

จิกซอว์ตัวสุดท้าย

ดร.ปิญโญ รัตนาพันธ์ (Dr.Pinyo Rattanaphan)*

งานเขียน นี้มีวัตถุประสงค์หลักคือ การนำเสนอศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร ที่มีชื่อว่า Appreciative Inquiry (AI) ซึ่งเป็นศาสตร์ใหม่ โดยเสนอในรูปแบบอย่างง่าย ๆ พร้อมยกตัวอย่าง จากเหตุการณ์จริง AI คือกระบวนการค้นหาสิ่งดีๆ ร่วมกันเป็นสิ่งที่ มีอยู่ในตัวคน ในองค์กร ในสิ่งแวดล้อมและ ในระบบนิเวศน์ผ่านกระบวนการการตั้งคำถามเชิงบวก AI มีชื่อภาษาไทยคือ “สุนทรียสาธก” หรือ ในบางแห่ง เรียกว่า “สุนทรียปริศนีย์” และ นิยมเรียกกันสั้นๆ ว่า AI

AI เป็นสาขาหนึ่งในการพัฒนาองค์กร (Organization Development-OD) ทั้งนี้ผู้เขียนเองในฐานะที่ได้ศึกษา ทำวิจัย รวมทั้งได้ดำเนินการปฏิบัติจริง ในหลายๆองค์กร พบว่าองค์กรต่างๆมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ทำให้มั่นใจว่า AI ช่วยในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพจริง

ไม่นานมานี้มีนักศึกษา MBA ท่านหนึ่งถามผู้เขียนว่า

“รู้จัก AI และศึกษาผ่านงานของผู้เขียนมานานที่เขียนเรื่องนี้อยู่เป็นประจำกว่า 500 ตอนใน www.gotoknow.org แต่ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร ยังต่อจิกซอว์ไม่ได้”

ดังนั้น ผู้เขียนจึงขออนุญาต พาผู้สนใจ AI มาต่อจิกซอว์กัน ให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจนซึ่ง ตามหลักวิชาการแล้ว AI มีจิกซอว์อยู่ 11 ตัว เริ่มต้นกันที่ละตัวดังต่อไปนี้

* อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ก่อตั้ง Thailand Appreciative Inquiry Network (www.aithailand.com)



Cr: <http://reallifemom-christi.blogspot.com/>

จิ๊กซอร์ตัวแรก ต้องทำความเข้าใจก่อนว่า AI คือ กระบวนการในการค้นหาสิ่งดีๆ “ร่วมกัน” โดยมีความเชื่อว่าทุกคน ทุกระบบ ทุกองค์กร มีเรื่องดีๆ ที่เป็นสาเหตุทำให้ระบบเดินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ “ซ่อนเร้นอยู่” นอกจากนี้ต้องรู้จักวงจร AI ว่า AI ประกอบด้วยวงจรดังนี้ คือก่อนอื่นต้องกำหนดเรื่องที่จะทำก่อน (Topic Choice) เมื่อได้เรื่องแล้ว ให้ตั้งคำถามเชิงบวก เพื่อค้นหาเรื่องราวดีๆ ในเรื่องนั้น (Discovery) เมื่อค้นพบเรื่องราวดีๆ แล้วให้นำมาหา “จุดร่วมเชิงบวก” (Positive Core) ต่อมานำจุดร่วมที่ได้ มาคิดค้นหาความฝัน หรือสิ่งดีๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น (Dream) เมื่อได้ฝันแล้ว ต้องมาหาแนวทางสร้างสรรค์สิ่งดีๆ เพื่อนำไปสู่ฝันร่วมกัน นั่นคือ (Design) และสุดท้ายนำมาทำฝันให้เป็นจริงคือ (Destiny)

จิ๊กซอร์ตัวที่สอง ขอยกตัวอย่างเรื่อง “ความชรา (Aging)” ซึ่งเป็นโจทย์ที่นักศึกษา MBA คนหนึ่งสนใจศึกษา เมื่อต้องการทำ AI เกี่ยวกับเรื่องความชรา จะทำอย่างไร ผู้เขียนแนะนำให้เริ่มจากตีโจทย์กำหนดเรื่องที่จะทำหรือสร้าง Topic Choice ก่อน ซึ่งในที่สุดก็ได้หัวข้อศึกษา คือ “ชราอย่างสง่า (Positive Aging) ตรงนี้จะเห็นว่าเวลาตั้ง Topic Choice แม้ว่าจะเริ่มจากอะไรก็ตามจะเป็นด้านลบหรือเป็นเรื่องธรรมดาๆ เช่น คำว่า ความชรา ดูเหมือนจะเป็นเรื่องในทางลบแต่ในทาง AI เราจะสร้าง Topic Choice ในเชิงบวกเสมอ คือเราต้องมองทางบวกในความชรา

ขั้นต่อไปคือการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่จะศึกษา จะศึกษาจากใครที่เป็นคนชรา ซึ่งตามหลักวิชาแล้วสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายได้ทุกคน แต่เมื่อมีเวลา

จำกัด ก็อาจเจาะจงกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะพิเศษในเชิงบวก เช่น ในกรณีนี้คือ คนที่อยู่กับความชราได้อย่างสง่างามอยู่แล้ว จึงกำหนดแนวทางการทำงานไว้ว่าจะเลือกทำ Discovery กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ที่ “ชราอย่างสง่า” ที่เราพบหลักฐานเชิงประจักษ์ คือคนที่เขาชราแล้วยังเป็นบุคคลที่ยังคงสง่างามอยู่จริงๆ



Cr: <http://pinterest.com/ecaring/empowering-caregivers-inspiring-quotes-for-caregiv/>

จ๊กซอว์ตัวที่สาม นักศึกษาท่านนี้เริ่มค้นหา และได้พบคนชราอย่างสง่า คนหนึ่งที่โรงพยาบาล เป็นคนชราที่อายุมากแล้ว แต่มีสุขภาพจิตดีมาก และถึงจะเป็นโรคเบาหวาน ก็คุมน้ำตาลได้ดีมากมาหลายปีแล้ว ทำให้หมอที่ดูแลไม่รู้สึกรำคาญใจ เพราะคนไข้ดูแลตัวเองได้ดีจริง ทำให้ได้พบ “สิ่งดีๆ ที่ซ่อนเร้น” อยู่ในระบบ นักศึกษาผู้ทำ AI ก็ได้เข้าไปถามด้วยคำถามเชิงบวกว่า “พี่คะ พี่ดูดีมาก ๆ สุขภาพจิตดี คุมน้ำตาลก็ดี มีเคล็ดลับอะไรคะ” สุภาพสตรี (ผู้ชราอย่างสง่า) ท่านนั้นตอบว่า “ดิฉันไม่ค่อยเครียดคะ เพราะวางแผนการเงินล่วงหน้าก่อนเกษียณสิบปี”

นี่คือคำตอบแรกจากกลุ่มเป้าหมาย คนที่สอง -ชอยกตัวอย่างที่เคยพบมา คือมีคุณลุงท่านหนึ่งอายุ 70 กว่าปีแล้วแต่ยังดูดีมาก ๆ เวลาไปที่ไหน

จะมีคนล้อมหน้าล้อมหลังคุยด้วยอย่างมีความสุข เป็นคนสูงอายุที่ผู้เขียนรู้สึกว่ามันสมัย โดยท่านยังติดตามความรู้ ความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ พอผู้เขียนถามว่า “คุณลุงมีเคล็ดลับอะไร” ท่านบอกว่า “สมัยเด็กๆ เคยเห็นคนแก่มาเยอะ บางคนไม่ยอมเข้าใกล้ เพราะเอาแต่ใจ บางคนเสียงดัง ผมเลยคิดว่า ถ้าฟังคนแก่ก็ไม่ค่อยมีใครอยากเข้าใกล้อยู่แล้ว ดังนั้นถ้าผมแก่ ผมตั้งใจเลยว่าจะทำตัวเองให้ดูดี มีความรู้ทันโลก จะได้นำเข้าใกล้”

เริ่มเห็น “จุดเรียนรู้อะไรบางอย่าง” ใหม่ครับ หากคุณลองถามไปเรื่อยๆ สัก 30 คน หรือมากกว่านั้น จะพบอะไรดีๆ มากกว่านี้

จิกซอร์ตัวที่สี่ เราจะหา Positive Core หรือจุดร่วมของ Discovery ว่าคืออะไร ผู้เขียนถามลูกศิษย์ว่า “สองเหตุการณ์นี้ มีอะไรเหมือนกัน” เขาตอบว่า “อ้อ ก็มีการตั้งเป้าหมาย” คุณว่าใช่ไหม คนชราอย่างสง่าสองท่านนี้ มีการ “ตั้งเป้าหมาย” เรื่อง “ความชรา” ของตนเอง (ถ้าคุณถาม 30 คนหรือมากกว่า ก็จะพบมากกว่านี้) พอคนชราทั้งสองตั้งเป้าหมายล่วงหน้า เป้าหมายทำให้เกิดการเตรียมความพร้อม เมื่อวันนั้นมาถึงก็กลายเป็นคนชราที่สง่า น่าคบหา น่าดูเป็นแบบอย่าง

"I look forward to being older, when what you look like becomes less and less an issue and what you *are* is the point."

- Susan Sarandon



จิ๊กซอว์ตัวที่ห้า เป็นการยกระดับ “การค้นพบ” มาวาดฝันร่วมกัน หรือ Dream ด้วยการตั้งคำถามว่า สิ่งที่ดีควรจะเป็นในองค์กรของเราคืออะไร สมมติว่านี่เป็นเหตุการณ์ในสำนักงานสาธารณสุขแห่งหนึ่ง เราสามารถร่วมกันวาดฝันได้ว่า “คนชราทุกคนที่สมควรเป็นคนชราที่สง่า “ซึ่งเมื่อพอคนในองค์กรแก่ไป ที่นี้จะมีแต่คนชรา ที่มีความสุขและเป็นแบบอย่างแก่คนรุ่นหลัง เรียกว่า ดูดีทั้งร่างกายและจิตใจไปทุกมิติ

จิ๊กซอว์ตัวที่หก เมื่อได้ฝัน (Dream) แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการค้นหาวิธีการที่จะทำให้ฝันนี้เกิดขึ้นได้จริง หรือ (Design) ในขั้นวางแผนวิธีการนี้ใครคนใดใช้วิธีการอะไร ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เลย เช่น ถ้าใช้กระบวนการกลุ่มก็อาจฉายภาพนี้แล้วเชิญผู้เกี่ยวข้อง “กำหนดเป้าหมายความชรา” กัน เมื่อทุกคนทำได้แล้วก็อาจนัดหมายมาพบกัน เพื่อเล่าความก้าวหน้า กำหนดแล้วไปทำอะไรกันบ้าง



Cr: <http://www.great-quotes.com/quote/196>

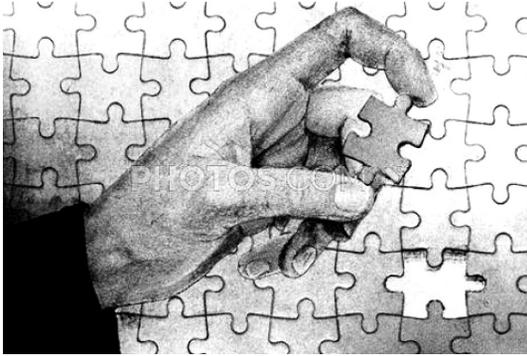
จิ๊กซอว์ตัวที่เจ็ด ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่เรียกว่าการทำให้เกิดจริง หรือ Destiny แต่ก่อนทำต้องมาตั้งคำถามกันก่อนว่า จะให้ใครทำ ตรงนี้สำคัญ ไม่ใช่ใครก็ได้ คุณต้องหาคนที่ มีความสนใจ มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะทำเรื่องนี้จริงๆ ถ้าเป็นกลุ่ม AI เราจะแนะนำพวก ผู้เชื่อมต่อ (คนที่รู้จักคนมาก ในหลายๆ วงการ ชอบพบปะสมาคม) นักโน้มน้าวใจ หรือผู้สั่งสมความรู้ (ผู้เชี่ยวชาญ) ถ้าเลือกคนถูก งานจะขยายได้ง่าย และได้ผลมากยิ่งขึ้น

จิกซอร์ตัวที่แปด เป็นช่วง Destiny โดยเป็นการตั้งคำถามว่า “จะรู้ได้อย่างไรว่าฉันเริ่มดีแล้ว” ตรงนี้คือการถามหา ดัชนีชี้วัด (KPI) โดยตั้งเป็นคำถามที่นุ่มนวลกว่า ตรงนี้ก็แล้วแต่ความพร้อม เช่นในกรณีความชราอย่างสง่า อาจดูที่ “การตั้งเป้าหมาย” ว่าทุกคนได้ตั้งเป้าหมายหรือยัง จากนั้นอาจวัด “น้ำตาล” ในร่างกายประกอบ ว่าดูแลตนเองได้ดีไหม หรือมีอะไรแสดงบอกเชิงบวก เช่น การเตรียมตัวด้านการเงิน จากที่ไม่เคยทำอะไรเลย เป็นต้น

จิกซอร์ตัวที่เก้า คือการตั้งคำถามว่า “แล้วจะเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงอย่างไร” คำถามนี้สำคัญ เพราะตามประสบการณ์ของผู้เขียน หลายๆ ครั้งแผนงานที่คิด ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ไม่เป็นไปตามที่คิด เพราะอาจเผชิญกับแรงต้าน ซึ่งในแต่ละองค์กร แต่ละบุคคลมีไม่เหมือนกัน ขึ้นกับบริบท คำถามนี้ตั้งขึ้นมาเพื่อให้ผู้ทำ AI ค้นหารีธีการนำแผนงานไปใช้โดยลดแรงต้านลงให้มากที่สุด จึงเป็นคำถามที่ใช้ถามตนเอง และหารือกับทีมงาน ตัวอย่างเช่น ลูกชายของผู้ประกอบการนี้ หอพักรายหนึ่ง เล่าปัญหาให้ฟังว่า คุณพ่อของเขามักไม่ยอมรับความคิดของเขา สิ่งที่ค้นพบคือ การตั้งความฝันและวางแผนไว้นี้ยากที่จะเป็นจริงขึ้นมาได้ ในกรณีนี้ผู้เขียนได้ตั้งคำถามว่า “คุณลองคิดดูว่าครั้งไหน ที่คุณเสนอความคิดแล้วคุณพ่อยอมทำตาม” ที่สุดท่านนี้เล่าให้ผู้เขียนฟังว่า “ครั้งล่าสุดที่คุณพ่อยอมรับ ก็เพราะผมได้เสนอแนวคิด พร้อมงบประมาณไปด้วย” นี่แหละครับ การค้นพบแนวทางที่จะนำไปใช้ได้จริงสำหรับบริบทนี้ ซึ่งแนวทางจะต่างกันไปในแต่ละบริบท

จิกซอร์ตัวที่สิบ คือการตั้งคำถามว่าเราจะเรียนรู้ได้อย่างไร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพราะทุกครั้งสิ่งที่วางแผนไว้ อาจทำไม่ได้จริงเสมอไป บางครั้งก็ทำได้แต่เมื่อ ทำไม่ได้ ต้องค่อยๆปรับปรุงกระบวนการทำ AI ต่อ ไปไม่เช่นนั้นอาจส่งผลให้เกิดแรงต้านตามมา หรืออาจไม่มีแรงต้านก็จริงแต่ก็จะได้ผลสำเร็จน้อย

จิกซอร์ตัวที่สิบเอ็ด เป็น “จิกซอร์ตัวสุดท้าย” คือการลงมือทำข้อเสนอแนะของผู้เขียนคือ ต้องทำไปเรื่อยๆ ระหว่างทางผู้ทำอาจพบเรื่องราวดีๆ ซึ่งก็คือ Discovery ก็ค้นหาแล้วต่อยอด ต่อวงจรไปเรื่อยๆ เราก็จะเห็นเรื่องดีๆ ขยายดีขึ้นเรื่อยๆ จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีๆ ในที่สุด บางวงจรมักสำเร็จได้ในเวลาสั้นๆ หากแต่บางวงจรมักกินเวลาหลายปี



Cr. <http://uk.photos.com/stock-illustrations/last-puzzle-piece/71043956>

สรุปแล้วสำหรับ Appreciative Inquiry แล้วจิ๊กซอว์ที่ต้องการทั้งหมดมี 11 ตัวหากคุณต่อเป็น และต่อจนครบทุกตัวแล้ว คุณจะเห็นการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นทันที ซึ่งตัวสำคัญที่สุดก็ตัวที่ 11 หรือตัวสุดท้าย นี่แหละครับ ถ้าคุณค้นพบสิ่งดี ๆ แต่ไม่ขยายให้ดี ก็ไม่เกิดอะไรขึ้น ลองค้นหาสิ่งดี แล้วขยายดี คุณจะเห็นอะไรดี ๆ เกิดขึ้นมาเรื่อยๆ อย่างไม่สิ้นสุด

สำหรับชีวิตคนเรานั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าหลายคนพยายามต่อจิ๊กซอว์ชีวิตกันอยู่ก็จริง แต่หากเราอยู่กับตัวเองในปัจจุบันมากเกินไป จนลืมตั้งเป้าหมาย สำหรับช่วงชีวิตช่วงสุดท้ายของเรา เราจะขาดการเตรียมความพร้อม จนที่สุดหากเราแก่ เราอาจกลายเป็นคนที่น่ารำคาญ และน่าเบื่อสำหรับคนรอบข้าง หรือแม้กระทั่งกับตัวเอง

ในทางตรงกันข้ามถ้าเราตั้งเป้าหมายว่าเราจะแก่อย่างไร เราจะมีความพร้อมเพียงพอ เมื่อถึงเวลาเราจะอยู่ได้อย่างสบาย และ “แก่ได้อย่างสง่า น่าดูเป็นแบบอย่าง”แน่นอน

Reference

- Snowdon DA (2001). **Aging with Grace: What the Nun Study Teaches Us About Leading Longer, Healthier, and More Meaningful Lives**. New York : Bantam Books
- Cooperrider D. L. & Srivastva S. (1987) Appreciative Inquiry in Organizational Life. **Research in Organizational Change and Development**, Vol.1, pages 129-169.
- Cooperrider D.L. & Whitney D. (2005). **A Positive Revolution in change**. San Francisco: Burette-Koehler Publisher
- Cooperrider D.L.& Whitney D. (2005). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In Cooperrider D. L., Sorensen Jr, P.F., Yaeger T.F. & Whitney D. (Eds.), **Appreciative Inquiry: Foundations in Positive Organization Development** (pp. 9-34). Illinois: Stipes Publishing.
- Cumming T.G. & Worley G.W. (2009) **Organization Development and Change** 9th Edition. Sydney: South-Western
- Rattanaphan P. (2009). **Impacts of Organization Development Interventions on Human Capital: A Case study of Thailand Appreciative Inquiry Network**. Unpublished Dissertation