

# ผู้นำแห่งอนาคต

## ความรู้ฉบับพกพา

ผู้นำแห่งอนาคต  
*Leadership for the Future*  
Ethical • Collective • Transformative

\*\*\*  
**สสส**  
สำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การสร้างเสริมสุขภาพ



## ผู้นำแห่งอนาคต: ความรู้ฉบับพกพา

โครงการผู้นำแห่งอนาคต

พิมพ์ครั้งแรก มกราคม 2560 จำนวน 1,000 เล่ม

ราคา 120 บาท

### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ผู้นำแห่งอนาคต.-- นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการการเรียนรู้ และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.

152 หน้า

1. ภาวะผู้นำ. I. อรทัย กุศลรุ่งรัตน์, ผู้วาดภาพประกอบ. II. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-974-466-962-9

จัดพิมพ์โดย **โครงการผู้นำแห่งอนาคต**  
**คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

เลขที่ 999 อาคารประชาสังคมอุดมพัฒน์

ชั้น 4 ถ.พุทธมณฑลสายสี่ ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170

โทรศัพท์ 02-4415222 โทรสาร 02-4415223

อีเมล [collectivelff@gmail.com](mailto:collectivelff@gmail.com)

เว็บไซต์ <http://www.leadershipforfuture.com>

เฟซบุ๊ก <https://www.facebook.com/leadershipforthefuture2014>

**บรรณาธิการ** วรพงษ์ เวชมาลีนนท์

**พิสูจน์อักษร** อมรรรัตน์ เกรียงขจร

**แบบปก** อัครา เมธาสุข

**รูปเล่ม** บุศรินทร์ อังศกุลชัย

**พิมพ์ที่** โรงพิมพ์ ภาพพิมพ์

## คำนำ

“โครงการผู้นำแห่งอนาคต: สร้างเสริมเครือข่ายผู้นำสู่วิสัยภาวะทางปัญญา” ได้ทำการพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมที่ทันสมัยทั้งในเชิง ทฤษฎีและเชิงปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สังคมไทยเข้าใจและเห็นคุณค่าของภาวะ การนำกระบวนการนวัตกรรมที่ทันสมัย อันจะนำไปสู่จินตนาการและค่านิยมใหม่ในการเปลี่ยนแปลง ประเทศ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา คณะทำงานได้รวบรวม สะสม ผสมผสาน และกลั่น องค์กรความรู้ด้านภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมที่ทันสมัย ทั้งในแง่ของคลังความรู้ และในแง่ของ การถอดบทเรียนการทำงาน ออกมาเป็นหนังสือเล่มเล็ก ๆ เล่มนี้

หมวดที่หนึ่งของหนังสือเล่มนี้คือ รายงาน “ถอดบทเรียนกิจกรรมเสริมศักยภาพ เครือข่ายโครงการผู้นำแห่งอนาคต” ซึ่งเป็นการทบทวนและถอดบทเรียนกิจกรรมของ โครงการ โดยหยิบยกประเด็นที่มีความสำคัญลุ่มลึกจากกิจกรรม และข้อคุณสมบัติ ต่างๆ ที่ถือได้ว่าเป็นแก่นสารในการพัฒนาศักยภาพผู้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการ มา อภิปรายและสำรวจว่า โครงการได้ใช้กระบวนการอะไรบ้างในการสร้างคุณสมบัติ เหล่านี้ให้เกิดขึ้น พร้อมกับการยกตัวอย่างกิจกรรมและเสียงสะท้อนจากผู้เข้าร่วม ว่ากิจกรรมเหล่านี้สร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรบ้าง

หมวดที่สองของหนังสือคือ “คลังความรู้” ซึ่งเป็นการรวบรวมและอภิปราย คำศัพท์ต่างๆ ซึ่งถูกใช้ในงานของโครงการผู้นำแห่งอนาคต ด้วยภาษาที่อ่านง่าย และกระชับ มีเนื้อหาประกอบด้วย การสำรวจที่มาที่ไป ความหมาย แก่นสาร และ ข้อถกเถียงต่างๆ ของคำศัพท์แต่ละคำ โดยแบ่งประเภทเป็นคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ

แนวคิดด้านภาวะการนำต่างๆ คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือและกระบวนการสร้าง การเรียนรู้ที่โครงการใช้ และคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับมโนทัศน์ใหม่ในการขับเคลื่อน สังคมและการอธิบายสภาพสังคม

โครงการผู้นำแห่งอนาคตหวังว่า องค์กรความรู้จากหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ สำหรับการเผยแพร่ความรู้ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะการนำกระบวนการทัศน์ ใหม่ และมีมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องไปสู่วงกว้างมากยิ่งขึ้น

โครงการผู้นำแห่งอนาคต



# สารบัญ

## กลุ่มคำกระบวนทัศน์การนำ

- 9 ภาวะการนำแบบวีรบุรุษ (Heroic Leadership Paradigm)
- 11 ภาวะการนำแบบหลังวีรบุรุษ (Post-Heroic Leadership Paradigm) และภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm Leadership)
- 14 ภาวะการนำร่วม (Collective Leadership)
- 16 ภาวะการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leadership)
- 19 ภาวะการนำโดยมีจริยธรรม (Ethical Leadership)
- 21 ภาวะการนำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)
- 24 ภาวะการนำด้วยการเจริญสติ (Mindful Leadership)
- 27 ภาวะการนำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)
- 29 ภาวะผู้นำที่แท้ (Authentic Leadership)

## กลุ่มคำเครื่องมือและกระบวนการเรียนรู้

- 31 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
- 35 สนทนาสนทนา (Dialogue)
- 39 เวลด์คาเฟ่ (World Café)
- 43 โอเพ่นสเปซ (Open Space Technology)  
คนที่มาคือคนที่ใช่ จบเมื่อจบ เริ่มเมื่อเริ่ม
- 47 สนทนาซาธก (Appreciative Inquiry: AI)
- 51 การเรียนรู้สามฐาน (กาย ใจ คิด)
- 55 การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

## กลุ่มคำที่เกี่ยวกับมโนทัศน์ในการขับเคลื่อนสังคมและกลุ่มคำอื่นๆ

- 57 วูค่าเวิลด์ (VUCA World)
- 60 ดวงตาใหม่
- 61 การขับเคลื่อนกระบวนการทางสังคม (Social Facilitation)
- 63 โครงสร้างแนวตั้งและโครงสร้างแนวราบ  
(Vertical / Horizontal Structure)
- 66 ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Deliberative Democracy)  
ประชาธิปไตยเชิงลึก (Deep Democracy)  
และนิเวศประชาธิปไตย (Ecology of Democracy)
- 
- 70 รายละเอียดภาพประกอบ “คลังความรู้”

# กลุ่มคำกระบวนทัศน์การนำ

## ภาวะการนำแบบวีรบุรุษ (Heroic Leadership Paradigm)

แม้จะดูเหมือนคำที่เป็นนามธรรม แต่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำที่คนไทยคุ้นเคย เรามักจะได้ยินประโยคที่ว่า “เมื่อไหร่จะมีคนดีมาปกครองบ้านเมือง” หรือ “คนคนนี้เก่งมาก จะต้องนำประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้แน่” ซึ่งสะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำแบบวีรบุรุษได้เป็นอย่างดี

แนวคิดภาวะการนำแบบวีรบุรุษมีความเชื่อว่า ภาวะการนำเกิดจากคุณสมบัติพิเศษบางอย่าง เช่น คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรม ทักษะ สถานการณ์ หรือแม้กระทั่งความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละคน ทำให้บุคคลเหล่านี้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้ (อดิศร จันทร์สุข, 2557) ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่กระบวนทัศน์ภาวะการนำแบบวีรบุรุษจะเชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จต่างๆ ล้วนต้องมีปัจเจกบุคคลเหล่านี้เป็นตัวแปรทั้งสิ้น และผู้ตามเป็นเพียงคนที่ควรทำตามแนวทางที่ผู้นำวางไว้เท่านั้น เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำต้องการ

การมองภาวะการนำในเชิงวีรบุรุษเป็นกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการนำที่มีมาอย่างยาวนาน และมีอิทธิพลมากที่สุด ในสังคมทั่วไป (อดิศร จันทร์สุข, 2557) เมื่อประเทศ

เกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อย่างเช่นวิกฤตการณ์ทางการเมืองของไทยในช่วงสิบปีที่ผ่านมา จึงเป็นเรื่องปกติที่สังคมไทยจะคาดหวังให้มีบุคคลที่สามารถขึ้นมาเป็นผู้นำเพื่อนำประเทศให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้

อย่างไรก็ตาม ภาวะการนำแบบวีรบุรุษก็ถูกวิจารณ์และท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะในประเด็นของประสิทธิภาพว่า คุณสมบัติของวีรบุรุษแบบหนึ่งจะนำไปปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกันได้หรือไม่ และผลในแง่ลบที่อาจจะเกิดจากการนำแบบเบ็ดเสร็จโดยคนคนเดียว หรือการเชื่อมั่นในคุณสมบัติของผู้ นำมากเกินไป เช่น ผู้นำหลายคนแม้จะนำประเทศและองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ แต่ก็สร้างความทุกข์ยากแก่คนในประเทศและองค์กรอย่างกว้างขวาง จึงมีความพยายามนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำแบบอื่นๆ นอกเหนือจากการนำแบบวีรบุรุษออกมาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเกิดกระบวนทัศน์ภาวะการนำแบบหลังวีรบุรุษในยุคต่อมา

#### อ้างอิง

- อติสร จันทรสุษ. (2557). *ภาวะการนำ: ทบทวนองค์ความรู้เชิงวิพากษ์* (รายงานผลการวิจัย). นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

## ภาวะการนำแบบหลังวีรบุรุษ (Post-Heroic Leadership Paradigm) และภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm Leadership)

ภาวะการนำแบบหลังวีรบุรุษเป็นคำที่ครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับภาวะการนำหลากหลายแนวคิด ซึ่งแต่ละแนวคิดไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน และในหลายแง่มุมมีความขัดแย้ง ท้าทายกันเองด้วย แต่มีจุดร่วมกันอย่างหนึ่งคือ ล้วนแต่เป็นแนวคิดที่ท้าทายแนวคิดการนำแบบวีรบุรุษ

หากฐานคิดของการนำแบบวีรบุรุษเชื่อว่า ภาวะการนำจะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับคนบางคน และทำให้คนคนนั้นเป็นผู้นำโดยมีคนอื่นเป็นผู้ตาม กลุ่มแนวคิดภาวะการนำแบบหลังวีรบุรุษจะเชื่อว่า ภาวะการนำเป็นศักยภาพที่ทุกคนมีอยู่แล้ว ทุกคนล้วนมีความเป็นเจ้าของสังคมร่วมกัน และสามารถรับผิดชอบสังคมได้ ฉะนั้น สิ่งสำคัญคือ การสร้างบริบทที่ทำให้แต่ละคนสามารถแสดงความเป็นผู้นำของตนเองออกมา และมีส่วนร่วมในการนำสังคม การนำแบบหลังวีรบุรุษจึงไม่เน้นและให้ความสำคัญ

สำคัญกับการนำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ทำให้คนมีส่วนร่วมและสร้างการนำแบบกลุ่ม

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ หรือวิธีการเป็นผู้นำตามแนวคิดการนำแบบหลังวีรบุรุษ จึงแตกต่างจากแนวคิดการนำแบบวีรบุรุษเช่นกัน เพราะไม่เชื่อมั่นในการใช้อำนาจของผู้นำ หรือการให้ผู้นำควบคุมผู้ตามให้สร้างงานที่มีประสิทธิภาพ แต่เน้นใช้การสนทนา การหาทางออกร่วมกันระหว่างกลุ่ม และการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

แนวคิดเรื่องภาวะการนำภายใต้กระบวนการหลังวีรบุรุษมีความแตกต่างหลากหลายมาก แต่สิ่งที่โครงการผู้นำแห่งอนาคตให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ คือ “แนวคิดภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm Leadership)” ที่นำเอามิติและวิธีคิดใหม่ๆ มาสู่การมองภาวะการนำ

แนวคิดภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ไม่เพียงแต่ท้าทายการนำแบบวีรบุรุษในเชิงแนวทางและวิธีการนำ ความน่าเชื่อถือ ผลกระทบด้านลบ หรือประสิทธิภาพของการนำแบบเก่าเหมือนความคิดด้านการนำแบบหลังวีรบุรุษทั่วไป (อย่างเช่น กลุ่มแนวคิดแบบการนำเชิงกระจายอำนาจ หรือ Distributive Leadership) เท่านั้น แต่ยังมองว่า ถึงแม้ภาวะการนำแบบหลังวีรบุรุษหลายแนวคิดจะเสนอแนวทางที่ลดการใช้อำนาจการนำลง กระจายอำนาจการนำ และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในองค์กรมากขึ้น แต่ก็ยังมีเป้าหมายสูงสุดที่การสร้างประสิทธิภาพและนำองค์กรไปให้ถึงเป้าหมาย โดยเห็นมนุษย์เป็นเพียงทรัพยากรอย่างหนึ่ง

จึงต่างจากสิ่งที่แนวคิดภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ให้ความสำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพภายในด้านบวกของมนุษย์ เช่น ความเมตตากรุณา ความแท้จริงของ

ตัวตน และการตระหนักรู้ตัวเอง เป็นต้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; อติศร จันทรสุข, 2557) โดยเชื่อว่า การพัฒนาคุณภาพเหล่านี้จะช่วยให้ตัวบุคคล องค์กร สังคม เติบโต และเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความสุขอย่างยั่งยืน

#### อ้างอิง

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อติศร จันทรสุข. (2557). *ภาวะการนำ: ทบทวนองค์ความรู้เชิงวิพากษ์* (รายงานผลการวิจัย). นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

## ภาวะการนำร่วม (Collective Leadership)

คำว่า “การนำร่วม” หรือ “Collective Leadership” ถูกนิยามในรูปแบบและความหมายที่หลากหลายมาก แต่ยังไม่มีความหมายที่แน่ชัดตายตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทการใช้

ในที่นี้ จึงขอเสนอความหมายของการนำร่วมตามความเชื่อของโครงการผู้นำแห่งอนาคตว่า ที่ผ่านมามีคนถึงคำว่าผู้นำ ผู้คนมักจะนึกถึงวีรบุรุษ คือ คนคนหนึ่งที่มีคุณสมบัติเพียงพร้อม เป็นความหวังในการนำสังคมไปสู่ความเจริญ และเป็นผู้แก้ไขปัญหามากมาย นับแต่ปัญหาเล็กน้อยไปจนถึงปัญหาใหญ่ๆ อันเป็นแนวคิดของการนำแบบกระบวนทัศน์เดิม ได้แก่ การนำเดี่ยวหรือการนำแบบวีรบุรุษ (Heroic Leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดที่โครงการมองว่าไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่ใช่แนวทางการนำที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมในบริบทปัจจุบัน ซึ่งสังคมมีความซับซ้อนเกินกว่าปัญญาของผู้คนเดียวหรือผู้นำกลุ่มเล็กๆ จะรับมือหรือเข้าใจได้ ดังจะเห็นได้ว่า หลายครั้งการพึ่งพาการนำของผู้นำเหล่านี้แต่เพียงอย่างเดียว ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดจนส่งผลกระทบต่อผู้อื่นในวงกว้าง และสร้างปัญหาตามมาอีกหลายประการ เช่น การ

ตัดสินใจดำเนินนโยบายการพัฒนาต่างๆ อย่างการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ การสร้างเขื่อน หรือการทำเหมืองแร่ โดยไม่สนใจผลกระทบที่มีต่อกลุ่มคนในพื้นที่ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ โครงการจึงเชื่อว่า การนำและการเปลี่ยนแปลงสังคมไทย ไม่สามารถฝากความหวังไว้ที่ผู้นำแบบเดิมได้อีกต่อไป ต้องใช้การนำร่วมและปัญญาร่วมจากสังคมอย่างแท้จริง จึงถือเอาคำว่า “การนำร่วม” เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่ แม้โครงการจะตระหนักว่า นิยามของการนำร่วมยังสับสนไหลและยังไม่มีการพัฒนาแนวคิดในเชิงปฏิบัติอย่างชัดเจน ส่วนมากจะเป็นการสร้างทางเลือกในการนำนอกเหนือจากการนำเดี่ยว แต่หากมีพื้นที่ให้บรรดาผู้นำในสังคมได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความสัมพันธ์ รับฟังกันและกัน นอกเหนือจากเรื่องงาน รวมถึงมีการใช้กระบวนกรที่อาจจะทำให้เกิดปัญญาร่วมของกลุ่มขึ้นมา น่าจะสร้างรูปแบบการนำอย่างมีส่วนร่วมแบบหนึ่งที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนได้



## ภาวะการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leadership)

เมื่อพูดถึงคำว่า “การนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง” หลายคนที่พอจะคุ้นเคยกับแนวคิดทฤษฎีทางด้านผู้นำอยู่บ้าง คงจะนึกถึงแนวคิดภาวะการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์นาร์ด เอ็ม. แบสส์ (Bernard M. Bass) นักคิดด้านภาวะการนำผู้มีชื่อเสียง

แนวคิดการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่า ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามและคนอื่นๆ จนทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและสังคมในที่สุด ซึ่ง (Bass, 2005) สรุปว่า การจะเป็นผู้นำดังกล่าวได้ ต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ๔ ประการด้วยกัน ได้แก่

หนึ่ง **เป็นบุคคลในอุดมคติ** คือ เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ผู้ตามชื่นชมและต้องการเป็นเหมือน เช่น การมีคุณธรรมจริยธรรม การมองประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว การมีวิสัยทัศน์ลุ่มลึก สอง **สร้างแรงบันดาลใจ** ทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงและมีเป้าหมาย สาม **กระตุ้นทางปัญญา** กระตุ้นให้ผู้ตามมีวิธีจัดการและแก้ปัญหาใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ สี่ **ให้ความสำคัญต่อทุกคน**

ดูแลเอาใจใส่ และมองเห็นความต้องการเฉพาะของผู้ตามแต่ละบุคคล และพยายามทำให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายของพวกเขา

ถ้าผู้นำมีคุณสมบัติเหล่านี้ จะทำให้ผู้ตามและองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือ ถูกนำมาเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจแก่คนอื่น ในการทำสิ่งที่ดีแก่องค์กรและสังคมต่อไป

อนึ่ง คำว่า transform หรือความเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่แค่การเปลี่ยนแปลงหรือการแก้ไขทั่วไป (change) แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ตั้งแต่เป้าหมาย ทิศทาง วิธีการ คุณค่าที่ยึดถือ จริยธรรม เป็นการเปลี่ยนสถานะจากสิ่งหนึ่งไปเป็นอีกสิ่งหนึ่ง เช่น ถ้าเปรียบเทียบกับการบินดิน ก็ไม่ใช่เพียงแค่การปรับเปลี่ยนรูปร่างดินเหนียวเท่านั้น แต่คือการเอาดินไปเผาไปเคลือบสีจนกลายเป็นเครื่องกระเบื้อง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

อย่างไรก็ตาม มีการวิจารณ์ว่า แม้แนวคิดภาวะการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะพูดถึงเรื่องคุณธรรมจริยธรรม และการมองเห็นความสำคัญระหว่างคนมากกว่าแนวคิดภาวะการนำแบบวีรบุรุษอื่นๆ ที่มีอยู่ก่อนหน้า แต่ก็ยังไม่หลุดพ้นออกจากแนวทางการนำแบบวีรบุรุษ เนื่องจากยังคงเชื่อเรื่องการเมืองการมีผู้นำคนหนึ่งที่มีคุณลักษณะพิเศษบางประการ จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและสร้างความสำเร็จต่างๆ ได้ (อดิสร จันทรสุษ, 2557)

สำหรับภาวะการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในความหมายของโครงการผู้นำแห่งอนาคต แม้ว่าจะมีความคล้ายคลึงกับ Transformational Leadership อยู่บ้างในแง่ของการเชื่อเรื่องแรงบันดาลใจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ โครงการเชื่อว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และการสร้าง

การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดจากการที่ผู้นำองค์กร หรือผู้มีอำนาจมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติพิเศษ แต่เกิดจากการที่แต่ละคนเริ่มตระหนักรู้ในตนเอง เห็นภาวะที่ตนเองเป็นอยู่ และลงมือเปลี่ยนแปลงภาวะภายในของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีอื่นๆ ตามมา และทำให้คนอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น บางคนอาจเป็นคนจุกจิกชอบจับผิดคนอื่นโดยไม่รู้ตัว ทำให้เพื่อนร่วมงานทำงานด้วยความทุกข์อย่างมาก แต่เมื่อเขาหรือเธอรู้ตัวและเห็นว่าพฤติกรรมของตนเองสร้างความทุกข์แก่คนอื่นอย่างไร จึงเริ่มฝึกฝนการมองผู้อื่นด้วยความชื่นชมและกรุณา มองเห็นโอกาสเติบโตมากกว่าข้อผิดพลาด จึงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตนที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน จนเกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุขและมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันตามมา เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถเกิดได้หลายระดับ ตั้งแต่ในชีวิตประจำวัน มุมมองต่อโลก การท้าทาย และหาทางออกให้แก่สังคม หรือความเปลี่ยนแปลงในมิติทางจิตวิญญาณ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ หรือการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใหญ่แบบถอนรากถอนโคน ล้วนแต่เป็นจุดเริ่มต้นของสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่าง transform ได้ทั้งสิ้น

### อ้างอิง

- รัตติกมล จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อติสร จันทรสสุข. (2557). *ภาวะการนำ: ทบทวนองค์ความรู้เชิงวิพากษ์* (รายงานผลการวิจัย). นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Bass, B. M. (2005). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Inc., publisher.

## ภาวะการนำโดยมีจริยธรรม (Ethical Leadership)

“จริยธรรม” เป็นคุณสมบัติที่สังคมไทยให้ความสำคัญอย่างมาก และมักจะคาดหวังให้คนที่มีจริยธรรมขึ้นมาเป็นวีรบุรุษผู้กอบกู้ประเทศชาติจากปัญหาต่างๆ จนเกิดเป็นกระแสเรียกร้องหา “คนดี” และเกิดความเคลื่อนไหวทางการเมืองที่ทำให้เกิดการถกเถียงและวิพากษ์วิจารณ์ถึงความสำคัญของจริยธรรมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในช่วงหลายปีที่ผ่านมา

คงปฏิเสธไม่ได้ว่าจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าสังคมขาดจริยธรรมหรือผู้นำเป็นคนไร้จริยธรรมเสียแล้ว การอยู่ร่วมกันอย่างสุขสงบคงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เช่น ผู้นำที่คอร์รัปชัน หรือใช้อำนาจโดยไม่มีมาตรฐานทางจริยธรรมกำกับ จะก่อให้เกิดความทุกข์ยาก ปัญหาต่างๆ รวมถึงความขัดแย้งตามมาอย่างมหาศาล จริยธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำทุกคน

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ มาตรฐานและชุดจริยธรรมที่แต่ละบุคคลเชื่อถือ ล้วนมีความแตกต่างกัน และอาจจะมีความขัดแย้งกันด้วย การกระทำที่มีจริยธรรมตามชุดคุณค่าหนึ่ง อาจจะไม่จริยธรรมในอีกชุดคุณค่าหนึ่งก็เป็นได้ ซึ่ง

หลายครั้ง ความแตกต่างทางชุดจริยธรรมที่ถูกยึดถือไว้ ก่อให้เกิดการใช้ความรุนแรงต่อกัน อย่างเช่น ความขัดแย้งทางศาสนาต่างๆ เป็นต้น จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า ผู้นำจะหาความสมดุลระหว่างชุดจริยธรรมที่ตนเองยึดถือกับชุดจริยธรรมอื่นๆอย่างไร

ดังนั้น กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างความเชื่อในแต่ละชุดจริยธรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก รวมถึงการที่ผู้นำต้องรู้ตัวเอง ตระหนักว่าตนเองยึดถือชุดคุณค่าทางจริยธรรมแบบใด สิ่งที่ยึดถืออยู่ไปทำลายหรือกดทับชุดคุณค่าอื่นๆหรือไม่ และสามารถเปิดใจเรียนรู้ชุดคุณค่าทางจริยธรรมที่แตกต่างจากที่ตนเองยึดถือได้หรือไม่ นอกจากนี้ การตระหนักว่า พฤติกรรมของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร จนเกิดจิตสำนึก ก็ถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการนำโดยมีจริยธรรมเช่นเดียวกัน

#### อ้างอิง

- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์. *เวทีสื่อสารสาธารณะครั้งที่ 8 โครงการผู้นำแห่งอนาคต หัวข้อ “จริยธรรมกับคนรุ่นใหม่ ใครว่า(ไม่)จำเป็น?”* วันที่ 11 สิงหาคม 2559. กรุงเทพฯ.

## ภาวะการนำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

หลายคนอาจจะสงสัยว่า “การรับใช้” อันเป็นคำที่ผูกโยงกับตำแหน่งที่มีอำนาจน้อย และดูเหมือนจะเป็นบทบาทของผู้ตามเสียมากกว่า จะเป็นคุณสมบัติของผู้นำได้อย่างไร แต่ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งชื่อ โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ที่กลายเป็นนักวิชาการด้านภาวะการนำผู้มีชื่อเสียงในเวลาต่อมา เห็นว่าภาวะการนำแบบใช้อำนาจ โดยผู้นำควบคุมและมีอำนาจเหนือทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ใช่วิธีการนำที่สร้างผลสำเร็จได้ ต่อมา เขาได้รับแรงบันดาลใจจากตัวละครในหนังสือ *Journey to the East*<sup>1</sup> ทำให้เห็นว่า บทบาทแบบผู้รับใช้ต่างหากจึงเป็นภาวะการนำที่จะนำสังคมและองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตได้อย่างแท้จริง จึงเกิดเป็นแนวคิดเรื่องการนำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ขึ้น (Northouse, 2013, p. 221; รัตติกรณ์, 2556, น. 287-292)

ภาวะการนำแบบผู้รับใช้เชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำควรมีจิตแบบผู้รับใช้ ไม่เน้นการทำงานด้วยการพยายามเป็นผู้นำคนอื่น แต่ทำงานด้วยใจที่ต้องการให้บริการแก่

<sup>1</sup> Hesse, Herman. (1932). *Journey to the East*. (1<sup>st</sup> ed.). German: Samuel von Fischer.

ผู้อื่น ละความต้องการของตนเอง และให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้อื่น โดยมีความเชื่อว่า การรับใช้ผู้อื่นเป็นแก่นแท้ของการนำ เพราะการตั้งปณิธานเพื่อรับใช้ผู้อื่น จะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการเติบโตของ คนในองค์กรไปโดยปริยาย<sup>2</sup> (Dierendonck, 2011, p. 1231) ดังนั้น เป้าหมายของการนำแบบผู้รับใช้จึงไม่ใช่เพียงเพื่อการพัฒนางาน พัฒนาองค์กร หรือการไปให้ถึงเป้าหมาย แต่เน้นการเติบโตของผู้ตามและเพื่อนร่วมชุมชนเป็นสำคัญด้วย

แต่คำว่า “การรับใช้” ในที่นี้ ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำจะไร้อำนาจหรือต้องทำตามการควบคุมของผู้ตามแต่อย่างใด แต่หมายถึงผู้นำที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้คน ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ ช่วยให้คนในองค์กรเติบโตเป็นตัวของตัวเองอย่างมีความสุขและไม่สนใจเรื่องการถือครองอำนาจ (Dierendonck, 2011, p. 1231)

อย่างไรก็ตาม กรีนลีย์ ผู้เสนอแนวคิดภาวะการนำแบบผู้รับใช้ ไม่ได้นิยามอย่างชัดเจนว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ควรมีพฤติกรรมอย่างไร จึงมีความพยายามจัดแบ่งและนิยามคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้หลากหลายรูปแบบ ที่ได้รับการยอมรับทางวิชาการมากที่สุดในปัจจุบัน คือ คุณสมบัติของผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ ที่ แลร์รี สเปียร์ส (Larry Spears) นักพัฒนาภาวะการนำแบบผู้รับใช้ผู้มีชื่อเสียงได้จัดแบ่งไว้ คือ

1. ฟังเป็น รู้ว่าคู่สนทนาต้องการอะไร เห็นสิ่งที่ไม่ถูกพูดออกมา
2. มีความเห็นใจผู้อื่น
3. เสียสละตนเองและความสัมพันธ์ได้
4. ตระหนักรู้ตัว
5. โน้มน้าวแทนการสั่ง
6. มองภาพรวมอย่างเป็นระบบ
7. สายตากว้างไกล เข้าใจอดีตและหยั่งรู้

<sup>2</sup> Dierendonck, V. (2011). *Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, 37( 4)*, p. 1231.

อนาคตได้ 8. บริการผู้อื่น 9. ตั้งมั่นที่จะให้คนเติบโต 10. สร้างความเป็นชุมชนที่แท้จริง (Northouse, 2013, น. 221; รัตติกรณ์, 2556, น. 287-292)

#### อ้างอิง

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dierendonck, V. (2011). *Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, 37(4)*, pp. 1228-1261.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication Inc.

บิล จอร์จ (Bill George, 2012) นักวิชาการด้านภาวะการนำและอดีตผู้บริหารบริษัทกล่าวว่า “การฝึกเจริญสตินั้น จะช่วยให้เรามีความชัดเจนว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเรา และทำให้เราเข้าใจโลกรอบตัวมากขึ้น การเจริญสติจะช่วยให้เราลดละการให้ความสำคัญต่อสิ่งเล็กน้อย และความวิตกกังวลเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่สำคัญ เสริมสร้างพลังในการทำงาน การมีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น และมีความสามารถในการเสริมพลังแก่คนในองค์กร”

## ภาวะการนำด้วยการเจริญสติ (Mindful Leadership)

หมายถึงการนำเอาการเจริญสติมาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน จนเป็นการดำเนินชีวิตอย่างมีสติ รู้ตัวอยู่กับปัจจุบัน ทั้งในด้านการกระทำภายนอกของตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และความรู้สึกภายใน รูปแบบของการเจริญสติที่คนไทยคุ้นเคยที่สุดคือ การนั่งสมาธิ แต่การเจริญสติสามารถทำได้ในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการตระหนักรู้ตัวเวลาทำสิ่งต่างๆ หรือการเห็นและสามารถละวางความรู้สึกต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

แม้ว่าการเจริญสติจะเป็นสิ่งที่คนไทยคุ้นเคยดี เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของพุทธศาสนา แต่แนวคิดเรื่องภาวะการนำด้วยการเจริญสติถูกพัฒนาขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีการจัดการของตะวันตก โดยเชื่อว่าหากผู้นำมีคุณสมบัติต่างๆ ที่เกิดจากการฝึกฝนการเจริญสติ เช่น มีการคิดที่ชัดเจนขึ้น รับรู้อารมณ์ความรู้สึกตนเองได้เร็วขึ้น มองการณ์ไกลและแน่วแน่ต่อเป้าหมายของตนเอง จะทำให้การบริหารงานราบรื่น เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร และทำให้คนทำงานมีความสุข เช่น

ฉะนั้น ดูเหมือนว่าเป้าหมายของภาวะการนำด้วยการเจริญสติจะแตกต่างจากการเจริญสติในศาสนาพุทธที่มุ่งเน้นการเข้าถึงนิพพานอย่างที่คนไทยคุ้นเคยกัน แต่เป็นการนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ในการจัดการ การพัฒนาศักยภาพบุคคล และการนำในบริบทขององค์กรมากกว่า จึงไม่น่าแปลกใจที่การเจริญสติจะกลายเป็นทักษะที่มีการเรียนการสอนอย่างกว้างขวางและมีราคาแพง ทั้งในแง่การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาภาวะการนำ หรือใช้เป็นเครื่องมือฝึกทหารในกองทัพสหรัฐอเมริกา (Meyer, 2015)

สำหรับโครงการผู้นำแห่งอนาคต การใช้การเจริญสติเป็นเครื่องมือโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหรือรากฐานที่แท้จริงเป็นเรื่องอันตรายอย่างมาก โดยเฉพาะการนำไปใช้กระทำการที่ไร้จริยธรรม เช่น ใช้เพื่อการทำสงครามให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น ฉะนั้น การมั่นคงต่อเป้าหมายและรากฐานของการเจริญสติ เช่น เพื่อการพ้นทุกข์ หรือเพื่อพัฒนาจิตใจให้มีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น จึงสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การเจริญสติจะต้องไม่เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อบรรลุการพัฒนาภาวะการนำตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ เช่น เป็นนักฆ่าที่มีสติเวลายิงปืน แต่คือความเป็นผู้นำและภาวะการนำที่เกิดขึ้น

เองโดยธรรมชาติ อันเป็นผลมาจากการฝึกเจริญสติในชีวิตประจำ เพื่อช่วยนำสังคมให้หลุดพ้นจากความทุกข์ไม่ว่าจะมากก็น้อยก็ตาม

#### อ้างอิง

- George, B. (2012). *Mindfulness Helps You Become a Better Leader*. Retrieved July, 20, 2016, from <https://hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a>
- Myers, M. & USAMRMC Public Affairs. (2015). Improving Military Resilience through Mindfulness Training Retrieved July, 20, 2016, from <http://www.army.mil/article/149615>

### ภาวะการนำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership)

แนวความคิดการนำแบบกระจายอำนาจมองว่า การมีส่วนร่วมในการนำองค์กรหรือสังคม ยังมีคนมากเท่าไรยังเป็นเรื่องดี เนื่องจากการนำเดี่ยว การตัดสินใจ หรือการถือครองอำนาจโดยคนจำนวนน้อย ซึ่งเป็นแก่นความคิดของการนำแบบวิบุรุษที่เชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำต้องมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่ามนุษย์คนอื่นๆ เป็นแนวความคิดความเชื่อที่มีปัญหาและไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ที่ผลสำเร็จหรืองานต่างๆ ไม่ได้เกิดจากผู้นำเพียงคนเดียว แต่เกิดจากบทบาทของคนอื่นๆ ในองค์กรหรือสังคมด้วย

ดังนั้น แม้แนวความคิดการนำแบบกระจายอำนาจจะมีนิยามและขอบเขตการตีความที่หลากหลาย แต่หัวใจคือการเห็นและการอธิบายภาวะการนำที่เกิดจากกลุ่มคน (Bolden, 2011) โดยลักษณะการนำแบบกระจายอำนาจอาจจะแสดงออกเป็นผลรวมการทำงานของแต่ละคน เช่น ผลงานของโรงเรียนแห่งหนึ่งล้วนเกิดจากความสามารถในการบริหารของครูใหญ่ ความสามารถในการสอนของครู การจัดการสถานที่และรักษาความสะอาดของภารโรง หรือเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของคนหลายคน ซึ่งหมายถึงการที่คนกลุ่มหนึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และหลอมรวมเอาความเป็นผู้นำของ

คนในองค์กรมาเป็นแรงขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ หรือจากการออกแบบระบบก็ได้ เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่และบทบาทการนำภายในองค์กร ให้แต่ละคนมีโอกาสเป็นผู้นำ หรือการสับเปลี่ยนการนำในกลุ่มตามความชำนาญ เป็นต้น (Bennett, et al., 2003)

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า การนำแบบกระจายอำนาจจะไม่มี การนำ หรือเป็นการนำที่ทุกคนมีอำนาจเท่ากันหมด ในหลายองค์กรที่พยายามใช้รูปแบบ การนำแบบกระจายอำนาจ ยังคงมีหัวหน้าหรือผู้นำที่มีบทบาทชัดเจน แต่แนวคิด การนำในลักษณะนี้แตกต่างจากการนำภายใต้กระบวนการที่แบบวิบุรุษมาก เพราะ เชื่อมั่นในศักยภาพของคนที่หลากหลาย มากกว่าเชื่อการนำจากคนที่ดีพร้อมเพียง คนเดียว (Ancona, & Backman, 2010)

#### อ้างอิง

- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, pp. 251–269.
- Ancona D., & Backman, E. (2010). It's not all about you. Retrieved December, 28, 2016, from <https://hbr.org/2010/04/its-not-all-about-me-its-all-a.html>
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. December, 28, 2016, from <http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf>

## ภาวะผู้นำที่แท้ (Authentic Leadership)

ในการทำงานและบริหารงาน ความกดดันและปัจจัยต่างๆ เช่น การนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ การพยายามสร้างผลงานให้ประจักษ์ และการแข่งขัน อาจทำให้ คุณค่าที่เรายึดถือและความแน่วแน่ในการทำงานไขว้เขว และบางครั้งอาจจะทำให้เรา ตัดสินใจ หรือเลือกเส้นทางที่สร้างปัญหาและหมิ่นเหม่ต่อธรรมาภิบาลได้ อย่างเช่น ผู้บริหารบริษัทหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาเลือกแก๊งค์กำไรโดยขาดธรรมาภิบาล จนทำให้ เศรษฐกิจของอเมริกาเกิดภาวะฟองสบู่และล้มเหลวในที่สุด เป็นต้น มีการมองว่า สาเหตุของปัญหาดังกล่าวมาจากการคัดเลือกผู้นำที่เน้นดูดีมีเสน่ห์ แต่ไม่ใช่ “ผู้นำ ที่แท้” (George, 2003, 2008)

หลายคนอาจจะสงสัยว่า ผู้นำที่แท้คือใคร ควรเป็นคนแบบไหน และความแท้ ของการเป็นผู้นำคืออะไร คำถามเหล่านี้ทำให้เกิดคำอธิบายและมุมมองต่อการนิยาม ที่แตกต่างกันจำนวนมาก (Northouse, 2013) แต่ในมุมมองของโครงการผู้นำแห่ง อนาคต ผู้นำที่แท้คือ ผู้นำที่รู้จัก เข้าใจ และเห็นตัวเองอย่างถ่องแท้ และกระทำการ หรือเดินตามแนวทางที่เกิดจากแรงผลักดันและคุณค่าภายในของตัวเองเป็นสำคัญ

# กลุ่มคำเครื่องมือและกระบวนการเรียนรู้

องค์ความรู้เรื่องการพัฒนาภาวะการนำจำนวนมาก มักจะระบุถึงคุณสมบัติที่ผู้นำทุกคนควรมี จนเปรียบเสมือนต้นแบบของการนำที่ควรจะเป็น แต่แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้เชื่อว่า ความเป็นผู้นำของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน การจะรู้ว่าตนเองเป็นผู้นำในรูปแบบไหน จะต้องรู้จักและเห็นตนเองอย่างถ่องแท้เสียก่อน ความแท้จริงจะต้องมาจากภาวะภายในของผู้นำเอง ไม่สามารถมาจากการหล่อหลอมของสังคมได้ เมื่อผู้นำมีความถ่องแท้ในตัวเองแล้ว ไม่ว่าจะสภาวะภายนอกจะเป็นอย่างไร มีปัจจัยต่างๆ เข้ามารุมเร้าอย่างไร ก็จะไม่หวั่นไหว แต่ยังคงมุ่งมั่นเดินไปตามเส้นทางของตนเองอย่างมั่นคง

แม้ว่าภาวะการนำที่แท้จะเกิดจากการค้นพบและรู้จักตัวเองของผู้นำเอง แต่บิลจอร์จ (George, 2003) กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จะมีคุณสมบัติร่วมที่เกิดจากการสังสมประสมการณและการเติบโต 5 ประการ ได้แก่ 1. เข้าใจเป้าหมายและทิศทางของตนเองอย่างชัดเจน รู้ว่าตนเองทำอะไรต่างๆ ไปเพื่ออะไร 2. ปฏิบัติตามคุณค่าที่ตนเชื่อถ้อยอย่างมั่นคงไม่หวั่นไหวต่อแรงกดดันภายนอก 3. ใช้หัวใจในการนำ โดยเปิดใจ และพร้อมจะแบ่งปัน 4. สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้อื่น 5. มีระเบียบวินัย ควบคุมตนเองได้ ไม่ใช่แค่ในเชิงการทำงาน แต่ในเชิงพฤติกรรมด้วย เช่น ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นมิตรเสมอต้นเสมอปลาย หรือตัดสินใจทำสิ่งที่เหมาะสมโดยไม่ถูกชี้นำด้วยอารมณ์หรืออัตตา เป็นต้น

## อ้างอิง

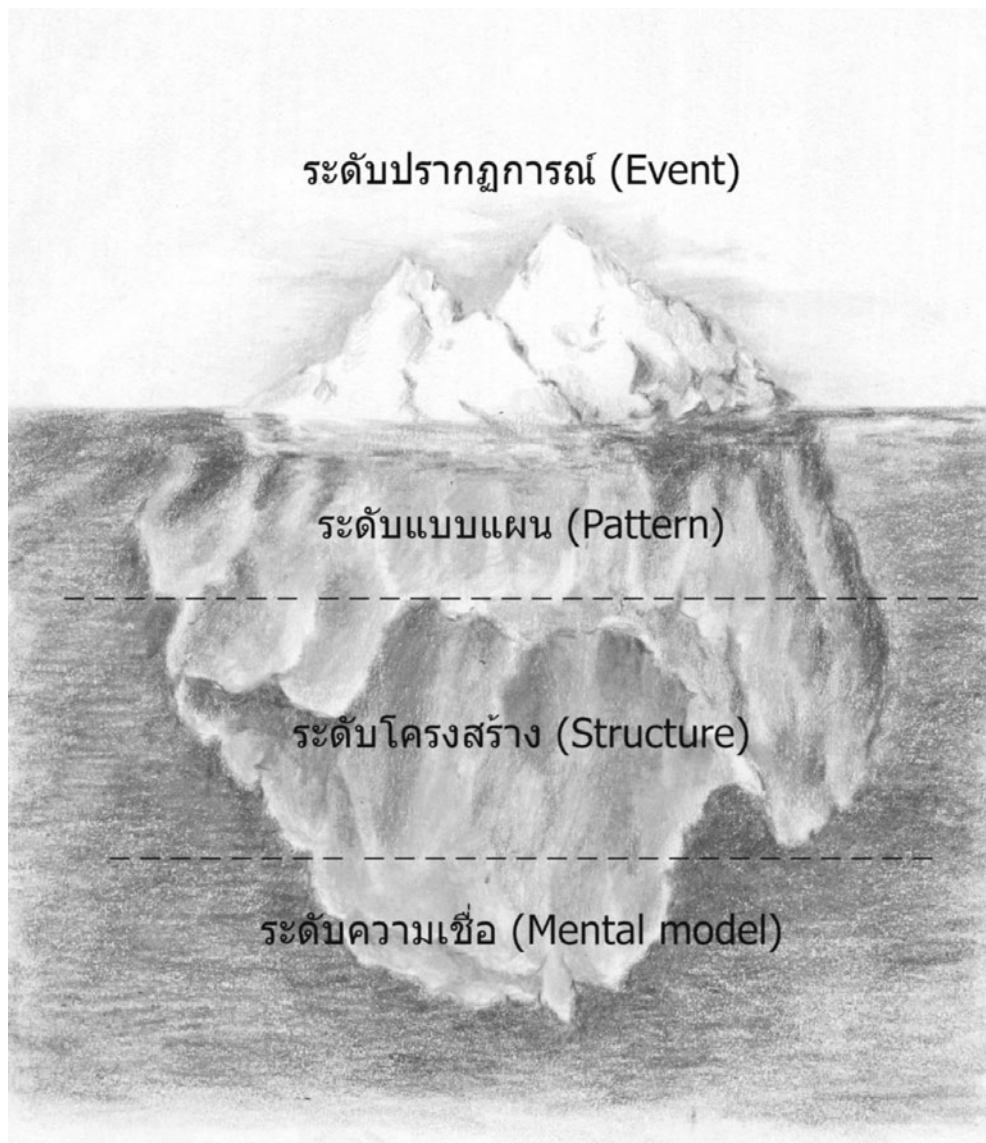
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2008). A Crisis of Leadership. Retrieved July, 20, 2016, from <http://www.billgeorge.org/page/a-crisis-of-leadership>

## การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

หลายคนคงเคยประสบกับภาวะว่า เมื่อปัญหาบางอย่างได้รับการแก้ไขไปแล้ว แต่เวลาผ่านไปไม่นานปัญหาเดิมก็ย้อนกลับมาอีก เนื่องจากหลายครั้งการแก้ปัญหาของเราเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุ ไม่ได้จัดการกับต้นเหตุของปัญหา ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเราไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่มีต้นตอมาจากอะไร มีโครงสร้างและพลังอะไรอยู่เบื้องหลัง การคิดเชิงระบบเป็นวิธีคิดที่จะช่วยค้นหา “รากเหง้า” ที่แท้จริง และแรงผลักดันที่ทำให้ปัญหาเกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบคือ กระบวนการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นระบบที่เป็นอยู่ว่าทำงานอย่างไร องค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและมีอิทธิพลต่อกันอย่างไร รวมถึงโครงสร้างต่างๆ ที่ทำให้เกิดระบบมีอะไรบ้าง ดังนั้นความคิดเชิงระบบจึงไม่ใช่การมองแค่ตัวปรากฏการณ์เพียงอย่างเดียว แต่มองไปถึงแบบแผน โครงสร้าง และพลังต่างๆ ที่ผลักดันให้เกิดปรากฏการณ์นั้นด้วย โดยการคิดเชิงระบบจะพิจารณาปรากฏการณ์ต่างๆ 4 ระดับได้แก่





1. **ระดับปรากฏการณ์ (Event)** คือ สิ่งที่เกิดขึ้น เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง หนี้สินของเกษตรกร ไฟไหม้ น้ำท่วม เป็นต้น

2. **ระดับแบบแผน (Pattern)** คือ การเห็นลักษณะร่วมบางอย่างของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ เช่น น้ำในแม่น้ำจะขึ้นสูงทุกเดือนพฤศจิกายน หรือน้ำทะเลจะขึ้นลงวันละสองครั้ง เป็นต้น

3. **ระดับโครงสร้าง (Structure)** คือ การเห็นระบบและพลังต่างๆ ของระบบที่ผลักดันให้เกิดปรากฏการณ์นั้น เช่น ถ้ามองเห็นคลื่นกระทบฝั่ง ก็จะเห็นไปถึงอิทธิพลของโชดหิน หน้าผา ลมที่เป็นตัวกำหนดความแรง และทิศทางที่คลื่นกระทบฝั่ง เห็นความเป็นส่วนหนึ่งของกระแสน้ำเย็นและน้ำอุ่นของโลกในคลื่น จนถึงอิทธิพลของแรงโน้มถ่วงโลกที่ส่งผลต่อการเคลื่อนไหวของคลื่น เป็นต้น

4. **ระดับความเชื่อ (Mental model)** เห็นถึงความคิดความเชื่อของคนที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการกระทำหรือปรากฏการณ์ต่างๆ เช่น ภาวะเงินฝืดเกิดจากความไม่เชื่อมั่นในเศรษฐกิจ ทำให้คนไม่กล้าใช้จ่ายใช้สอย เป็นต้น

การใช้การคิดเชิงระบบมาทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ จะช่วยให้เรามองเห็นรากเหง้าของปรากฏการณ์เหล่านั้น และสามารถจัดการปัญหาต่างๆ ได้ตรงจุด ไม่ใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ที่จะทำให้ปัญหาเหล่านั้นกลับมาอีกในเร็ววัน

ถึงแม้ว่าการคิดเชิงระบบจะเป็นแนวคิดจากตะวันตก และถูกเผยแพร่โดยนักคิดชาวตะวันตกอย่าง ออตโต ชาร์มเมอร์ (Otto Scharmer) และปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) แต่ความจริงเป็นแนวคิดที่มีอยู่แล้วในปรัชญาตะวันออกหลายสำนัก ไม่ว่าจะ

เป็นคำสอนของลัทธิเต๋า หรือคำสอนเรื่องอิทัปปัจจยตาและปฏิจจสมุปบาทของศาสนาพุทธ เป็นต้น

### อ้างอิงและอ่านเพิ่มเติม

- กรรณจรียา สุขรุ่ง, ปิยนาด ประยูร, หนูเพียร แสนอินทร์, และปทุมพร ปวงจันทร์. (2558). *คู่มือหลักสูตรการเรียนรู้ นักปฏิบัติการทางสังคมและสุขภาพ ผู้นำที่แท้แห่งศตวรรษที่ 21*. นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## สุนทรียสนทนา (Dialogue)

เมื่อนึกถึงการสนทนาทั่วไป โดยเฉพาะในบริบทการทำงาน หรือในการแก้ไขและจัดการปัญหาต่างๆ เราจะนึกถึงรูปแบบการพูดคุย เช่น การโต้เถียง (Debate) หรือการอภิปราย (Discussion) เป็นแนวทางการสื่อสารหลัก โดยการโต้เถียงจะมีเป้าหมายเพื่อการเอาชนะความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง และป้องกันความคิดของตนเอง จึงมักจะใช้วิธีการหาจุดอ่อนในความคิดของผู้อื่นพร้อมกับชี้ว่าความคิดของตนเองดีกว่าอย่างไร ส่วนการอภิปรายจะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุป โดยยึดหลักการและเหตุผล แต่มักไม่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึก ซึ่งบางครั้งไม่สามารถใช้แก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างแท้จริง แต่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง และละเลยสิ่งสำคัญที่อาจไม่ได้อยู่ในรูปแบบของความคิดเห็นหรือหลักการและเหตุผล<sup>3</sup> (เช่น อาจจะไม่ใช้ความขัดแย้งทางความคิดเห็น แต่เป็นเพราะท่าทีในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น)

<sup>3</sup> เรียบเรียงจากการเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ “Young Leadership” รุ่นที่ 2 หัวข้อ “สุนทรียสนทนา” วันที่ 24 – 26 เมษายน 2559 โดยมีคุณธนัญธร เปรมใจชื่น เป็นกระบวนกรหลัก



"สุนทรียสนทนา"

สุนทรียสนทนา คือ การพูดคุยรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างกันจากการสนทนาทั่วไป เป็นรูปแบบการสนทนาที่ชนเผ่าพื้นเมืองต่างๆ ทั่วโลกใช้กันมาอย่างยาวนาน แต่สังคมปัจจุบันไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก จนกระทั่งเดวิด โบห์ม (David Bohm) นักฟิสิกส์ชื่อดังของโลกได้เขียนถึงรูปแบบของการสนทนาดังกล่าวอย่างเป็นระบบ โบห์มเชื่อว่าความคิดของมนุษย์เป็นสิ่งที่ถูกประกอบสร้างขึ้นจากประสบการณ์ โดยสิ่งที่เราคิดว่าเป็นความจริง ล้วนถูกหล่อหลอมผ่านชีวิต ประวัติศาสตร์ อารมณ์ความรู้สึก ความปรารถนา ความกลัวของเรา ซึ่งทำให้แต่ละคนตีความสิ่งที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน และมีชุดคำอธิบายความจริงเป็นของตนเอง ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนมองไม่เห็น ว่า ความคิด อารมณ์ความรู้สึก และการอธิบายความจริงของตนเอง อาจเป็นผลผลิตจากปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว แต่กลับเข้าใจไปว่าเป็นปฏิกิริยาที่เกิดจากการกระทำของผู้อื่น (เช่น หงุดหงิดเพราะพฤติกรรมไม่ดีของคนอื่น) สุนทรียสนทนาจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดความตระหนักรู้ในประเด็นเหล่านี้มากขึ้น (Bohm, Factor & Garrett, 2012)

ลักษณะของกระบวนการสุนทรียสนทนาคือ การสนทนาที่ไม่มีระเบียบวาระ ไม่คาดหวังผล ไม่ต้องการข้อสรุปหลังจากการสนทนาจบลง ไม่ได้เถียง และไม่มี การตัดสินว่าสิ่งที่สนทนาถูกผิดอย่างไร แต่ความมุ่งหมายของสุนทรียสนทนาคือ การเรียนรู้ตนเอง และตระหนักรู้ถึงความเชื่อและคุณค่าที่ตนเองยึดถือไว้ (Bohm, Factor & Garrett, 2012)

ผลของกระบวนการสุนทรียสนทนาจึงไม่ใช่การสร้าง ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้เข้าร่วม แต่คือการเกิดพหุทธิปัญญา (ภาษาอังกฤษเรียกว่า insight) หรือความเข้าใจใหม่ที่ลึกซึ้งของตนเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน และอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่สนทนากันอยู่เลยก็ได้

เนื่องจากกระบวนการสุนทรียสนทนาไม่มีเป้าหมาย รูปแบบ และลักษณะที่แตกต่างจากการสนทนาประเภทอื่นๆ จึงใช้วิธีดำเนินกระบวนการและทักษะที่แตกต่างกันด้วย เช่น ใช้ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่เน้นการฟังเพียงเนื้อหา แต่ต้องเข้าถึงหัวใจของผู้พูด การสังเกตพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง หรือการให้เคารพต่อผู้ร่วมวงสนทนา ไม่หัวเราะเยาะเย้ย ไม่แซว ไม่พูดหรือถามแทรก ไม่บีบบังคับให้ผู้อื่นพูดหรือตอบ ด้วยหลักการและกฎเกณฑ์ดังกล่าว ทำให้สุนทรียสนทนานอกจากจะเป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจใหม่ร่วมกันแล้ว ยังช่วยลดอัตตาของผู้พูดไปโดยปริยายอีกด้วย

#### อ้างอิง

- Bohm, D., Factor, D., & Garrett, P. (2012). Dialogue - A proposal. Retrieved August, 22, 2016, from [http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue\\_proposal.html](http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html)

## เวิลด์คาเฟ่ (World Café)

เวิลด์คาเฟ่ (World Café) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างหนึ่ง โดยการจับกลุ่มย่อยประมาณ 4 - 8 คน เพื่อสนทนาประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่กำหนดร่วมกัน และเมื่อสนทนาไประยะหนึ่ง จะมีการสับเปลี่ยนสมาชิกระหว่างกลุ่มย่อยไปเรื่อยๆ โดยมีบางคนนั่งอยู่กลุ่มเดิมอีกหนึ่งรอบ ก่อนจะย้ายกลุ่มในการสับเปลี่ยนสมาชิกรอบถัดไป เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสพูดคุยกันอย่างทั่วถึง ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมมากกว่าการสัมมนาทั่วไป ตลอดจนช่วยต่อยอดและเกิดการเชื่อมโยงบทสนทนาในวงได้มากกว่าด้วย

เวิลด์คาเฟ่เป็นกระบวนการที่เชื่อว่า การพูดคุยกันมีความสำคัญมาก เนื่องจาก “การสนทนาเป็นวิธีการของมนุษย์ในการสร้าง คำจูน และสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อความจริงที่เราเผชิญอยู่” (Brown, 2005) การสนทนาจึงไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมเล็กๆ น้อยๆ อย่างที่เราเข้าใจ แต่ถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้ร่วม ที่ทำให้เกิดการค้นพบ ความหมายใหม่ๆ และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่มนุษย์ หลายครั้งความคิดดีๆ หรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ล้วนเริ่มต้นมาจากการนั่งคุยกันอย่างไม่เป็นทางการของคนไม่กี่คน เช่น การชุมนุมเพื่อต่อต้านการเหยียดเชื้อชาติและกลุ่มนีโอนาซี (Neo Nazi) ที่นครมิวนิค เมื่อปี ค.ศ. 1992 อันเป็นการชุมนุมทางการเมืองครั้งใหญ่ที่สุดครั้งหนึ่งใน



"เวิร์ลด์คาเฟ่"

ประเทศเยอรมนีหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และมีผู้เข้าร่วมชุมนุมราว 4 แสนคนนั้น เริ่มต้นมาจากการสนทนาบนโต๊ะอาหารเย็นของคนเพียง 4 คนเท่านั้นเอง (Brown, 2005)

ฆวนนิตา บราวน์ (Juanita Brown, 2005) ผู้คิดค้นกระบวนการเวิร์ลด์คาเฟ่สรุปว่า ในการจัดกิจกรรมเวิร์ลด์คาเฟ่ มีหลักการสำคัญอยู่ 7 ประการ ได้แก่

1. **การกำหนดบริบท** หมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมให้ชัดเจน ว่าเราจะทำอะไร เพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมเป็นใคร จะบูรณาการกระบวนการเวิร์ลด์คาเฟ่เข้ากับกิจกรรมอื่นๆ อย่างไร

2. **สร้างพื้นที่ความเป็นมิตร** สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย สนุกสนาน เหมาะสมต่อการสนทนา โดยอาจจะทำอะไรเล็กๆ น้อยๆ ให้ผู้เข้าร่วมการสนทนารู้สึก เช่น จัดงานศิลปะต่างๆ หรือการจัดบรรยากาศให้เหมือนร้านกาแฟ รวมถึงมีการเสิร์ฟกาแฟให้ด้วย เป็นต้น

3. **ตั้งคำถามที่สำคัญ** เลือกคำถามที่จะทำให้เกิดการค้นพบและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาเป็นหัวข้อการสนทนา ไม่ควรจะเป็นคำถามปลายปิดว่าใช่หรือไม่ใช่ แต่ควรจะเป็นคำถามปลายเปิดที่ทำให้เกิดความเป็นไปได้ต่างๆ

4. **สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม** ทั้งในกระบวนการจัดวงเสวนา การแสดงความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจ รวมถึงการมีส่วนร่วมในปฏิบัติการต่างๆ หลังจากการสนทนาจบลง จนนนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงและหาจุดร่วมระหว่างผู้คน

5. **ผสมผสานและเชื่อมโยงมุมมองที่หลากหลาย** องค์ประกอบหลักของเวิร์ลด์คาเฟ่คือ ไม่มีผู้เข้าร่วมคนใดนั่งอยู่กับที่และพูดคุยกับคนเดิมๆ ตลอด แต่จะมีการ

สับเปลี่ยนกลุ่มสนทนาไปเรื่อยๆ ทำให้เกิดการผสมผสานต่อยอดทางความคิด จนเกิด ปัญญาร่วมของกลุ่มขึ้น

6. ฟังร่วมกันเพื่อค้นหาแบบแผน ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และคำถามที่ กลุ่มลึก ใช้การฟังร่วมซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ฟังสิ่งที่คนอื่นพูดออกมา แต่เป็นการฟังเพื่อค้นหา ปัญหาและแก่นแท้ที่เกิดขึ้นจากกลุ่ม มีการสะท้อนย้อนมอง เพื่อทำให้กลุ่มตระหนักถึง แบบแผน แก่นเรื่อง และคำถามที่ลึกซึ้งขึ้น โดยกระบวนการอาจจะช่วยสร้างบรรยากาศ ของความเจียบให้ผู้เข้าร่วมได้ครุ่นคิด

7. เก็บเกี่ยวและแบ่งปันสิ่งที่ค้นพบร่วมกัน เวิลด์คาเฟ่เป็นกิจกรรมที่มี เป้าหมายเพื่อการเก็บเกี่ยวความรู้ที่ผู้เข้าร่วมสร้างและแบ่งปันกัน ในตอนท้ายของ กิจกรรม จึงจำเป็นต้องมีการสนทนาวงใหญ่ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แบ่งปันแก่นสาระที่เกิด จากการสนทนา ว่าพวกเขาได้ค้นพบอะไร และให้มีการบันทึกสิ่งที่ค้นพบในรูปแบบ ต่างๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศของความเจียบให้ผู้เข้าร่วมได้ใคร่ครวญและจดสิ่งที่ ตนเองเห็นว่าสำคัญลงในกระดาษโน้ต ก่อนจะแบ่งปันในกลุ่มใหญ่ด้วย

#### อ้างอิง

- Brown, J. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

## โอเพ่นสเปซ (Open Space Technology) คนที่มาคือคนที่ใช่ จบเมื่อจบ เริ่มเมื่อเริ่ม

เมื่อพูดถึงการจัดประชุม สัมมนา หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรามักจะนึกถึงการประชุมที่มีวาระและลำดับขั้นตอนที่แน่นอน มีผู้เข้าร่วมที่ได้รับเชิญมา ซึ่งเป็นรูปแบบที่ถูกใช้กันมาอย่างยาวนาน และหลายคนมักจะพบว่าเป็นการประชุมที่ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และหลายครั้งทำให้เสียงของผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ไม่ถูกรับฟัง จึงไม่น่าแปลกใจว่าในการประชุมสัมมนาจำนวนมาก เวลาพักทานกาแฟดูเหมือนจะเป็นช่วงที่ผู้เข้าร่วมให้ความสนใจที่สุด ทำให้ในปัจจุบัน เกิดแนวทางการจัดประชุมหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรูปแบบใหม่ๆ ขึ้น เช่น Open Space Technology เป็นต้น

โอเพ่นสเปซ (Open Space) เป็นวิธีการจัดกระบวนการกลุ่มและการจัดประชุมรูปแบบหนึ่ง โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า “คนที่มาไม่ว่าจะเป็นใครคือคนที่ใช่ อะไรก็ตามที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้น เริ่มเมื่อเริ่ม จบเมื่อจบ” (Globaltfokus, n.d.)



1, 2 "โอเพ่นสเปซ"



1

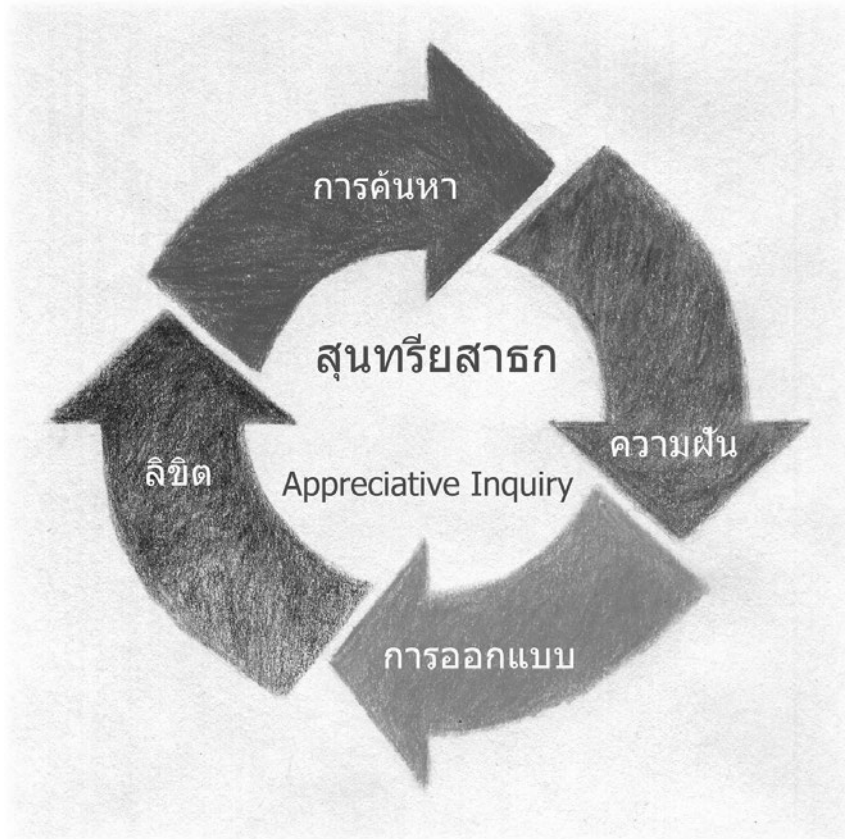
2

ในการทำกระบวนการโอเพ่นสเปซ แม้ว่าจะไม่มีการกำหนดวาระและประเด็นของการประชุมที่ชัดเจน แต่อาจจะมีการกำหนดหัวข้อพูดคุยโดยคร่าวๆ เช่น งานที่ต้องทำเพื่อปฏิรูปประเทศไทย หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นต้น แล้วจึงให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเสนอประเด็นที่แต่ละคนสนใจหรือต้องการพูดคุย โดยเขียนลงในกระดาษ และประกาศให้วงรับรู้ แล้วจึงให้ผู้เข้าร่วมเดินเข้ากลุ่มย่อยที่ตนเองสนใจและพูดคุยกัน จากนั้น จึงเปิดโอกาสให้กลุ่มรายงานประเด็นที่กำลังคุยกันอยู่ และติดบันทึกการพูดคุยบนกำแพง เพื่อให้คนที่ไม่ได้อยู่ในวงสนทนานั้นๆ เห็น แล้วจึงให้คิดแนวทางการนำสิ่งที่พูดคุยไปสู่การปฏิบัติจริง ก่อนจะเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ มาทำงานร่วมกัน

จากรูปแบบกระบวนการดังกล่าว โอเพ่นสเปซจึงมีลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่า “กฎของสองเท้า” (Globalfokus, n.d.) หมายถึง ถ้าผู้เข้าร่วมคนใดรู้สึกว่ประเด็นที่เลือกไม่ทำให้ตนเองได้เรียนรู้ หรือตนเองอยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสม สามารถใช้เท้าเดินไปหากกลุ่มใหม่ หรือไปทำงานในประเด็นที่คิดว่ามีประโยชน์หรือเหมาะสมกับตนมากกว่าได้ตลอดเวลา

#### อ้างอิง

- Globalfokus, (n.d.). Retrieved July, 20, 2016, from [http://www.globalfokus.dk/images/Kapacitetsudvikling/indsatser/SOL\\_ressourcenedatabase/1.\\_Toolbox/Guide\\_Open\\_Space.pdf](http://www.globalfokus.dk/images/Kapacitetsudvikling/indsatser/SOL_ressourcenedatabase/1._Toolbox/Guide_Open_Space.pdf)



## สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI)

ปกติเมื่อเราเผชิญปัญหาในองค์กรหรือสังคม เรามักจะรับมือด้วยการพิจารณาว่า ปัญหาเกิดจากสาเหตุอะไร ต้องแก้ไข ปรับเปลี่ยน และปรับปรุงอะไร โดยยึดหลักการ และเหตุผล เน้นการมองหาจุดผิดพลาด และเชื่อว่าการติเตียนและวิพากษ์วิจารณ์ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ ในขณะเดียวกัน ยังเชื่อว่าอารมณ์ ความรู้สึกเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลง (Lewis, Passmore, & Cantore, 2011)

แต่กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) เชื่อว่า วิธีจัดการ ปัญหาดังกล่าวไม่เหมาะสมกับธรรมชาติความเป็นองค์กร เพราะมององค์กรว่าเป็น เครื่องจักรและสถานที่รวมทักษะของผู้คน แนวคิดสุนทรียสาธกมองว่า องค์กรเป็น สิ่งมีชีวิต เนื่องจากเป็นศูนย์รวมของผู้คนและอยู่ได้ด้วยผู้คน แนวทางการสร้างความ เปลี่ยนแปลงจึงต้องเหมาะสมกับความมีชีวิตด้วย (Lewis, Passmore, & Cantore, 2011)



หัวใจของกระบวนการสุนทรียศาสตร์คือ ความเชื่อว่าสิ่งสำคัญของการสร้างความเปลี่ยนแปลง คือการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน องค์กร และบริบทโดยรอบ (Cooperrider, & Whitney, 2005) เชื่อในพลังของการแสดงอารมณ์ด้านบวก การเห็นคุณค่าและความประทับใจต่อผู้อื่น ผ่านการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมความรู้สึกด้านบวก ไม่ว่าจะเป็นจินตนาการ การสร้างเรื่องเล่าที่องค์กรเล่าถึงตนเอง การใช้ภาษาสร้างสรรค์ และกระบวนการสื่อสารพูดคุย เป็นต้น

โดยการใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์จะยึดถือแนวทาง 4D ได้แก่ Discovery (การค้นหา) Dream (ความฝัน) Design (การออกแบบ) และ Destiny (ลิขิต)

1. **การค้นหา** คือ การเข้าใจว่าในองค์กรของเรามีอะไร มีคุณภาพอะไรที่ดี อะไรที่ทำให้องค์กรมีชีวิต

2. **ความฝัน** คือ การค้นหาว่าคนในองค์กรมีฝันเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรอย่างไร และองค์กรอาจจะเป็นอะไรได้บ้าง โดยการรับฟังและเก็บเกี่ยวให้หลากหลายที่สุด

3. **การออกแบบ** คือ หลังจากรับฟังความฝันแล้ว คนในองค์กรเกิดฉันทามติต่อทิศทางในอนาคตขององค์กร และสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเพื่อไปสู่ความฝันนั้น

4. **ลิขิต** คือ การพิจารณาว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามข้อค้นพบจาก 3 ขั้นตอนที่ผ่านมา และลงมือปฏิบัติจริง

อย่างไรก็ตาม กระบวนการสุนทรียศาสตร์อาจจะกลายเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกใช้สำหรับการสร้างเสริมประโยชน์แก่องค์กรเท่านั้น ไม่ช่วยให้เกิดการพัฒนา

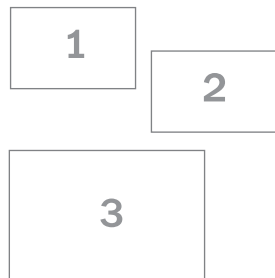
คนในองค์กรแต่อย่างใด หากผู้ใช้ไม่ฝึกทักษะการสะท้อนย้อนมองตนเอง และขัดเกลาจิตใจให้เห็นความดีงามของผู้อื่น และมีความเมตตาแก่ผู้อื่นอย่างแท้จริง

#### อ้างอิง

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (n.d.). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry, Retrieved December, 20, 2016, from <https://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf>
- Lewis, S., Passmore, J., & Cantore, S. (2011). *Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development*. London: Kogan Page Limited.



- 1 "ดาข่ายไฟฟ้า"
- 2 "สารธารชีวิต"
- 3 "มีเรา มีเขา"



## การเรียนรู้สามฐาน (กาย ใจ คิด)

เมื่อพูดถึงการเรียนรู้ในสังคมไทย เรามักจะเห็นภาพของการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่มีนักเรียนนั่งฟังการบรรยายเนื้อหาตามที่คุณครูเตรียมมาให้ บนฐานความเชื่อว่าการ ได้รับความรู้จะทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมอง เกิดทักษะและความเฉลียวฉลาด โดยมองไม่เห็นว่าการเรียนรู้อาจจะเกิดจากวิธีการเรียนรู้แบบอื่นๆ ได้ด้วย เช่น เด็กที่ไม่อยากทำการบ้าน แต่อยากใช้เวลากับการเล่นสนุกสนาน มักถูกผู้ใหญ่เตือนว่า จะทำให้โง่ หรือชีวิตไม่เจริญ เป็นต้น แต่ในความจริงแล้ว การเรียนรู้แบบนี้เป็นเพียงแค่แนวทางหนึ่งของการเรียนรู้อันหลากหลายเท่านั้น

โครงการผู้นำแห่งอนาคตเห็นว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นได้หลากหลายแนวทาง ไม่เฉพาะในบริบทของห้องเรียน และไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้จากตำราเรียนแต่เพียงอย่างเดียว โดยการออกแบบเวทีการเรียนรู้ของโครงการ จึงแบ่งแนวทางการเรียนรู้ได้คร่าวๆ เป็นสามฐาน ได้แก่

1. **การเรียนรู้ฐานคิด** คือ การมีความรู้ความเข้าใจต่อโลก การมีความคิดเชิงวิพากษ์ การมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พบเห็นได้ในการจัดการศึกษาทั่วไป

2. **การเรียนรู้ฐานใจ** คือ การทำความเข้าใจภาวะภายในของตนเอง เช่น การรู้จักเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น การฝึกจิตใจให้มีความเมตตากรุณา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับเผชิญความเปลี่ยนแปลงในชีวิตอย่าง เช่น ความตาย เป็นต้น

3. **การเรียนรู้ฐานกาย** คือ การเรียนรู้ผ่านการเคลื่อนไหวและลงมือทำ เช่น การออกกำลังกาย เป็นต้น

การจัดการศึกษาทั่วไปนั้นมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฐานใจและฐานกายเท่าไรนัก จึงทำให้การเรียนรู้ไม่สมบูรณ์ เพราะการพัฒนาฐานคิดเพียงอย่างเดียวแต่ไม่พัฒนาฐานกาย จะทำให้เกิดการเรียนรู้แต่ในตำรา ไม่เข้าใจความเป็นจริง (เช่น การเรียนรู้วิธีเล่นดนตรีในตำราโดยไม่ได้ปฏิบัติจริง) หรือถ้าพัฒนาฐานคิดโดยไม่มีฐานใจก็จะมองไม่เห็นมิติความเป็นมนุษย์และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น จนอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ (เช่น เห็นลูกจ้างเป็นแค่ฟันเฟืองหนึ่งขององค์กรมากกว่าคนที่มีชีวิตและเลือดเนื้อ หรือการยอมทำผิดจริยธรรมเพราะตนเองได้ประโยชน์)

การเรียนรู้ทั้งสามฐานนี้ไม่ได้แยกออกจากกัน แต่เชื่อมโยงและส่งเสริมกัน อาทิ การปฏิบัติจริงจะมีส่วนช่วยให้เราเห็นแง่มุมใหม่ๆ หรือสร้างความเข้าใจใหม่ๆ แก่ทฤษฎีทางวิชาการได้ หรือการทำความเข้าใจบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ก็จะช่วยให้เราเข้าใจและมองเห็นเหตุปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นตัวเราได้ลึกซึ้งขึ้น เป็นต้น

การออกแบบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ทั้งสามฐาน จึงควรจะเป็นหลักการสร้างการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยในอนาคต



1, 2 "การฟังอย่างลึกซึ้ง"



1

2

## การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

หลายครั้งในชีวิต เราคงเคยประสบกับเหตุการณ์ที่ว่า แม้เพื่อนหรือครอบครัวของเราจะฟังเรื่องราวที่เราเล่าทุกคำพูด แต่กลับไม่เข้าใจสิ่งที่เราพูดเลยแม้แต่น้อย มีหน้าซ้ำ อากักร กิริยา หรือการโต้ตอบสิ่งที่เราพูดกลับทำให้เรารู้สึกแย่งยิ่งกว่าการไม่ได้พูดเสียอีก สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะผู้ฟังไม่ได้ฟังอย่างลึกซึ้งนั่นเอง

Deep Listening แปลเป็นไทยว่า การฟังอย่างลึกซึ้ง หลายคนคงสงสัยว่าต่างจากการฟังทั่วไปอย่างไร และความลึกซึ้งในที่นี้หมายความว่าอย่างไร เป้าหมายของการฟังในการสนทนาทั่วไปคือ ต้องการเข้าใจเนื้อหาและเข้าใจว่าคนพูดต้องการสื่อสารอะไร แต่การฟังอย่างลึกซึ้งเป็นการฟังอีกฝ่ายหนึ่งให้เข้าใจในระดับที่ลึกซึ้งกว่าการเข้าใจคำพูด เป็นการฟังด้วยหัวใจ ด้วยความตั้งใจ ด้วยการเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญของสิ่งที่ผู้พูดกล่าวออกมา เพื่อที่จะเข้าใจถึงความรู้สึกและจิตใจของผู้พูด จิตของผู้ฟังจึงต้องอยู่กับสิ่งที่อีกฝ่ายพูดตลอดเวลา

การเป็นผู้ฟังอย่างลึกซึ้ง ผู้ฟังจะต้องรับฟังเรื่องราวของผู้พูดจริงๆ โดยไม่รบกวน ไม่ขัดจังหวะ ไม่ได้แย้ง ไม่ตั้งคำถาม แต่มีสมาธิอยู่กับสิ่งที่ผู้พูดพูด ไม่หันไปสนใจสิ่ง

รบกวนภายนอก และภายในใจของผู้รับฟังจะต้องไม่ตัดสิน ไม่วิพากษ์วิจารณ์ และปฏิบัติเหมือนสิ่งที่คุณพูดที่มีความสำคัญที่สุดในโลก

การไม่ขัดจังหวะการพูดและการไม่ตัดสิน ไม่ได้หมายความว่าผู้ฟังจะต้องเห็นคล้อยตามผู้พูดทุกอย่าง แต่มาจากรากฐานความคิดว่า ผู้ฟังให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ผู้พูดต้องการพูดในขณะนั้น มากกว่าความอยากรู้ อยากเห็น อยากรู้อากของตนเอง หรือความคิดเห็นที่ตนเองมีต่อสิ่งที่ผู้พูดพูด และรู้จักละวางความเป็นตัวตนลง

ดังนั้น การฟังอย่างลึกซึ้งจึงเป็นกระบวนการที่ผู้ฟังมีสติอยู่ในปัจจุบันขณะ ได้ชัดเจนตนเอง และตระหนักรู้ตัวเองตลอดเวลาไปพร้อมๆ กับการฟังคนอื่น

#### อ้างอิง

- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์. (2558). การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรโครงการผู้นำแห่งอนาคต ณ ศูนย์ผู้หญิงเพื่อสันติภาพและความยุติธรรม วันที่ 10 – 13 กรกฎาคม 2558. เชียงใหม่.

## กลุ่มคำที่เกี่ยวกับโมทัศน์ในการขับเคลื่อนสังคม และกลุ่มคำอื่นๆ

### วูค่าเวิลด์ (VUCA World)

วูค่าเวิลด์ (VUCA World) เป็นแนวคิดที่ริเริ่มใช้โดยกองทัพสหรัฐอเมริกาเพื่ออธิบายสภาวะและลักษณะของโลกหลังยุคสงครามเย็น ซึ่งมีลักษณะ 4 ประการ คือ Volatile (ความผันผวน) Uncertain (ความไม่แน่นอน) Complex (ความซับซ้อน) และ Ambiguous (ความคลุมเครือ) (Impact International, 2012)

**Volatile (ความผันผวน)** หมายถึงการที่ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้นเรื่อยๆ จนไม่ทันตั้งตัว เช่น ราคาน้ำมันที่ลดลงอย่างรวดเร็วจนถึงจุดต่ำสุดในรอบ 16 ปี เมื่อปี 2015 แม้จะเป็นสิ่งที่เราพอคาดการณ์ได้ แต่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากจนรับมือไม่ทัน เป็นต้น

**Uncertain (ความไม่แน่นอน)** หมายถึงการไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นต่อไป หรืออย่างไร แม้เราจะรู้ว่า ที่ผ่านมาเราอยู่ในสถานการณ์แบบไหน แต่เราไม่สามารถคาดเดาผลจากการตัดสินใจที่ผ่านมาได้

**Complex (ความซับซ้อน)** หมายถึงการที่ปรากฏการณ์ต่างๆ มีความเชื่อมโยงกัน จึงมีปัจจัยที่หลากหลาย ซับซ้อนในหลายระดับ ที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์

การจัดการหรือแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ จึงไม่อาจแก้ไขที่สาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง หรือ ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง

**Ambiguous (ความคลุมเครือ)** หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่แน่นอน และมีความซับซ้อน นำไปสู่ความคลุมเครือในทุกๆ เรื่อง ทำให้เราไม่สามารถรู้ได้ว่า เหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร มีนัยยะอะไร จะนำไปสู่อะไร และทำไมจึงเป็น เช่นนั้น จนไม่สามารถรู้ได้เลยว่า เรากำลังอยู่ตรงจุดไหน และควรจะไปทางไหนต่อ

หลายคนอาจคิดว่า วUCA เวิลด์ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่ เพราะโลกในปัจจุบันก็มี ลักษณะเช่นนี้อยู่แล้ว แต่การจะเข้าใจแนวคิดวUCA เวิลด์ได้นั้น จะต้องเข้าใจก่อนว่า ใน สมัยก่อน แนวคิดว่าสถานการณ์ต่างๆ มีเหตุมีผลที่ชัดเจนและสามารถควบคุมคาดเดา ได้นั้น เป็นวิธีการมองโลกที่มีอิทธิพลสูงมาก ดังนั้น จึงมีความเชื่อว่า การวางกลยุทธ์ เป็นขั้นเป็นตอน และการวางแผนงานที่รัดกุม จะช่วยควบคุมให้งานสำเร็จ แต่อิทธิพล ของโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนไหวของทุน สินค้า แรงงาน เทคโนโลยีการสื่อสาร และ นวัตกรรมต่างๆ ทำให้ความแน่นอนและการควบคุมได้ของสิ่งต่างๆ ลดลง แนวทาง การทำงาน การจัดการ และการแก้ปัญหาที่เป็นแบบแผนตายตัว จึงอาจจะมี ประสิทธิภาพอีกต่อไป การรับมือกับวUCA เวิลด์จึงต้องการผู้นำที่สามารถปรับตัว พร้อม รับมือกับความผันผวนต่างๆ ได้ดี

#### อ้างอิงและอ่านเพิ่มเติม

- Impact International. (2012). Leadership in a VUCA World. Retrieved July, 20, 2016, from <http://www.impactinternational.com/blog/2012/01/leadership-vuca-world>
- Innovation People Limited. (2013). Leading in complex and uncertain times. Retrieved July, 20, 2016, from <http://www.spiceframework.com/static/downloads/leading-in-uncertain-times.pdf>
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014) What VUCA Really Means for You. Retrieved July, 20, 2016, from [https://hbr.org/resources/images/article\\_assets/hbr/1401/F1401C\\_A\\_LG.gif](https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1401/F1401C_A_LG.gif)

## ดวงตาใหม่

ในปัจจุบัน คำว่า “นวัตกรรม” ถูกพูดถึงมากในฐานะเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิต และความเคลื่อนไหวต่างๆ โดยเรามักจะนึกถึงความทันสมัยหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่โครงการผู้นำแห่งอนาคตเชื่อว่า แก่นแท้ของนวัตกรรมคือ การมี “ดวงตาใหม่” ซึ่งหมายถึงการมีมุมมองหรือจินตนาการใหม่ต่อสภาพบริบทเดิม ซึ่งจะช่วยยกระดับแนวทางการจัดการบริบทต่างๆ และเกิดความเป็นไปได้ใหม่ๆ ตามมา

โดยการมีดวงตาใหม่อาจจะไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะเพียงบริบทภายนอกเท่านั้น แต่รวมถึงการมีดวงตาใหม่ต่อตนเองและภาวะภายในของตนเองด้วย เช่น การตระหนักถึงพฤติกรรมของตนเองที่ไม่เคยสังเกตมาก่อนว่า เราอาจจะใช้ความกลัวในการกำหนดทิศทางชีวิตมาโดยตลอด การเห็นความงามในสิ่งที่อยู่รอบตัว หรือการตระหนักถึงศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและโอบอุ้มผู้อื่นที่ตนเองมีอยู่ เป็นต้น ซึ่งการมีดวงตาใหม่จะช่วยให้เราปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวิธีการที่มักใช้ในการรับมือกับภาวะต่างๆ ที่เป็นมาได้

## การขับเคลื่อนกระบวนการทางสังคม (Social Facilitation)

คำว่า Facilitation ซึ่งถูกแปลว่า การดำเนินกระบวนการ มักจะทำให้เรานึกถึงภาพการทำกิจกรรมโดยมีกระบวนการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการให้ผู้เข้าร่วมบรรลุเป้าหมายต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างการเรียนรู้ให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

แต่โครงการผู้นำแห่งอนาคตมองว่า เราสามารถขยายความคำว่า Facilitation ให้กว้างขวางและลึกซึ้งกว่าการเป็นกระบวนการผู้สร้างการเรียนรู้ในการอบรมได้ โดยให้ความหมายรวมถึงการนำและขับเคลื่อนสังคมด้วย คำว่า Facilitation หรือการฝึกฝนการ Facilitation ตามความหมายของโครงการ จึงไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างทักษะในการสร้างการเรียนรู้ในการอบรม แต่หมายถึงทักษะต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงสังคม

โครงการเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนสังคมคือ การเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้นำ เช่น การที่ผู้นำแต่ละคนเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงพฤติกรรมตัวเอง ผลกระทบของพฤติกรรมตนเองต่อผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการเข้าใจและยอมรับสิ่งที่ผู้อื่นเป็น

เมื่อผู้นำเปลี่ยนแปลงภายในตัวเองได้แล้ว จะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการเติบโตของผู้คนผ่านการใช้ชีวิตประจำวัน โดยไม่จำเป็นต้องรอทำกระบวนการหรือกิจกรรมแยกออกมาต่างหากเลยก็เป็นได้

## โครงสร้างแนวตั้งและโครงสร้างแนวนอน (Vertical / Horizontal Structure)

ถ้าแปลอย่างตรงตัว Vertical / Horizontal Structure หมายถึง โครงสร้างแนวตั้งและโครงสร้างแนวนอน เราสามารถใช้เป็นคำอธิบายลักษณะความสัมพันธ์ของคนในองค์กรหนึ่งๆ ไปจนถึงสังคมได้ โดยโครงสร้างความสัมพันธ์แบบแนวตั้งจะมีลักษณะเป็นลำดับชั้น (มีได้หลายชั้น) ประกอบด้วยผู้มีอำนาจและผู้ไม่มีอำนาจ โดยคนมีอำนาจจะทำการนำและตัดสินใจ ส่วนคนไม่มีอำนาจมีหน้าที่ทำตามคำสั่งและการตัดสินใจของคนมีอำนาจ ตัวอย่างขององค์กรที่มีโครงสร้างความสัมพันธ์แนวตั้งอย่างชัดเจน คือ กองทัพและระบบราชการ เป็นต้น

ส่วนโครงสร้างความสัมพันธ์แนวนอน คือ การกระจายอำนาจให้ทุกคนใกล้เคียงกัน ทุกคนมีความรับผิดชอบและบทบาทการตัดสินใจใกล้เคียงกัน มักจะมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ไม่แน่นอนตายตัว ยังไม่มีตัวอย่างองค์กรที่ใช้โครงสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างชัดเจนมากนักในสังคมไทย แต่จะพบได้ในบริษัทบางแห่ง ชุมชนทางเลือก



ต่างๆ หรือความเคลื่อนไหวทางการเมืองที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะกิจ เช่น การชุมนุมต่อต้าน การสืบทอดอำนาจของ รสช. ในเดือนพฤษภาคม ปีพ.ศ. 2535 เป็นต้น

หลายคนอาจจะสงสัยว่า โครงสร้างแนวตั้งและโครงสร้างแนวราบมีความเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนสังคมอย่างไร โรเบิร์ต พัตนัม (Robert Putnam, 1993) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกันสงสัยว่า ทำไมสังคมอิตาลีตอนเหนือจึงมีความเป็นประชาธิปไตย ภาคพลเมืองและเศรษฐกิจเข้มแข็ง ตลอดจนมีการคอร์รัปชันน้อยกว่าอิตาลีตอนใต้ ซึ่งมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจน้อยกว่า และมาเพียมีอิทธิพลมาก พัตนัมพบว่า ในทางประวัติศาสตร์ อิตาลีตอนเหนือมีสถาบันทางสังคมที่เปิดให้คนมีส่วนร่วมในการปกครอง และมีการกระจายอำนาจการปกครองในพื้นที่มากกว่าทางใต้ที่มีการปกครองแบบรวมศูนย์อำนาจมาอย่างยาวนาน และไม่มีสถาบันทางสังคมใดๆ ที่มีบทบาทในการปกครองมากนัก ทำให้อิตาลีตอนเหนือมีรากฐานที่ทำให้ประชาชนมีความเข้มแข็ง จนส่งผลให้สถาบันทางสังคมต่างๆ ในอิตาลีตอนเหนือมีความเข้มแข็งตามไปด้วย

ศ.นพ.ประเวศ วะสี (2557) กล่าวว่า สังคมที่มีโครงสร้างแนวตั้งคือ สังคมที่มีลักษณะอำนาจนิยม เป็นสังคมที่อ่อนแอ คนส่วนน้อยเป็นผู้กุมอำนาจ ทำให้ความโปร่งใสของผู้มีอำนาจน้อยลงไปด้วย เนื่องจากประชาชนไม่มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และจะทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ขึ้น เนื่องจากคนที่ไม่ใช่อำนาจจะต้องพยายามให้คนมีอำนาจเข้ามาดูแลจัดการชีวิตให้ จึงค้ำจุนให้โครงสร้างแนวตั้งแข็งแกร่งขึ้น ความ เป็นประชาธิปไตยและเท่าเทียมที่แท้จริงจึงไม่เกิดขึ้น แต่สังคมที่มีโครงสร้างแนวราบ คนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองและการตัดสินใจอนาคตของสังคม ทำให้สังคมมีความเข้มแข็งมากกว่า

แม้จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางสังคม แต่เราสามารถเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์แนวราบได้ในชีวิตประจำวัน โดยการเปิดให้มีการแลกเปลี่ยนและรับฟังผู้อื่น ตัดสินใจร่วมกัน และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียม เสมอภาค

#### อ้างอิง

- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- ประเวศ วะสี, ศ.นพ. (2557). *ระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่*. นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

## ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Deliberative Democracy)

## ประชาธิปไตยเชิงลึก (Deep Democracy)

## และนิเวศประชาธิปไตย (Ecology of Democracy)

เมื่อพูดถึงคำว่าประชาธิปไตย เรามักจะนึกถึงประชาธิปไตยแบบตัวแทน คือ การที่เราเลือกผู้แทนเพื่อไปเป็นคนออกเสียง ลงความเห็น และตัดสินใจแทนตัวเราในการปกครองประเทศ แต่ท้ายที่สุดแล้ว หลายๆ ครั้งเราจะพบว่า การมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางสังคมของเราจะยุติลงหลังจากการหย่อนบัตรเลือกตั้ง และผู้แทนที่เราเลือกไปเป็นตัวแทนในการปกครอง ก็มักจะไม่ได้ทำหน้าที่ที่ตัวแทนที่แท้จริงของประชาชนแต่อย่างใด และบ่อยครั้งที่ระบบประชาธิปไตยแบบตัวแทนยังให้ความสำคัญเฉพาะเสียงส่วนใหญ่ จนไม่สนใจหรือเบียดเบียนเสียงส่วนน้อย ดังนั้น จึงมีความพยายามชี้ให้เห็นว่าความเป็นประชาธิปไตยในรูปแบบอื่นๆ อาจจะเป็นแนวทางที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและอนาคตของสังคมได้มากกว่าระบอบประชาธิปไตยแบบผู้แทน

**ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ** เป็นนิยามอย่างหนึ่งของกระบวนการประชาธิปไตย ที่พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและอนาคตของสังคมที่

ตนเองอาศัยอยู่ ไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กร ชุมชน และประเทศ หัวใจสำคัญคือ การเปิดโอกาสและเปิดกว้างให้คนที่ต้องการมีส่วนร่วมสามารถเข้าร่วมให้มากที่สุด ให้มีมุมมองและความเห็นหลากหลายที่สุด (Santos, 2012) โดยให้ทุกฝ่ายเข้ามาร่วมคิด ร่วมคุยร่วมเจรจาในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ โดยไม่เน้นเสียงส่วนใหญ่ แต่ให้เกิดการได้ยินเสียงทุกเสียง

โดยการปรึกษาหารือในที่นี้ ไม่ใช่การโต้วาทีหรือการพูดคุยเพื่อพยายามทำให้อีกฝ่ายยอมรับความคิดของตนเอง ด้วยการหาจุดอ่อนข้อเสียของความคิดอีกฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นการรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลเพื่อหาฉันทมติจากทุกฝ่าย อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจหรือมติที่มาจากปรึกษาหารือ ไม่ถือว่าเป็นมติสุดท้ายที่ปรับเปลี่ยนไม่ได้และถูกต้องที่สุด แต่สิ่งสำคัญคือ การมีกระบวนการที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด เปลี่ยนแปลง หรือขัดเกลามติเหล่านั้นต่อไป (Gutmann, & Thompson, 2007) รูปแบบความเป็นประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ จึงเป็นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมสู่คนธรรมดา ทำให้คนธรรมดามีช่องทางในการตรวจสอบผู้มีอำนาจได้อย่างไม่ยากเกินไป

**ส่วนแนวคิดแบบประชาธิปไตยเชิงลึก<sup>4</sup>** เป็นกระบวนการทำงานกับกลุ่มคนที่ เมอนา เลวิส (Myrna Lewis) (Deep Democracy, N.D.) เป็นผู้พัฒนาขึ้น มีความคล้ายคลึงกับประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ คือ เป็นกระบวนการที่พยายามสร้างความ เป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริงผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม การพร้อมที่จะฟัง

<sup>4</sup> คำว่า ประชาธิปไตยเชิงลึก (Deep Democracy) ถูกคิดค้นโดย อาร์โนลด์ มินเดลล์ (Arnold Mindell) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยากระบวนการ (Process Work) แต่นิยามของมินเดลล์จะเน้นเรื่องการทำสมาธิของตัวเองของบุคคล และการก้าวข้ามพันปมบาดแผลเป็นหลัก

และให้คุณค่าต่อเสียงทุกเสียง รวมถึงเชื่อว่าถ้ามติของกลุ่มเกิดจากการมีส่วนร่วม และเสียงของทุกคนได้รับการตอบสนอง จะเป็นมติที่ดีและเหมาะสมที่สุด

อย่างไรก็ตาม กระบวนการประชาธิปไตยเชิงลึกมีความเชื่อว่า ฉันทามติหรือการตัดสินใจของกลุ่มอันเกิดจากการใช้เหตุผลหรือการพูดคุยแบบธรรมดาทั่วไปนั้น อาจไม่ใช่ฉันทามติที่แท้จริง และไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืนและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ

ภายใต้กระบวนการประชาธิปไตยเชิงลึก การสร้างความเข้าใจและการได้ยินเสียงของคนในกลุ่มอย่างแท้จริงนั้น จะต้องทำให้คนในกลุ่มเข้าใจอารมณ์ ความเชื่อ และคุณค่าที่แต่ละคนยึดถือไว้ด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความเข้าใจต่อผู้อื่น และตนเองที่ลึกซึ้งขึ้น รวมถึงทำให้แต่ละคนได้ทบทวนความคิดความเชื่อของตนเองด้วย ดังนั้น ในการจัดกระบวนการประชาธิปไตยเชิงลึก กระบวนการจะต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่ผู้คนสามารถแสดงสิ่งที่ตนเองคิดและเป็นออกมาอย่างซื่อสัตย์ที่สุดให้ได้

ส่วน **นิเวศประชาธิปไตย** เป็นแนวคิดของเดวิด แมธธิวส์ (David Matthews) นักวิชาการและนักเคลื่อนไหวทางสังคม ที่เสนอว่า ความเป็นประชาธิปไตยมีอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับสถาบัน อย่างเช่น การเลือกตั้ง การมีสภาผู้แทนราษฎร การมีศาลที่เราคุ้นเคยกันดี แต่ในขณะเดียวกัน ความเป็นประชาธิปไตยก็อาจจะเกิดขึ้นในโครงสร้างระดับล่างด้วย ซึ่งเดวิด แมธธิวส์ (The Broker Online, n.d.) บอกว่า เปรียบเสมือนกับระบบนิเวศที่ทุกอย่างมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน การสร้างความเปลี่ยนแปลงจุดใดจุดหนึ่งย่อมส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นได้

แนวคิดนิเวศประชาธิปไตยเชื่อว่า ถ้าหากคนธรรมดาถูกขึ้นมาเคลื่อนไหวสร้างความเปลี่ยนแปลงร่วมกัน จะทำให้เกิดสถานะที่คนธรรมดาสามารถมีบทบาทในการกำหนดอนาคต และทิศทางของสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ได้มากกว่าการพึ่งพาสถาบันต่างๆ จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ขยายนิยามของประชาธิปไตยให้กว้างไปกว่าประชาธิปไตยแบบตัวแทนที่เราคุ้นเคยกัน

#### อ้างอิง

- The Broker Online. (n.d.). David Mathews: The ecology of democracy. Retrieved July, 20, 2016, from <http://www.thebrokeronline.eu/Blogs/Archived-online-discussions/Deep-democracy/David-Mathews-The-ecology-of-democracy>
- Deep Democracy. (n.d.). History of Deep Democracy. Retrieved July, 20, 2016, from <http://www.deep-democracy.net/view-page.php?page=History%20of%20Deep%20Democracy>
- Santos, E. (2012). What is Deliberative Democracy?. Retrieved July, 20, 2016, from <http://deldem.weblogs.anu.edu.au/2012/02/15/what-is-deliberative-democracy>
- Gutmann, A., & Thompson, D. (2007). Why Deliberative Democracy?. Retrieved July, 20, 2016, from <http://press.princeton.edu/chapters/s7869.html>

## รายละเอียดภาพประกอบ “คลังความรู้”

### การคิดเชิงระบบ น. 32

- อรทัย กุศลรุ่งรัตน์ ผู้วาด

### สุนทรียสนทนา (Dialogue) น. 36

- “สุนทรียสนทนา”  
เวทีการเรียนรู้เครือข่ายภาวะการนำเพื่อการขับเคลื่อนสังคม ครั้งที่ 3  
วันที่ 23 - 27 กันยายน 2558  
ณ บ้านอัมพวา รีสอร์ท แอนด์ สปา อ.เมือง จ.สมุทรสงคราม

### เวิลด์คาเฟ่ (World Café) น. 40

- “เวิลด์คาเฟ่”  
เวทีร่วมเรียนรู้ผู้นำกระบวนทัศน์ใหม่ ครั้งที่ 2  
วันที่ 23 - 26 ตุลาคม 2557 ณ สามพราน ริเวอร์ไซด์ อ.สามพราน จ.นครปฐม

### โอเพ่นสเปซ (Open Space Technology) น. 44

- 1, 2 “โอเพ่นสเปซ”  
เวทีเครือข่ายการเรียนรู้ผู้นำแห่งอนาคต ครั้งที่ 4  
วันที่ 2 - 25 พฤษภาคม 2558 ณ สามพราน ริเวอร์ไซด์ อ.สามพราน จ.นครปฐม

### สุนทรียสารก (Appreciative Inquiry: AI) น. 46

- อรทัย กุศลรุ่งรัตน์ ผู้วาด

### การเรียนรู้สามฐาน น. 50

- 1 “ตาข่ายไฟฟ้า”  
เวทีการเรียนรู้เครือข่ายภาวะการนำเพื่อการขับเคลื่อนสังคม รุ่นที่ 3 ครั้งที่ 1  
วันที่ 29 พฤศจิกายน - 2 ธันวาคม 2559 ณ บ้านผู้หว่าน อ.สามพราน จ.นครปฐม
- 2 “สารธารชีวิต”  
เวทีอบรมเชิงปฏิบัติการ “Young Leadership” รุ่นที่ 3  
วันที่ 7 - 9 ตุลาคม 2559  
ณ โรงแรมเดอะ รอยัล เจมส์ กอล์ฟ รีสอร์ท อ.ศาลายา จ.นครปฐม
- 3 “มีเรา มีเขา”  
เวทีการเรียนรู้เครือข่ายภาวะการนำเพื่อการขับเคลื่อนสังคม รุ่นที่ 3 ครั้งที่ 1  
วันที่ 29 พฤศจิกายน - 2 ธันวาคม 2559 ณ บ้านผู้หว่าน อ.สามพราน จ.นครปฐม

### การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) น. 54

- 1, 2 “การฟังอย่างลึกซึ้ง”  
เวทีเครือข่ายคนรุ่นใหม่ “ปลูกพลัง เปลี่ยนไทย” ภาคเหนือ  
วันที่ 24 - 26 กรกฎาคม 2558 ณ โรงแรมเรือนแพ รอยัลปาร์ค จ.พิษณุโลก