

Happy Workplace



สารสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 7

กลยุทธ์ของงานสร้างสุข



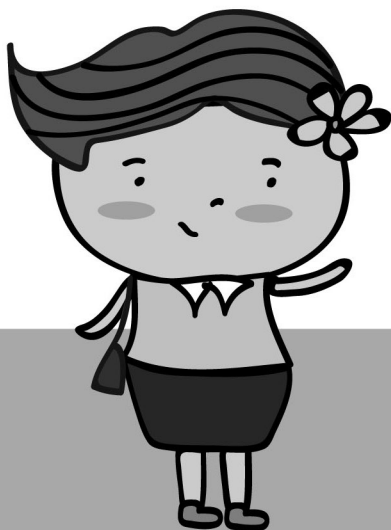
Happy Workplace



สารสาระองค์กรแห่งความสุข

เล่ม 7

กลยุทธ์ของงานสร้างสุข



สาระสำคัญของความสุข เล่ม 7: กลยุทธ์ของงานสร้างสุข

บรรณาธิการ	อริวัฒน์ เจียวิวรรณกุล
ผู้เขียน	ศิวะพร ภูพันธ์ พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์ ศรัล ขุนวิทยา
รูปเล่ม	วริสากรณ์ ทองสอาด
ปก	ศรารุท ทาคำ
อาร์ตเวิร์ค	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
พิมพ์ครั้งแรก	ธันวาคม 2557
จำนวนพิมพ์	1,000 เล่ม
พิมพ์ที่	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
จัดพิมพ์	โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริม สุขภาวะองค์กร สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว และ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-615-9

การสร้างองค์กรแห่งความสุข มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กร อันจะส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องทั้งต่อองค์กร ครอบครัวของบุคลากรตลอดจนชุมชนและสังคมโดยรวม โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการเพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สังกัดสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดลภายใต้ การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมการทำงานของภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขในการดำเนินงานที่ผ่านมา บุคลากรของโครงการได้มีโอกาสที่ดีในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ความรู้ ข้อคิดและบทเรียนต่างๆ จากการทำงาน ทั้งจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ที่จำเป็น และการพบปะแลกเปลี่ยนกับผู้ที่อยู่ในแวดวงการทำงาน องค์กรต้นแบบต่างๆ ซึ่งทางโครงการเห็นว่าน่าจะมีประโยชน์ต่อการขยายผลการดำเนินงานขององค์กรที่สนใจ จึงได้มีการนำสิ่งต่างๆ ที่ได้เก็บเกี่ยวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำบทความเพื่อเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป โดยได้จัดทำออกมาเป็นชุดหนังสือ สรรสาระองค์กรแห่งความสุข ซึ่งหนังสือสรรสาระองค์กรแห่งความสุข เล่มที่ 7: กลยุทธ์ของงานสร้างสุข ประกอบด้วยบทความ จำนวน 4 เรื่อง

บทความเรื่องแรก เป็นเรื่องของการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร อันเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความสุข โดยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้พร้อมกรณีตัวอย่างองค์กรที่มีการออกแบบและพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ภายในองค์กร บทความเรื่องที่สอง นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม ทั้งแนวคิดเครื่องมือ และข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข สำหรับบทความเรื่องที่สาม นำเสนอหลักการและแนวทางการ

บริหารความขัดแย้งในองค์กรด้วยวิธีต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สนใจในการนำไปจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมองค์กรแห่งความสุข และบทความสุดท้ายเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเจริญสติในองค์กรแห่งความสุข ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กร โดยช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ตามรู้ทันอารมณ์ทั้งสุขและทุกข์ในการทำงาน เป็นการพัฒนาความสุขจากด้านในของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขตามมา

ทางโครงการหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่สนใจบ้าง ไม่มากก็น้อย อันจะทำให้เกิดประกายความคิดและพลังในการช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขให้แพร่ขยายไปทั่วสังคมไทย

ขอขอบคุณองค์กร/โครงการแหล่งข้อมูล ผู้บริหาร บุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่เป็นต้นเรื่องของบทความในหนังสือเล่มนี้ ตลอดจนขอขอบคุณนายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การส่งเสริมการดำเนินงานของโครงการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดมา

ดร. อธิวัฒน์ เจียวิวัฒน์กุล
หัวหน้าโครงการ

	หน้า
คำนำ	iii
พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข โดย...คิระพร ภูพันธ์	1
การเรียนรู้เป็นทีมในการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข โดย...พรธิดา วิเศษศิลปานนท์	25
การบริหารความขัดแย้งในองค์กร: กลยุทธ์สู่องค์กรแห่งความสุข โดย...ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์	54
การเจริญสติในองค์กรแห่งความสุข โดย...ศรัล ขุนวิทยา	79
ดัชนีคำหลัก	95

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์โมเดลเกี่ยวกับความรู้และประเภทของพื้นที่การเรียนรู้	7
------------	---	---

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 ตัวอย่างการปรับปรุงห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี เพื่อเป็นพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้	10
รูปภาพที่ 2 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	11
รูปภาพที่ 3 พื้นที่การเรียนรู้ อาคารเพลินจิต เซ็นเตอร์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	17

สารบัญแนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่การเรียนรู้ การหาความรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรแห่งความสุข	6
แผนภาพที่ 2 โมเดลเกลียวความรู้และประเภทของพื้นที่การเรียนรู้	8
แผนภาพที่ 3 วิธีการพื้นฐานในการบริหารความขัดแย้ง	65
แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการเจรจาต่อรองแบบชนะทั้ง 2 ฝ่าย	71
แผนภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์กรกับ องค์กรแห่งความสุข	74

พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข

ศิวะพร ภูพันธ์

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน หลายองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคใหม่ เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรสมัยใหม่ (modern organization) นั้นไม่เพียงแต่มุ่งสู่ผลสำเร็จต่อผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่ยังหันมาให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (human capital) ซึ่งเป็นความสามารถหลายๆ อย่างที่มีอยู่ในตัวคน แนวคิดการพัฒนาองค์กรยุคใหม่จึงหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเชื่อว่าทุนมนุษย์นั้นสามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดและจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (ประภาพรรณ อุณอบ และพรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2555) ดังนั้น การที่องค์กรจะเติบโตอย่างมั่นคงและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกนั้น ความรู้ความสามารถ และทักษะต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวทางหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือคนทำงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง คือ การจัดสภาพแวดล้อมแบบพื้นที่การเรียนรู้ (learning space) เนื่องจากสภาพแวดล้อมแบบพื้นที่การเรียนรู้ สามารถกระตุ้นให้ผู้ผู้ใช้เกิดความคิดแบบสร้างสรรค์ ทำให้พบวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่และได้ความรู้ใหม่ เกิดการ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนในกลุ่ม รวมทั้ง ทำให้เกิดเครือข่ายกันมากขึ้น (สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553) สอดคล้องกับ Hunley (2008 อ้างถึงใน Hunley และ Schaller, 2009) ที่ได้อธิบายว่า พื้นที่การเรียนรู้สามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยเสริมสร้างความรู้สึกร่วมเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม การตอบสนองความรู้สึกเชิงบวก ความสนใจ ความสนุกสนาน และกระตุ้นความรู้สึกริสร และความสามารถระหว่างการทำงาน ที่ท้าทายความสามารถ อย่างไรก็ตาม Tynjala (2008) ได้อธิบายว่าองค์กรแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของวัฒนธรรมการทำงานและคนทำงาน ซึ่งคนทำงานในแต่ละองค์กรจะมีช่วงอายุ มีระดับการศึกษา ความเชี่ยวชาญ และมาจากตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การออกแบบ/การจัดสภาพแวดล้อมแบบพื้นที่การเรียนรู้ ควรจะสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละองค์กร

จะเห็นได้ว่า การสร้างพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรสมัยใหม่ และแนวคิดการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ในประเทศไทย ที่ส่งเสริมการดำเนินงานโดยสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กรให้มีสุขภาวะที่ดี มีความสามารถในการทำงานและการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบันด้วยความสุข 8 ประการ เพื่อสร้างให้เกิดองค์กรแห่งความสุขในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน (ชาญวิทย์ วสันธธนาร์ตน, 2553) ทั้งนี้ ความสุข 8 ประการ (happy 8) คือ แนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ ความสุขของตัวเอง ความสุขของครอบครัว และความสุขขององค์กรและสังคม โดยความสุข 8 ประการ ประกอบด้วย สุขภาพดี (happy body) ความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (happy heart) การสร้างสังคมที่ดีให้เกิดความน่าอยู่ (happy society) ความผ่อนคลาย

การกำจัดความเครียด (happy relax) การหาความรู้ พัฒนาตนเอง ฝึกทักษะในการทำงาน (happy brain) การมีคุณธรรม การยกระดับจิตใจ (happy soul) ปลอดภัย ความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน (happy money) และครอบครัวดี (happy family)

การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขนั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการเรียนรู้ต่างๆ ช่วยขับเคลื่อนการทำงาน ทั้งนี้ เครื่องมือในการเรียนรู้ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างหนึ่ง คือ การที่องค์กรมีพื้นที่การเรียนรู้ (learning space in happy workplace) เพื่อเป็นพื้นที่ในการสร้างเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร

สำหรับเนื้อหาในส่วนนี้มุ่งนำเสนอความรู้เกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข โดยมีสาระสำคัญอันได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้ กรณีตัวอย่างเกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข

แนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้

ในส่วนนี้เป็นการเรียบเรียงองค์ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้ โดยกล่าวถึงประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ ความหมายของพื้นที่การเรียนรู้ ความสำคัญ/ความจำเป็นของพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร ประเภทของพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร และรูปแบบของพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของพื้นที่การเรียนรู้ (learning space)

Shani และ Docherty (2003) ได้อธิบายพื้นที่การเรียนรู้ ว่าหมายถึง พื้นที่เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล ระหว่างกลุ่มบุคคลและสภาพแวดล้อม และ ระหว่างกลุ่มบุคคลและข้อมูลสารสนเทศ

Hunley (2008 อ้างถึงใน Hunley และ Schaller, 2009) ได้อธิบายว่าพื้นที่การเรียนรู้ต้องประกอบด้วยเนื้อหาที่จะเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สรุปได้ว่า พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข หมายถึง พื้นที่เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กรแห่งความสุข ทั้งพื้นที่เชิงกายภาพและพื้นที่เสมือนจริง โดยมีองค์ประกอบของเนื้อหาที่จะเรียนรู้และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

2. ความสำคัญ/ความจำเป็นของพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร

การสร้างพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร นับเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งประโยชน์ของพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุขแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับพนักงาน ทำให้คนทำงานมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเครียดน้อยลง มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น มีทักษะความชำนาญตามท้องถื่นที่ต้องการ มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง มีความพึงพอใจต่องาน มีความผูกพันต่อองค์กร สำหรับ ระดับองค์กร ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี ผลผลิตขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้น องค์กรมีผลประกอบการสูงขึ้น และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2553) ได้อธิบายว่า การจัดสภาพแวดล้อมแบบพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (learning space) สามารถกระตุ้นให้ผู้ใช้เกิดความคิดแบบสร้างสรรค์ (exploration) ทำให้พบวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่และได้ความรู้ใหม่ เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (discussion) ระหว่างเพื่อนในกลุ่ม รวมทั้ง ทำให้เกิดเครือข่าย (networking/collaboration) กันมากขึ้น นอกจากนี้ พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้นับเป็นกลไกสำคัญในการสร้างทักษะด้านการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับนักศึกษามหาวิทยาลัย และชุมชนรอบมหาวิทยาลัย เพื่อบ่มเพาะและสร้างให้เป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว และนำความรู้ไปใช้ให้ทันตามความต้องการ (just in time knowledge provider)

Hunley (2008 อ้างถึงใน Hunley และ Schaller, 2009) ได้อธิบายว่า พื้นที่การเรียนรู้สามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยเสริมสร้างความรู้สึกเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม การตอบสนองความรู้สึกเชิงบวก ความสนใจ ความสนุกสนาน และกระตุ้นความรู้สึกอิสระ และความสามารถระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้หายความสามารถ

Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้อธิบายว่า ความรู้ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ต่อมา Nonaka และ Konno (1998) ได้อธิบายว่า ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ถูกฝังอยู่ในพื้นที่การเรียนรู้ ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือการสะท้อนจากประสบการณ์ของผู้อื่น โดยการร่วมแสดงความรู้สึก ประสบการณ์ และความคิด ในขณะที่อยู่ในพื้นที่การเรียนรู้

พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร จึงเป็นพื้นที่ที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ทำให้คนทำงานมีโอกาที่จะเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง และนับเป็นส่วนหนึ่งของ happy brain ซึ่งสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข (happy workplace) ต่อไป

ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของ “พื้นที่การเรียนรู้ (learning space)” “การหาความรู้ พัฒนาตนเอง ฝึกทักษะในการทำงาน (happy brain)” และ “องค์กรแห่งความสุข (happy workplace)” ให้เข้าใจง่ายขึ้นด้วยแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่การเรียนรู้ การหาความรู้ และองค์กรแห่งความสุข

3. ประเภทของพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร

Nonaka และ Konno (1998) ได้จำแนกประเภทของพื้นที่การเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

3.1 พื้นที่เชิงกายภาพ (physical space) เช่น พื้นที่สำนักงานหลัก พื้นที่สำนักงานย่อย เป็นต้น

3.2 พื้นที่เสมือนจริง (virtual space) เช่น อีเมลล์ โทรประชุม หรือ teleconference เป็นต้น

3.3 พื้นที่ภายใน (mental space) เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือความคิด เป็นต้น

3.4 พื้นที่โดยรวม (combination space) ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่เชิงกายภาพ พื้นที่เสมือนจริง และพื้นที่ภายใน

นอกจากนี้ Nonaka และ Konno (1998) ได้จำแนกพื้นที่การเรียนรู้โดยอาศัยแนวคิดของโมเดลการจัดการความรู้ที่เป็นที่รู้จักกันในวงกว้าง คือ โมเดลเกลียวความรู้ SECI-Knowledge Conversion หรือ Spiral Model ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ (1) Originating Ba (2) Interacting Ba (3) Cyber Ba และ (4) Exercising Ba เนื้อหาในส่วนนี้

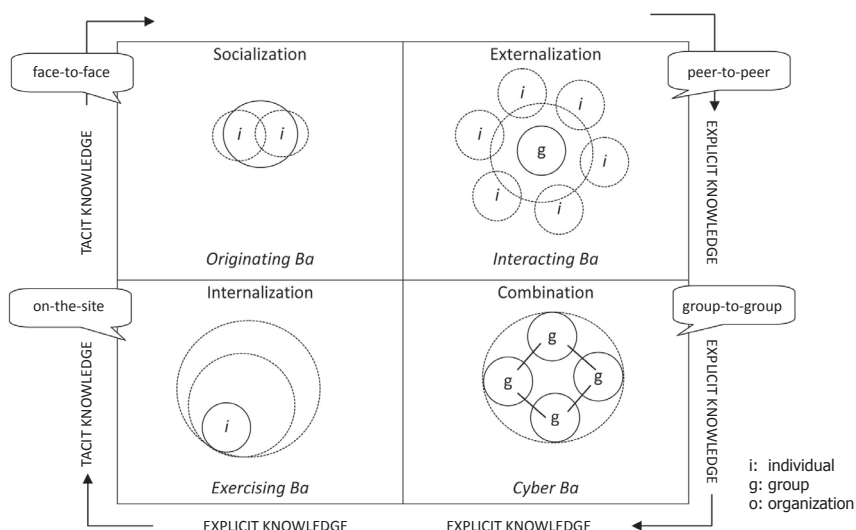
มุ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์โมเดลเกลียวความรู้ และประเภทของพื้นที่การเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลเกลียวความรู้และประเภทของพื้นที่การเรียนรู้

โมเดลเกลียวความรู้ SECI-Knowledge Conversion หรือ Spiral Model	พื้นที่ การเรียนรู้	เครื่องมือการเรียนรู้
1. กระบวนการถ่ายทอดทางสังคม หรือ สังคมประกิต (socialization) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อดึงความรู้ฝังลึก ในบุคคลแต่ละคนออกมา (tacit knowledge to tacit knowledge)	Originating Ba	face-to-face
2. การถ่ายทอดความรู้ในตนสู่ภายนอก (externalization) การแปลงความรู้ฝังลึก ของบุคคลให้เป็นความรู้ชัดแจ้งขององค์กร (tacit knowledge to explicit knowledge)	Interacting Ba	peer-to-peer เช่น ทีม เฉพาะกิจ (taskforce) ทีม ข้ามสายงาน (cross-functional team)
3. การผนวกรวมความรู้ชัดแจ้งจากหลายแหล่ง เข้าด้วยกัน หรือการหลอมรวม (combination) การนำความรู้ชัดแจ้งของ องค์กรที่เกิดขึ้นใหม่มาหลอมรวมกับ ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มี ความรู้ ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นแพร่กระจาย ถ่ายทอดไปยังบุคลากรขององค์กร (explicit knowledge to explicit knowledge)	Cyber Ba	group-to-groupเช่น เครือ ข่ายออนไลน์ (online networks) ระบบ คอมพิวเตอร์ที่สนับสนุน การทำงานเป็นกลุ่ม หรือ การประชุมกลุ่ม (groupware) ฐานข้อมูล (data base)

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลเกลียวความรู้และประเภทของพื้นที่การเรียนรู้ (ต่อ)

โมเดลเกลียวความรู้ SECI-Knowledge Conversion หรือ Spiral Model	พื้นที่ การเรียนรู้	เครื่องมือการเรียนรู้
4. การสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในตน (internalization) บุคคลจะสังสมข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้จากภายนอก มาผนวกรวมกับความรู้และประสบการณ์ เดิมที่มี (explicit knowledge to tacit knowledge)	Exercising Ba	on-the-site เช่น การสอน งาน(mentor)สถานการณ์ จำลอง (simulation)



แผนภาพที่ 2 โมเดลเกลียวความรู้และประเภทของพื้นที่การเรียนรู้
ที่มา : Nona ka and Konno (1998)

Limpaiboon (2012) ได้อธิบายถึงรูปแบบของพื้นที่การเรียนรู้เชิงกายภาพที่ใช้ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยได้พัฒนามาจากแนวคิด “The seven spaces of technology in school environments” ของ McIntosh (2010) ภายใต้แนวคิดการเป็นพื้นที่เชิงกายภาพที่จำเป็นต่อการกระตุ้นลักษณะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยพื้นที่การเรียนรู้จำนวน 7 รูปแบบ คือ พื้นที่เชิงบุคคล (individual space) พื้นที่เชิงกลุ่ม (group space) พื้นที่สิ่งพิมพ์ (publishing space) พื้นที่การแสดง (performing space) พื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วม (participation space) พื้นที่การเข้าชม (watching space) และพื้นที่ของข้อมูล (data space) โดยสอดคล้องกับสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2553) ที่ได้ปรับปรุงพื้นที่ให้บริการให้สอดคล้องกับยุคสมัยของผู้ใช้ โดยพัฒนาพื้นที่ให้เป็นพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (learning space) ภายใต้ชื่อ “KLINICS” เพื่อให้เป็น “บ้านหลังที่สองแห่งการเรียนรู้ - A home away from home for learning” ทั้งนี้ ทางสำนักหอสมุดได้ถอดความคิดเรื่องการออกแบบ (design) และฟังก์ชันการใช้งาน (function) สู่พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 7 โซน ดังนี้

1. เรียนรู้ในสวน (library in the garden) เป็นมุมอ่านหนังสือในสวน เพื่อให้มีบรรยากาศของธรรมชาติ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. สถานีจ่ายความรู้ (knowledge station) เป็นสถานีเพื่อให้บริการสารสนเทศหลากหลาย ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ (e-book) ซึ่งสำนักหอสมุดบอกรับนิตยสารอิเล็กทรอนิกส์ KM e-Magazine

3. สถานีจุดประกายความคิด (sparking station) เป็นสถานีจุดประกายความคิดโดยให้บริการด้านความบันเทิงในรูปแบบของเกมที่แฝงด้วยความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งเกมประลองความคิดอื่นๆ

4. สถานีค้นหาความรู้ (help station) เป็นเคาน์เตอร์ช่วยค้นคว้าวิจัย และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบรรณารักษ์และผู้ใช้บริการ โดยให้บริการ

ข้อมูลสารสนเทศและอุปกรณ์ แนะนำบริการของห้องสมุด ข้อมูลและการใช้ บริการพื้นที่เรียนรู้ บริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้างานวิจัยรวมทั้งช่วยเหลือ ประสานความร่วมมือกับผู้ใช้บริการในการทำกิจกรรม

5. ห้องเรียนเสริมความคิด (active classroom) เป็นห้องเรียน รูปแบบใหม่เน้นการเรียนการสอนโดยวิธีแก้ปัญห (problem-based learning) โดยนักศึกษาฝึกทักษะการคิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติจริงเพื่อแก้ปัญห และต่อยอดความรู้เดิม ทั้งนี้ บรรณารักษ์จะมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ช่วยสนับสนุนข้อมูล สารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน

6. ลานแสดงความคิด (open theatre) เป็นเวทีสร้างสรรค์กิจกรรม เชิงวิชาการและกิจกรรมเพื่อความสุนทรีย์ โดยจะมีการจัดกิจกรรมทั้งการแสดง เสวนา ประกวด ฯลฯ เพื่อให้นักศึกษา และบุคลากรได้ถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ เป็นการแสดงความสามารถและฝึกทักษะการเป็นผู้นำ

7. เต็มพลัง (charging) เป็นมุมอาหารว่างและเครื่องดื่มที่ให้ความ อิ่มอร่อยและความรู้ควบคู่กัน รวมทั้ง มุมสุนทรีย์สำหรับผู้รักในเสียงดนตรีเพื่อ นำไปสู่ความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมุมสมาธิเพื่อคิดค้นและสร้างสรรค์งาน



(a)



(b)



(c)

รูปภาพที่ 1 ตัวอย่างการปรับปรุงห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี เพื่อเป็นพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้

ที่มา : (a), (b) <http://www.lib.kmutt.ac.th/clinics4/index.html> และ (c) Limpai boon (2012)

กรณีตัวอย่างพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข

ปัจจุบันองค์กรแห่งความสุขจำนวนมากได้ออกแบบและพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ภายในองค์กรของตนเอง โดยมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทขององค์กร ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอกรณีตัวอย่างพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุขและมีความโดดเด่น สำหรับตัวอย่างแรก เป็นพื้นที่การเรียนรู้ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม คือ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และตัวอย่างที่สอง เป็นพื้นที่การเรียนรู้ขององค์กรในภาคการบริการ คือ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ทั้งนี้ กรณีตัวอย่างทั้ง 2 ตัวอย่าง ได้ออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรและดำเนินกิจกรรมมาอย่างต่อเนื่อง สำหรับการนำเสนอเนื้อหาของกรณีตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลพื้นฐาน (2) พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร (3) ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

1.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ปัจจุบันมีบุคลากร จำนวน 18,400 คน (ที่มาของข้อมูล: www.toyota.ac.th) ประกอบด้วยโรงงาน จำนวน 3 โรงงาน คือ โรงงานโตโยต้าลำโรง จ.สมุทรปราการ โรงงานโตโยต้า เกตเวย์ จ.ฉะเชิงเทรา และโรงงานโตโยต้าบ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา ซึ่งในแต่ละโรงงานมีกำลังการผลิตประมาณ 220,000 - 230,000 คัน/ปี ทั้งนี้ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีแนวคิดที่ว่า “โตโยต้า ขับเคลื่อนความสุข”



รูปภาพที่ 2 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ที่มา : www.toyota.ac.th

1.2 พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร

จากการศึกษาภาคสนาม บริษัท โตโยต้า โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาภาคสนามได้สะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบของพื้นที่การเรียนรู้ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สามารถจำแนกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.2.1 พื้นที่การเรียนรู้แบบ originating

เนื่องจากบริษัทมีพนักงานจำนวนมาก ประกอบกับที่ตั้งของโรงงานแต่ละแห่งอยู่คนละพื้นที่ ดังนั้น บริษัทจึงได้จัดพื้นที่การเรียนรู้ไว้ทุกโรงงาน ไม่ได้รวมไว้ที่โรงงานใดโรงงานหนึ่งเพียงที่เดียว สำหรับในส่วนของบริษัทโตโยต้าสำหรับ จ.สมุทรปราการ จะมีส่วนของที่ตั้งของสถาบันซึ่งพนักงานโตโยต้าเรียกว่า “Toyota Academy” ซึ่งเป็นสถานที่ที่ใช้ในการจัดอบรมเป็นหลัก ประกอบด้วย ห้องสัมมนาใหญ่ และห้องเรียนกลุ่มย่อย โดยเป็นการเรียนภาคทฤษฎีในห้องเรียน

ตัวอย่างความเห็นเรื่องพื้นที่การเรียนรู้ในประเด็นพื้นที่การเรียนรู้แบบ originating ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ความพร้อมในแง่ของสถานที่ ในด้านการบริการ ที่โตโยต้ามีคนอยู่เกือบ 20,000 คน กระจายอยู่ในหลายพื้นที่ เพราะฉะนั้นถ้าพูดถึงในรูปแบบในเรื่องของ space นี้โตโยต้า จัดไว้ทุกที่เลย ไม่ได้รวมศูนย์ไว้ที่ที่เดียว ถ้าเป็น office จะอยู่ใน area นี้ อาจจะใช้ที่นี่เป็นสถานที่จัดอบรมเป็นหลัก ซึ่งทางบริษัทเตรียมไว้ในหลากหลายแบบ มีทั้งห้อง สัมมนาใหญ่ ทั้งห้องเรียนเป็นกลุ่มย่อย ในกลุ่มของพนักงานที่ต้องประจำในแต่ละ plant (โรงงานการผลิต) ที่อยู่ไกลออกไป ทางโตโยต้า ก็มีสถานที่เช่นกัน ก็จะมีการกันบริเวณไว้เฉพาะสำหรับการให้ความรู้กับพนักงาน”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

“เรื่องของกายภาพ เราพร้อมมาก เพราะว่าโตโยต้าเองให้ความสำคัญ แล้วมีการลงทุนในเรื่องของสถานที่ ในแต่ละที่เอาไว้เรียบร้อยแล้ว”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

1.2.2 พื้นที่การเรียนรู้แบบ cyber

ลักษณะการทำงานในบริษัทโตโยต้า นับว่าเป็นเรื่องยากที่จะให้พนักงานสละเวลาในการผลิต เพื่อออกมาพัฒนาศักยภาพของตน ดังนั้น บริษัทจึงได้สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนผ่านเว็บ หรืออีเลิร์นนิ่ง ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตภายในของบริษัท เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสะดวกของพนักงานแต่ละคน

ตัวอย่างความเห็นเรื่องพื้นที่การเรียนรู้ในประเด็นพื้นที่การเรียนรู้แบบ cyber ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“เนื่องจากว่า หลายคนไม่สามารถที่จะหน้างานออกมาได้ เราจะมี การวางเอาไว้ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญหรือคนมีประสบการณ์ในแต่ละส่วน ก็จะมาวางในเรื่องของประสบการณ์ตรงของเค้า เพื่อให้เรียนรู้กันต่อ เรียกว่า KM ของเรา ส่วนอื่นๆ ก็จะมี e-learning ตัวนี้จะให้พนักงานสมัคร ทั้งนี้ก็จะซื้อลิขสิทธิ์มา พนักงานสามารถลงทะเบียนเข้าไปเรียนเอง ตามเวลาที่ตัวเองว่าง”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

“ไม่ว่าจะทำงานสายไหนก็ต้องเรียน e-learning หลักสูตรเดียวกัน เรียก common knowledge เรียนเหมือนกัน แต่ถ้าอยู่แตกต่างกัน เราเรียกว่า specific training คือ แต่ละหน่วยงานต้องมีองค์ความรู้ ต้อง create ขึ้นมาเอง หน่วยงานกลางจะไม่ได้ดูแล”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

“ต้องผ่านระบบอินเทอร์เน็ตภายในบริษัท เพราะระบบเราวางไว้ที่นี่ ไม่สามารถเรียนที่บ้านได้”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

1.2.3 พื้นที่การเรียนรู้แบบ exercising

นอกเหนือจากการเรียนภาคทฤษฎีในห้องเรียน บริษัทได้ออกแบบกิจกรรมให้พนักงานได้ฝึกหัดปฏิบัติในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) โดยใช้การจำลองสถานการณ์ทำงานจริง

ตัวอย่างความเห็นเรื่องพื้นที่การเรียนรู้ในพื้นที่การเรียนรู้แบบ exercising ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“เพราะโตโยต้า ไม่ได้เน้นในเรื่องของทฤษฎี แต่เน้นในเรื่องของการฝึกปฏิบัติเพราะฉะนั้นหลังจากเรียนภาคทฤษฎีในห้องแล้ว ส่วนใหญ่มี assign ให้เขาไปทำ ...สาว office ก็จะไปทำเป็นการบ้าน หรือ assignment แล้วเอากลับมาส่ง ถือว่าเรียนแล้วเอาไปใช้ได้ไหม ในโรงงานเช่นกัน พอเขาเรียนในห้องเรียนเสร็จแล้ว เขาก็จะมีสถานที่ในการฝึกปฏิบัติทำงานจริง ก็จะมีในเรื่องของการจำลองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น แล้วให้เขาลองฝึกใช้”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

1.3 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้

จากการศึกษาภาคสนาม บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาภาคสนามได้สะท้อนให้เห็นถึงเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ของ บริษัท โตโยต้า จำนวน 2 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คือ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหาร รวมถึงการสนับสนุนด้านงบประมาณ ในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ทางกายภาพ ทั้งในส่วนกลาง (Toyota Academy) และโรงงานการผลิต ทั้ง 3 พื้นที่

ตัวอย่างความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ ในประเด็นนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหาร ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“อันดับแรก องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างโตโยต้าเราชัดเจนมาก เรื่องของ Toyota Way เรามีการบอกว่า เราอยากได้คนของเราแบบไหน

....เพราะฉะนั้น โตโยต้าพอมีจุดยืนแบบนี้ปั๊บ สิ่งที่เรา design ออกมา ทั้งหมด เราสามารถ link กลับไป เพื่อที่จะสร้างคนในแบบที่เราต้องการได้ชัดมาก จะไม่ สะเปะสะปะ เพราะฉะนั้นถ้าถามพี่ พี่จะบอกว่าทุกองค์กร ควรจะมีเป้าหมายที่ ชัดเจนว่า องค์กรอยากให้คนของตนเอง serve กับตัว business แบบไหน แล้ว ก็ design โปรแกรมให้สอดคล้อง”

“เรื่องของกายภาพ เราพร้อมมาก โตโยต้าเองให้ความสำคัญ แล้วมี การลงทุนในเรื่องของสถานที่ ในแต่ละที่เอาไว้อย่างเรียบร้อยแล้ว ...ในกลุ่มของ พนักงานที่ต้องประจำในแต่ละ plant (โรงงานการผลิต) ที่อยู่ไกลออกไป ทาง โตโยต้า ก็มีสถานที่เช่นกัน ก็จะมีการกันบริเวณไว้เฉพาะสำหรับการให้ความรู้กับ พนักงาน””

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

ประการที่สอง คือ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยองค์กรมีการจัด สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้โดยสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก และมีโรงงานการผลิตหลายพื้นที่ องค์กรจึงได้นำระบบ การเรียนการสอนผ่านเว็บ หรือ อีเลิร์นนิ่ง มาประยุกต์ใช้เพื่อให้พนักงานสามารถ เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสะดวกของพนักงานแต่ละคน

ตัวอย่างความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้าง พื้นที่การเรียนรู้ ในประเด็นการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ของผู้ให้ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ มีดังนี้

“เนื่องจากว่า หลายคนไม่สามารถทำหน้างานออกมาได้ก็จะมี e-learning ตัวนี้จะให้พนักงานสมัคร ทั้งนี้ก็จะซื้อลิขสิทธิ์มาพนักงานสามารถ ลงทะเบียนเข้าไปเรียนเอง ตามเวลาที่ตัวเองว่าง”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

“หลายครั้งโตโยต้าอยากให้มีการขยายความรู้อย่างรวดเร็วที่สุด แต่การจัด classroom ต้องใช้เวลาเยอะมาก เราให้พนักงาน 100% ต้องเข้า e-learning ในหัวข้อที่เรากำหนด แล้วทำ post test อันนี้จะเป็นการติดตามว่าเข้าใจดีหรือเปล่า ก็ทำจนกว่าจะผ่าน บางคนเป็น 10 รอบก็มี บางคนใช้เวลาเรียนนานมาก เพราะติงงาน ประชุม ฯลฯ แต่สุดท้าย 100% ต้องผ่าน”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

“โตโยต้าวางกรอบขององค์ความรู้ และมีทีมงานสร้าง e-learning ขึ้นมาเอง ส่วนใหญ่จะเป็น culture ของเรา เช่น เน้นเรื่องของ safety เรื่องของ customer เราก็จะมีการนำเอา case ต่างๆ ที่เกิดขึ้น แล้วให้ทุกคนเรียนรู้”

(บุคลากรบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 4 กรกฎาคม 2557)

2. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นโรงพยาบาลเอกชน ขนาด 580 เตียง โดยเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกในเอเชีย ที่ได้รับการรับรองคุณภาพระดับสากล โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ตั้งอยู่ในเขตทวีวัฒนา นับว่าเป็นย่านธุรกิจสำคัญของกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ใช้บริการจำนวน 1.1 ล้านคนต่อปี

2.2 พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร

จากการศึกษาภาคสนาม โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาค้นคว้าได้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของพื้นที่การเรียนรู้ของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 พื้นที่การเรียนรู้แบบ originating

ลักษณะของการเรียนรู้ภายในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การเรียนรู้แบบเป็นทางการและการเรียนรู้

แบบไม่เป็นทางการ โดยพื้นที่การเรียนรู้ของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ประกอบด้วย พื้นที่ในส่วนของบำรุงราษฎร์อะคาเดมี ซึ่งเป็นพื้นที่การเรียนรู้ ตั้งอยู่ที่อาคารเพลินิจิต เซ็นเตอร์ และศูนย์การเรียนรู้ (learning center) ตัวอย่างความเห็นเรื่องพื้นที่การเรียนรู้ในประเด็นพื้นที่การเรียนรู้แบบ originating ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ขอแบ่งการเรียนรู้แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ถ้าทางการก็คงจะไปอยู่ในกลุ่มที่เป็น learning center ทั้งทางด้านที่เป็น clinical และด้านที่เป็น non clinical ส่วนอีกประเภทหนึ่งก็คือ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการสามารถเรียนรู้ได้ตั้งแต่เข้ามาเลย พอเข้ามาจะมี orientation อันนั้น ถือเป็นการเรียนรู้แบบเป็นทางการ”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

“พูดถึง learning space ขององค์กรเนี่ย จริงๆ พื้นที่ของเราอยู่ในทุกที่เลยด้วยซ้ำ ทั้งที่เป็นพื้นที่ในการเรียนการสอนจริงๆ ที่อยู่ใน simulation lab บ้าง ใน area ที่เป็น training center หรือ learning center ของเรา”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)



รูปภาพที่ 3 พื้นที่การเรียนรู้ อาคารเพลินิจิต เซ็นเตอร์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
ที่มา: โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

2.2.2 พื้นที่การเรียนรู้แบบ interacting

ลักษณะของการเรียนรู้ภายในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ซึ่งออกแบบให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่คนละแผนกกัน มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ

ตัวอย่างความเห็นเรื่องพื้นที่การเรียนรู้ในพื้นที่การเรียนรู้แบบ interacting ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“แล้วก็มาเรียนรู้จากพี่สอนน้อง จากคนที่อยู่ต่างแผนกซึ่งเราต้องทำงานร่วมกัน”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

“การเรียนรู้จะต้องเห็นจริง ทำจริง และก็มีคนดูแล มี coaching น้องๆ จะเข้าไปอยู่ในนั้น ส่วนคนสอนจะอยู่ในห้องกระจก คอย react ในสิ่งที่น้องทำ”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

2.2.3 พื้นที่การเรียนรู้แบบ exercising

ลักษณะของการเรียนรู้ภายในโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ซึ่งออกแบบให้พนักงานได้ฝึกหัดปฏิบัติในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) ประกอบด้วย การสอนงาน (coaching) และการจำลองสถานการณ์ ภายในศูนย์ฝึกอบรมโดยใช้สถานการณ์จำลอง (simulation training center)

ตัวอย่างความเห็นเรื่องพื้นที่การเรียนรู้ในพื้นที่การเรียนรู้แบบ exercising ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“Simulation training center ในนั้นจะเป็นหุ่นยนต์ ซึ่งเป็นที่แรกของโรงพยาบาลเอกชน ที่มีหุ่นยนต์ซึ่งเขาสามารถแสดงอาการตอบรับอาการ เช่น ตัวร้อน พูดได้ด้วยนะ เหงื่อออกก็ได้ กะพริบตาก็ได้ เล็บเขียวได้ด้วย เจาะเลือดได้ด้วย เราไปทำกับคนไข้จริงไม่ได้ แต่ตรงนี้เราทำได้ complete เลย การเรียนรู้

จะต้องเห็นจริง ทำจริง และก็มีคนดูแล มี coaching น้อยๆ จะเข้าไปอยู่ในนั้น ส่วนคนสอนจะอยู่ในห้องกระจก คอย react ในสิ่งที่น้องทำ”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

2.3 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้

จากการศึกษาภาคสนาม โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาภาคสนามได้สะท้อนให้เห็นถึงเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ของ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 2 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้และจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในพื้นที่การเรียนรู้

ตัวอย่างความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ ในประเด็นผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรามีบำรุงราษฎร์ อะคาเดมี่ ตอนนี้อยู่ที่เพลินจิต เดี่ยวเรากำลังจะย้ายไปที่พระราม 4 เราซื้อตึกอีกตึกหนึ่ง ในนั้นก็จะมีหอพัก มี learning center ที่ค่อนข้างจะกว้างขวางใหญ่โต”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

“องค์กรที่เป็นองค์กรต้นแบบที่ลงทุนกับสิ่งเหล่านี้ เพราะเป็น ROI ที่คุ้ม”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

ประการที่สอง คือ ความเข้าใจในบริบทขององค์กรที่มุ่งเน้นการบริการด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานจะต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ตัวอย่างความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ ในประเด็นความเข้าใจในบริบทขององค์กร ของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“หากองค์กรที่จะเริ่มต้นทำ learning space เขาจะต้องรู้จักตัวเองก่อน แล้วมันมี 2 part คือ subjective กับ objective part ของ objective จับต้องได้ คือ product knowledge ของคุณคืออะไร คุณต้องมีข้อมูลพื้นฐานคือ start จากเข้าใจก่อน อะไรที่จะส่งต่อไปต่อลูกค้าได้ดี เราต้องเพิ่มการเรียนรู้ให้พนักงานในเรื่องไหน อย่างของบำรุงราษฎร์ product เราคือการรักษาพยาบาล ซึ่งยากเพราะเป็น subjective แต่ถ้าเป็นโรงงาน มันจะต้องผลิตของ วันนี้ต้องให้ได้เท่านี้ๆ วันนี้ต้องได้ 100 ชิ้น แล้ววันนี้ได้ 80 ชิ้น พอกลับมาดู พนักงาน competency ไม่โอเค เราก็ต้องไปเพิ่มการเรียนรู้ สอนพนักงาน”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

“ต้องไปดูประเด็น อาจจะเอามาจากตัวชี้วัด เช่น customer feedback incident คิดว่าต้องเอาพวกเหล่านี้มาเป็นตัวตั้ง ว่าเกิดจากอะไร เราถึงมา start เรื่องการเรียนรู้ ซึ่งตรงนี้พี่คิดว่ามันตอบโจทย์องค์กรเลยแหละ”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

ประการที่สาม คือ การศึกษาเทียบเคียงกับองค์กรต้นแบบในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้โดยเป็นองค์กรที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเหมือนกัน แล้วประสบความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้

ตัวอย่างความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ในประเด็นการเทียบเคียงกับองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันของผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“อย่างง่าย ๆ คือ ถ้าอยู่ในเครือข่ายของ happy workplace ก็ไปดูชาวบ้านเขา แล้วก็เอามาเริ่มต้น ไปดูองค์กรที่ใกล้เคียงกับเรา ถ้าโรงงานมาดูบำรุงราษฎร์ พี่ว่าก็คิดไม่ออกนะ ถ้าให้พี่ไปโรงงานก็อาจจะงงนะ เพราะฉะนั้น ก็ต้อง benchmark กับองค์กรที่ใกล้เคียงกัน อย่างง่าย ๆ เลย อาจจะไปดูคนที่เค้าธุรกิจเหมือนกับเรา แล้วเขา success best practice คือใคร อยู่ที่ไหน ของเรานี้ต้องไปต่างประเทศ เพราะน้องก็ไปดูงานไปต่างประเทศนะ เพราะคนใช้คือ

ต่างชาติ คนไทยเราที่ไม่ทั้ง เราจึงเป็น Thai hospitality ที่ต้องเน้นความเป็นไทย เพราะคนใช้เราคือ คนไทย 60% ต่างชาติ 40% ”

(บุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 8 กรกฎาคม 2557)

ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข

พื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข (learning space in happy workplace) นับเป็นเครื่องมือสำคัญเครื่องมือหนึ่งในการสนับสนุนและสร้างเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรได้สร้างพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งพบว่ามีข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

- การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเกี่ยวกับการเป็นองค์กรที่เน้นองค์ความรู้/การเรียนรู้ ซึ่งทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพร่วมกันว่าองค์กรจะมีลักษณะเป็นอย่างไรในอนาคต และสามารถกำหนดเป็นหลักปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร หรือวิถีแห่งองค์กรที่ชัดเจน

- ผู้บริหารหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นของพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข มีการกำหนดนโยบายอย่างเป็นทางการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กรแห่งความสุข ทั้งทางด้านงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ

- การศึกษาพื้นที่การเรียนรู้ต้นแบบในองค์กรแห่งความสุข (best practices learning space in happy workplace) ซึ่งอาจจะม้องค์กรอื่นทำมาแล้ว และทำอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องค้นหาให้พบและเรียนรู้หลักการออกแบบ แนวทางการดำเนินงานและการบริหารจัดการพื้นที่การเรียนรู้ จากองค์กรดังกล่าว โดยเทคนิคการเรียนรู้จากองค์กรต้นแบบ (best practices) ได้แก่ การใช้มาตรฐานเทียบเคียง (benchmarking) เพื่อสามารถนำเอาความรู้ดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบท (context) ขององค์กรเราเอง

- การศึกษาหลักการออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ที่ตอบโจทย์รูปแบบชีวิตการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ของคนทำงานในยุคปัจจุบันและกำลังเป็นที่นิยม เช่น พื้นที่ทำงานร่วมกัน (coworking space) เป็นต้น โดยสอดคล้องกับหลายๆ องค์กร ที่มีแนวคิด “WE WORK, WE PLAY” ซึ่งเชื่อว่าการออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ย่อมช่วยจุดประกายไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ๆ และส่งผลลัพธ์ที่ดีให้กับการทำงาน ทั้งนี้ หลายองค์กรยักษ์ใหญ่ เช่น Facebook, Google และ Skype ต่างให้ความใส่ใจในการออกแบบสร้างพื้นที่ทำงานออกมาอย่างสุดล้ำ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้กับคนในองค์กร
- การออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ สามารถจำแนกเป็นพื้นที่การเรียนรู้ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกัน (lunch talk) เพื่อให้พนักงานได้เฝ้าถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานหรือเล่าถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ พื้นที่การเรียนรู้ อาจจะจำแนกเป็นพื้นที่จริง (physical space) สำหรับให้พนักงานมาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยตรง หรือเป็นพื้นที่เสมือนจริง (virtual space) ให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น อินทราเน็ต เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น
- การออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ โดยคำนึงถึงลักษณะธรรมชาติและความหลากหลายของพนักงานในองค์กร ซึ่งเราสามารถจำแนกพนักงานในองค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม (generation) คือ กลุ่ม baby boomer กลุ่ม generation X และกลุ่ม generation Y พนักงานในแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะ รูปแบบการทำงาน และไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกัน ในปัจจุบันพบว่า แต่ละองค์กรมีจำนวนพนักงานในกลุ่ม generation Y เพิ่มขึ้น และพนักงานในกลุ่ม generation Y จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคตอันใกล้ การศึกษาลักษณะและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของคนกลุ่มนี้ จึงมีความสำคัญต่อการออกแบบพื้นที่การเรียนรู้

บรรณานุกรม

- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (บรรณาธิการ). (2553). *สูตรจัดการสร้างองค์กรแห่งความสุข*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด.
- ประภาพรณ อุ๋นอบ และ พรธิดา วิเศษศิลปานนท์. (2555). *การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิด และบทเรียนจากกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.เอสฟิว จำกัด.
- พจนีย์ บุญประสิทธิ์, อัญญรัตน์ น้ำทรัพย์อนันต์ และพจนา พิมพ์ตรี. (2557). คณะทำงานแผนกบริหารพนักงานสัมพันธ์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์. 8 กรกฎาคม 2557. สัมภาษณ์.
- ศศิธร ปฐุรัมย์. (2557). WE WORK, WE PLAY. DECORATION GUIDE. ส.ค.: 72-78.
- สุวิทย์ วงศ์จุริราวนิชย์. (2557). *เจาะลึกเทรนด์ Coworking Space ตอนที่ 1: ทำไมฟรีแลนซ์ถึงติดใจห้องทำงานรูปแบบใหม่นี้*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.tcdc.or.th เข้าถึงเมื่อ 17 สิงหาคม 2557.
- สำนักหอสมุด, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (2553). *KMUTT Library: The Idea KLINICS 4*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.lib.kmutt.ac.th/clinics4/index.html> เข้าถึงเมื่อ 8 มิถุนายน 2557.
- รชนีกร เกียรติสุขอุดม. (2557). รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. 4 กรกฎาคม 2557. สัมภาษณ์.
- Hunley, S. and Schaller, M. (2009). Assessment the key to creating spaces that promote learning. *EDUCUASE review*. March/April, 26-34.
- Tynjala, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*. 3, 130-154.

- Limpaiboon, A. (2012). *Creative learning space: A re shaping of KMUTT landscape master plan toward sustainable university*. Paper present at the Asian Conference on Education, Osaka, Japan.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. 40(3), 40-54.
- Shani, A.B. and Docherty, P. (2003). *Learning by design: building sustainable organizations*. Blackwell Publishing Ltd, Oxford.
- www.toyota.ac.th

การเรียนรู้เป็นทีมในการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

บทนำ

สังคมในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านสภาพแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวองค์กรทั้งภาครัฐกิจและองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการบริหารงานล้วนเป็นปัจจัยสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลผลิตภาพแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ นอกจากจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรแล้ว ยังมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขด้วย โดยการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นพนักงานที่มีความสุขในการทำงาน สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำแนวคิด “Happy Workplace” หรือองค์กรแห่งความสุข หรือองค์กรแห่งความสุข มาใช้ในการดำเนินงานโดยมุ่งหวังว่าจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการทำงานอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตแก่องค์โดยรวมต่อไป โดยแนวคิดองค์กรแห่งความสุขนั้น เป็นกระบวนการพัฒนานคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเรียกว่า กระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในองค์กร โดยการปรับทัศนคติ เปลี่ยนมุมมองคนในองค์กร ให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการอยู่ร่วมกันและการพัฒนาองค์กร ให้มีความสุขจากการทำงาน เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปในทิศทางของการแข่งขัน การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต้องการคนทำงานที่เป็นคนเรียนรู้ (knowledge worker) ซึ่งการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทำงานสามารถดำเนินการได้ในหลายระดับ ตั้งแต่การเรียนรู้ระดับปัจเจก การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีวิธีการที่ต่างกันไป การเรียนรู้เป็นทีมเป็นหลักการบริหารชนิดหนึ่งที่เน้นการเรียนรู้ระดับทีม ผลลัพธ์ที่ได้เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานของทีมและขององค์กร ได้การเรียนรู้เป็นทีม คือ การที่สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สมาชิกด้วยกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการขององค์กรแห่งความสุขเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิดของคนทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้มีความสุขทั้งแปดประการ (Happy 8 Menu) (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ, 2555) ประกอบด้วย (1) happy body สุขภาพดีทั้งกายและใจ รู้จักกิน รู้จักใช้ชีวิต เป็นการส่งเสริมด้านการดูแลสุขภาพ ร่างกาย ออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ เพื่อให้พนักงานมีร่างกายที่แข็งแรง จิตใจแจ่มใส เบิกบาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) happy heart มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน เป็นการส่งเสริมความมีน้ำใจไมตรี เอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรักใคร่ปรองดองกันสามัคคีกัน (3) happy relax ผ่อนคลาย เป็นการสร้างความ

สนุกสนานผ่อนคลายความเมื่อยล้า ความเครียดจากการทำงาน ช่วยให้พนักงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี และทำให้พนักงานมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วย (4) **happy brain** ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งความรู้ต่างๆ โอกาสต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพ และความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน (5) **happy soul** มีคุณธรรมและศีลธรรม ในการดำเนินชีวิต เป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้มีชีวิตที่ดี มีความสุขและมีความสุขทางจิตใจ (6) **happy money** มีเงิน รู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานใช้จ่ายอย่างประหยัด มีเงินเก็บออมไว้ใช้ในยามจำเป็น (7) **happy family** มีครอบครัวอบอุ่นและมั่นคง เป็นการส่งเสริมการสร้างความรักความผูกพันในครอบครัว และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครอบครัวของพนักงานในองค์กร (8) **happy society** สังคมดี มีความรัก ความสามัคคีต่อชุมชนที่ตนทำงาน ส่งเสริมให้มีความเอื้อเฟื้อต่อชุมชน ที่ทำงานและที่พำอาศัย ช่วยเหลือสังคมรอบข้าง ซึ่งหากสังคมรอบข้างดี องค์กรที่อยู่ในสังคมนั้นก็มีความสุขไปด้วย การที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมเพื่อสร้างความสุขทั้งแปดประการดังกล่าวได้นั้นจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการเรียนรู้ของบุคคล ของทีม และขององค์กร

การสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลทุกคนในองค์กรมาร่วมมือกันในการดำเนินการให้เกิดระบบการสร้างความรู้ขึ้นภายในองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ดังที่ Senge (1994) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของสมาชิกในองค์กร โดยจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกที่อาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้

เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งจุดมุ่งหมายของทีมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมาชิกในทีมทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

บทความนี้มุ่งนำเสนอ 3 ประเด็น ประกอบด้วย (1) แนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม ที่สามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ในด้านองค์ประกอบ กระบวนการ คุณลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีม และเครื่องมือในการเรียนรู้เป็นทีม (2) ปัจจัยเงื่อนไขของการเรียนรู้เป็นทีมในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางประยุกต์ใช้การเรียนรู้เป็นทีมในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

แนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ในเบื้องต้นนี้ขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “ทีม” ซึ่งหมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน นอกจากนี้ทีมยังหมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย ทีมงานเป็นคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งแต่ละคนมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และทุกคนต่างยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งมีส่วนในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นร่วมกัน ทีมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และในขณะเดียวกันก็มีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำทีมด้วย คุณลักษณะของทีมที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) การกิจของทีม (2) ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน (3) การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และ (4) การมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่งๆ ที่เหมาะสม ส่วนการเรียนรู้ (learning) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้เป็นทีมนั้น

มุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งมากกว่าการมารวมกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น

1. ที่มาของแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม

แนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม เป็นแนวคิดที่ถูกกล่าวไว้ในเรื่ององค์กรเรียนรู้ที่ Peter M. Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization” กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ (Senge, 1994)

1.1 การคิดเป็นระบบ (system thinking) ความสามารถในการคิดเชิงระบบของคนในองค์กรที่จะสามารถมองเห็นวิสัยคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ การคิดเป็นระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความจริง

1.2 การตระหนักถึงกรอบแนวความคิดของตนเอง (mental model) การตระหนักถึงกรอบแนวความคิดของตนเองทำให้เกิดความกระฉับต่อรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง การที่คนมีความพยายามที่จะพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตนทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างดี

1.3 การพัฒนาดตนเอง (personal mastery) องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาดตนเอง เป็นการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

1.4 การแบ่งปันวิสัยทัศน์ (shared vision) องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็น กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

1.5 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ วิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดของคน หรือความรู้ที่มาจากภายนอกและภายในองค์กร การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากหลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้ที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง และมองที่ประโยชน์เพื่อส่วนรวม เป็นหลัก ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งให้เป็นโอกาสในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ในโลกแห่งการแข่งขัน

นอกจากนี้ ในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดแก่ทีมงานนั้น มีความสัมพันธ์ของการสร้างความรู้กับการเรียนรู้เป็นทีมว่าการเรียนรู้เป็นทีมจะสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) และการเผยแพร่ความรู้ของแต่ละบุคคล ไปสู่การสะสมความรู้ ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมนี้จะมีความสัมพันธ์กับการสร้างความรู้มากที่สุดในกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization) และบางส่วนของกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภายนอก (externalization) ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการของการสร้างความรู้เพื่อพัฒนาการทำงาน (Nonaka, Toyama, and Konno :2000)

2. แนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีมเป็นวินัยที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ โดยเริ่มจากตนเองและพัฒนาความรู้ร่วมกับผู้อื่นในทีม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการของการจัดแนวคิดและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ในแนวทางเดียวกัน เป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง (Senge, 1994)

การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานให้เกิดขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป

ความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในขณะทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งช่วยขยายความรู้ความสามารถของพนักงานในขณะทำงานร่วมกัน เนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง อีกทั้งการเรียนรู้ของทีมยังนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะการทำงานข้ามฝ่ายงาน (cross functional) ได้อีกด้วย การที่บุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต่อไป Hughes & Townley (1994 อ้างใน วราภรณ์ ตรีกุลสถุทธ์, 2545) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีประโยชน์ต่อคนทำงานในแง่ที่สามารถนำมาปรับปรุงทัศนคติ และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการทำงานให้แก่คนทำงานได้ดี ในผู้เรียนทุกช่วงอายุ สามารถพัฒนาให้เกิดทักษะการแก้ไขปัญหา พัฒนา การทำงานเป็นทีม และพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้กับเพื่อนๆ ได้อย่างดี

นอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีม สามารถสร้างคุณค่าของทีมที่มากกว่าคุณค่าของบุคคล โดยการนำความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมนั้น ผสมผสาน เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านี้ให้เกิดเป็นพลังแห่งความหลากหลาย ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมในระหว่างการทำงานร่วมกันช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กร เห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ และความต้องการทางสังคม การทำงานในองค์กรยุคใหม่นี้ บทบาทของทีมงานจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้เป็นทีมนี้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข เนื่องจากองค์กรแห่งความสุขมุ่งให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงที่พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่เป็นหนทางสู่ความสุขทั้ง 8 ประการของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความสุขระดับองค์กร การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้นั้น มักเกิดจากการที่บุคลากรเกิดการเรียนรู้ต่อเรื่องต่างๆ จากการปฏิบัติ เช่น ทำอย่างไรให้มีสุขภาพกาย ใจที่ดี (happy body) นอกจากการมีความรู้ในเรื่องการดูแลสุขภาพที่ดีแล้ว หากไม่ลงมือปฏิบัติในการรักษาสุขภาพโดยการรับประทานอาหารดี ออกกำลังกาย พักผ่อนให้เพียงพอแล้ว ผลที่เกิดขึ้นก็ไม่สามารถประเมินได้ว่าบุคลากรในองค์กรนั้นมีสุขภาวะที่ดีหรือไม่

เนื่องจากลักษณะของการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขนั้น มักต้องอาศัยการทำกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในลักษณะต่างๆ ดังตัวอย่างกิจกรรมเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ กิจกรรมลดอ้วนลดพุง กิจกรรมครอบครัวดี มีสุข มีเงิน รู้จักเก็บรู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ กองทุนอาหาร ฯลฯ (อุทัยทิพย์ เจริญวรรณกุล และคณะ, 2554) ซึ่งจะเห็นได้ว่ากิจกรรมสร้างสุขเหล่านี้ ไม่สามารถทำเพียงลำพังโดยคนใดคนหนึ่งได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่สำหรับงานบางอย่างที่เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมนั้น จำเป็นต้องใช้ความรู้ในการทำงานและการแก้ปัญหา บุคลากรในทีมจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์กรมาร่วมมือกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ร่วมกันคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การประสานงานร่วมกัน รวมทั้งการได้รับความไว้วางใจ และความมีอิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กร

3. หลักการของการเรียนรู้เป็นทีม

การสร้างการเรียนรู้เป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร มีหลักการที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ความรักและความศรัทธาในองค์กร

การสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาในองค์กรได้เห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น มีจิตสำนึกรักการทำงาน รักองค์กร มีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นพลังองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3.2 การพัฒนาคุณภาพแห่งตนสู่งานที่ปฏิบัติ

มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสามารถสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้มีการวางแผน กำหนดขั้นตอน และวิธีการในการทำงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

3.3 การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน

พัฒนาวิธีคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งตรงกับหลักการเรื่องการคิดเชิงระบบ (system thinking) โดยคำว่า ระบบเป็นส่วนย่อยที่เกี่ยวเนื่องกันในส่วนใหญ่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อยๆ ต่างๆ ซึ่งหมายความว่า การทำงานของส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยอื่นๆ ที่เหลือในระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ ความไม่สำเร็จ ความเจริญรุ่งเรือง ถ้าไร ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ การปรับวิธีคิดและวิธีการทำงาน ให้มีการรอบการมองในภาพรวมทั้งระบบ เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าการมองแบบแยกส่วนของทั้งระบบ

3.4 จิตอาสาต่อการปฏิบัติงาน

จิตอาสาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความตระหนักกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จิตอาสา ก็คือจิตที่ไม่นิ่งดูตายต่อองค์กร หรือการเอาเปรียบผู้อื่น และปรารถนาเข้าไปช่วยด้วยการสละเวลา ลงแรงเข้าไปช่วย และด้วยจิตที่เป็นสุขที่

ได้ช่วยผู้อื่น จุดที่ควรเน้นก็คือจิตอาสาไม่ใช่แค่การทำประโยชน์เพื่อผู้อื่นหรือเพื่อส่วนรวมอย่างเดียว แต่ยังเป็นการพัฒนาจิตวิญญาณของบุคคลด้วย

3.5 การแสวงหาองค์ความรู้ในองค์กร

การเรียนรู้เป็นทีมเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ สภาวะของการเป็นผู้นำ (leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในทีมงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน องค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

3.5.1 สร้างระบบการเรียนรู้/องค์ความรู้

เป็นการสร้างทุนทางปัญญา หรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ด้วยการส่งไปอบรมเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น และการเทียบเคียงกับที่อื่นๆ ที่ดำเนินงานในลักษณะใกล้เคียงกัน

3.5.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบ หลายช่องทาง เช่น การสัมมนา การสอนงาน หรือรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือ e-learning เป็นต้น

3.5.3 การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์

การแบ่งปันต้องเกิดมาจากความต้องการให้จริง ไม่ใช่แบ่งปันเพราะความเกรงใจเพราะถูกบังคับ การส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปัน เป็นสิ่งสำคัญในการปลูกฝังพื้นฐานจิตใจให้มีจิตใจดี มีเมตตา มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปันความรู้ในที่นี้ สามารถเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และประสบการณ์ดังกล่าว ไม่จำเป็นจะต้องเป็นประสบการณ์ที่เป็นเรื่องความสำเร็จ แต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรจะเป็นประสบการณ์เกี่ยวกับความผิดพลาด ความล้มเหลวด้วย

3.5.4 การสอนงาน (coaching)

การที่คนๆ หนึ่ง ช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน รวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน มีประโยชน์ทั้งต่อผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และต่อองค์กร

การนำแนวความคิดการเรียนรู้เป็นทีมไปปรับประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ควรพิจารณาภายใต้หลักการและวิธีการดังกล่าวข้างต้น โดยเน้นการพัฒนาจิตอาสาแก่บุคลากร

4. คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

สมาชิกของทีมที่มาเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีคุณลักษณะในด้าน ความเข้าใจ ทัศนคติ และทักษะ ดังต่อไปนี้ (Senge,1994; Marquardt, 1999)

4.1 ด้านความสามารถและความเข้าใจในการเรียนรู้เป็นทีม

สมาชิกของทีมเรียนรู้ ควรมีความรู้ความสามารถ ดังต่อไปนี้

4.1.1 การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (alignment)

สมาชิกในทีมต้องมีแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกมั่นคงในการตัดสินใจในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนและรู้ตนเองว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรในระหว่างทำงานร่วมกัน

4.1.2 การเพิ่มอำนาจในการทำงาน (empowerment) สมาชิก

ในทีมต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน คือการได้รับการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความอิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1.3 พลังของกลุ่ม (synergy) สมาชิกในทีมต้องมีการประสาน

พลังร่วมกัน โดยนำความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมา

ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ของทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังของทีม ทำให้การทำการกิจกรรมของทีมประสบความสำเร็จ และช่วยพัฒนาความรู้ สมรรถภาพของทีมให้เกิดขึ้น

4.1.4 การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงใหม่และการประสานงาน (innovation and coordination) สมาชิกในทีมต้องสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น และประสานงานกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือในการทำงานคิดเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่และแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่ สร้างแนวคิดใหม่ แสวงหาหรือมีทางเลือกอย่างเหมาะสม รู้จักพลิกแพลงปรับเข้าหาแนวทางตั้งข้อตกลงอย่างท้าทาย หรือมีผลงานใหม่เกิดขึ้น โดยผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีกระบวนการประสานงาน ฐานความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

4.1.5 การมีบทบาทต่อทีมอื่นๆ และการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติ และทักษะ (role of learning team on other teams and inculcating practices and skills) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนทั้งในทีมและสมาชิกของทีมอื่นๆ ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ขณะที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน ก็ต้องมีการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติ และทักษะความรู้ทั้งหลายที่พัฒนาขึ้นในทีมไปยังส่วนรวม โดยการสอนวิธีปฏิบัติและทักษะในการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้รู้วิธีปฏิบัติ วิธีวิธีการ และสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4.1.6 การคิดพิจารณา (think insightfully) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถคิดพิจารณาในประเด็นต่างๆ อย่างลึกซึ้ง เข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ โดยสามารถเชื่อมโยงความคิดที่เคยมีมากับ

ประสบการณ์ที่คาดหวังและรู้จักประเมินสถานการณ์เพื่อให้สามารถวางแผนการทำงานได้อย่างสมเหตุสมผล

4.2 ด้านทัศนคติในการเรียนรู้เป็นทีมของสมาชิก

ทัศนคติของการทำงานเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการสร้างการเรียนรู้เป็นทีม สมาชิกของทีมเรียนรู้ ควรมีทัศนคติดังนี้

4.2.1 ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานและการบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (operational trust and agreements to tell the truths) สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ร่วมกันที่สมาชิกทุกคนในทีม จำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นระหว่างกันและเชื่อใจกันในการทำงาน คิดถึงสมาชิกในทีมอื่นๆ และมีความรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันอย่างเกื้อกูล เต็มใจที่จะดำเนินตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งข้อตกลงที่จะบอกหรือไม่ปิดบังข้อเท็จจริงต่อกันทั้งเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก และเรื่องที่เกิดขึ้นภายในทีม

4.2.2 ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ (sense of safety in facing risks and forgiveness & encouragement) สมาชิกในทีมต้องรู้จักสร้างความรู้สึกถึงบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย เมื่อสมาชิกในทีมต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง หรือต้องตัดสินใจใดๆ ในการทำงาน หากผลการตัดสินใจผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีมต้องให้อภัยและให้กำลังใจกัน

4.3 ด้านทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม

สมาชิกที่มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ควรได้รับการฝึกฝนทักษะที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

4.3.1 ทักษะการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สุภาพ

4.3.2 ทักษะการส่งเสริมการสื่อสารให้ดีขึ้น รู้จักการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และละความคิดเห็นของตนเองไว้

4.3.3 ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกันได้อย่างดี โดยมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม

4.3.4 ทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิดเห็น (inquiry and reflection skills) วิธีการเรียนรู้แบบสืบสวน (inquiry technique) ซึ่งเป็นการใช้การพูดคุยสนทนาซักถาม (dialogue) โดยระดมสมอง ร่วมกันคิด เป็นการเรียนรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับคนอื่น สื่อความคิดของตนเองไปสู่คนอื่น เรียนรู้ถึงแนวทางการคิดและวิธีการคิดของตนเอง บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิด (open mind) และความไวใจ (trust) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้คนได้คิดวิเคราะห์ (critical) ในการโต้ตอบ ซักถาม ได้แย้งความคิดเห็นของคนอื่น ก่อให้เกิดการเรียนรู้

5. วิธีการและเครื่องมือในการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้เป็นทีม นั้น มีวิธีการที่เป็นลักษณะเฉพาะ ดังนี้

5.1 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ข้อขัดแย้ง และนิสัยการปกป้องตนเอง (learning to deal with current reality; conflict and defensive routines)

ทีมงานที่เรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้สภาพความเป็นไปในปัจจุบันขององค์กรเสมอ โดยการสำรวจหรือตรวจสอบการทำงานและภารกิจของทีมงานว่า งานที่ทำไปนั้นได้ผลดี ผลเสียมากน้อยเพียงใด และทบทวนสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิก เป็นการเรียนรู้ที่จะตรวจสอบตนเองว่าอยู่ในสภาวะหรือสภาพการณ์แบบใด โดยตระหนักยอมรับความจริง และเข้าใจสภาพความเป็นจริงของตนเองและขององค์กร การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน รวมไปถึงการมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือมีความแตกต่างทางความคิดในทีมเรียนรู้ การมีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกันภายใต้เนื้อหาของงานที่ปฏิบัติ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันถึงวิธีการจัดการอุปสรรคอย่างสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหา ร่วมกันที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจคิดได้เอง กล่าวได้ว่า ในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ทำให้

เกิดผล เนื่องจากการแสดงแนวคิดที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ทำให้บุคคลมีโอกาสดูจะพิจารณาปัญหาและคำตอบ ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อน

5.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

องค์กรส่วนใหญ่จะมีการสร้างความรู้ในการทำงานต่างๆ แก่บุคลากรผ่านกลไกการเรียนรู้ที่มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมในงาน การสอนโดยหัวหน้างาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการในการเรียนรู้เป็นทีมเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันระหว่างการฝึกฝนปฏิบัติและการกระทำจริงสลับกันไปมา สมาชิกในทีมต้องมีการฝึกปฏิบัติร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการทำงาน และความมั่นใจเมื่อต้องเผชิญ

ตามแนวคิดของ Revans (1980) กล่าวว่า “ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้” จึงเป็นที่มาของเทคนิคการเรียนรู้ที่แพร่หลายในปัจจุบัน คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งลักษณะสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สมาชิกในองค์กรจะร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานบนปัญหาจริงและสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง มีการประยุกต์ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้ว และการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการปฏิบัตินั้น และเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เพื่อปรับใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จึงเป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคคลในองค์กร ทำให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ และแนวคิดของตนเอง

รวมทั้งสามารถค้นหาปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่สำคัญขององค์กรในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Marquardt (1999) กล่าวว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับสิ่งที่สำคัญ 5 ประการที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบันคือ การแก้ปัญหา (problem solving) การเรียนรู้องค์กร (organization learning) การสร้างทีม (team building) การพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) และการเติบโตของผู้เชี่ยวชาญและการพัฒนาอาชีพ (professional growth and career development) อีกด้วย ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มย่อยที่มีการนำปัญหาที่กลุ่มสนใจและมีผลกระทบต่องานกลุ่มและองค์กรมาเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาและนำไปลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลงจริงโดยลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีดังนี้

5.2.1 เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน คือการเรียนรู้ที่มีการนำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ก็จะต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนรู้เองและองค์กรด้วย

5.2.2 เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น คือการเรียนรู้ที่ต้องมีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการเนื่องจากการเรียนรู้ในลักษณะทีมงานย่อยที่มีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน

5.2.3 เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำคือการเรียนรู้ที่ต้องมีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของดำเนินการ

เครื่องมือในการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมและค่านิยมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของทีม ลักษณะเชิงพฤติกรรมของการสื่อสาร เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพของทีมแต่ละทีม เครื่องมือของการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วยหลายลักษณะ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสนทนา การอภิปราย และการระดมสมอง ดังนี้

1. การสนทนา (dialogue)

เป็นการพูดคุยร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกแสดงความรู้สึกหรือความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ รับฟังสิ่งที่อยู่ในใจและร่วมคิดด้วยกันอย่างจริงจัง ทุกคนในทีมจะพูดด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกัน เปิดเผยความคิดและความรู้สึกโดยปราศจากความกลัวหรือความอาย การรับฟังทัศนคติ มุมมองและข้อสงสัยของผู้อื่นอย่างตั้งใจ ละความคิดเห็นเดิมๆ ของตนเองไว้ ทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น เกิดสมมติฐานใหม่ซึ่งจะหาไม่ได้จากการพูดคุยกันเฉพาะบุคคล ช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนขึ้นจากความคิดอันหลากหลาย

ทั้งนี้เป้าหมายของการสนทนา คือ เพื่อแสวงหาความหมายหรือสร้างความเข้าใจใหม่ในเรื่องที่คลุมเครือ ไม่แน่ใจ หรืออยากจะตีความ ตลอดจนตรวจสอบความคิด ความเชื่อของแต่ละคน ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตและค้นพบความเชื่อของตนเอง และผู้อื่นมีความเข้าใจแตกต่างกันเช่นไรทำให้ได้รับรู้ความคิดที่หลากหลาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง หรือข้อสรุปหลังจากการสนทนานั้น แต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้น สร้างความเข้าใจในความรู้สึกของกันและกันมากขึ้น ซึ่งในบางครั้งการสนทนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเห็นหรือพฤติกรรมของสมาชิกอย่างถาวร และอาจช่วยการตัดสินใจในอนาคต

2. การอภิปราย (discussion)

ในการเรียนรู้เป็นทีมนั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมจะแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่ และแสดงผล ปกป้องความคิดเห็นของตนเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด ในการอภิปรายเน้นการวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจออกเป็นส่วนๆ เป็นการแสดงเหตุผลเพื่อให้สมาชิกในทีมยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ เป้าหมายของการอภิปราย คือเพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทีมในช่วงเวลานั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ปฏิบัติควบคู่กับการสนทนา และควรจัดให้มีการสนทนากันก่อนเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปรายต่อไป

3. การระดมสมอง (brain storming)

การระดมสมอง จะมีประโยชน์ในการช่วยเหลือบุคคลในการสร้างแนวคิดจำนวนมาก ที่มาจากความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกในทีมในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งมีกฎของการระดมสมองที่สำคัญๆ ดังนี้

- ไม่ควรมีการวิจารณ์ความคิดใดๆ
- สนับสนุนให้เป็นไปอย่างอิสระ
- รวมความคิดให้มากที่สุด
- บันทึกทุกๆ ความคิด
- บ่มเพาะความคิดทั้งหมดอย่าปฏิเสธทุกสิ่งทุกอย่างโดยทันที

การระดมสมองมีขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

3.1 ขั้นตอนแรกของการประชุมที่ประสบความสำเร็จ คือการอธิบาย และเขียนกฎการระดมสมอง เพื่อให้สมาชิกของทีม เข้าใจตรงกันและและยึดถือปฏิบัติ

3.2 เขียนหัวเรื่องของการประชุมเพื่อช่วยเตือนให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอยู่ในเรื่องที่กำลังดำเนินการอยู่

3.3 กระบวนการแสดงความคิดเห็น อาจใช้วิธีการวนไปโดยรอบ ถ้าใครไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ก็ให้ผ่านไป แล้วให้คนถัดไปเสนอความคิดเห็นต่อ เพื่อให้การไหลของความคิดไม่หยุดชะงัก แนวทางการจัดการแบบนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนมีส่วนร่วม

3.4 บันทึกความคิดเห็นทั้งหมด เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นรายละเอียดทั้งหมดไปพร้อมๆ กัน

4. เทคนิคการบริหารทีมงาน (team management)

เพื่อให้การใช้เครื่องมือเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม ดังกล่าวข้างต้นให้ได้ผล จำเป็นต้องใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลของความสำเร็จหรือจากผลของความผิดพลาดร่วมกัน หรืออาจใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (business project management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและกำหนดจุดแล้วเสร็จที่ชัดเจน กำหนดกิจกรรม พร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารทีมงานอย่างเป็นระบบโดยให้สมาชิกทุกคนในโครงการมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้เป็นทีม เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความรู้ในการทำงาน จะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมจึงเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการสร้างการเรียนรู้หลายอย่าง อันได้แก่ การสนทนา การอภิปราย การระดมสมอง และ เทคนิคการบริหารทีมงานเข้ามาช่วย เพื่อให้

สามารถสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในทีม การเรียนรู้เป็นทีมจะใช้เครื่องมือที่สำคัญ คือ การสนทนาและการอภิปรายในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในทีม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการสนทนานั้นเป็นการให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระ รับฟังสิ่งที่อยู่ในใจและร่วมคิดด้วยกันอย่างจริงจัง โดยที่ทุกคนในทีมจะพูดคุยกันด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกัน เปิดเผยความคิดและความรู้สึกต่อกัน เพื่อให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ในขณะที่การอภิปรายเป็นการให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นและเหตุผลของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้สมาชิกในทีมได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด และแยกประเด็นที่สนใจออกมาเป็นส่วนๆ ซึ่งเป้าหมายของการอภิปรายนี้เพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของทีม นอกจากนี้ ยังมีวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เช่น การระดมสมอง ซึ่งเป็นการระดมความคิดจากสมาชิกทุกคนในทีม ให้ได้ความคิดที่หลากหลาย โดยมีเงื่อนไขว่าหัวข้อของการระดมความคิดต้องมีความชัดเจน และห้ามวิพากษ์วิจารณ์ หรือตัดสินคุณค่าใดๆ แต่ให้มีบรรยากาศการประชุมที่เปิดกว้างและเสรีมากที่สุด โดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ อย่างไรก็ตาม การที่จะเลือกใช้เทคนิควิธีการใดก็ตาม ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรนั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมกับวิธีการใด มากน้อยเพียงไร ที่จะสร้างความรู้จากการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จของทีมและองค์กรต่อไป

ปัจจัยเงื่อนไขต่อการเรียนรู้เป็นทีม

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เอกสาร งานวิจัย และประสบการณ์ของผู้เขียน ในการพัฒนาทีมงาน พบว่ามีปัจจัยเงื่อนไขต่อการเรียนรู้เป็นทีม ดังนี้

1. ความรักและความศรัทธาในองค์กร (faithful)

การสร้างเชื่อมั่น ความศรัทธาในองค์กรได้เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีจิตสำนึกรักการทำงานรักองค์กร มีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าขององค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นพลังองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2. บรรยากาศของการทำงาน (atmosphere)

การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นกันเองอบอุ่น ให้สมาชิกทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ จะส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกรักการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. ความไว้วางใจกัน (trust)

ความไว้วางใจเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้เป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย

4. การมอบหมายงานอย่างชัดเจน (assignment)

การกำหนดและมอบหมายบทบาทของสมาชิกแต่ละคน และสร้างการเรียนรู้ให้สมาชิกในทีมเข้าใจในบทบาทของตนเอง รวมทั้งบทบาทของผู้อื่นในทีม สร้างความเข้าใจว่าทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งต้องสร้างความเข้าใจบทบาทร่วมในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. การสื่อสาร (communication)

การสื่อสารที่ชัดเจนทั้งเนื้อหาและเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารเหมาะสมกับสมาชิกของทีม และลักษณะขององค์กร จะทำให้สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน นำไปสู่ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการทำงาน ในกระบวนการกลุ่ม สมาชิกกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

6. การตัดสินใจ (decision making)

การเรียนรู้เป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม ไม่ใช่การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้ใดผู้หนึ่ง เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจ สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วม ตั้งแต่ต้น

7. ภาวะผู้นำ (leadership)

ผู้นำในการเรียนรู้เป็นทีมควรเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ในการเรียนรู้เป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิก ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึว่าการเรียนรู้ทีมนั้นมีความหมาย ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกมีความปรารถนาที่จะทำงานเหล่านั้นอย่างเต็มความสามารถ

8. การกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ (regulation)

กติกาหรือกฎเกณฑ์ของกลุ่ม ที่จะเอื้อต่อการทำงานของสมาชิกร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

9. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลลัพธ์ของทีม (evaluation)

ทีมงานควรกำหนดเรื่องการติดตามประเมินผลการทำงานของทีมเป็นระยะๆ ในรูปแบบ ทั้งที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะเกิดการเรียนรู้ว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด และเกิดความรู้จากการปฏิบัติงานนั้นๆ

10. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง (capacity building and reward)

ในการสร้างการเรียนรู้เป็นทีมนั้น ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และการสร้างแรงจูงใจทางบวก แก่สมาชิกทีม ตัวอย่างเช่น การให้รางวัล ระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (group base reward system)

ข้อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้การเรียนรู้เป็นทีมในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

จากแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม และปัจจัยเงื่อนไขของการเรียนรู้เป็นทีม ดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้การเรียนรู้เป็นทีมในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นในการเรียนรู้

ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ควรมีการศึกษาศถานการณ์ความสุขของพนักงานและองค์กร ตามสภาพความเป็นจริง ปัญหาที่มีอยู่ในองค์กร และความต้องการการพัฒนาของพนักงานและองค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดประเด็นการเรียนรู้ที่วางบนพื้นฐานที่ให้ความสำคัญต่อบุคคล ต่อทีม หรือต่อองค์กร ปัญหานั้นควรเป็นประเด็นที่ต้องการการแก้ไขปรับปรุงเร่งด่วน และหรือเป็นโอกาสในการพัฒนา โดยพิจารณาความเป็นไปได้ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ปัญหาในองค์กรแล้ว ทีมงานก็จะกำหนดเป้าหมายของการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข การศึกษาทางเลือก และการลงมือปฏิบัติการ การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานร่วมกันของทีมงาน เกิดเป็นความรู้ใหม่ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

2. การสร้างทีมเรียนรู้

การดำเนินกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร ไม่สามารถดำเนินได้ด้วยใครคนใดคนหนึ่ง องค์กรอาจสนับสนุนการรวมกลุ่มของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข หรือ การจัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบหลัก โดยทีมงานควรมีสมาชิกประมาณ 4-8 คน ที่มีความแตกต่างทางความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้มีแนวคิดที่หลากหลายในการทำงาน นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือมอบหมายงานที่ชัดเจน

3. คุณสมบัติของสมาชิกในทีมเรียนรู้

สมาชิกของทีมที่เข้าร่วมดำเนินงานสร้างสุขในองค์กร จำเป็นต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานคือ ความมีจิตอาสา และควรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยสมาชิกของทีมควรเป็นผู้มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไม่ได้เน้นการทำงานระยะสั้นเท่านั้นแต่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ยิ่งกลุ่มได้พัฒนาความรู้ความสามารถมากขึ้นเพียงใด คุณภาพของการปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาจะเพิ่มขึ้นตามตัว ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ และมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการทำงานในองค์กร

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของทีมงาน ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของทีมงานจะเน้นการศึกษาและการใคร่ครวญที่ลึกซึ้งกว่าการถามตอบทั่วไป โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้องมากกว่า การแสวงหาคำตอบที่ถูกต้อง จะต้องกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนแง่มุมที่ไม่เคยทราบ ไม่เคยคิดมาก่อนมากกว่าจะเน้นการแสวงหาคำตอบที่รู้อยู่เดิมแล้ว คำถามจะเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การพูดคุยกัน การกระตุ้นการคิดและแสวงหาทางเลือกที่เป็นนวัตกรรมและเป็นระบบ และส่งผลต่อการเรียนรู้ ต่อเมื่อ ผู้มีส่วนร่วมได้เข้าใจ

ในประเด็นปัญหา ได้แสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย ได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ แล้วจึงลงมือปฏิบัติ ภายใต้หลักวางแผน ปฏิบัติ ประเมิน และแก้ไข (Plan, Do, Check, Act)

5. การใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือในการทำงาน

การทำงานของทีมงานสร้างสุขในองค์กร ควรใช้วิธีการสนทนา และการอภิปราย ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด เป็นผู้สังเกตการณ์ ความคิดของสมาชิก และยอมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ ช่วยพัฒนาความไว้วางใจ ให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ส่วนการอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในกระบวนการกลุ่มของทีมงานสร้างสุขในองค์กร นอกจากนี้ ยังอาจใช้วิธีการระดมสมอง การบริหารทีมงานควบคู่กันไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการสร้างความสุขแก่บุคคลและองค์กร ซึ่งนอกจากจะนำไปสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขแล้ว ยังจะก่อให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานที่จะเป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล ทีมงานและองค์กร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอื่นๆ ต่อไป

unสรุป

การดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขในองค์กรยุคใหม่ที่อยู่ในสังคมที่มีความซับซ้อนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับเนื้อหาของ การดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ซึ่งเป็นเรื่องที่มุ่งสร้างความสุขให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและในองค์กร ความสุขเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้อง

สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายใน วิธีคิด วิธี การมองปัญหาที่เน้นความคิดเชิงบวก และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ บุคลากรให้เกิดการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสุขของระดับบุคคลและระดับองค์กร การสร้างการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องใช้เครื่องมือการบริหาร จัดการแบบใหม่ๆ ที่มีพลังเพียงพอต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การเรียนรู้ เป็นทีมซึ่งเกิดขึ้นภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นให้เกิดการสร้างพลวัต การเรียนรู้ (learning dynamics) ให้เกิดขึ้นซึ่งต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ ยึดติดกับความเชื่อทัศนคติแบบเดิม บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นมีการสนทนาที่เป็นเปิดเผย ภายใต้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติการ เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการดำเนินงานแบบใหม่ๆ ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของทั้งบุคคลและทีมงาน

แนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ ในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ เหตุว่ามิได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิด ทฤษฎี เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นการ นำประเด็นปัญหา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการขบคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วย ซึ่งประโยชน์ที่จะได้โดยตรงคือสมาชิกของ ทีมงานผู้ที่ทำงานนั้น ก็จะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ อย่างลึกซึ้งมากกว่า การเรียนรู้จากการฟัง การศึกษาดูงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้มีการสัมผัส ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เรียกว่า การเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริงทำให้การเรียนรู้ต่อการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขเกิดขึ้น อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณานุกรม

- พัชรินทร์ อ้นพิพัฒน์. (2547). *การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดการทำโครงการสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤณี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บด้วยการเรียนรู้แบบโครงงาน เพื่อการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริลักษณ์ จิเจริญ. (2545). *ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ. (2554). *Happy 8 Menu*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.happy-workplac.com>. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2557.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ. (2555). *เรื่องสร้างสรรค์สานฝันสู่องค์กรแห่งความสุข: มองผ่าน Happy 8 Menu*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพีเอ สี่ฟวิ้ง จำกัด.
- Garry, B. (2006). *Team Learning in Organizations: A Review and Integration*. School of Business. The George Washington University: USA.
- Marquardt, M.J. (1999). *Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organization learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2000). SECI, BA and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. 33(1): 5-34.

Visaetsilapanonta, P. (2006). *Factors Affecting the Team Innovation of Research and Development Projects in Thailand*. Dissertation in Population Education Programme, Mahidol University.

Revans, R. (1980). *Action Learning: New Techniques for Management*. London: Blond & Briggs.

Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York Doubleday Currency.

การบริหารความขัดแย้งในองค์กร: กลยุทธ์สู่องค์กรแห่งความสุข

ธัญลักษณ์ รุจิภักดิ์

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นความรู้สึก หรือปฏิกิริยาระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิดเห็น ค่านิยม จุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และไม่เป็นไปในทางเดียวกัน หรือมีการขัดขวางการกระทำอีกฝ่ายเพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งในสังคมหรือกลุ่มคนได้ กล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของคนในสังคม โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมหรือการที่ต้องทำงานเป็นกลุ่ม ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากความขัดแย้งระหว่างบุคคลแล้วความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มได้อีกด้วย หากสมาชิกกลุ่มมีความแตกต่างกันมากในหลายๆ ด้าน ความขัดแย้งก็จะเกิดมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการยากที่คนเราจะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันในองค์กรโดยปราศจากความขัดแย้ง กล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในทุกๆ องค์กร จนมีคำกล่าวว่า “ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีในชีวิต แต่ปัญหาไม่จำเป็นต้องมี (เบญจวรรณ ชุ่มทอง, มปป.)” กล่าวได้ว่าความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือจะอย่างไรให้ความขัดแย้งนั้นไม่กลายเป็นปัญหาต่อไป

เนื่องจากเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร มักจะก่อให้เกิดปัญหาที่สำคัญต่อองค์กรในหลายลักษณะ เช่น (1) ความขัดแย้งนำไปสู่ภาวะความตึงเครียด และมีผลทำให้สุขภาพจิตของสมาชิกในองค์กรแย่ลง (2) ความขัดแย้งทำให้ความผูกพันอันมีมิตรลดลง ก่อให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นในองค์กร และ (3) ความขัดแย้งทำให้เกิดปัญหาในด้านการสื่อสารความเข้าใจระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กรเกิดความอึดอัดคับข้องใจ (วุฒิพงศ์ ถายะพิงค์, 2006) นอกจากนี้ ความขัดแย้งทำให้เกิดความเสื่อมโทรม ความขัดแย้งที่ได้รับการแก้ไขไม่ถูกต้อง อาจทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกเครียด เหนื่อยหน่าย หหมดกำลังใจ ท้อแท้ในการทำงาน ความสุขในการทำงานก็จะลดลง และเมื่อบุคคลกรในองค์กรทำงานไม่มีความสุขแล้ว ก็ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทำให้ผลผลิตขององค์กรลดลง ผลกระทบที่ตามมาอีก ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง รวมทั้งอาจเกิดปัญหาในเรื่องการบริหารงานบุคคลของคนในองค์กรอีกด้วย

การทำงานในองค์กรนั้นย่อมมีความแตกต่างกันทั้งในด้านค่านิยม วัฒนธรรม เป้าหมาย วิธีการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่วิธีการคิด ความรู้สึก การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อาจจะเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้โดยทั่วไปความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่ทั้งผลดีและผลเสียในหน่วยงานได้ ความขัดแย้งอาจเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรได้เช่นกัน ดังนั้น องค์กรในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของสังคมจึงมีอาจก้าวข้ามเรื่องความขัดแย้งไปได้ เพราะหากขาดความขัดแย้ง องค์กรก็จะหยุดนิ่ง และขาดความเจริญ ดังที่ ทวีบุรณ หอมเย็น (2544) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า “ที่ใดปราศจากความขัดแย้งที่นั่นขาดความเจริญ...” คำถามจึงมีว่า ในเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้แล้ว จะมีวิธีการใดที่จะช่วยจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้การขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรแห่งความสุขไปสู่ผลสำเร็จ รวมทั้งในองค์กรควรมีแนวคิดเรื่องการ

บริหารความขัดแย้งอย่างไรเพื่อให้เกิดผลดีที่สุด เหมาะสมที่สุด และมีผลกระทบในทางลบต่อสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กรน้อยที่สุด เนื่องจากเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น หากใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่เหมาะสมแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นมีแต่จะเลวร้ายมากขึ้นตามลำดับ แต่หากองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับเหมาะสมแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลายซึ่งอาจจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานดีขึ้นอีกด้วย (จตุพร สังขวรรณ, 2557) ดังนั้น อาจจะกล่าวได้ว่าสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร บรรยากาศที่ดีในการทำงานและความสุขในที่ทำงานของบุคลากรสามารถเกิดขึ้นได้ท่ามกลางความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ภายใต้เงื่อนไขของการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมของผู้นำและบุคคลกรภายในองค์กรนั่นเอง

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กรซึ่งเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งความสุข ในประเด็นแนวคิดเรื่องการบริหารความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง พฤติกรรมการขัดแย้ง แนวทางในการบริหารความขัดแย้งในองค์กรในด้านต่างๆ และการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุขโดยการบริหารความขัดแย้งในองค์กร เนื้อหาในบทความจะเป็นประโยชน์กับบุคคลหรือหน่วยงานที่สนใจในการใช้กลยุทธ์ของการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืนต่อไป

แนวคิดเรื่องการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดตามมา ดังที่ Arnold and Fledman (อ้างถึงใน แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์, 2534) ได้กล่าวว่า ผลของความขัดแย้งนั้นสามารถจะเป็นไปได้ทั้งประโยชน์และผลเสียต่อองค์กร การจัดการกับความขัดแย้งจึงควรเป็นไปในทาง

ที่จะทำให้ได้ผลตามมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบันได้มีมุมมองที่แตกต่างไปจากในอดีต ซึ่งเป็นแนวคิดสมัยดั้งเดิม (traditional view) เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรกำจัดทิ้งไป เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความไม่สามัคคี และทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีความเข้าใจว่าในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น และสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้นหากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

แต่ในแนวคิดปัจจุบัน มองว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร หากมีการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่เกิดผลดี ประโยชน์หรือโทษของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความขัดแย้งนั่นเอง กล่าวคือ ความขัดแย้งนั้นก็มีประโยชน์ไม่ใช่มีแต่โทษอย่างเดียว หากพิจารณาในแง่ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของความขัดแย้งที่มีต่อองค์กรแล้ว อาจกล่าวได้ว่าเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรทุกคนให้ความสนใจและร่วมมือกันแก้ไขความขัดแย้งอย่างจริงจัง โดยไม่ปล่อยปละละเลยหรือเพิกเฉย ความขัดแย้งย่อมมีแต่จะส่งผลกระทบในด้านบวก กล่าวคือ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความขัดแย้งช่วยทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา ความขัดแย้งช่วยให้เกิดการฉีกก้ำกัของของกลุ่มต่างๆ และทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

มุมมองจากแนวคิดสมัยใหม่กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างและสามารถส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป

จากประสบการณ์ในการฝึกอบรมเรื่องความขัดแย้งในที่งานให้กับหลายๆ องค์กรพบว่า ทีมงานที่มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม จะมีการถกเถียงกันถึงเหตุและผลในสิ่งที่ต้องตัดสินใจ และจะมีระดับของการเสริมพลังซึ่งกันและกัน (synergy) สูงกว่าทีมที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมักจะโอนอ่อนผ่อนตามเห็นด้วยกับความคิดเห็นที่สมาชิกเสนอ เออออตามผู้ที่อาวุโสกว่า หรือทีมที่มีความขัดแย้งกันสูง จนไม่สามารถควบคุมได้ จะมีระดับของการเสริมพลังซึ่งกันและกันต่ำกว่ากลุ่มที่มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมอย่างเห็นได้ชัดเจน นอกจากนี้ นักวิชาการได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งกับประสิทธิภาพขององค์กร เป็นกราฟรูประฆังคว่ำ ซึ่งสรุปสั้นๆ ได้ว่า เริ่มต้นเมื่อความขัดแย้งค่อยๆ สูงขึ้น ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะค่อยๆ สูงขึ้น เพราะคนจะแข่งขันกันทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่พอถึงจุดสูงสุดที่ความขัดแย้งนั้นมากเกินไปคนในองค์กรจะรับได้แล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะเกิดตรงกันข้ามทันที นั่นคือ ยิ่งความขัดแย้งเพิ่มสูงขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะยิ่งลดลงๆ และลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ถึงแม้ว่าสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพราะความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ความขัดแย้งจากภายในตัวเองจนถึงความขัดแย้งระหว่างประเทศ ความขัดแย้งอาจเป็นในลักษณะในทางสร้างสรรค์และทำลาย ถ้าหากความขัดแย้งในองค์กรมีมากเกินไป ผลที่ตามมา ก็จะเป็นไปในทางลบ (negative consequences) ซึ่งมีลักษณะทำลายประสิทธิภาพขององค์กร แต่ถ้าความขัดแย้งอยู่ในจุดที่เหมาะสมก็จะเกิดผลในทางบวก (positive consequences) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพให้กับองค์กร และสิ่งที่จะทำให้ความขัดแย้งเกิดผลในเชิงบวก ก็คือความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งถือเป็นหนึ่งในสมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) ของผู้นำที่ต้องมี ดังนั้น ความเข้าใจในแนวคิดความขัดแย้ง และวิธีการบริหารความขัดแย้ง เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจ (จตุพร สังขวรรณ, 2557) เนื่องจากการบริหารความขัดแย้ง คือ

ความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (destructive conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (constructive conflict) ในที่สุด ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะเดียวกัน เราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

กระบวนการหนึ่งในการศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้น ควรที่จะเรียนรู้และวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอันดับแรก เนื่องจากเรียนรู้ถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้งเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เป็นอันตรายต่อหน่วยงาน และทำให้ผู้บริหารสามารถจัดระเบียบความขัดแย้งให้เหมาะสมได้

ทั้งนี้ ความขัดแย้งในองค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายสาเหตุ จตุพร สังขวรรณ (2557) ได้สรุปเป็นประเด็นหลักๆ ของสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรได้ 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสาร (communication) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้การรับรู้ข้อมูลของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกัน หรืออาจจะไม่ได้รับข้อมูลใดๆ เลย ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากการที่แต่ละคนรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันหรือไม่ได้รับรู้ข้อมูล ทำให้ความเข้าใจที่มีต่อเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น หน่วยงานหนึ่งต้องการแปรรูปจากรัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรมหาชน ซึ่งผู้บริหารได้ศึกษาผลดีของการแปรรูปครั้งนี้แล้วและเล็งเห็นว่าเป็นประโยชน์ แต่ในขณะเดียวกันการรับรู้ข้อมูลของพนักงานนั้นรับทราบแต่ประเด็นที่จะทำให้สูญเสียผลประโยชน์ ความขัดแย้งรุนแรงในหน่วยงานจึงเกิดขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร อาจ

เกิดเพราะการตีความข้อมูลที่ได้รับรู้มาแตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะอุปสรรคด้านภาษา หรือกรอบความคิดของแต่ละคนที่แตกต่างกัน

2. เป้าหมาย (goal) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายนั้น มักเกิดจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายหรือแต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน มีความซ้ำซ้อน หรือไม่มีผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการที่แต่ละคนมีวิธีการในการไปสู่เป้าหมายที่แตกต่างกันก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นเดียวกัน

3. โครงสร้างองค์กร (organization structure) ก็เป็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งประเภทหนึ่ง เพราะโดยส่วนใหญ่แล้ว โครงสร้างองค์กรถูกออกแบบมาให้มีการทำงานที่เชื่อมโยงกันและกันทั้งในเรื่องขั้นตอนการทำงานและข้อมูลต่างๆ ดังนั้น เมื่อต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกันและกันได้ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น นอกจากนี้ องค์กรที่มีการแบ่งโครงสร้างตามความชำนาญหรือแบ่งแยกงานกันอย่างเด็ดขาด หรือเรียกว่างานใครงานมัน ต่างคนต่างทำงานของตน ทำให้บางครั้งไม่เข้าใจในงานของคนอื่น มุ่งเน้นของตนเองเพียงด้านเดียว หรือแข่งขันกันจนเกิดเป็นความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน

4. ค่านิยม (values) การที่พนักงานในองค์กรมีค่านิยม/ความเชื่อที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันก็อาจจะมีวิธีการคิด วิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

5. ทรัพยากร (resources) พนักงานหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างหรือไม่เหมาะสมก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2523) ได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

- **ความคิดเห็น** ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น
- **แนวทางปฏิบัติ** ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกัน ในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง
- **ผลประโยชน์** คือสิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละคน ความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดเจนและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลากรในองค์กร ในแต่ละองค์กรนั้นก็มีสาเหตุของความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นก่อนที่จะผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรจะบริหารจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ควรที่จะวิเคราะห์ถึงสาเหตุของประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อที่จะบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมต่อไป

พฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่ใดก็ตามที่ประกอบไปด้วยมนุษย์ที่มีความแตกต่าง มีความหลากหลายในความ รู้สึกนึกคิด ประสบการณ์ และพื้นฐานภูมิหลังที่ต่างกัน ซึ่งจะทำให้คนที่อยู่ในสังคมดังกล่าวมีพฤติกรรมและการกระทำที่แตกต่างกันและอาจนำมาสู่พฤติกรรมความขัดแย้งที่แตกต่างกัน จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987) มีแนวคิดว่า เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน จึงควรใช้กลยุทธ์

ในการจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตนเอง สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง จอห์นสัน และจอห์นสัน ได้แบ่งพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งตามลักษณะของบุคคลออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. ลักษณะแบบ “เต่า” (ถอนตัว, หดหู่) มีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมละวาทอุปสรรคและความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และหลีกเลี่ยงจากผู้คนในแวดวงนั้น นอกจากนี้จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา ผู้มีลักษณะเช่นนี้คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไขความขัดแย้ง รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่า การถอนตัวจากสภาพขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า มองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

2. ลักษณะแบบ “ฉลาม” (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด สัมพันธภาพมีความสำคัญน้อยมาก ผู้มีลักษณะเช่นนี้จะพยายามทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยงใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น ไม่สนใจที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่ยอมรับตน มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ และลักษณะแบบฉลามต้องการเป็นผู้ชนะ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ ความไม่เหมาะสม และความล้มเหลว ลักษณะฉลามจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โค้นล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น

3. ลักษณะแบบ “ตุ๊กตาหมี” (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย ต้องการให้

เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะสะท้อนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ยอมยกเลิ เป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือน ครอบครัวเดียวกัน

4. ลักษณะแบบ “สุนัขจิ้งจอก” (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันที่ดี

5. ลักษณะแบบ “นกฮูก” (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพ และหาทางออกที่สองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพโดยการลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลทั้งสอง พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา การหาทางแก้ไข ซึ่งเป็นที่พอใจของตนและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ได้ สิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจคือ การบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น ความเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการคลี่คลายแล้ว

การแก้ปัญหาคความขัดแย้งมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกของผู้ขัดแย้งว่าเป็นอย่างไร เราต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้ถูกวิธีและพยายามทำให้ทุกคนเป็นผู้ชนะ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ นอกจากการพิจารณาที่พฤติกรรมความขัดแย้งแล้วนั้น การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดไป ควรมุ่งแก้ไขที่ตัวปัญหา และเน้นเรื่องการทำให้ความขัดแย้งยุติลงอย่างจริงจัง ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบตามมาอีก นั่นคือ ต้องใช้วิธีการให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ น่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด แต่ในความจริงแล้ว ยังมีปัญหาคความขัดแย้งหลายๆ เรื่อง

ที่ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยวิธี “ชนะทั้งคู่” ด้วยมีข้อจำกัดมากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพบุคคล สิ่งแวดล้อม เวลา สถานที่ และเรื่องราวที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังนั้น การเลือกใช้กลวิธีในการแก้ไขสิ่งแวดล้อม คงจะต้องปรับให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยและบริบทที่เกี่ยวข้อง แต่ผลที่พึงปรารถนา ก็คือ “ให้เกิดความราบรื่น ประองตอง รักใคร่ สามัคคี กลมเกลียวกัน อันควรจะมี กระทำให้เกิดในทุกๆ องค์กร เพื่อประโยชน์สุขของทุกๆ คนที่เกี่ยวข้อง”

แนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าแนวทางหรือวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นมีอยู่หลายวิธีมาก จึงทำให้เป็นเรื่องยากที่จะหาวิธีที่ถูกต้องแน่นอนใช้ได้กับทุกๆ สถานการณ์ ดังนั้น การที่จะเลือกวิธีการใดๆ มาจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นอย่างดีด้วย จึงจะทำให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการที่จะจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทักษะในการบริหาร และต้องมีการวินิจฉัยความขัดแย้งได้ถูกต้อง ผู้ที่จัดการกับความขัดแย้ง ต้องมีศิลปะในการจูงใจคน ต้องมีความใจเย็น และความอดทนเพียงพอ และมีความสามารถในการตัดสินใจอีกด้วย วิธีการจัดการกับความขัดแย้งสามารถทำได้หลายวิธีทั้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือสไตล์ในการบริหารของผู้บริหาร เบญจวรรณ ชุ่มทอง ได้นำเสนอแนวทางพื้นฐานในการจัดการความขัดแย้ง 5 ประการ ดังแผนภาพที่ 3 โดยที่ การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงจะเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด และการร่วมมือเป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด



แผนภาพที่ 3 วิธีการพื้นฐานในการบริหารความขัดแย้ง

อย่างไรก็ตามความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายกรณีด้วยสาเหตุต่าง ๆ กัน เราจะต้องพิจารณาเลือกแนวทางแก้ไขด้วยการตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะขจัดความขัดแย้งนั้น เพื่อให้บุคคลในองค์กรทำงานท่ามกลางบรรยากาศในการทำงานที่ดี สัมพันธภาพที่ดีของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การทำงานด้วยความสุขต่อไป

รูปแบบในการจัดการกับความขัดแย้ง

เคนเนท ดับเบิลยู. โทมัส และ รالف เอช. คิลแมนน์ (1974 อ้างถึงใน จตุพร สังขวรรณ, 2557) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของมนุษย์ พบว่าเมื่อคนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีกรอบในการจัดการความขัดแย้งอยู่ 2 มิติ มิติแรกคือ การมุ่งเน้นที่จะเอาใจผู้อื่น หรือเน้นความสัมพันธ์เป็นหลัก และมิติที่สองคือ การมุ่งเน้นที่จะเอาแต่ใจตนเองหรือเน้นเป้าหมายของตนเป็นหลัก จาก 2 มิติดังกล่าว นำมาแจกแจงเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. **แบบแข่งขัน (competition style)** เป็นรูปแบบการแก้ความขัดแย้งที่พยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การใช้อำนาจหรืออิทธิพล เพื่อให้อีกฝ่ายเห็นพ้องกับสิ่งที่ตนเองต้องการ เป็นต้น

- รูปแบบแข่งขัน ควรใช้เมื่อใด? เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน มีเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือประเด็นสำคัญต่อหน่วยงาน เช่น งบประมาณ การลงโทษ เป็นต้น นอกจากนี้อาจอยู่ในสถานการณ์ที่มั่นใจว่าตนเองเป็นฝ่ายถูกต้อง
- ผลลัพธ์จากรูปแบบแข่งขัน การแก้ความขัดแย้งรูปแบบนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-แพ้ (win-lose)” หมายถึง เราเป็นฝ่ายชนะได้ในสิ่งที่ต้องการ แต่คู่กรณีเป็นฝ่ายแพ้ไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ จึงเป็นรูปแบบที่เน้นการเอาแต่ใจตนเองเป็นหลัก

2. แบบหลีกเลี่ยง (avoidance style) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่เผชิญกับความขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา รอเวลาให้ความขัดแย้งทุเลาลงไปเอง เป็นรูปแบบที่ไม่สนใจทั้งเป้าหมายหรือความต้องการของตนเอง และไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่งด้วย

- รูปแบบหลีกเลี่ยง ควรใช้เมื่อใด? เมื่อประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ ไม่มีประโยชน์ที่จะต้องเสียเวลาแก้ไข หรือมีปัญหายา่งอื่นสำคัญกว่า หรือรู้ว่าการเผชิญหน้าในปัญหานั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี หรือต้องการให้ผู้อื่นลดความโกรธลงจนกระทั่งพอที่จะร่วมงานกันต่อไปได้
- ผลลัพธ์จากรูปแบบหลีกเลี่ยง การแก้ความขัดแย้งรูปแบบนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-แพ้ (lose-lose)” หมายถึง ทั้งเราและคู่กรณีไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการเพราะมัวแต่หลบเลี่ยงปัญหา

3. แบบยอมๆ กันไป (accommodation style) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่เน้นการให้ความร่วมมือผู้อื่น มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตน หรือในอีกแง่มุมหนึ่งคืออยากเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

- รูปแบบยอมๆ กันไป ควรใช้เมื่อใด? เมื่อเห็นว่าสถานการณ์นั้นตนเป็นฝ่ายผิด แต่ต้องการให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเป็นคนมีเหตุผล เป็นผู้เสียสละ ต้องการให้คนอื่นพอใจและสร้างการยอมรับจากสังคม หรือในมุมประเด็นความขัดแย้งนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง

- ผลลัพธ์จากรูปแบบยอมๆ กันไป การแก้ความขัดแย้งรูปแบบนี้ จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้-ชนะ (lose-win)” หมายถึง เราเป็นฝ่ายแพ้ ไม่ได้สิ่งที่ต้องการ ในขณะที่คู่กรณีเป็นฝ่ายชนะได้ในสิ่งที่ต้องการ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบนี้จึงเป็นรูปแบบที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นหลัก

4. แบบประนีประนอม (compromising style) เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียความต้องการหรือเป้าหมายในบางส่วน เพื่อไม่ให้กระทบต่อความสัมพันธ์มากนัก

- รูปแบบประนีประนอม ควรใช้เมื่อใด? เมื่อเป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญปานกลาง ไม่คุ้มค่ากับการพยายามเอาชนะ หรือคู่กรณีมีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีพวกมากพอๆ กัน หรือมีระยะเวลาจำกัดในการแก้ไขความขัดแย้ง มักถูกใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้แบบแข่งขันหรือแบบร่วมมือร่วมใจไม่ได้ผล

- ผลลัพธ์จากรูปแบบประนีประนอม การแก้ความขัดแย้งรูปแบบนี้จะทำให้เกิด ผลลัพธ์ในลักษณะ “50-50 ชนะ-แพ้ (50-50 win-lose)” หมายถึง การไม่มีผู้ชนะและผู้แพ้อย่างชัดเจน เพราะแต่ละฝ่ายต่างได้ในสิ่งที่ต้องการฝ่ายละครึ่งหนึ่งเท่านั้น รูปแบบประนีประนอมมักจะใช้กันมากในสังคมไทย ซึ่งมักจะถูกเข้าใจกันแบบผิดๆ ว่าเป็นแบบชนะทั้งสองฝ่าย (win-win)

5. แบบร่วมมือร่วมใจ (collaboration style) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของตนเอง และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับอีกฝ่าย มุ่งแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความพอใจทั้งสองฝ่าย

- รูปแบบร่วมมือร่วมใจ ควรใช้เมื่อใด? เมื่อต้องการหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยการผสานความคิดเห็น รวมถึงความต้องการของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน หรือเมื่อแนวคิดหรือเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่ายสำคัญเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

- ผลลัพธ์จากรูปแบบร่วมมือร่วมใจ การแก้ความขัดแย้งรูปแบบนี้จะทำให้ผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ (win-win)” หมายถึง ทั้งเราและคู่กรณีได้ในสิ่งที่ต้องการกันทั้ง 2 ฝ่าย รวมถึงยังมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม

การจัดการความขัดแย้งโดยการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

การจัดการความขัดแย้งโดยการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (integrative problem solving) เป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารหรือการจัดการความขัดแย้งแบบทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (win-win methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้งประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ การแก้ไขปัญหาร่วมกันซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มีการเข้าไปแก้ความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใดๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ปัญหที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขา ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และต้องสร้างบรรยากาศให้คู่กรณีของความขัดแย้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ กล่าวคือ ใช้กลยุทธ์ ดังนี้ (ลัดดา วิศิษฐานนท์, 2534)

1. กลยุทธ์การมีความเห็นสอดคล้อง โดยยึดหลักการหาวิธีการแก้ปัญหาคือจะเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่มีปัญหา มุ่งตอบสนองความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันต้องดำเนินการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีหลักสำคัญ คือ

1.1 ยอมรับแนวความคิดสมัยใหม่ที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิ
ประโยชน์ที่นำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และ
ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่มาคุกคามหรือทำให้เกิดการต่อต้าน

1.2 มุ่งมองที่ตัวปัญหามากกว่าตัวบุคคล โดยพยายามค้นหาสาเหตุ
ของปัญหาให้ได้ และเน้นการแก้ปัญหา หรือเอาชนะปัญหา มากกว่าเน้นเรื่อง
ความต้องการ ความปรารถนาส่วนบุคคล

1.3 มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด ไม่กล่าวโจมตี
ว่าใครผิดหรือถูก

1.4 มีความจริงใจ เปิดเผยและใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
ไม่ยึดมั่นในความคิดของตนฝ่ายเดียว

1.5 หลีกเลี่ยงการเน้นถึงความต้องการของตนโดยที่ความต้องการ
นั้นไปขัดความต้องการของผู้อื่น

1.6 อาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือ และควร
หลีกเลี่ยงการใช้เสียงข้างมากตัดสิน หรือใช้การแลกเปลี่ยนแบบ “หมูไปไก่มา”
หรือ “ยื่นหมูยื่นแมว”

2. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน วิธีการนี้เกี่ยวเนื่องจากผล
สืบเนื่องของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยลำดับขั้นตอนมากขึ้น เพราะต่างฝ่าย
ที่ขัดแย้งกันยังยึดหลักของวิธีการแก้ปัญหาบางประการของตนไว้ และแต่ละฝ่าย
จะนำจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของตนมารวมกัน และจึงจะนำไปสู่การหาวิธีการ
แก้ปัญหาโดยให้มีการยอมรับร่วมกัน องค์ประกอบของการตัดสินใจและ
ผสมผสานมีดังนี้

2.1 การทบทวนและการปรับตัวโดยเน้นทางด้านการสัมพันธ์ที่ดี
ต่อกัน ด้านการรับรู้และด้านทัศนคติ

2.2 ระบุปัญหาให้ชัดเจน

2.3 การแสวงหาแนวทางการแก้ไข

2.4 ตัดสินใจแบบให้มีความเห็นสอดคล้องกัน

วิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือแบบชนะทั้งคู่ (win-win method) สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง เพราะมันเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การค้นหาแหล่งที่มาของปัญหา และสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขได้อย่างสมเหตุสมผล ซึ่งในท้ายที่สุดจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กร นอกจากนี้ จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ (Lawrence , 1969) ให้ความคิดเห็นว่าการใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันนี้ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรหรือทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้นได้ และผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเลือกใช้วิธีการแบบนี้ในการแก้ปัญหความขัดแย้งในองค์กร

การจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรอง

การจัดการความขัดแย้งอีกวิธีที่เป็นที่นิยมนำมาใช้กันก็คือ การประนีประนอม (compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (negotiation) ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใดจัดการกับความขัดแย้งในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่หากจะให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าในระยะยาวแล้ว ควรต้องมีการหันหน้าเข้ามาพูดคุยกัน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะและได้ประโยชน์ร่วมกัน นำเป้าหมายความต้องการที่ขัดแย้ง มาหาข้อตกลงร่วมกันในวิธีดำเนินการที่จะนำไปสู่ข้อยุติที่เสริมความร่วมมือต่อกันสูงขึ้นกว่าเดิม โดยผ่านกระบวนการเจรจาต่อรอง (negotiation) แบบเน้นการชนะทั้งสองฝ่าย (win-win) ซึ่งมีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ (จตุพร สังขวรรณ, 2557)

1. นำแนวทางร่วมมือร่วมใจมาใช้ (adopting collaboration approach) คือ การทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่ามีความจริงใจที่ต้องการเจรจาเพื่อที่จะหาข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน
2. สร้างความไว้วางใจด้วยการเป็นผู้รับฟังที่ดี (build trust through listening) ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญในการเจรจาแบบชนะทั้งสองฝ่ายที่

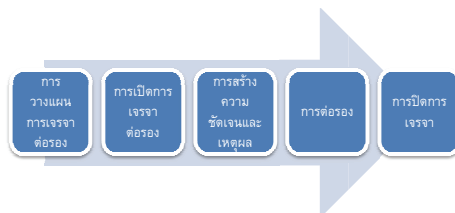
ประสบความสำเร็จ และการเป็นผู้รับฟังที่ดีเป็นทักษะที่จะช่วยสร้างความไว้วางใจ โดยพยายามที่จะเข้าใจที่มาของข้อเรียกร้องและประเด็นปัญหาของผู้อื่นก่อนที่จะให้ผู้อื่นเข้าใจปัญหาของตนเอง ไม่พยายามปกป้องตนเอง และใช้คำพูดที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ

3. ต่อรองโดยพิจารณาจากความสำเร็จความสนใจและความต้องการของแต่ละฝ่าย (bargain based on interests and needs) โดยต้องมีความเข้าใจว่าอะไรเป็นแรงจูงใจที่แท้จริงของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นที่มาของจุดยืนหรือข้อเรียกร้องที่กำลังเจรจากันอยู่

4. มุ่งเน้นที่ตัวปัญหา แต่ไม่ใช่ตัวบุคคล (problem focus not person) โดยมุ่งที่ตัวประเด็นต่อรองเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการพูดเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะหรือตัวตนของคู่กรณี โดยเฉพาะเมื่อการเจรจาเข้าขั้นตึงเครียด ต้องควบคุมอารมณ์ และไม่พาดพิงหรือโจมตีตัวบุคคล เนื่องจากเราไม่เห็นด้วยในความคิดหรือข้อเสนอ ไม่ใช่ตัวตนของคู่กรณี ดังนั้น สิ่งที่เราระวังก็คือ ต้องแยกตัวบุคคลออกจากปัญหา

5. ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย (pay little attention to initial offers) โดยมองข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจา โดยปกติเมื่อเปิดการต่อรอง ทั้งสองฝ่ายต่างมีข้อเสนอครั้งแรกของตนที่มักจะยื่นเสนอสิ่งที่คาดหวังสูงสุดหรือค่อนข้างเป็นเชิงอุดมคติ จึงต้องรู้เท่าทัน โดยให้ความสนใจไม่มากนัก

สำหรับขั้นตอนการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่ายนั้น เราสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการเจรจาต่อรองแบบชนะทั้ง 2 ฝ่าย

(ที่มา: จตุพร สังขวรรณ, 2557)

จากแผนภาพที่ 4 แสดงถึงขั้นตอนการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การวางแผนการเจรจาต่อรอง (negotiation planning) ก่อนเริ่มลงมือเจรจา ควรต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้า เช่น การทำความเข้าใจต่อประเด็นปัญหาที่ขัดแย้ง ว่ามีใครบ้างเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นความขัดแย้งนั้น และการรับรู้ของแต่ละคนที่มีต่อข้อขัดแย้งนั้นเป็นอย่างไร และควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองที่ชัดเจน รวมทั้งการทำความรู้จักคู่เจรจาต่อรองโดยการหาข้อมูลต่างๆ ทั้งในเรื่องข้อมูลทั่วไป สไตล์การเจรจา ข้อมูลการเจรจาในอดีต (ถ้ามี) หรือประเด็นปัญหาในอดีต (ถ้ามี) นอกจากนี้ ควรกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองว่า อะไรบ้างที่สามารถใช้เป็นข้อแลกเปลี่ยน (concession) ที่มีคุณค่าสูงในมุมมองของคู่กรณีและมีต้นทุนต่ำสำหรับเรา และจัดลำดับความสำคัญของข้อแลกเปลี่ยนว่าจะนำเสนอประเด็นใดก่อนหลัง พร้อมทั้งระบุประเด็นที่อาจจะเกิดขึ้นในการเจรจาและแนวทางป้องกัน

ขั้นตอนที่ 2 : การเปิดการเจรจา (opening) หลังจากที่ได้เตรียมการและวางแผนกำหนดกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็เริ่มเปิดการเจรจาและหารือกับคู่เจรจา ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล และตั้งคำถามเพื่อค้นหาประเด็นความต้องการที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนของแต่ละฝ่าย และหาว่าอะไรคือแรงจูงใจร่วมกัน ซึ่งเป็นโอกาสที่จะเข้าใจความต้องการและความสนใจที่แท้จริงของคู่กรณี วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ เพื่อที่จะหาช่วงที่เป็นไปได้ในการตกลง (common ground) หรือช่วงที่คู่กรณียอมรับได้อย่างมีความสุข และตรงกับเป้าหมายของเรา ทักษะที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือ การตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อค้นหาข้อมูล ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ และยืนยันความเข้าใจในประเด็นที่ได้ถกกัน

ขั้นตอนที่ 3 : การสร้างความชัดเจนและหาเหตุผล (clarification and justification) เมื่อทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนนี้แต่ละฝ่ายต้องช่วยกันหาทางออกที่เป็นทางเลือกต่างๆ ทำ

ความชัดเจน และหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนการตอบสนองความต้องการ แนวทางการเจรจาให้ใช้การหารือเพื่อเป็นโอกาสที่แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้ หรือได้แจ้งให้ทราบซึ่งกันและกันเกี่ยวกับประเด็นเจรจาที่มีความสำคัญอย่างไร และแต่ละฝ่ายจะบรรลุความต้องการของตนได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 : การต่อรองและแลกเปลี่ยน (bargaining and concession) การต่อรอง คือ ความพยายามหาข้อตกลงที่ชนะทั้งสองฝ่ายและสร้างความพึงพอใจด้วยกัน ซึ่งฝ่ายเสนอมักจะเริ่มต้นด้วยข้อเสนอที่น่าสนใจก่อน เพื่อให้คู่กรณีตกลง และส่วนใหญ่แล้วมักจะตกลงกันไม่ได้ ในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอดังกล่าว (trade concessions) ที่เตรียมไว้

ขั้นตอนที่ 5 : ขั้นตอนการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ (closure and implementation) ขั้นตอนสุดท้ายของการเจรจาต่อรองคือ การได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการซึ่งจะต้องดำเนินการในรายละเอียดและจัดทำขั้นตอนสู่การปฏิบัติต่อไป ในขั้นตอนนี้มีสิ่งต่างๆ ที่ต้องดำเนินการ คือการยืนยันและบันทึกสิ่งต่างๆ ที่ได้ตกลงกัน ซึ่งควรมีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น หรือหลังจากการเจรจาเสร็จสิ้นแล้วก็ได้ วางแผนงานในการปฏิบัติงานขั้นต่อไปว่า ใครมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และการสร้างความสัมพันธ์โดยการชื่นชม การตัดสินใจ และกล่าวถึงความยินดีที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต

ปัจจุบันปัญหาความขัดแย้งที่บางครั้งดูจะเกินความเหมาะสม เกิดขึ้นอย่างมากมายและหลายระดับ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วก็มักจะปล่อยให้ความขัดแย้งนั้นทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่วนหนึ่งเพราะผู้คนส่วนใหญ่ไม่หันหน้าเข้ามาคุยกัน มักจะโจมตีไปที่ตัวบุคคล แต่ไม่พยายามแก้ไขปัญหาร่วมกัน กระบวนการเจรจาต่อรองข้างต้นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ว่าจะความขัดแย้งนั้นจะอยู่ในระดับใดก็ตาม

การพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุขด้วยการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

การพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความสุขนั้นมีปัจจัยหลายด้าน และปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญก็คือการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ความขัดแย้งอาจจะก่อให้เกิดผลในการพัฒนาในองค์กรได้เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นไม่ว่าในเรื่องใดก็ตาม ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องไตร่ตรองถึงความคิด ความเชื่อและหลักทฤษฎีต่างๆ ที่เคยยึดถือมาแต่เดิม หากปราศจากความขัดแย้งทางความคิด เราก็คงต้องยึดติดกับสิ่งที่เคยคิด เคยเชื่อและเคยปฏิบัติกันมาโดยไม่รู้เลยว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้ดีจริงหรือไม่ หรือวิธีการที่จะทำให้ดีกว่านี้ได้หรือไม่ การที่เราจะทำให้ความขัดแย้งที่ส่งผลต่อเชิงบวกหรือเชิงลบต่อการพัฒนาหรือเชิงลบที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา จึงขึ้นอยู่กับวิธีการในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมด้วย ดังแผนภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้นั้น ก่อนที่จะทำให้ความขัดแย้งนั้นส่งผลให้เกิดปัญหาในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำควรที่จะมีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เหมาะสม ซึ่งการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมนั้นทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความสุขต่อไป



แผนภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในองค์กรกับองค์กรแห่งความสุข

กรณีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลากหลายสาเหตุ อาจเกิดจากความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ของคนในองค์กรทั้งในเรื่องของการ

ทำงานและเรื่องส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ ความขัดแย้งเนื่องจากการไม่ได้รับความยุติธรรมจากคนในองค์กร และปัญหาการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เป็นต้น ซึ่งปัญหาล่าช้าอาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเครียดในที่ทำงาน ความกระทบกระทั่งทางจิตใจ ได้แก่ การก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งทางอารมณ์ และเกิดความกดดันทางด้านจิตใจ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง หรืออาจเกิดปัญหาในเรื่องการลาออกของพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาการขัดแย้งในองค์กรผู้บริหารหรือผู้นำควรที่จะต้องวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งว่ามีสาเหตุจากอะไร และควรใช้แนวทางใดในการบริหารจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มีความสมเหตุสมผล โดยการใช้วิธีการลดความขัดแย้งหรือแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องตามแต่ละสถานการณ์ แนวทางในการจัดการความขัดแย้งควรใช้แนวทางสันติวิธีเพื่อจัดการปัญหาร่วมกัน ป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งในใจ ร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และติดตามผลความขัดแย้ง และแนวคิดการเสริมสร้างความสุข 8 ประการ สามารถนำมาประยุกต์เพื่อจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการเปิดมุมมองเพื่อให้เข้าใจปัญหาและร่วมกันแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก เช่น เมื่อพนักงานมีความเครียดที่เกิดจากความขัดแย้งควรที่จะทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ happy relax ให้รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต การสร้างกิจกรรมบันเทิง พักผ่อน ลดความเครียดในการทำงาน หรือ happy heart เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งในการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้บริหารควรใช้แนวทางในการจัดการความขัดแย้งเข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง ในการปรับทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือประยุกต์ใช้เทคนิคอื่นๆ ที่หลากหลายวิธีดังกล่าวข้างต้นมาปรับใช้ แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นว่าเป็นอย่างใด กล่าวได้ว่าผู้บริหารต้องเรียนรู้การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ คือ นอกจาก

จะส่งเสริมให้ที่ทำงานน่าอยู่และมีความสุขแล้วยังสามารถช่วยขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์ได้อีกด้วย

หากเราไม่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่ดี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะลุกลาม จนนอกจากจะไม่ส่งเสริมต่อการพัฒนาแล้ว ยังอาจสร้างความแตกแยกในสังคมหรือองค์กร หรือบางครั้งอาจลุกลามถึงขนาดก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้นได้ด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามหากเราสามารถปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เอื้อต่อการพัฒนาแล้ว พลังที่เกิดขึ้นจะมีมากมายมหาศาล เนื่องจากเป็นพลังของผู้ที่เดิมมีความเห็นแตกแยก และไม่มีความร่วมมือซึ่งกันและกันในการพัฒนา แต่ได้ปรับเปลี่ยนเป็นพลังที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเดินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลในเชิงบวกเหล่านี้ จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากเราไม่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสแสดงเหตุผลและความจำเป็นของตน และไม่มีช่องทางให้เหตุผลและความจำเป็นเหล่านี้ได้รับการดูแลที่เหมาะสม

unสรุป

การบริหารความขัดแย้งกับการเสริมสร้างความสุขในที่ทำงาน ทุกหน่วยงานที่มีคนจำนวนมาก ความเห็นที่แตกต่างย่อมเกิดขึ้น และหากมีความเห็นไม่ตรงกัน หน่วยงานใดมีบุคคลประเภทยึดถือตัวตนเป็นหลักจำนวนมาก ความเห็นที่ไม่ตรงกันอาจจะเปลี่ยนเป็นความขัดแย้งขึ้นได้ เพราะฉะนั้นการจะระงับหรือยุติความขัดแย้งต้องมีการบริหารความขัดแย้งขององค์กร ความขัดแย้งมีหลายสาเหตุ อาจจะเป็นความขัดแย้งส่วนตัวหรือมีความขัดแย้งในเรื่องงาน ซึ่งการบริหารความขัดแย้งมีหลายวิธีดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่วิธีการจัดการต้องขึ้นอยู่กับบริบทของผู้นำ หรือผู้บริหาร และผู้ตาม หากสามารถบริหารความขัดแย้งให้ยุติได้เร็ว ก็จะช่วยนำความสุขมาสู่องค์กร ซึ่งการบริหารความขัดแย้งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญของทุกองค์กร หากมีกลไกหรือระบบที่ดีในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสุขในที่ทำงาน จะเกิดขึ้นทันที และทำให้บรรยากาศ

ของสถานที่ทำงานดีขึ้น ความสามัคคี ความร่วมมือ ก็เกิดขึ้น ทำให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความสุขของทุกคนในองค์กร แต่ในทางกลับกัน หากองค์กรใดไม่มีระบบการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นจะหาความสุขได้ยาก ซึ่งส่งผลทำให้ความสุขในด้านต่างๆ หายไปทันที ก่อให้เกิดความแตกแยกความสามัคคี เป็นผลโดยตรงต่อความสุขในที่ทำงานอย่างชัดเจน

เพราะฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการบริหารความขัดแย้งมีผลโดยตรงกับความสุขในที่ทำงานของทุกๆ องค์กร ยิ่งองค์กรใดมีบุคลากรจำนวนมาก การบริหารความขัดแย้งต้องมีความสำคัญมากขึ้น เพราะความขัดแย้งจะมีจำนวนมากเช่นกัน

บรรณานุกรม

- แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์. (2534). *การศึกษาศาสนาความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด (มหาชน).
- ทวีบุรณ์ หอมเย็น. (2544). *การบริหารความขัดแย้ง*. ลานปัญญา, 2(4), 79-88.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เบญจวรรณ ชุ่มทอง. (มปป). *เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความสุขในที่ทำงาน : HAPPY WORKPLACE*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.wachum.com/eBook/1065106/conflict1.pdf> เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2557.
- มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต. (2555). *การบริหารความขัดแย้ง.การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด, หน้า 12 – 24.

- ลัดดา วิศิษฐานนท์. (2534). *แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย อุตสาหจิต และ จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2556) องค์การแห่งความสุขกับการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม, *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 53(1): 67-102.
- วุฒิพงศ์ ถายะพิงค์. (2006). *อยู่อย่างไรให้เป็นสุข*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- Johnson, D.W & Johnson, R.T. (1987). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, MN: Interaction Book. www.wachum.com/eBook/1065106/conflict1.pdf www.bloggang.com/viewdiary.php?id=rfa&month=10-2007&date=25&group=5&gblog=3

การเจริญสติในองค์กรแห่งความสุข

ศรีล ชุนวิทยา

บทนำ

การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร เพื่อนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของคนทำงาน เป็นงานต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกในระดับชุมชน สังคม ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก กล่าวได้ว่า การดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการยกระดับคุณภาพของประชากรและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของคนทำงาน ตลอดจนครอบครัวและชุมชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถือเป็นเรื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืนและจำเป็นยิ่งในปัจจุบันและอนาคต

การสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตคนทำงาน จัดอยู่ในเรื่องการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากประการหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้น จะต้องอาศัยศักยภาพของคนทำงาน ความร่วมมือร่วมใจภายในองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ หากเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการเงิน และการตลาดแล้ว คนทำงานในองค์กรคือปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของการดำเนินงาน กล่าวคือ หากองค์กร

ต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกันแต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กรย่อมต่างกัน

ในชีวิตการทำงานของคนทำงาน สิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้คือ การมีสิ่งกระทบเข้ามาในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกทั้งเป็นสุขและเป็นทุกข์ หากคนทำงานรู้สึกเป็นสุขในการทำงาน สิ่งที่จะตามก็คือ การสัมฤทธิ์ผลขององค์กร แต่หากคนทำงานรู้สึกเป็นทุกข์ในการทำงานแล้ว องค์กรนั้นอาจจะไม่บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้

การมีสิ่งกระทบเข้ามาในการทำงานและก่อให้เกิดความรู้สึกที่เป็นทุกข์นั้น อาจจะเกิดขึ้นมากบ้างน้อยบ้าง รุนแรงบ้าง ไม่รุนแรงบ้าง แต่ผลที่จะตามคือการขาดความสงบสุขทางจิตใจของคนทำงาน การเสียสมาธิ เกิดความเครียด เกิดการแก้ปัญหาที่ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง และการเจ็บป่วยทางกายต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนทำงานโดยตรง ยิ่งกว่านั้นหากองค์กรใดมีคนที่ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งแสดงออกทางกายและใจแล้ว จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการขับเคลื่อนงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การพัฒนาจิตเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งกระทบในการทำงานเป็นรูปแบบวิธีที่น่าสนใจและมีความสำคัญ เพราะแนวโน้มสังคมที่เปลี่ยนเป็นสังคมเมือง คนส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรต่างๆ ความเครียดและความทุกข์ส่วนใหญ่ก็มาจากการทำงานและมีผลต่อไปยังครอบครัว หลายองค์กรจึงกลับมาเน้นที่ความสุขหรือสุขภาวะของคนในองค์กร ดังที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ให้การส่งเสริมผลักดัน ซึ่งการสร้างองค์กรสุขภาวะ นอกจากจะครอบคลุมสุขภาวะทางกาย ใจ และสังคมแล้ว หลายองค์กรพยายามก้าวไปให้ถึงด้านจิตวิญญาณโดยเน้นเรื่องความดีความเสียสละ รวมทั้งการพัฒนาจิต (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์, 2555)

การพัฒนาจิต จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนงาน สร้างสุของค์กรและช่วยเสริมสร้างให้คนทำงานในองค์กรได้ตามรู้ทัน อารมณ์ทั้งสุข และทุกข์ในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบัน วิธีการพัฒนาจิตที่ใช้กันอย่างแพร่หลายและ เป็นที่นิยมได้แก่ การเจริญสติ (mindfulness) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณค่า ภายในตนเอง นำไปสู่คุณลักษณะที่สำคัญ เช่น ความเห็นอกเห็นใจ ความรับผิดชอบ ฯลฯ ยิ่งไปกว่านั้นการเจริญสติ จะเป็นการพัฒนาความสุขจากภายใน อันจะนำไปสู่การพัฒนา happy soul ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การเจริญสติไม่เพียง แต่ปรับ ภาวะสมดุลของจิตใจ แต่ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการ ดำเนินงาน ของคนทำงานได้เป็นอย่างดี และผลจากบุคลากรในองค์กรมีสติ ในการทำงานทุกขณะแล้ว การบรรลุผลของความสำเร็จขององค์กรย่อมเกิดขึ้น บทความนี้จึงได้นำเสนอแนวคิดและแนวทางในการเจริญสติ อันเป็นกลยุทธ์หนึ่ง ที่ใช้ส่งเสริมให้เกิดความสุขในองค์กรได้

แนวคิดเกี่ยวกับการเจริญสติ

ในสังคมยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตามกระแสแห่ง โลกาวัดนี้จึงมีส่วนทำให้วิถีชีวิตและจิตใจของผู้คนไวต่อการสัมผัสกับความทุกข์ และยากที่จะได้สัมผัสกับสันติสุขอย่างแท้จริง เพราะแม้ว่าวิทยาการและเทคโนโลยี จะพัฒนาก้าวหน้ามากเพียงใดก็ตาม หากว่าด้านจิตใจของคนเราไม่ได้รับการ อบรมพัฒนาควบคู่ไปด้วย ก็จะทำให้สังคมของเราอยู่กับความทุกข์ มีความขัดแย้ง เกิดขึ้นในทุกซอกมุมของโลกและมีปัญหานานับการตามมา ดังคำกล่าวที่ว่า “พัฒนาอะไรก็ติด ถ้าจิตไม่พัฒนา” ดังนั้น การพัฒนาด้านจิตใจจึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งแก่ทุกคนทุกสังคม ที่ควรตระหนักรู้และให้ความใส่ใจ

ในการพัฒนาจิตใจให้บรรลุสันติสุขเพื่อชีวิตที่ดีงามนั้นโดยส่วนใหญ่แล้ว จะกล่าวเน้นในเรื่อง การน้อมนำหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดทางจิตใจไปปฏิบัติจริง ในชีวิตประจำวัน และที่กล่าวถึงกันมากที่สุดคือ การฝึกเจริญสติ ซึ่งในปัจจุบัน

ความหมายของการเจริญสติที่ถูกอ้างอิงและได้ถูกนิยามไว้ในนิกายทางพระพุทธศาสนา ทั้ง 2 นิกาย ได้แก่ นิกายเถรวาท และ นิกายมหายาน ไว้ดังนี้

1. การเจริญสติในนิกายเถรวาท

ความหมายของการเจริญสติในนิกายเถรวาท มีการให้ความหมายไว้ดังนี้

คัมภีร์อิทธิธรรมปิฎกเป็นคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาในฝ่ายเถรวาทได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ การตามรู้ การทวนระลึก ความทรงจำ ความไม่เลื่อนลอย และความไม่หลงลืม (พระไตรปิฎก, 2535)

พระพรหมคุณาภรณ์ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “ความระลึกได้ นึกได้ ความไม่เผลอ การคุมใจไว้กับกิจ หรือ การควบคุมจิตไว้กับสิ่งที่เกี่ยวข้องได้สมบูรณ์ (กายอยู่กับกิจ จิตอยู่กับงาน)” นอกจากนี้ยังหมายถึง “ความระมัดระวัง ความตื่นตัวต่อหน้าที่ ภาวะที่พร้อมอยู่เสมอในการคอยรับรู้ต่อสิ่งต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และตระหนักรู้ว่าควรปฏิบัติต่อสิ่งนั้นๆ อย่างไร” (พระพรหมคุณาภรณ์, 2549)

ท่านพุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “การเล่นมาของความรู้ เล่นมาแห่งความทรงจำ สติเป็นเครื่องขนส่ง หากเรามีปัญญามากหรือความจำมาก แต่เล่นมาไม่ทันกับเวลาที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น นั่นคือไม่มีสติ สติจึงเป็นเครื่องขนส่งความรู้ ความจำมาใช้ให้ทันเวลาที่เกิดขึ้น” (พุทธทาสภิกขุ, 2528)

พระโพธิญาณเถระ (หลวงพ่อชา สุภทโท) ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “ความระมัดระวังรู้ยู่ว่าเดี๋ยวนี้เราทำอะไรอยู่ สติสัมปะชัญญะคือรู้ตัวว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ ระลึกได้ถึงความรู้สึที่เกิดขึ้นในจิต ระลึกได้ว่าเรากำลังพูด หรือกำลังทำอะไร และต้องประกอบด้วยปัญญา หรือมีปัญญาเกิดร่วมด้วยเสมอ” (พระโพธิญาณเถระ, 2553)

หลวงพ่อเทียน จิตตสุโข ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “การมีสติกำหนดรู้ ดูกายเคลื่อนไหว ดูใจนึกคิด ให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง

ทำได้ในทุกอิริยาบถ เมื่อความคิดเกิดขึ้นเรารู้เท่าทันความคิดนั้น ความคิดก็จะหยุด จะไม่คิดต่อ ไม่ปรุงแต่งต่อให้เป็นทุกข์ เพราะเรารู้เท่าทันมันว่า ความคิดเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป ด้วยตัวของมันเอง ทุกข์ก็จะลดลงและหมดไปในที่สุด” (คำพอง สมศรีสุข, 2546)

พระญาณโปกกเถระ ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “ความทรงจำ ความระลึกได้ ความใส่ใจ หรือความตื่นตัว จำกัดลงไปเฉพาะเอาเฉพาะความใส่ใจที่ดี ที่ฉลาดหรือที่เป็นกุศล” (พระญาณโปกกเถระ, 2553)

กันเต เฮเนโปลา ตุนารัตนามหาเถระ ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “การเฝ้าดู การรู้ตัวในขณะที่ปัจจุบัน เตือนให้เรารู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ การมองทุกสิ่งตามความเป็นจริงโดยไม่ต่อเติม การเห็นทุกสิ่งตามธรรมชาติของปรากฏการณ์นั้นๆ ทำให้เห็นว่าสรรพสิ่งย่อมเปลี่ยนแปลง ทุกสิ่งเกิดขึ้นเป็นทุกข์ และทุกสิ่งไม่จีรัง” (ชวลา เขียวธนู, 2544)

พระโพธิญาณเถระ ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “เป็นสภาวะธรรมซึ่งช่วยให้ธรรมอันอื่นทั้งหลายเกิดขึ้นโดยพร้อมเพียง สตินี้คือชีวิต ถ้าขาดสติเมื่อใดก็เหมือนตาย ถ้าขาดสติเมื่อใดก็เป็นคนประมาท สติเป็นเหตุให้สัมปชัญญะและปัญญาเกิดขึ้นมาได้” และ “ผู้ใดมีสติทุกเวลา ผู้นั้นจะได้ฟังธรรมของพระพุทธเจ้าอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะยืน จะเดิน จะนั่ง หรือจะนอน นั่นเพราะว่าเรามีสติ มีความรู้สึกตัว” (พระโพธิญาณเถระ, 2550)

2. การเจริญสติในนิยามหายาน

นิกายเถรวาท มีการให้ความหมายของการเจริญสติ ไว้ดังนี้

องค์ทะไลลามะ ผู้นำทางจิตวิญญาณ ประมุขแห่งทิเบต ตรัสไว้ว่า “สติเป็นการจดจ่อกับวัตถุหนึ่งๆ ที่ใช้เป็นวัตถุแห่งจิต” (เพชรรัตน์ พงษ์เจริญสุข, 2550)

พระอาจารย์ ดิข นัท ฮันท์ ได้กล่าวถึงความหมายของการเจริญสติ คือ “การระลึกอยู่อยู่กับปัจจุบันขณะอย่างต่อเนื่องจนทำให้ผู้ฝึกปฏิบัติเกิดสมาธิและเกิดปัญญาทำให้มองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต” (พระทรัพย์ชู มหาวิโร, 2553)

จากการให้นิยามของ การเจริญสติ ดังที่ปรากฏในความข้างต้น จึงสรุปความในภาพรวมได้ว่าการเจริญสติ หมายถึง การฝึกสติหรือสร้างสติให้ระลึกถึงในปัจจุบัน ความรู้สึกตัวทั่วพร้อม ความไม่ประมาท ความใส่ใจ ความตระหนักรู้ การกำหนดรู้ให้เกิดขึ้นบ่อยๆ ให้มีขึ้นทุกขณะ จนนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและถึงวิธีแห่งการดับทุกข์”

จากข้อความข้างต้นเห็นได้ว่าการเจริญสติเป็นการพัฒนาความสุขภายในของแต่ละบุคคล เพราะถ้าแต่ละบุคคลได้รับการฝึกฝนอยู่ตลอดเวลาแล้ว เหตุแห่งทุกข์จะลดทอนลง และเมื่อความสุขในตัวบุคคลได้ถูกสร้างขึ้นแล้ว ผลของความสุขจะส่งต่อถึงความสุขในครอบครัว ความสุขในสถานที่ทำงาน ในองค์กร ความสุขในสังคมและความสุขในประเทศชาติตามมา

วิธีการเจริญสติในองค์กร

การสร้างสุขขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การที่บุคลากรในองค์กรมีสติในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรตระหนักและควรกำหนดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรใดก็ตามที่สามารถนำวิธีการเจริญสติมาปฏิบัติใช้ จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและต่อองค์กร การฝึกฝนการเจริญสติในองค์กรนั้น ในปัจจุบันมีหลากหลายวิธีและขึ้นกับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมขององค์กรนั้น ซึ่งในบทความนี้ได้นำเสนอตัวอย่างวิธีการเจริญสติในชีวิตหรือในการทำงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 วิธีการหลัก ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ง่าย ดังต่อไปนี้ (พระพรหมญาณมหารวีโร, 2553)

1. การเจริญสติแบบอุบายวิธี

1.1 การหายใจ หรือ หลักอานาปานสติ นับเป็นวิธีที่สำคัญอย่างยิ่งในการเจริญสติ เพราะลมหายใจเป็นสะพานเชื่อมระหว่างร่างกายและจิตใจ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นำไปสู่ความสงบ วิธีการเจริญสติแบบใช้การกำหนดลมหายใจ ส่วนใหญ่จะใช้การกำหนดคำภาวนาหรือกุญแจคำ เช่น “หายใจเข้า...เข้า”

“หายใจออก...ออก” การหายใจอย่างมีสตินั้น เป็นวิธีที่ดีในการเตรียมตัวให้พร้อมในการใช้ชีวิตประจำวันเพราะการตามรู้ลมหายใจของตนเอง จะส่งผลให้เกิดการประสานกายและใจให้เป็นหนึ่งเดียวกันในขณะที่ทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น การเดิน การนั่ง การนอน การรับประทานอาหาร การร้องเพลง ฟังเสียงระฆัง และเสียงอื่นๆ เป็นต้น ดังนั้น วิธีการสำคัญวิธีหนึ่งที่จะเป็นประตูแห่งการระลึกรู้ และความสงบสุข ก็คือ การหายใจอย่างมีสตินั่นเอง (ประชา ปสนนธมโม, 2543)

1.2 กิจกรรมกลุ่ม เทคนิคอย่างหนึ่งในการเจริญสติ คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การเตรียมอาหาร การนั่งทานข้าวด้วยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ชีวิต และประสบการณ์ทางธรรมร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องดีหรือร้าย สุขหรือทุกข์อย่างไร บุคลากรในองค์กรมีสิทธิ์ที่จะได้เล่าและรับฟังกันด้วยความตั้งใจ การทำกิจกรรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกทุกคนเห็นถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วม ทำให้สมาชิกได้รู้สึกถึงความรัก และการยอมรับในหมู่เพื่อนสมาชิกด้วยกัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การฝึกเจริญสติกลายเป็นเรื่องง่ายและก่อให้เกิดความเบิกบาน (ประชา ปสนนธมโม, 2543)

1.3 ระฆังแห่งสติ เป็นเทคนิคที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งในการเจริญสติ คือ การใช้เสียงระฆังเป็นสื่อในการฝึกสติ หรือที่เรียกว่า “ระฆังแห่งสติ” กล่าวคือ เมื่อบุคลากรในองค์กรได้ยินเสียงระฆังดังขึ้น ทุกคนจะหยุดการกระทำต่างๆ หยุดพูดคุย หยุดการเคลื่อนไหว ผ่อนคลายร่างกาย แล้วกลับมาตระหนักรู้ถึงลมหายใจเข้าออกของตนเอง ให้รู้ว่ขณะนี้กายกับใจอยู่ด้วยกัน และรู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ โดยปกติในสภาพสังคมปัจจุบัน น้อยครั้งนักที่กายกับใจของคนเราจะได้อยู่ด้วยกันอย่างแท้จริง บ่อยครั้งกายของเราอยู่ตรงนี้ แต่ใจกลับไปอยู่ที่อื่น หลับไหลไปกลับเรื่องราวในอดีตบ้าง หรือไม่ก็อาจจะล่องลอยกังวลไปในอนาคต “ระฆังแห่งสติ” จะเป็นดังเพื่อนช่วยทำให้กายและใจของเราได้อยู่กับปัจจุบันขณะการใช้ระฆังสติสามารถใช้ได้ในทุกกิจกรรม เช่น ก่อนและในขณะที่

กำลังทำงาน ก่อนที่จะรับประทานอาหาร ก่อนฟังธรรมะบรรยาย และในระหว่าง กำลังฟังธรรมะบรรยาย เป็นต้น (ประชา ปสนนธมโม, 2543)

1.4 บทเพลงภาวนา การร้องเพลงอย่างมีสติ เป็นอีกวิธีหนึ่งในวิธีการเจริญสติ การร้องเพลงที่มีเนื้อหาสาระในทางที่ดีงาม เช่น เกี่ยวกับการมีสติ การกลับมาเบิกบานอยู่กับขณะปัจจุบัน การดำรงอยู่อย่างสงบสันติ และการกลมกลืนกับธรรมชาติ การเจริญสติโดยใช้บทเพลงภาวนาสามารถทำในช่วงก่อนการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เช่น ก่อนการทำงาน ก่อนนั่งสมาธิ ก่อนฟังธรรมะบรรยาย หรือก่อนทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกัน การร้องเพลงภาวนาจะใช้ทำนองจังหวะค่อนข้างช้า และขับร้องด้วยน้ำเสียงที่นุ่มนวลอ่อนโยน ประกอบกับการตามลมหายใจเข้าออกของตนเอง บางบทเพลงอาจจะมีท่าทางประกอบโดยประสานทั้งกายใจไปพร้อมๆ กัน เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่น่าสนใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลาย เบิกบาน และทำให้จิตเป็นสมาธิได้ง่ายขึ้น บทเพลงภาวนา หรือบทเพลงแห่งสติ ที่นิยมใช้ในกิจกรรมเจริญสติในประเทศไทย เช่น เพลง ลมหายใจเข้า ลมหายใจออก: “ลมหายใจเข้า ลมหายใจออก ดั่งดอกไม้บาน ภูผาใหญ่กว้าง ดั่งสายน้ำจำเริญ ดั่งนกอากาศ อันบางเบา” (ซ้ำ 2 ครั้ง) จากตัวอย่างเพลงภาวนาบทนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อให้บุคลากรตระหนักรู้ในปัจจุบัน เพราะความสุขที่แท้จริงเราสามารถสัมผัสได้ในขณะนี้ที่ร้องเพลง

1.5 บทกลอนแห่งสติ หรือเรียกว่าการท่องบทกลอน หรือการบริกรรมคาถาเป็นอีกวิธีหนึ่งในวิธีการเจริญสติ การท่องบทภาวนา เรียกอีกอย่างว่าการท่องบทกลอน หรือการบริกรรมคาถา เป็นวิธีอย่างหนึ่งที่ช่วยในการฝึกเจริญสติในกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน การหมั่นท่องบทกลอน หรือบทภาวนา จะช่วยให้บุคลากรมีสติรู้สึกตัวทั่วพร้อม ช่วยให้เกิดสมาธิสู่ตัวเองและรับรู้กิจกรรมอย่างมีสติ (บทกลอนแห่งสติ, 2551)

ต้นนอน: “ตื่นเช้าขึ้นมาในวันนี้ ฉันจะยิ้มแย้มแจ่มใส ยี่สิบสี่ชั่วโมง
แห่งวันใหม่ ฉันขอตั้งปณิธานใช้ชีวิตเต็มเปี่ยมทุกขณะและฉันจะมองดูมองสรรพ
ชีวิตด้วยสายตาแห่งความรักความเมตตา”

เปิดเครื่องคอมพิวเตอร์: “เปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ ใจสัมผัสกับ
หัวใจของจิตตั้งปณิธานที่จะเปลี่ยนแปลงพลังนิสัยอันไม่งดงามเพื่อหล่อเลี้ยงความ
รักความเข้าใจให้งอกงาม”

การเจริญสติด้วยภาวนาด้วยบทกลอนแห่งสตินี้ สามารถประยุกต์ให้
ง่ายขึ้น โดยการติดบทภาวนาที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในสถานที่นั้น เช่น ห้องทำงาน
ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร ระหว่างทางเดิน เพราะเมื่อบุคลาการมองเห็นและ
เรียนรู้ตามบทภาวนา จะช่วยให้บุคลาการมีสติในกิจกรรมนั้นมากยิ่งขึ้น

2. การเจริญสติในอิริยาบถหลัก

2.1 การนั่งสมาธิ การเจริญสติโดยการนั่งสมาธิมีวัตถุประสงค์เพื่อ
การระลึกอยู่อยู่กับปัจจุบันตรงนั้นอย่างเต็มเปี่ยม เพื่อใส่ใจดูแลตนเองด้วยอาศัย
การมีสติตามรู้ลมหายใจ เพื่อให้เกิดความสงบ ผ่อนคลาย เบิกบาน และทำให้
เข้าใจตัวเราเองอย่างที่เป็นอยู่จริง

องค์กรใดก็ตามที่จะใช้การเจริญสติโดยการใช่วิธีการนั่งสมาธิ ควร
แนะนำบุคลาการปฏิบัติให้เหมาะสมกับตนเอง ไม่ควรฝืนร่างกาย ทำานที่เหมาะสม
คือ ทำขัดสมาธิดอกบัวและท่าขัดสมาธิเพชร ท่าขัดสมาธิดอกบัว คือ เอาเท้า
ข้างใดข้างหนึ่งขัดขึ้นมาที่ต้นขาตรงกันข้าม ส่วนท่าขัดสมาธิเพชรคือ เอาเท้าทั้ง
สองขัดขึ้นมาที่ต้นขาตรงข้าม ซึ่งการนั่งในลักษณะนี้จะเป็นการนั่งที่มั่นคงที่สุด
หากไม่สะดวกในการนั่งกับพื้น ก็สามารถนั่งบนเก้าอี้ได้ แต่ไม่ควรพิงพนัก ขอให้
นั่งอย่างมั่นคงและรู้สึกผ่อนคลาย แขนแนบลำตัว วางมือตามสบายไว้บนตักหรือ
ที่หัวเข่า ที่สำคัญพยายามตั้งกายให้ตรงอยู่เสมอ คอและศีรษะควรจะอยู่ในแนว
เดียวกันกับกระดูกสันหลัง แต่ไม่ใช่เคร่งหรือเกร็งจนแข็งทื่อ จะหลับตาหรือลืมตา
แบบกึ่งหนึ่งก็ได้ จากนั้นให้เริ่มตามรู้ลมหายใจเข้าออกของตนเอง ทำจิตใจให้
ปลอดโปร่ง ปล่อยวางโดยสิ้นเชิง ให้ร่างกายทุกส่วนได้ผ่อนคลาย ไม่ใช่
ความพยายามหรือดิ้นรนเพื่อหวังผลอันใด การฝึกฝนในช่วงแรกควรใช้เวลาไม่เกิน
20 นาที หลังจากนั้นให้ขึ้นกับความเหมาะสมและความก้าวหน้าของบุคลการที่
เข้าร่วมกิจกรรมเจริญสติโดยนั่งสมาธิ

การนั่งสมาธิในที่นี้ หมายถึง การนั่งอย่างตื่นรู้และผ่อนคลาย ด้วยจิตที่ตื่น ว่าง สงบ โดยวิธีเช่นนี้เท่านั้นที่เราเรียกได้ว่าเป็นการนั่งที่แท้จริง หากมีความคิดหรืออารมณ์ความรู้สึกใดเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเจ็บปวด ความโกรธ และความขุ่นเคือง หรือความเบื่อบาน ความรัก และสันติภาพ ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกไหนอารมณ์ใด ๆ ก็ตาม ก็ให้มีสติระลึกให้รู้เท่าทัน ในกรณีที่มีอาการปวดเมื่อยเกิดขึ้น จนเป็นการรบกวนการนั่งในขณะนั้น ก็ให้เปลี่ยนอิริยาบถช้า ๆ ได้ตามสะดวก โดยในขณะที่เปลี่ยนท่านั่งนั้น ก็ให้ประคับประคองความรู้สึกตัวด้วยการตามลมหายใจไปด้วย หรือถ้าปวดมากๆ ก็ให้เปลี่ยนมาเป็นอิริยาบถยืนและเดินอย่างมีสติช้าๆ เมื่อพร้อมแล้วก็กลับมานั่งใหม่ได้ การเจริญสติด้วยการนั่งสมาธิ นั้นเพื่อความสงบและปิติสุข ไม่ใช่เพื่อทรมานร่างกาย (ภิกษุณีนิรามิสสา, 2551)

2.2 การเดินสมาธิ การเจริญสติโดยการเดินสมาธิ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้อยู่กับปัจจุบันขณะในทุกย่างก้าว ที่ก้าวไปช้าๆ ด้วยอาการผ่อนคลายและสงบ โดยประสานลมหายใจเข้ากับจังหวะการก้าวเดิน ซึ่งอาจจะใช้คาถาหรือวลีคำพูดมาภาวนาร่วมด้วย มีทั้งการเดินในเวลาปฏิบัติร่วมกับทุกคน และการก้าวเดินในชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล แต่สิ่งที่สำคัญ คือ ให้ตื่นรู้และเบิกบานในทุกย่างก้าวที่ก้าวเดินสมาธิ

องค์กรใดก็ตามที่จะใช้การเจริญสติโดยการใช่วิธีการเดินสมาธิหรือการเดินจงกรม ควรสร้างความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และวิธีการที่ชัดเจน นั่นคือเป็นการฝึกเจริญสติโดยใช้การเดินอย่างเบิกบานในปัจจุบันขณะ เป็นการเดินที่ก้าวไปอย่างช้าๆ ด้วยอาการผ่อนคลายและสงบ พร้อมกับยิ้มน้อยๆ บนใบหน้า เวลาเดินให้เรานำสติมาไว้ที่ฝ่าเท้า ทุกย่างก้าวให้รู้สึกตัว ตระหนักรู้ถึงฝ่าเท้าที่กำลังสัมผัสกับพื้นดิน การเจริญสติด้วยการเดินสมาธิจะได้ผลดียิ่งขึ้น หากบุคลากรได้ฝึกฝนการผสมผสานลมหายใจและการก้าวอย่างเข้าด้วยกัน โดยอาจจะใช้การนับหรือใช้คำมาบริกรรมร่วมด้วย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากเดินได้สามก้าว ต่อการหายใจเข้าหนึ่งครั้ง ก็ให้พูดในใจว่า “หนึ่ง สอง สาม” หรือ “เข้า เข้า เข้า” และถ้าเดิน

ได้สามก้าวขณะหายใจออก ก็ให้นับหรือพูดสิว่า “หนึ่ง สอง สาม” หรือ “ออก ออก ออก” เป็นต้น หรืออาจเลือกใช้วลีอื่นก็ได้ (ลัดดา วัฒนสุระเวช, 2541)

จากข้อความข้างต้น องค์ประกอบหลักที่จะช่วยให้เดินสมาธิได้ง่ายขึ้น มี 4 ประการ คือ (1) การเดิน (2) การหายใจ (3) การนับหรือใช้วลีคำ และ (4) การยิ้มน้อยๆ แต่ไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันเสมอไป บางทีอาจจะใช้เพียงกำหนดจิตที่การก้าวเดินก็พอ ส่วนการตามลมหายใจ การนับ และการยิ้มน้อยๆ จะเป็นประโยชน์ เมื่อรู้สึกลำบากในการประคองสติเอาไว้ให้เดินเหมือนกับการเดินเล่น เหมือนกับคนที่มึนเวลาวางอย่างยิ่ง โดยไม่กำหนดเป้าหมายหรือเวลาที่จะไปให้ถึง หากแต่เป็น “การเดินเพื่อเดิน” เท่านั้น จุดหมายเพื่อให้อยู่ในปัจจุบันขณะที่ก้าวเดิน

2.3 การผ่อนคลายตระหนักรู้ การเจริญสติโดยการผ่อนคลายตระหนักรู้ เป็นการฝึกเจริญสติในอิริยาบถนอน เพื่อให้ร่างกายและจิตใจได้พักและผ่อนคลายอย่างเต็มเปี่ยม องค์การใดก็ตามที่จะใช้การเจริญสติโดยใช้วิธีการผ่อนคลายตระหนักรู้ สามารถปฏิบัติได้ง่ายๆ คือ ผู้นำกิจกรรมให้บุคลากรนอนราบสบายลงกับพื้นหรือเตียง หลังจากนั้นให้หลับตาลงเบาๆ วางแขนทั้งสองข้างอย่างสบายไว้ข้างลำตัว ให้ขาผ่อนคลาย ปลายเท้าแยกออกจากกันเล็กน้อย (นอนเหมือนการฝึกโยคะ) ขณะหายใจเข้าออกให้นึกถึงร่างกายทั้งหมดที่นอนราบลง รู้สึกถึงร่างกายทั้งหมดที่สัมผัสพื้นหรือเตียง ปลอ่ยวางความเครียด ความกังวลทั้งปวงไม่ยึดเหนี่ยวสิ่งใดไว้ ขณะที่หายใจเข้า ให้รู้สึกถึงท้องที่พองขึ้น ขณะหายใจออก ให้รู้สึกถึงท้องที่ยุบลง หายใจเช่นนี้หลายๆ ครั้ง แล้วสังเกตแค่ท้องที่พอง ยุบจากนั้นผู้นำก็จะกล่าวบทภาวนาอย่างช้าๆ และหยุดเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ฟังและพิจารณาตาม เพื่อตระหนักรู้ถึงคุณค่าของร่างกาย พร้อมทั้งแผ่ความรักและความกรุณาไปยังอวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกายตามลำดับ เช่น หายใจเข้า ออกให้ตระหนักรู้ถึงคุณค่าและส่งความกรุณาไปยังเท้าทั้งสอง ขาขวาและขาซ้าย มือทั้งสอง แขนทั้งสอง ที่ไหล่ ที่หัวใจ ท้อง และดวงตาน้อยๆ ตามลำดับ สุดท้ายให้หายใจเข้า รู้ตัวทั่วพร้อมร่างกายทั้งหมดที่ผ่อนคลาย หายใจออกกับความรู้สึกซึ่ง

ผ่อนคลายและสงบนิ่ง ถึงตอนนี้ผู้นำอาจจะร้องเพลงคลอตามไปด้วย หลังจากนั้นให้ลืมตาขึ้นช้าๆ ค่อยๆ ลุกขึ้นด้วยความสงบและมีสติเพื่อเริ่มงานในลำดับต่อไป (คู่มืองานภาวนาตามแนวทางของหมู่บ้านพลัม, 2556)

3. การเจริญสติกับกิจกรรมอื่นๆ

3.1 สนทริยสนทนา การเจริญสติโดยสนทริยสนทนา คือ การฝึกฟังอย่างลึกซึ้ง ด้วยการเปิดใจรับฟังอย่างไม่ตัดสิน เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง (โสฬส ศิริโสัย, 2548) องค์กรใดก็ตามที่จะใช้การเจริญสติโดยการใช่วิธีสนทริยสนทนา สามารถทำได้ โดยให้บุคลากรลงกลุ่มสนทนา ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะนั่งล้อมเป็นวง โดยมีผู้นำกิจกรรม กตีกาก็คือ เมื่อผู้ใดต้องการที่จะพูดให้ยกมือขึ้นไหว้ 1 ครั้ง และคนอื่นๆ ก็จะยกมือขึ้นรับไหว้ จากนั้นก็เริ่มพูดได้ สมาชิกในกลุ่มจะตั้งใจฟังอย่างเต็มที่และจะไม่พูดแทรกขึ้นมาในระหว่างนั้น เมื่อพูดจบแล้วก็จะยกมือขึ้นไหว้อีกครั้งหนึ่งเพื่อเป็นสัญญาณว่าเราพูดจบแล้ว ทั้งยังเป็นการขอบคุณและแสดงความเคารพซึ่งกันและกันด้วย จากนั้นเพื่อนในกลุ่มก็จะได้พูดต่อไป ในกรณีที่มีผู้ร่วมสนทนาหลายคน อาจจะกำหนดเวลาในการพูดก็ได้ซึ่งจะเป็นการฝึกเจริญสติให้พูดในเวลาที่กำหนด และผู้นำการเสวนาจะเป็นเพียงผู้ควบคุมให้การสนทนาเป็นไปอย่างมีสติ โดยไม่มีการสรุปประเด็น นอกจากนี้อาจจะใช้ระฆังสติ เข้ามาช่วยทั้งก่อนและหลังการสนทนา หรือในระหว่างการสนทนายาก็อาจใช้ระฆังสติเป็นระยะ เพื่อเป็นการเตือนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้กลับมาระลึกถึงในปัจจุบัน

การเข้ากลุ่มสนทริยสนทนาจะทำให้บุคลากรตระหนักถึงการเชื่อมโยงที่แท้จริงระหว่างตนเองกับผู้อื่น ทำให้รู้สึกผ่อนคลายเป็นกันเอง ทั้งยังเป็นการสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์ของเพื่อนสมาชิกในองค์กรให้มั่นคงมากขึ้นด้วย

3.2 การเคลื่อนไหวอย่างมีสติ การเจริญสติโดยการเคลื่อนไหวอย่างมีสติ เป็นการฝึกเจริญสติอีกรูปแบบหนึ่งผ่านการออกกำลังกายอย่างมีสติ เช่น การเล่นฟุตบอล วอลเลย์บอล การฝึกโยคะ การฝึกรำกระบอง การฝึกไทเก็ก และ

การฝึกซังก เป็นต้น โดยแต่ละกิจกรรมจะมีผู้นำกิจกรรมและผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเลือกกิจกรรมได้ตามความสนใจหรือความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งทั้งหมดเป็นการฝึกสติกับการเคลื่อนไหวของร่างกายแบบง่าย ๆ สบาย ๆ เพื่อเชื่อมผสานร่างกายและจิตใจเข้าด้วยกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดความผ่อนคลายและเป็นการสร้างความสมดุลและความยืดหยุ่นให้กับร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีผลดีต่อสุขภาพโดยตรง ทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้การฝึกเจริญสติเป็นไปได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะต่อการเจริญสติในองค์กร

ในปัจจุบันองค์กรใดก็ตามที่จะนำวิธีการเจริญสติมาใช้ในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความสุขจากภายใน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น เมื่อพิจารณาแล้วมีปัจจัยและเงื่อนไขที่สำคัญดังนี้

1. บทบาทและการนำของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงและทีมงานให้การสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาวิธีการเจริญสติ และทีมผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน
2. กำหนดให้การเจริญสติเป็นวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนวางแผนกลยุทธ์ให้การเจริญสติแทรกอยู่ในงานประจำ เพื่อพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร
3. คณะทำงานกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ และการประเมินผลการนำวิธีการเจริญสติมาใช้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
4. บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับการอบรมการฝึกภาคปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การของการเจริญสติซึ่งกันและกัน

บทสรุป

การพัฒนาจิตโดยวิธีการเจริญสติ ในความเข้าใจของคนส่วนใหญ่จะถือเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลและเกี่ยวข้องโดยตรงกับศาสนาหรือเครื่องยึดเหนี่ยว

จิตใจ แต่ความเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันทำให้ความต้องการพัฒนาจิตมีความหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาจิตในรูปแบบที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมเมือง ความต้องการคำอธิบายในเชิงเหตุผล ทำให้เกิดองค์ความรู้และวิธีการในการพัฒนาจิตขึ้นมากมาย

การพัฒนาจิตโดยวิธีการเจริญสติของบุคลากรในองค์กรเป็นรูปแบบวิธีที่น่าสนใจ และควรแก่การให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะแนวโน้มสังคมที่เปลี่ยนเป็นสังคมเมือง คนส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรต่างๆ ความเครียดและความทุกข์ส่วนใหญ่ก็มาจากการทำงานและมีผลต่อไปยังครอบครัว หลากๆ องค์กรจึงเน้นกลับมามุ่งเป้าที่ความสุขหรือสุขภาวะของคนในองค์กร

การสร้างเสริมความสุขในองค์กรกับการเจริญสติมีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง นั่นเป็นเพราะการเจริญสติเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งของการดำเนินชีวิต เพราะทำให้ทุกสิ่งที่คิด ทุกกิจที่ทำ ทุกคำที่กล่าวเป็นไปอย่างถูกต้องดีงาม ช่วยแปรเปลี่ยนความทุกข์ให้กลายเป็นความสุขที่แท้ ทำให้เกิดความรัก ความเมตตา ความเคารพ การยอมรับ ความมั่นคงและสันติ การนำวิธีการเจริญสติเข้ามาเป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนงานสร้างสุขขององค์กรนั้น สามารถทำได้ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร ซึ่งสามารถขับเคลื่อนผ่านเป็นกิจกรรมต่างๆ เช่น ทำบุญ จิตอาสา ฝึกปฏิบัติธรรม และกิจกรรมเจริญสติ เป็นต้น หรือในอีกแนวทางหนึ่งก็คือ ใช้การเจริญสติเชื่อมโยงโดยตรงกับวิถีชีวิตการทำงานในองค์กร เช่น การมีระฆังสติก่อนและหลังทำงาน การใช้บทกลอนแห่งสติ เป็นต้น

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของการเจริญสติในกระบวนการทำงานนั้น ไม่เพียงแต่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน เห็นคุณค่าของตนเอง ปรับภาวะสมดุลของจิตใจ ยังเกิดผลสำคัญต่อองค์กรคือ บุคลากรจะมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงาน และช่วยส่งผลการบรรลุความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งความสุข

บรรณานุกรม

- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. (2555). *การพัฒนาจิตตปัญญาในองค์กร*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2535). *พระไตรปิฎก: ประวัติและความสำคัญ*. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2549). *พุทธธรรม: ฉบับปรับปรุงและขยายความ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมิก.
- พุทธทาสภิกขุ. (2528). *สติ*. กรุงเทพมหานคร: จักรานุกูลการพิมพ์.
- พระโพธิญาณเถระ. (2553). *อุปลมณี*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- คำพอง สมศรีสุข. (2546). *การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักพุทธธรรม ศีลภาวนา การเจริญสติแบบเคลื่อนไหวของหลวงปู่เทียณ จิตตสุโข. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเลย*.
- พระญาณโพนิกเถระ. (2553). *หัวใจกรรมฐาน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศยาม.
- ชวลา เขียวธนู. (2544). *สติด้วยภาษาง่ายๆ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จันทนิขัย.
- พระโพธิญาณเถระ. (2550). *พระธรรมเทศนา*. ศูนย์เผยแผ่มรดกธรรมวัดหนองป่าพง.
- เพชรรัตน์ พงษ์เจริญสุข. (2550). *จักรวาลในหนึ่งอะตอม การหลอมรวมวิทยาศาสตร์กับจิตวิญญาณ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวนเงินมีมา.
- พระพรพิชชุ มหาวีโร. (2553). *การศึกษาวิธีการเจริญสติในชีวิตประจำวันตามแนวทางของ ดิข นัท ฮันท์*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ประชา ปสนนธมโม. (2543). *ปาฏิหาริย์แห่งการตื่นอยู่เสมอ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง.
- บทกลอนแห่งสติ. (2551). http://www.thaiplumvillage.org/plum_poem.html

ภิกษุณีนิรามิตา. (2551). การนั่งสมาธิในวิถีหมู่บ้านพลัม ชุดที่ 1. เอกสารประกอบ
ซีดีการนั่งสมาธิ.

ลัดดาวิวัฒนสุระเวช. (2541). บทวิถีสู่ความเบิกบาน คู่มือในการเดิน. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง.

ภาวนาด้วยหัวใจ. (2556). คู่มืองานภาวนาตามแนวทางของหมู่บ้านพลัม. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ช้างเผือก.

โสฬส ศิริไสย์. (2548). วิธีการสนทนาแบบมนุษย์สัมพันธ์มนุษย์ และการเปลี่ยนวิธี
คิดด้วยการฟังอย่างลึกซึ้ง. เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง
คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ก

การเจรจาต่อรอง 71-74, 76
การเจริญสติ 81, 83-95
การนั่งสมาธิ 89-90, 96
การบริหารความขัดแย้ง 55, 57-60, 65-66, 75, 77-78
การบริหารทีมงาน 44, 50
การพัฒนาจิต 36, 82-83, 93-95
การพัฒนาตนเอง 4, 27, 29, 94
การระดมสมอง 42-45, 50
การเรียนรู้เป็นทีม 25-32, 34-36, 38-40, 42-48, 51-52
การสื่อสาร 22, 38, 42, 46, 49, 60-61, 76

ก

ความขัดแย้ง 39, 55-71, 74-79
ความสุข 8 ประการ 2
คุณภาพชีวิต 2, 26, 81, 85-86, 95
เครื่องมือในการเรียนรู้ 3, 28, 39, 42

ก

ทรัพยากรมนุษย์ 1, 25, 81

U

บทเพลงภาวนา 88

W

พื้นที่การเรียนรู้ 1-9, 11-22

ก

ภาวะผู้นำ 41, 47, 78

ร

ระฆังแห่งสติ 87

ส

สุนทรียสนทนา 92

อ

องค์กรยุคใหม่ 1, 25-26, 32, 50

องค์กรสุขภาวะ 82

องค์กรแห่งความสุข 1-4, 11, 21, 23, 25-26, 28, 32-33, 36, 48-52, 55-57,
75-76, 81, 94

E

E-learning 13, 15-16, 35

Explicit Knowledge 5, 7-8, 31

H

Happy 8 2, 26, 52

Happy Body 2, 26, 33

Happy Brain 3, 5, 27

Happy Family 3, 27

Happy Heart 2, 26, 76

Happy Money 3, 27

Happy Relax 3, 26, 76

Happy Soul 3, 27, 83

Happy Society 2, 27

Happy Workplace 2, 3, 5, 20-21, 25, 78

L

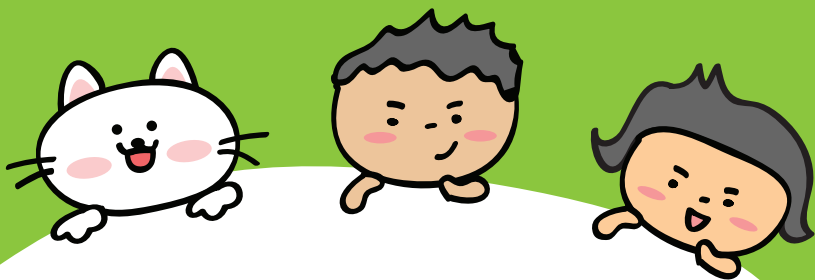
Learning Center 17, 19

Learning Space 1, 3-5, 9, 17, 20-21, 24

T

Tacit Knowledge 5, 7, 31

Team Learning 28, 30, 52



โครงการพัฒนากลไกทางวิชาการ
เพื่อสนับสนุนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร
www.happy-workplace.com



สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว
และคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล