีเป้าหมายร่วม เป็น ภาพ ใหญ่ที่คนในเครือข่ายปรารถนาาร่วมกัน (เน้นคำว่า ‘ภาพ’ เพราะความใฝ่ฝันที่ปรารถนาจะมีพลังต้องกระทบใจคน ดังนั้น การเห็นภาพความใฝ่ฝันจึงสำคัญ ซึ่งเรื่องนี้ได้ฝึกฝนจากการอบรมผู้นำในโลกแห่งความพลิกผัน กิจกรรมสร้างวิสัยทัศน์)

การจะไปถึงเป้าหมายใหญ่ คนในเครือข่ายต้องช่วยกันเดินไปที่ละก้าว ทีละขั้น มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำเราไปสู่เป้าหมายที่วาดหวังไว้ แต่ละคนในเครือข่ายอาจจะทำกิจกรรมต่างๆ กัน แต่ทุกกิจกรรม โครงการต้องเป็นไปเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายใหญ่ที่ปรารถนาาร่วมกัน

ในการที่เครือข่ายจะไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนาาร่วมกันได้ ต้องมีการจัดการดี **สมการ** ตามภาพข้างล่าง กล่าวคือ มีการจัดการให้ข้อมูลข่าวสารไหลลื่น เข้าถึงคนในเครือข่ายอย่างทั่วถึง มีการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องกับเครือข่าย และต้องมีการบริการ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เช่น การอบรม การเงิน ข้อมูล พัฒนาศักยภาพคนในเครือข่าย เครือข่ายมีการรับใช้กันและกัน ที่สำคัญเครือข่ายต้องซึ่งในความหมายในการเป็นเครือข่ายกัน

สมการเครือข่ายที่ยั่งยืน

$$N \text{ ————— } P$$

$$I+M+S+M$$

N = Networking เครือข่าย

P = Purpose เป้าหมาย

I = Information Flow ข้อมูลข่าวสารต้องไหลลื่น  
เข้าถึงคนในเครือข่าย

M = Managing Information Flow การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร  
ให้สอดคล้องกับเครือข่าย

S = Service (serve) การบริการ ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร  
เช่น การอบรม การเงิน ข้อมูล พัฒนาศักยภาพคนในเครือข่าย  
เครือข่ายมีการรับใช้กันและกัน

M = Meaning คุณค่า ความหมาย ในการเป็นเครือข่ายกัน

### กิจกรรม: สมการเครือข่าย

**วัตถุประสงค์** ทบทวนความรู้ความเข้าใจเรื่องสมการเครือข่ายความเป็นมนุษย์ วิเคราะห์การทำเครือข่ายที่ผ่านมาว่า มีส่วนใดที่ได้ทำตามหลักสมการเครือข่ายที่ดีและยั่งยืน และส่วนใดที่ยังไม่ได้ทำ เพื่อให้เกิดการทบทวนการทำงานด้านเครือข่ายของตนและเห็นโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน

**โจทย์** จากแบบฝึกหัดในกิจกรรม: โยงใยเครือข่ายความเป็นมนุษย์ การเชื่อมโยงเครือข่ายที่เราทำมา มีสิ่งใดที่เข้าหลักของสมการเครือข่ายบ้าง

**กระบวนการ** ทบทวนดูโยงใยเครือข่ายที่ได้ทำลงในสมุดบันทึกของแต่ละคน สํารวจเรื่องราวโดยอาศัยหลักสมการเครือข่าย สนทนากันในที่มองค์กร แลกเปลี่ยนความเห็นและประสบการณ์กัน

**ระยะเวลา** 30 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจัดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ดีๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ใช้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด จากแบบฝึกหัดนี้ พบอะไรที่น่าสนใจ  
ได้ข้อคิดอะไรบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จัดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## รูปแบบเครือข่าย

เครือข่ายอาจแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบหลักๆ คือ

### เครือข่ายที่เกิดจากการออกแบบและ/หรือจัดตั้ง (By Design)

รูปแบบเครือข่ายนี้จะมีผู้นำ คนอยากขยายงาน ขยายผล เชื่อมคน เป็นคนที่มีลักษณะคล้ายชุมทาง (hub) ความสัมพันธ์ ที่เชื่อมโยงคนได้มากมายหลากหลาย เครือข่ายแบบนี้ต้องมีการบริหารจัดการ มีคนที่เป็นตัวตั้งตัวตี (ชุมทาง) มีพรรคพวกเพื่อนฝูง มีทักษะความสามารถต่างๆ

เครือข่ายก่อเกิดฉับพลัน (Hastily Formed Network) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน มักจะเพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต ยกตัวอย่าง เครือข่ายอาสาสมัครสึนามิ เครือข่ายช่วงเกิดพายุเฮอริเคนแคทรีนาในอเมริกา

จุดแข็งของเครือข่ายแบบนี้คือความยืดหยุ่น พลิกแพลง เชื่อมโยงทำงานกันอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อภาวะวิกฤตคลายตัว คนก็สลายไปบ้าง แต่ก็จะมีบางส่วนที่ยังคงเกาะเกี่ยวเชื่อมโยง ขยายหรือสร้างงานร่วมกันต่อไป

เครือข่ายต้องมีโครงสร้าง โครงสร้างเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการจะปรับตัวได้คล่องกว่า มีประสิทธิภาพในการทำงานรวดเร็ว ส่วนโครงสร้างเครือข่ายเป็นทางการ จะมีระบบระเบียบมาก ทำให้การทำงานไม่รวดเร็ว ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพ



### กิจกรรม: รูปแบบเครือข่าย

**วัตถุประสงค์** ทบทวนเครือข่ายของเราหรือที่เคยสัมผัส เพื่อทำความเข้าใจ การเกิดขึ้นของเครือข่าย รูปแบบเครือข่าย เพื่อจะได้เข้าใจความเป็น เครือข่ายในแต่ละรูปแบบและดูแลเครือข่ายให้สอดคล้องกับรูปแบบนั้นๆ **โจทย์** เครือข่ายก่อเกิดฉับพลันเกิดขึ้นได้อย่างไร จบลงได้อย่างไร

**กระบวนการ** สนทนาตามอิสระกับในทีมและกับทีมอื่นที่เป็นเครือข่ายกัน หรือต่างเครือข่ายกันก็ได้

ระยะเวลา 30 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

### กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ การทำแบบฝึกหัด แล้วจัดบันทึก

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้ จากประสบการณ์สดๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

**กระบวนการ** ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวณยกระดับการ

สนทนาด้วยคำถาม ให้ความแต่ละคนได้ครุ่นคิดเจี๊ยบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือ จะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด จากแบบฝึกหัดนี้ พบอะไรที่น่าสนใจ ได้ข้อคิดอะไรบ้าง

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จัดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

กิจกรรม: ชมภาพยนตร์ แล้วจดบันทึกข้อคิดจากภาพยนตร์

แนวคิด กระบวนการ และวัตถุประสงค์ คำว่า ทฤษฎี (theory) มีรากศัพท์มาจากคำว่า theatre คือ ละคร ดังนั้น ทฤษฎีก็คือการมองภาพที่อยู่ข้างหน้า แล้วสรุปเป็นความรู้ ถอดความออกเป็นทฤษฎีในการอบรม จึงมีการใช้ภาพยนตร์มาเป็นแบบฝึกหัดเพื่อฝึกการครุ่นคิด ฝึกเฝ้ามองสิ่งที่เกิดขึ้น ความเป็นจริง โดยเอาสิ่งที่ปรากฏ (ในภาพยนตร์) มายกระดับ ถอดเป็นความรู้ ความเข้าใจ เพื่อนำความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ หลังจากชมภาพยนตร์แล้ว วิทยากรกระบวนการชวนให้ทุกคนจดบันทึกความรู้ ข้อคิด ข้อความที่ประทับใจ หรือสิ่งที่ได้เรียนรู้ เห็นว่าเป็นประโยชน์กับชีวิตและงานลงไปในสมุด

ภาพยนตร์สำหรับการอบรมสรรสร้างเครือข่ายแห่งพลัง ---

**The Lunchbox** เมนูต้องมนต์รัก เป็นภาพยนตร์ที่สะท้อนความโหยหาความสัมพันธ์ของคนที่อยู่ในสังคมเมืองสมัยใหม่ ที่ความเป็นปัจเจกนิยมได้แยกเราออกจากกัน

ภาพยนตร์เรื่องนี้จะกระตุ้นให้คิดว่า ความเป็นมนุษย์ ความรู้สึกในหัวใจ หัวใจของมนุษย์มีความหมายอย่างไรในการทำเครือข่าย

**The Lunchbox** เป็นเรื่องราวของ เฟอร์นันเดส ชายหนุ่มที่โตกเศร้ากับการจากไปของภรรยาที่เสียชีวิต แต่โชคชะตาได้เล่นตลกให้เขาได้รับอาหารปิ่นโตผิดเดา ซึ่งมีอาหารรสเลิศแบบที่เขาไม่เคยได้ลิ้มลองมาก่อน ซึ่งเป็นของ อิลลา หญิงสาวที่ทำอาหารสุดฝีมือเพื่อเอาใจสามีที่หิวทางمينเธอ อิลลาทำอาหารให้เฟอร์นันเดสอีกครั้งในวันต่อมาเพื่อขอบคุณที่คืนปิ่นโตให้ และเขียนจดหมายถึงเขา จากนั้นทั้งคู่ก็แลกเปลี่ยนจดหมายถึงกันผ่านปิ่นโตอาหาร นำมาซึ่งเรื่องราวความสัมพันธ์อันโรแมนติก

หนังสือเป็นผลงานกำกับครั้งแรกของผู้กำกับหน้าใหม่ ริเชซ บาตรา ซึ่งเล่าแก่ *เดอะ ฮอลลีวูด รีพอร์เตอร์* ว่าได้แรงบันดาลใจในการสร้างหนังเรื่องนี้มาจากธุรกิจคนรับจ้างส่งอาหารปิ่นโต *ดับบาวอลัส* (dubbawalas) ของมุมไบ

“ผมเริ่มค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับดับบาวอลัสเมื่อหกปีก่อน และฝังตัวอยู่กับพวกเขาหนึ่งสัปดาห์ และมันน่าสนใจมาก ๆ ที่พวกเขารู้จักคนที่ตื่นส่งอาหารให้ทุกวันดีมาก พวกเขาจะเล่ารายละเอียดให้ผมฟัง ใครชอบอาหารแบบไหน หรือมีความสัมพันธ์ยังไงในครอบครัว แล้วผมก็เริ่มสนใจที่ผู้คนมากกว่าดับบาวอลัส ความเป็นจริงของผู้คนเหล่านี้ที่น่าทึ่งมากจนเกิดแรงบันดาลใจให้ผมเขียนบทหนัง”

บริษัทรับส่งปิ่นโตที่ในหนังพูดถึง คือ บริษัทชื่อดังในอินเดียชื่อ Dabbawala (แปลว่า คนส่งปิ่นโต) ซึ่งธุรกิจนี้มีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1890 ทำหน้าที่รับปิ่นโตจากภรรยาที่บ้านหรือจากใครก็ตามที่กำกับข้าว ไปส่งให้กับสามีหรือคนที่จะรับในเวลาเที่ยง แล้วนำปิ่นโตเหล่านั้นกลับมาส่งที่ภรรยาหรือคนที่กำกับข้าวอีกทีในช่วงบ่าย

ในแต่ละวันจะมีปิ่นโตจำนวนทั้งหมดประมาณ 200,000 ถาด ใช้คนส่งปิ่นโตประมาณ 5,000 คน แม้ว่าจะเป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก แต่บริษัท Dabbawala ส่งปิ่นโตค่อนข้างตรงเวลา และเกิดความผิดพลาดน้อยมาก เปรียบได้เท่ากับ การผิดพลาด 1 ครั้งต่อการส่งปิ่นโต 8 ล้านครั้ง

หมายเหตุ ข้อมูลข้างต้น นำมาจากเว็บไซต์วิจารณ์ภาพยนตร์และวิกิพีเดีย ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

จัดบันทึกข้อคิด 5 - 10 นาที

## การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเชิงเอาท์

กระบวนการเชิงเอาท์ คือ ประมวล สรุปยอดความรู้ บทเรียนสำคัญที่ได้รับ ทั้งความรู้ บทเรียนที่ได้จากวิทยากรกระบวนการ จากเพื่อนร่วมวงสนทนาและจากตัวเอง

การเชิงเอาท์ทำได้หลายกระบวนการทำ จับกลุ่มสนทนากัน ใคร่ครวญกับตัวเองแล้วจดบันทึก หรือจะเดินคุยกันสบายๆ ก็ได้

**กิจกรรม: เช็กเอาท์ (เดินสนทนาในบรรยากาศธรรมชาติ)**

**วัตถุประสงค์** 1. ฝึกการครุ่นคิด ถอดบทเรียน และเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ทำความรู้จักกันลึกซึ้งขึ้น เพื่อเกิดการเชื่อมโยงเครือข่าย ที่มีพื้นฐานอยู่ที่ความเป็นมิตรผูกพัน ไว้วางใจกัน

**โจทย์** จากภาพยนตร์ที่ได้ชม อะไรเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เชื่อมเครือข่ายได้

**กระบวนการ** จับกลุ่ม 3 คน เดินสนทนากันในบรรยากาศธรรมชาติ (และ/หรือสนทนาระหว่างรับประทานอาหารด้วยกันก็ได้)

**ระยะเวลา** นานเท่าไรก็ได้ เป็นช่วงเวลาอิสระ

## การอบรมวันที่ 2

### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการของเช้าวันใหม่

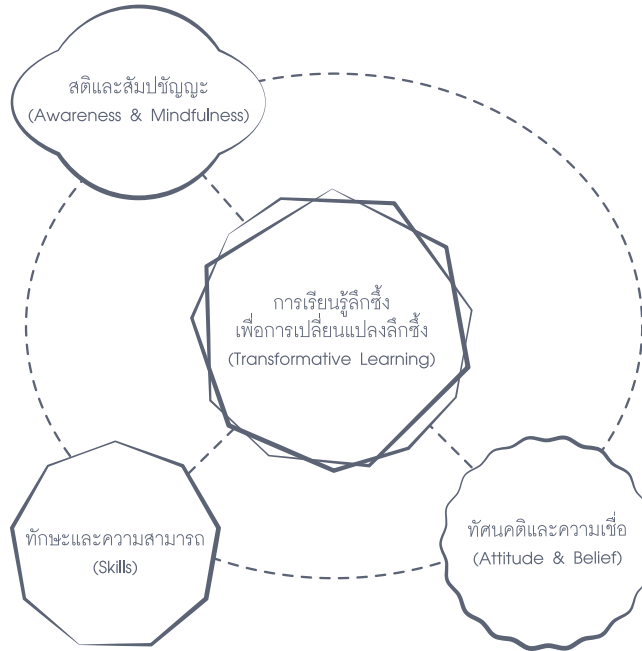
เช่นทุกเช้า การเริ่มต้นกระบวนการเรียนรู้ คือ การทำความสงบ และเจริญสติ โดยวิทยากรกระบวนการชวนให้ทุกคนทำใจเป็นสมาธิราว 4 - 5 นาที อยู่กับลมหายใจแห่งปัจจุบันขณะ

การเกริ่นนำเพื่อเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ในแต่ละวันแตกต่างกัน ขึ้นกับสภาวะของผู้เข้าอบรม ซึ่งวิทยากรกระบวนการต้องสัมผัสให้ได้ เพื่อจะได้พุดนำผู้เข้าอบรมเข้าสู่เนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างราบรื่น

### ทบทวนวงจรเรียนรู้ลึกซึ้งสู่การเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง

ศักยภาพภายในคือหัวใจแห่งการเรียนรู้ ถ้า ภายใน ไม่เต็ม ไม่มีสติ รู้ตัว ขาดสมาธิจดจ่อตั้งมั่น คุณภาพการฟัง การคิด การพูดก็ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าไม่มีการเรียนรู้ลึกซึ้งก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง การเรียนรู้จึงเป็นเรื่องของวินัย ฝึกฝนให้มีวินัยตลอดเวลา

**ประการแรก** ท้าที่ ความเชื่อ การเรียนรู้เป็นศิลปะ เป็นเรื่องการเห็นความงามของชีวิต ธรรมชาติ ความเชื่อว่าคุณภาพของมนุษย์อยู่ในเราต้องฝึกเดินทางภายในเรื่อย ๆ กระบวนการแบบนี้ต้องมั่นใจในศักยภาพมนุษย์ และช่วยดึงศักยภาพของคนขึ้นมา (ไม่เช่นนั้น เราก็จะใช้วิธีล่อด้วยรางวัล สิ่งของ) ให้คนได้เข้าถึงสัจกาลแห่งตน self actualization (แบบสามเหลี่ยมมาสโลว์) หรือมนุษย์ที่แท้ มีการวิจัยว่า สังคมเปลี่ยนแปลงด้วยคนจำนวนไม่มาก คนเพียง 5 เปอร์เซ็นต์ ที่เดินบนเส้นทางสู่สัจกาล



แห่งตน 5 เปอร์เซนต์ของคนไทยเป็นจำนวนเท่าไร จะเป็นอย่างไร  
ถ้าคนจำนวนนี้ได้มีโอกาสเชื่อมโยง พบปะกันและกัน

**ประการที่สอง** ทักษะในการสนทนา การฟัง การมองเห็น จนเกิดความสามารถ

**ประการที่สาม** กระบวนการเรียนรู้ (team learning) อยู่ที่จิตละเอียด ประณีต สนทนากับตัวเอง ถามใจตัวเองก่อน เราต้องการสมาธิ ใส่ใจ การเรียนรู้มีทั้งการตั้งใจและใส่ใจ (intention and attention)

**กิจกรรม: เช็กอินและสนทนาภาพยนตร์ The Lunchbox**

**วัตถุประสงค์** ทำใจสงบเป็นสมาธิ ฝึกครุ่นคิดสาระที่มีความหมาย หลอมความสัมพันธ์ในวงสนทนา ฝึกกระบวนการสนทนาที่มีความเข้าใจ สงบ และสร้างสรรค์

**โจทย์** ครุ่นคิดด้วยใจว่า ภาพยนตร์เมื่อวานมีเรื่องราวอะไรที่น่าสนใจ และสะกิดใจเราบ้าง

**กระบวนการ** สนทนากันในกลุ่มย่อยด้วยกระบวนการเช็กอิน ให้มีจังหวะเว้นระหว่างการสนทนาของแต่ละคนบ้าง (slow down) ระยะเวลา 30 นาที

หลังจากสนทนากลุ่มย่อยแล้ว

**กิจกรรม:** ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้ จากประสบการณ์สุด ๆ ในการปฏิบัติ/สนทนา

**กระบวนการ** ผู้นำกระบวนการเรียนรู้ วิทยากร ขวนยกระดับการ สนทนาด้วยคำถาม ให้เวลาแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงียบ ๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือ จะทำทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

**คำถามชวนครุ่นคิด** พบอะไรที่น่าสนใจ ได้ข้อคิดอะไรบ้างจากการเช็กอิน ที่ทำให้เราเข้าใจเรื่องเครือข่ายมากขึ้น

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที

## แหล่งพลังของเครือข่าย

เรามักพูดถึง **องค์รวม** แต่มองทุกอย่างเป็นกลไกและแยกส่วน งานแยกจากชีวิต มองผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง แต่ไม่ตั้งคำถามว่า ผลลัพธ์นั้นมาได้อย่างไร หลายเรื่องเราพูด แต่ไม่ได้ทำ เพราะไม่เข้าใจ เหมือนเครือข่าย เราพูด แต่ไม่ได้ทำ ไม่เข้าใจ เรามองเครือข่ายเป็นบัญชีรายชื่อของคนทำงานคล้ายหรือเหมือนกับเรา แต่ขาดความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

ระบบคือสายใยความสัมพันธ์ต่างๆ (System is relationship of forces.) แล้วอะไรคือแหล่งพลังของระบบ/เครือข่าย --- ความรู้สึก ความหวัง ความรัก ความเมตตา กำลังใจ เป็นแหล่งพลังที่สำคัญมากของมนุษย์ เมื่อมนุษย์เปิดเข้าหากัน จะเกิดพลังบางอย่าง ทุกศาสนาเน้นความเมตตากรุณา เพราะเป็นพลังอย่างยิ่ง ดังคำว่า **“เมตตารธรรมค้ำจุนโลก”** ทว่า เรื่องแบบนี้มักถูกมองข้ามในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ **องค์กร เครือข่าย**

เครือข่ายมีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนิทใจ ซึ่ง ความไว้วางใจ (Trust) มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. **Reliability** ไว้วางใจได้ วางใจกันได้
2. **Congruence** พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น
3. **Acceptance** ยอมรับกันและกัน
4. **Openness** ไม่ปกปิดข้อมูล หรือมีวาระซ่อนเร้น (hidden agenda)

เครือข่ายที่มีชีวิตชีวาเป็นเครือข่ายแห่งพลัง ต้องมีพลังให้แก่กันและกัน มีความรัก เมตตา ห่วงใย ให้กันและกัน กำลังใจ ความใฝ่ฝัน ปราบปราม แม้จะมีข้อมูลให้กันก็ตาม แต่ไม่มีจิตใจ หัวใจ ก็จบ ไม่มีพลัง ไม่มีความสัมพันธ์ เมื่อไม่มีพลัง ก็ไม่มีความอดทนที่จะก้าวข้ามอุปสรรค ทนกับความยากลำบาก



*“The power of one, if fearless and focused, is formidable,  
but the power of many working together is better.”*

“พลังของคนผู้มุ่งมั่นและแกร่งกล้า แม้มีเพียงหนึ่งเดียวก็น่าเกรงขาม  
แต่พลังของกลุ่มคนที่ทำงานประสานกันนั้น เหนือชั้นกว่านัก”

— Gloria Macapagal Arroyo อดีตประธานาธิบดีประเทศฟิลิปปินส์

### เครือข่ายกับสถานการณ์

บริบท สถานการณ์ สัมพันธ์กับเครือข่าย บางสถานการณ์ เครือข่าย จะเกิดขึ้นฉับพลัน เป้าหมายตรงกัน ความหมายเหมือนกัน ยังมีเทคโนโลยี มาช่วย ถึงอกงามขยายผลรับมือกับเหตุการณ์ได้ สิ่งที่ต้องห่วงคือสภาวะ ความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์ต่อกัน

เครือข่ายที่เกิดผลมักเป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นแบบฉับพลัน เหตุหนึ่งเพราะ ถูกจริตคนไทย ซึ่งเป็นคนขี้สงสาร เห็นอกเห็นใจคนอื่น แต่เครือข่ายแบบนี้ มักไม่ยั่งยืน เพราะเมื่อเหตุวิกฤตคลี่คลาย เครือข่ายก็สลายตามไปด้วย อาจจะหลงเหลือผู้คนที่ยังเกาะเกี่ยวกันอยู่บ้าง งบประมาณเติบโตไปด้วยกัน พัฒนาและแปรเปลี่ยนไปทำงานเรื่องอื่นๆ ในยามวิกฤต ระบบไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้เครือข่ายเชื่อมโยงกันรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และหากระบบ ไม่เป็นทางการพอมีสัมพันธ์กับทางการบ้าง ก็จะทำให้งานเดินได้ราบรื่นขึ้น

เราอยู่ในบริบทสังคมไทย สังคมโลก หากเราต้องการสร้างหรือเชื่อม  
เครือข่าย เรารู้ชัดหรือไม่ว่า เราอยากสร้างเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาอะไรใน  
อนาคต อะไรคือสินามิทางสังคม ซึ่งยากและซับซ้อนกว่า เราจะยังทำงาน  
ที่ทำอยู่ในแบบเดิมได้หรือไม่ หรือต้องทำใหม่ ควรสร้างหรือเชื่อมเครือข่าย  
ใหม่ สิ่งที่ทำอยู่เพียงพอที่จะรับมือกับปัญหาของชาติที่จะเกิดขึ้นหรือไม่  
เราต้องวิเคราะห์สถานการณ์ประเทศไทยให้ขาด อ่านสถานการณ์ก่อนคิด  
วางแผน และลงมือทำอะไร

#### กิจกรรม: อ่านแนวโน้มสถานการณ์ประเทศไทย

วัตถุประสงค์ ฝึกวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ในสังคมไทย สังคมโลก  
เพื่อประเมินว่า เราต้องการเครือข่ายแบบไหน เครือข่ายที่มีอยู่พอรับมือ  
กับสถานการณ์ได้หรือไม่ เราต้องเชื่อมเครือข่ายอื่นอีกหรือไม่ แล้วจะ  
เชื่อมอย่างไร หรือเราต้องสร้างเครือข่ายใหม่เพื่อแก้ปัญหาในอนาคตได้

โจทย์ วิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม ประเทศไทยใน  
อีกไม่กี่ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร สภาวะอารมณ์ของคนเป็นอย่างไร  
มีความหวัง พลังใจหรือไม่ โครงการและงานที่เราทำเกี่ยวข้องกับ  
การปฏิรูปหรือไม่ อย่างไร

กระบวนการ สนทนาในกลุ่มทีมและเครือข่ายเดียวกัน หรือต่างเครือข่าย  
ก็ได้ แล้วเขียนแนวโน้มต่างๆ ที่กลุ่มระดมสมองกันลงบนกระดาษฟลิปชาร์ท

อุปกรณ์ กระดาษฟลิปชาร์ทและปากกาสี

ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

**แนวโน้มแน่นอน (Hard Trends)** เป็นแนวโน้มของเหตุการณ์ที่จะต้องเกิดขึ้นแน่ ๆ อย่างเช่น ประเทศและโลกกำลังเข้าสู่ยุคสังคมผู้สูงอายุ เมืองเติบโตและต้องการพลังงานมากขึ้น ในขณะที่พลังงานน้ำมันกำลังจะหมด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสื่อสารที่จะเล็กลงและรวดเร็วยิ่งขึ้น

**กิจกรรม:** วิเคราะห์แนวโน้มแน่นอน (ต่อจากแบบฝึกหัดอ่านแนวโน้มสถานการณ์ประเทศไทย)

**วัตถุประสงค์** เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มที่แน่นอนแล้วจะได้วางแผนปรับหรือสร้างสรรค์งาน เชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นแน่นอนในอนาคต

**โจทย์** จากการทำแบบฝึกหัดเรื่องแนวโน้ม ลองดูอีกทีว่า มีแนวโน้มอะไรที่เป็นแนวโน้มแน่นอน ให้ดูทั้งส่วนที่เป็นด้านบวกและอาจเป็นด้านลบด้วย และแนวโน้มนั้นมีผลกระทบอะไรต่อโครงการเราบ้าง ทำทายอะไรเราบ้าง

**กระบวนการ** สนทนาในกลุ่มทีมและเครือข่ายที่ทำแบบฝึกหัดอ่านแนวโน้มสถานการณ์สังคมไทยด้วยกัน

**ระยะเวลา** 30 นาที

ข้อคิดเพิ่มเติมจากแบบฝึกหัดวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ โดยเฉพาะแนวโน้มที่แน่นอน

สถานการณ์ที่แน่นอนช่วยให้เราเห็นทิวทัศน์ว่า มีงานอะไรที่จะเกิดขึ้นแน่ๆ จำเป็นและสำคัญแน่ๆ (เพราะหากดูสถานการณ์ที่พลิกผันได้เสมอ เราจะสับสน ทำงานกลับไปกลับมา) ยกตัวอย่าง แนวโน้มที่แน่นอน คือ ประชากรผู้สูงอายุ เรื่องนี้จะส่งผลกระทบต่อระบบสาธารณสุข ที่จะมีภาระในการดูแลสุขภาพมากขึ้น เป็นค่าใช้จ่ายที่ทางรัฐต้องดูแล ประชากรผู้สูงวัยยังมีผลต่อเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน แรงงานจำนวนมากจะเกษียณอายุ อย่าง ครู เกษียณกร ระบบการศึกษา เกษียณกรรมจะเป็นอย่างไร การจัดเก็บภาษีทางรัฐก็จะได้น้อย (ครูจำนวนมากจะเกษียณ 4 ปีข้างหน้า ครู 500,000 กว่าคนจะหายไป) เหตุการณ์เหล่านี้จะมีผลอะไร หรือสร้างปรากฏการณ์อะไรให้เกิดขึ้นบ้างในสังคม เรื่องนี้เตือนให้เราเตรียมการอย่างไร

การอ่านแนวโน้มจะช่วยปลุกภาวะผู้นำ ให้เราลุกขึ้นมาทำอะไรบางอย่างเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ผู้นำต้องเข้าหาสถานการณ์และพลิกเรื่องราวให้ไปในทิศทางที่เกื้อกูลกับความสุขของชุมชน

กิจกรรม: บันทึบ สานเครือข่าย

วัตถุประสงค์ เพื่อทำความรู้จักกันและเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย

โจทย์ เราจะช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุนกันให้งานหรือเป้าหมายที่เรา  
ปรารถนามีผลสะท้อน (impact) มากขึ้นอย่างไร

กระบวนการ ผู้เข้าอบรมแต่ละคนแนะนำตัวกับกลุ่มว่า “ฉันจะทำอะไร”  
บอกชื่อ โครงการ และเรื่องที่ยอยากทำ เมื่อแต่ละคนแนะนำตัวและสิ่งที่  
อยากทำแล้ว ก็ให้แต่ละคนจับกลุ่มกันอย่างอิสระ ในหมู่คนที่รู้สึกว่ามี  
เป้าหมายและความตั้งใจเหมือนหรือใกล้เคียงกัน จากนั้น สนทนา  
แลกเปลี่ยน เชื่อมโยงความหลากหลายในงานและความคิดกัน

ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

### การอบรมวันที่ 3

#### เกริ่นนำเข้าสู่กระบวนการของเช้าวันใหม่

ท่าความสงบเตรียมใจให้พร้อมกับการเรียนรู้ -- อย่างเช่นทุกเช้าของการเรียนรู้ วิทยากรกระบวนการชวนให้ผู้เข้าอบรมทุกคนนั่งสงบสักครู่ (5 - 10 นาที) เพื่อทำใจให้เป็นสมาธิ เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ของตนเอง

วิทยากรกระบวนการชวนให้ผู้เข้าอบรมนำบทกวีมาอ่านให้กลุ่มฟัง เพื่อสร้างบรรยากาศที่สงบนิ่ง น้อมใจเป็นสมาธิสัมผัสสุนทรียรสแห่งบทกวี

การอ่านบทกวีตอนเช้า ร้องเพลง หรือฟังเพลงก่อนการฝึกอบรม รวมถึงกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ในการอบรม เป็นไปเพื่อบ่มเพาะประสบการณ์ที่เหนือกว่าเทคนิค เป็นการฝึกสมรรถนะในการมีประสบการณ์ ซึ่งเราจะต้องเห็นเอง ฝึกเองในการนำไปใช้ในสนามชีวิตจริง สนามจริงเป็นพื้นที่เรียนรู้ ฝึกฝนอย่างแท้จริง ซึ่งแต่ละคนต้องทำเอง

เราเรียนรู้เพื่อให้เกิดความลึกซึ้ง มนุษย์ที่ขาดความลึกซึ้งในจิต จะรับสิ่งทีละเล็กละน้อยและลึกซึ้งได้ยาก ความลึกคือการเข้ามาข้างใน ยิ่งลึกลงเท่าไร การรับพลัง แปลงพลังก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ดั่งต้นไม้ ยิ่งรากหยั่งลึก ยิ่งมีพลัง งอกงามรับแสง

ในหนังสือ *โล่คว่ำแสง* โดย อาเธอร์ ซายองด์ นักวิทยาศาสตร์ฟิสิกส์ ที่สนใจพุทธศาสนา ได้เขียนเรื่องราวที่เขาพยายามทำความเข้าใจเรื่องของแสงสว่าง ความช่วงหนึ่งว่า

“สิ่งภายนอกที่เกอเธ่ชี้ให้เห็นในระดับกายภาพของมนุษย์ ก็มีอยู่ภายในเช่นกัน ในระดับจิตวิญญาณที่ละเอียดอ่อน เซซานน์เฝ้ามองดูธรรมชาติและมุ่งมั่นทำงานศิลปะ พระภิกษุในพุทธศาสนาพากเพียรปฏิบัติภาวนา ส่วนเกอเธ่เองก็พยายามศึกษาค้นคว้าด้านศิลปะและวิทยาศาสตร์อย่างไม่หยุดหย่อน ทั้งหมดนี้ก็เพื่อที่จะสร้างอวัยวะรับรู้ภายใน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จำเป็นต่อการเข้าถึงความจริงในธรรมชาติ โอกาสที่เราจะพัฒนาอวัยวะดังกล่าวมีอยู่ตลอดเวลา ดังที่เกอเธ่กล่าวไว้ว่า ‘ทุกสิ่งที่เราใคร่ครวญอย่างดี จะสร้างอวัยวะรับรู้ขึ้นในตัวเรา’...”

จากหนังสือ ไล่คว่ำแสง หน้า 457

เขียนโดย อาเธอร์ ซายองค์  
แปลโดย นัยนา นาควัชระ

อีกหนึ่งตัวอย่างในหนังสือ ไล่คว่ำแสง

“ความรู้ไม่ได้เป็นสิ่งที่มิได้แยกกันเหมือนแลทรีพัสส์ของ แต่มันคือวินาทีแห่งพุทธิปัญญาที่มีไว้เพื่อการชื่นชมและถนอมรัก บ่อยครั้งที่เรามองข้ามพุทธิปัญญาอันวิเศษที่ปรากฏขึ้นตรงหน้า แล้วหันไปคว้าสิ่งใกล้มือที่หยิบฉวยได้ง่ายกว่า หรือมองหาสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งเป็นเพียงความรู้เก่าๆ ในเสื้อผ้าชุดใหม่ เรามองหาสมการที่จะสามารถเผยความจริง แต่แล้วก็ทิ้งมันไปโดยที่ไม่ได้สนใจอ่านมันให้ละเอียด สิ่งเหล่านี้เป็นความรู้ที่เหมือนก้อนหิน มันไม่ใช่ความรู้ที่กินได้เหมือนขนมปัง มันเป็นเพียงรูปบุพผา หาได้เป็นพระเจ้าไม่ พุทธิปัญญาจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือภายใน ซึ่งได้แก่

อวัยวะที่ยังเจริญเติบโตไม่เต็มที่ กระนั้นเรากลับปฏิเสธไม่ยอมบำรุงเลี้ยงมัน  
ด้วยอาหารที่มันต้องการ เราละเลย 'ภาคปฏิบัติ' ที่จะช่วยให้อวัยวะเหล่านั้น  
เติบโตใหญ่และแข็งแรงสมบูรณ์”

จากหนังสือ *โล่คว้าวาง* หน้า 459

เขียนโดย อาเธอร์ ชายองด์

แปลโดย นัยนา นาควัชระ

กิจกรรม: เช็กอิน และทบทวนความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ในการ  
ทำงาน

วัตถุประสงค์ ฝึกฝนการสนทนา เชื่อมพลังการสนทนา ทบทวนความรู้  
และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มสนทนา

โจทย์ รู้สึกอย่างไรบ้างกับบทวี และเนื้อหาที่บรรยายไป

กระบวนการ สนทนา นิ่งเป็นกลุ่ม 5 คน คณะผู้ที่มีจากต่างองค์กร และ  
ทอดเวลาระหว่างผู้สนทนา 20 - 30 วินาที ใช้สัญลักษณ์ไม้อาณาสีลธิ์

ระยะเวลา 15 - 20 นาที (พูดคนละ 2 - 3 นาที)



## ทบทวนความรู้ หัวใจการทำเครือข่าย สมการแห่งเครือข่าย

หลักสูตรต่างๆ ที่วิทยากรนำเสนอมาแล้วนั้นล้วนเป็นเรื่องสภาวะภายในทั้งสิ้น เรื่องเครือข่ายก็เช่นกัน เทคโนโลยีสมัยใหม่เอื้อกับการติดต่อเชื่อมโยงได้ แต่สิ่งที่จะทำให้เราเชื่อมกัน (เป็นเครือข่าย) ได้ผ่านเทคโนโลยีคืออะไร

เครือข่ายเป็นทุนทางสังคมและทุนทางจิตวิญญาณ (ปัญญา) เพราะเป็นการเชื่อมมนุษย์เข้าด้วยกัน (social & spiritual capital) เครือข่ายต้อง มีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ไหลลื่น ต้องมีการรับใช้บริการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตั้งแต่ให้กำลังใจ ความรู้ การสนับสนุนทางการเงิน มิตรภาพ คุณค่าความหมาย และความไว้วางใจกัน ที่สำคัญ มีพลังชีวิต มีพลังงาน มีลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง

## ใครเป็นใครในเครือข่าย (จากหนังสือเมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ)

เครือข่ายเป็นเรื่องของมนุษย์ เครือข่ายจะเกิด เติบโต หรือสลายไป ก็ด้วยคนในเครือข่าวนั้นๆ ในเครือข่าย ต้องมีคนหลากหลาย มีบุคลิกต่างๆ กัน ทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งต้องดูให้มีกิจกรรม และหน้าที่สำคัญๆ ดังนี้

- บุคคลที่เป็นศูนย์ความสัมพันธ์ (Hub) คนผู้นี้เป็นเสมือนศูนย์รวมใจที่หลอมรวมคนต่างๆ หลากหลายให้มาทำงานด้วยกันได้ โดยมากแล้ว ผู้ที่จะเป็นศูนย์แห่งความสัมพันธ์มักจะเป็นผู้มีบารมี เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือของผู้คน ยกตัวอย่างขบวนการเสรีไทย ผู้ที่เป็นฮับใหญ่คือ ท่านอาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ท่านเชื่อมโยงกับ ม.ร.ว. เสนีย์ ปราโมช

ที่สหรัฐอเมริกา เชื่อมกับ อาจารย์ป่วย อิงภาภรณ์ ที่ประเทศอังกฤษ เครือข่ายทั้งหลายนี้เชื่อมกันที่ศูนย์ความสัมพันธ์ และทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ในจังหวะเดียวกัน

คนที่ เป็น ฮับ (hub) ต่างจากผู้ที่เป็น โหนด (node) ซึ่งในที่นี้ จะขอเปรียบเทียบเป็นภาพทางรถไฟ เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น node มีลักษณะ เป็นเหมือนเส้นทางรถไฟที่ต่อเชื่อมกับเส้นทางอื่นๆ สัก 1-2 เส้นทาง ในขณะที่ hub เป็นชุมทาง ที่รถไฟจากหลายเส้นทางต้องวิ่งเข้าสู่ชุมทาง แห่งนี้ อย่างหัวลำโพง จัดได้ว่า เป็นประตูสู่เครือข่ายที่กว้างขวางและ กว้างไกล หากเรารู้ว่าใครเป็นชุมทาง และได้ใจชุมทาง ก็เสมือนว่า เราได้เปิดประตูเชื่อมต่อกับเส้นทางต่างๆ ที่กว้างขวาง

- **นักเชื่อม (Connector)** เป็นผู้เชื่อมคนต่างๆ เข้าหากันทั้งในเครือข่าย และข้ามเครือข่าย นักเชื่อมมักมีบุคลิกยืดหยุ่น พลิกแพลง เปิดใจ กว้าง เข้ากับคนได้ง่าย มนุษย์สัมพันธ์ดี และหากเป็นนักเชื่อมผ่าน การสื่อสาร (social media) ก็ต้องมีความสามารถใช้ภาษาดี ทำเรื่องยากให้ง่าย
- **ผู้รู้ ผู้ทรงภูมิปัญญา** ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือเครือข่ายได้
- **นักขาย (Salesman)** เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ขาย และขยายความคิด เป็นนักพูดนักชี้แจงเรื่องราวต่างๆ ให้คนเข้าใจได้ง่าย มีความสามารถทักษะด้านการพูด
- **ยามเฝ้าประตู (Gatekeeper)** เป็นคนถือสมุดนัด เป็นข้อต่อ (link) ที่จะต่อสายไปสู่เครือข่ายต่างๆ หรือเปิดรับให้เครือข่ายและเรื่องราว อื่นๆ เข้ามาในเครือข่าย

- นักจับชีพจร/นักจัดการข้อมูล คือ ผู้ที่เห็นภาพรวมของเครือข่ายทั้งหมด มีข้อมูล ข่าวสารรอบด้าน สามารถประเมินอาการของเครือข่ายได้ว่า เป็นอย่างไร ข้อมูลไหลลื่นมากน้อยเพียงใด และสามารถบอกเครือข่ายให้เห็นสถานภาพของตัวเอง เพื่อปรับตัว เปลี่ยนกลยุทธ์ได้

คนๆ หนึ่งอาจมีบทบาทหน้าที่ในเครือข่ายมากกว่า 1 ข้อข้างต้น หรือบางคนอาจทำหน้าที่ที่ทุกบทบาทดังกล่าวไปแล้วเลยก็ว่าได้ เช่น ผู้ที่เป็นศูนย์ความสัมพันธ์ทำหน้าที่เชื่อมผู้คน ขยายความคิด และจับชีพจรเครือข่ายในเวลาเดียวกัน

เครือข่ายที่เข้มแข็งจะมีการหล่อเลี้ยงความสัมพันธ์กันตลอดเวลา อาทิ มีบริการสนับสนุนคนในเครือข่าย ด้วยการจัดการอบรมเรียนรู้พัฒนาศักยภาพเพื่อยกระดับลูกข่ายอย่างสม่ำเสมอ (เราเรียนรู้เรื่องนี้ได้จากบริการธุรกิจขายตรงที่ทำงานเป็นเครือข่าย มีทีมบริการให้ความรู้กับเครือข่ายขายสินค้าได้รู้จักสินค้า และวิธีการขาย เป็นต้น และเมื่อมีความรู้ข้อมูลใหม่ๆ ก็จะส่งข่าวให้สมาชิกโดยเร็วและอย่างทั่วถึง)

อีกหน้าที่หนึ่งที่สำคัญมากในเครือข่าย คือ การจับชีพจร เพื่อเช็กชีวิตของเครือข่ายว่า ในแต่ละขณะสัญญาณชีพของเครือข่ายเป็นอย่างไร แฉ่วลงหรือเข้มแข็ง เพื่อจะได้ดูแลให้เครือข่ายแข็งแรง มีชีวิตชีวา เคลื่อนไหวต่อไป เช่นเมื่อเครือข่ายเริ่มแฉ่ว ก็อาจจะจัดกิจกรรม ส่งข่าวบางอย่างให้ชีวิตในเครือข่ายกระเตื้องและไหลลื่นอีกครั้ง เป็นต้น

### ภาวะผู้นำในเครือข่ายที่มีพลัง

การจะระดมความสามารถของคนและสรรพกำลังต่างๆ ที่แต่ละคนมี อยู่ไปสู่ปฏิบัติการร่วมกัน จะทำได้ก็ต่อเมื่อภาวะผู้นำในเครือข่ายมีสมรรถนะ มากกว่าเดิม ทั้งนี้ คุณสมบัติที่ผู้นำในเครือข่ายควรมี อาทิ

1. นำด้วยมุมมอง outside-in คือ เอาความต้องการของผู้รับบริการ เป็นตัวตั้ง มองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน เอาใจเขามาใส่ใจเราก่อน การทำวิจัยความต้องการ (marketing research) จึงสำคัญ
2. ต้องสามารถขับเคลื่อน (mobilize) ระดมและผลักดันให้เคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ปรารถนา ไม่ว่าด้านคน ความรู้ ข้อมูล mobilize พลังเครือข่าย และมนุษย์
3. ช่วยให้คนเติบโตและกล้าออกจากไปพื้นที่ปลอดภัย (comfort zone) เครือข่ายที่มีชีวิตต้องกล้าทดลอง ทำสิ่งใหม่ ปรับตัวให้เร็วทันกับ โลกที่เปลี่ยนแปลง
4. Lead learners, not lead all knowers เป็นนักเรียนรู้ อยากรู้ อยากเห็น อยากเข้าใจ และกระตุ้นให้คนอื่นเรียนรู้ไปด้วยกัน
5. สนับสนุนให้คนกล้าฝัน กล้าเดินตามความฝันของหัวใจ เพื่อนำความเปลี่ยนแปลงให้กับสิ่งรอบตัว
6. มีความสามารถเพิ่มพูนความไว้วางใจ ความหวังและกำลังใจ ให้เครือข่าย และคนในเครือข่าย

*“Don’t judge each day by the harvest you reap  
but by the seeds that you plant.”*

“อย่าวัดความสำเร็จจากดอกผลที่เก็บเกี่ยวได้  
แต่จงวัดด้วยจำนวนเมล็ดพันธุ์ที่เธอปลูกเพาะ”

— Robert Louis Stevenson นักเขียน กวี และนักเดินทางชาวสก๊อต

กิจกรรม: เชื่อมเครือข่ายรับมือวิกฤตชาติ

วัตถุประสงค์ ประมวลความรู้ความเข้าใจเรื่องเครือข่ายที่ได้เรียนรู้ใน  
การอบรม เชื่อมโยงกับผู้เข้าร่วมอบรมอื่น และในทีมเดียวกันเพื่อพัฒนา  
คุณภาพของเครือข่ายที่มีอยู่แล้วให้แข็งแกร่ง/ขยายเครือข่าย/สร้าง  
เครือข่ายใหม่ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ในอนาคต

โจทย์ 1. ทบทวนทีมในการทำงานเครือข่าย มีเครือข่ายอะไรที่เราน่าจะ  
ข้ามเผ่าพันธุ์ด้วย เพื่อให้เกิดผลสะท้อนมากขึ้น เราจะเชื่อมอะไรกับใคร

2. เราจะสามารถเชื่อมกันและทำอะไรได้บ้าง โดยนำความรู้เรื่อง  
ใครเป็นใครในเครือข่าย เรามีคนในเครือข่ายครบไหม ใครทำอะไร  
ใครมีทักษะอะไร จะทำอะไรที่เหมาะสม ความเป็นผู้นำในเครือข่ายของ  
เราเป็นอย่างไร

3. เราจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกัน เพื่อรับมือวิกฤตชาติ (ที่เราได้ร่วม  
กันมองแนวโน้มไว้แล้ว และเป็นแนวโน้มที่เชื่อมกับงานของเรา) เราจะ

ระดมความสามารถในเครือข่ายและสรรพกำลังต่างๆ ไปสู่การลงมือทำอะไรได้บ้าง อย่างไร และภาวะผู้นำในเครือข่ายต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง  
กระบวนการ สนทนากันในทีม/โครงการ

ระยะเวลา 1 ชั่วโมง

หลังจากทำกิจกรรมในกลุ่มย่อย

กิจกรรม: ถอดบทเรียนและความรู้จากการสนทนาหรือ  
การทำแบบฝึกหัด แล้วจดบันทึก

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกครุ่นคิด ทบทวนและถอดความรู้  
จากประสบการณ์ดีๆ ในการสนทนา

กระบวนการ ผู้นำกระบวนการเรียนรู้/วิทยากรชวนยกระดับการสนทนา  
ด้วยคำถาม ให้ความแต่ละคนได้ครุ่นคิดเงิบๆ สักพัก ก่อนแลกเปลี่ยน  
ความเห็น ซึ่งจะทำในกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ หรือจะทำทั้งกลุ่มย่อย  
และกลุ่มใหญ่ (ตามความเหมาะสม)

คำถามชวนครุ่นคิด การเรียนรู้ครั้งนี้พบอะไรที่น่าสนใจแล้ว  
จะเอาไปใช้ได้

ระยะเวลา 10 - 15 นาที

จดบันทึกการเรียนรู้ 5 นาที (จะมีหรือไม่ก็ได้)

### สรุปส่งท้ายการอบรม: หัวใจของเครือข่ายความเป็นมนุษย์

สถานะที่สำคัญมากของเครือข่าย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ ซึ่งบางทีมีสถานการณ์บางอย่างเกิดขึ้นทำให้ใจเชื่อมกัน ความรัก ความเมตตา อารมณ์เป็นพลัง (energy in motion) พลังในการเคลื่อนไหว สิ่งที่จะทำให้เครือข่ายไปได้ดี เราต้องใส่ใจสถานะอารมณ์ความรู้สึก ใส่ใจความสัมพันธ์ และเข้าใจวัฒนธรรม คุณค่าของผู้คนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง

การทำเครือข่ายไม่ดี คือ ไม่ใส่ใจเรื่องอารมณ์ สถานะภายใน การเชื่อมกันให้ได้ต้องใส่ใจเรื่องกำแพงใจ กำแพงความคิด เจตจำนง เป้าหมาย เท่านั้นไม่พอ ต้องบวกความใส่ใจ เราต้องใส่ใจต่อกันและกัน การใส่ใจเกิดขึ้น เมื่อมองแล้วได้ยิน ฟังแล้วได้ยิน

### การเก็บเกี่ยวความรู้ด้วยกระบวนการเขียนสะท้อนจากคำถามชวน ประเมินการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ในการอบรม ให้เวลาทุกคนได้ครุ่นคิด และทบทวนการเรียนรู้ ความรู้ ข้อคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงการอบรม เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

กิจกรรม: ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ภายหลังเสร็จสิ้นการอบรม  
วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ครุ่นคิดและถอดบทเรียนการอบรมใน  
หลักสูตรโดยภาพรวม เป็นความรู้สึกรวมๆ ที่ได้กับตัวเอง

แนวคำถามเพื่อการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มี 3 ประการ คือ

1. สำนวจความรุ้ที่ได้รับและประทับใจ
2. สำนวจความเปลี่ยนแปลงในความคิด ทศนคติ ความรุ้สึกต่อนื้อหาวิชาที่เรียน ทศนคติต่อนื้อองงงาน เพื่อนร่วมนงาน และเครือข่าย
3. ประเมิณการนำไปใช้ว่า ทักษะหรือความรุ้ใดบ้างที่คิดว่าเป็นประโยชน์กับชีวิตและงงานได้ จะนำไปใช้อย่างไร และคาดหวังผลใด

แนวคำถาม 3 ประการดังกล่าวได้แปรเป็นคำถามสำคัญที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1. ทบทวนนื้อหาในการอบรมนี้แล้ว คิดว่า ในการท่งงานที่ผ่านม เรามีเครือข่ายบ้างหรือไม่ เครือข่ายของเราเป็นอย่างไร มีเป้าหมายหรือได้ทำอะไรร่วมนกันบ้าง ความสัมพันธ์ในเครือข่ายเป็นอย่างไร หากยังไม่มีเครือข่ายหรือรุ้สึกว่าเครือข่ายของเรายังไม่เป็นเครือข่าย ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น
2. คิดว่าเครือข่ายจำเป็นสำหรับการดำนงงานของเราหรือไม่ ถ้งงานของเราจำเป็นต้งต้องมีเครือข่าย เพราะอะไร และถ้งไม่จำเป็นเพราะเหตุใด
3. เราเห็นโอกาสในการสร้งหรือเชื่อมโยงเครือข่ายกับใครหรือองค์กรใดบ้าง และโอกาสในการเชื่อมเครือข่ายกันนั้นจะช่วยต้งบจทย์เป้าหมายอะไร
4. เราจะสร้ง เชื่อม และหล่อเลี้ยงเครือข่ายเดิมหรือเครือข่ายใหม่ของเราอย่างไร

ระยะเวลา 30 นาที



บันทึก



# ภาค 3 บทส่งท้าย

# เปิดใจผู้บันทึก กระบวนการเรียนรู้

กรรณจรรยา สุขรุ่ง

ดิฉันได้ร่วมเดินทางเรียนรู้ไปกับผู้เข้าอบรมทุกคนในหลักสูตรผู้นำที่แท้ แห่งศตวรรษที่ 21 และได้พบกับความปิติอันเกิดจากการค้นพบบางอย่าง

*การฝึกฝนภาวะผู้นำ (personal mastery) เป็นเรื่องของการทำซ้ำๆ รวมถึงการเรียนรู้ในเรื่องเดิมๆ ด้วยหัวใจใหม่ทุกครั้ง (beginner's mind)*

ในฐานะผู้สังเกตและบันทึกกระบวนการเรียนรู้ ดิฉันบันทึกเนื้อหา กระบวนการและกิจกรรม ได้รับฟังข้อคิด ความรู้ ประสบการณ์จากบทสนทนาของหลายคนในแต่ละหลักสูตร ได้ฝึกทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้งซึ่งและอีกหลายทักษะตามผู้เข้าอบรม จนสุดท้าย ดิฉันได้กลับไปทบทวนบันทึกการอบรมแต่ละหลักสูตรอีกครั้ง เพื่อรวบรวมและเรียบเรียงเป็นคู่มือเรียนรู้หลักสูตรผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ฉบับนี้ และดิฉันพบว่า หลายท่วงขณะระหว่างที่เขียนหนังสือเล่มนี้ ดิฉันมีความรู้สึกปิติใจอันเกิดจากการค้นพบ

การค้นพบที่ว่า คือ การได้พบความเข้าใจใหม่ที่ลึกซึ้งขึ้นจากความรู้เดิม และบางครั้งก็พบว่า สิ่งที่น่าสนใจอยู่เดิมยังคงคลาดเคลื่อนอยู่

การค้นพบ (discovery) ความรู้หรือความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นไปกว่าเดิม ทำให้รู้สึกมีความสุขราวกับได้รับของขวัญ การเดินทางสู่ความรู้ความเข้าใจ หลายเรื่องเปรียบเสมือนการเดินทางออกจากที่มืด (ความไม่รู้) สู่ที่สว่าง (ปัญญา) ยิ่งเราเรียนรู้ เราชะค่อยๆ พบกับความสว่างขึ้นเรื่อยๆ การเรียนรู้จึงไม่มีวันสิ้นสุด และสิ่งที่เรารู้ในวันนี้ วันหน้าเราอาจจะเข้าใจมันในมุมใหม่ ลึกซึ้ง กว้างขวางขึ้น ที่สำคัญ ความรู้ความเข้าใจลึกซึ้งขึ้นที่พบนั้นเป็นเรื่องที่เชื่อมกับชีวิต เป็นความเข้าใจที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงลึกซึ้ง ที่ลึกลงไปกว่า การเปลี่ยนการกระทำ คำพูด เปลี่ยนความคิด แต่ยังคงอาจเปลี่ยนตัวตนของเราด้วย

ดิฉันเชื่อว่า ผู้เข้าอบรมในหลักสูตรนี้หลายคนก็คงได้ลิ้มลองกับความปิติในหัวใจระหว่างกระบวนการอบรมอยู่หลายครั้งเช่นกัน และหวังว่าการอ่านคู่มือเล่มนี้อีกครั้งจะเป็นการย้ำ ซ้ำ สิ่งที่เคยได้ยิน ได้ฟัง ได้ทำมาแล้ว และจะเกิดเป็นความรู้ใหม่ ความเข้าใจที่กระจ่างชัดยิ่งขึ้นไป

### แก่นชีวิต: หลักสูตรผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

โลกปัจจุบันหมุนเร็ว เรื่องราวจากทั่วทุกมุมโลกส่งผลกระทบกันรวดเร็ว ผ่านเครือข่ายการสื่อสารและคมนาคม เรื่องราวพลิกผันตลอดเวลาและรวดเร็ว ตามจังหวะเคลื่อนไหวของสังคมโลก ฉะนั้น การมีความรู้และทักษะสำคัญที่จะรับมือกับความเร็วของเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างเท่าทันจึงสำคัญ ภาวะผู้นำที่เราต้องการคือผู้ที่เป็นักเรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนรู้ที่จะปรับตัวตามความแปรผันของโลก

การอบรมทั้ง 4 วิชาในหลักสูตรผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้ร้อยเนื้อหา และทักษะสำคัญที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในตนเอง ความรู้และทักษะสำคัญในหลักสูตรผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 งดงามมาจาก รากฐานแห่งกระบวนทัศน์แบบองค์รวมและแก่นปรัชญาตะวันออก ทั้งเต๋า และพุทธศาสนา ที่เน้นสภาวะภายใน สติ สมาธิ จิตที่ละเอียดอ่อนไว้วางใจ เพื่ออ่านโลกได้ตรงตามความเป็นจริง และรับมือกับเรื่องราวที่เข้ามากระทบ ได้อย่างเข้าอกเข้าใจและสร้างสรรค์ ที่สำคัญคือ สร้างแรงบันดาลใจสู่การ ฝึกฝนอบรมตนให้เข้าถึงภาวะผู้นำที่แท้ ผู้เป็นนายเหนือตน หรือ มนุษย์ที่แท้

วิทยาการกระบวนการบูรณาการศาสตร์และศิลป์ (science and arts) ประสานความรู้ทางวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ กับพุทธศาสนาและ จิตวิญญาณ (spirituality) เป็นกระบวนการอบรมที่ชวนให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้และฝึกฝนภูมิปัญญาทางจิต กระบวนการและทักษะที่ฝึกฝนในการ อบรมครั้งแล้วครั้งเล่า อาทิ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การครุ่นคิดลึกซึ้ง เช่น การสนทนา การครุ่นคิดอย่างลึกซึ้ง (จากจิตที่เป็นสมาธิ) การตั้ง คำถามแม้กับสมมติฐานของตนเอง การฟังอย่างเข้าอกเข้าใจผู้อื่น ไม่ด่วน ตัดสิน เหล่านี้เป็นทักษะที่ช่วยสร้างบุคลิกภายในของผู้นำ

การอบรมภาวะผู้นำเรียนรู้รวมหมู่ให้แนวทางพื้นฐานในการฝึกฝนตนเอง เพื่อให้เป็นนักเรียนผู้ตลอดชีวิต โดยเรียนรู้จากตัวเอง ทีมงาน และสิ่งแวดล้อม ทั้งหลายรอบตัว การสนทนา (อันมีการฟังและพูดอย่างมีสติ) เป็นหนึ่งใน ทักษะจำเป็นที่ผู้นำต้องฝึกฝนเพื่อทำได้ดี ให้ทุกครั้งที่คุณคุย ประชุม สนทนากับใครก็ตาม ช่วยปลุกเร้าพลังใจ พลังความร่วมมือในผู้คน และพลังปัญญาของกลุ่ม

การอบรมภาวะผู้นำในยุคแห่งความพลิกผันนำทางผู้เข้าอบรมให้เดินเข้าสู่โลกภายในตน เพื่อค้นหา เป้าหมาย คุณค่าความหมายในชีวิตและงาน ค้นพบภาวะผู้นำในตน และแนวทางในการเปล่งศักยภาพนั้นเพื่อยังประโยชน์แก่ผู้อื่น

การอบรมการคิดกระบวนระบบช่วยให้เราปรับองศาการมองโลกให้ตรงหรือใกล้เคียงตามความเป็นจริง เห็นโลกที่โยงใยสัมพันธ์กันเป็นระบบที่มีชีวิต ทุกสิ่งส่งผลกระทบต่อกันไปมา เป็นเหตุและปัจจัยของกันและกันอย่าง ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ความเข้าใจโลกอย่างเป็นองค์รวมทำให้เราเข้าใจตัวเองในการดำรงอยู่ในข่ายใยของสังคมมนุษย์ อันเป็นหัวใจของการสร้างสรรค์เครือข่ายแห่งพลัง

อาจกล่าวได้ว่า สิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เป็นวิชาคลาสสิก (classic) ฝึกฝนและเรียนรู้ได้ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และยังประโยชน์ให้กับผู้เรียนรู้และฝึกฝนอบรมตนได้เสมอ ไม่ว่าจะทำงานในสาขา ประเด็น พื้นที่ หรือในภาวะตำแหน่งใด เพราะหัวใจของทั้ง 4 วิชาเป็นพื้นฐานปรัชญา และทักษะที่จะช่วยให้เราเข้าถึงความเป็นมนุษย์ที่แท้ (สัจจกาลแห่งตน)

การเขียนคู่มือเล่มนี้มีความยากลำบากอยู่ตรงที่การนำพาผู้อ่านไปมีประสบการณ์ร่วมกับกระบวนการเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา มีการสนทนาปฏิสัมพันธ์ของวิทยากรและผู้เรียน และระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง ซึ่งมีความรู้ความเห็นใหม่ๆ ที่น่าครุ่นคิดต่อ ผุดพวยขึ้นมาเสมอๆ จากการสนทนา นอกจากนั้นเนื้อหาสาระที่วิทยากรนำมาจัดกระบวนการอบรมนั้นมีรายละเอียดมากและลึกซึ้งเป็นลำดับ สิ่งที่วิทยากรบรรยายและชวนสนทนาเป็นเพียงเบื้องต้น

เท่านั้น ยังมีความรู้อีกมากที่ไม่ได้กล่าวถึง หรือเขียนถึงได้ไม่หมด เพราะจะเป็นการอัดข้อมูลความรู้มากเกินไป (ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์กับผู้รับ) ดังนั้น หากผู้อ่านท่านใดเห็นว่า เนื้อหาในบางส่วนยังเข้าใจได้ไม่สมบูรณ์ ขอแนะนำให้ชวนเพื่อนที่ร่วมการอบรมหรือผู้สนใจในเรื่องนั้น ๆ สนทนากัน หรือหาหนังสืออ่านเพิ่มเติม และที่สำคัญคือการทดลองนำความรู้ ความเข้าใจไปปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากการปฏิบัตินั้น ๆ

ในทำนองเดียวกัน ผู้ที่สนใจจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรนี้ ต้องหมั่นทำความเข้าใจเนื้อหาวิชาให้ลึกซึ้ง ฝึกฝนทักษะการเรียนรู้ลึกซึ้งและทักษะอื่น ๆ ที่สำคัญของแต่ละวิชา รวมถึงฝึกฝนจิตใจละเอียดอ่อนไว เพื่อที่จะสัมผัสสัจธรรมพลังการเรียนรู้ แล้วจัด ปรับกระบวนการ กิจกรรม เนื้อหาให้สอดคล้องพอเหมาะพอดีกับผู้เรียน เพราะหลักสูตรผู้นำฯ ตามกระบวนการต้นองค์รวม (ระบบที่มีชีวิต) หาใช่สิ่งที่จะลอกแบบ นำไปท่อง บอกรู้กันแล้วจะให้ผลในทำนองเดียวกันได้ ผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ต้องมี ศิลป์ พลิกแพลงความรู้ให้เข้ากับสถานการณ์และบุคคลอยู่เสมอ

“การเป็นวิทยากรกระบวนการเรียนรู้เป็นวิถี (ของชีวิต)

*The Way. Or the Path.”*

อาจารย์ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ุ์

วิทยากรกระบวนการหลักสูตรผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21



บันทึก