

# การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

## Leadership Development with Action Learning

มธนา สรโสภิตกุล  
Monthon Sorakraikitikul

### บทคัดย่อ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน คำว่าผู้นำไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารในระดับสูง แต่รวมถึงหัวหน้างานตลอดจนบุคลากรในทุกระดับขององค์กรที่ต้องมีความสามารถในการจัดการและแก้ไขปัญหาที่ท้าทายในองค์กรได้ การพัฒนาผู้นำในปัจจุบันมุ่งเน้นที่การให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจในด้านที่ต่างๆ และมักเป็นรูปแบบของการฝึกอบรม ซึ่งจะพบปัญหาหลังการอบรมว่าปัญหาและกระบวนการทำงานเดิมยังไม่ได้รับการแก้ไข และขาดการฝึกฝนทักษะของการเป็นผู้นำในระหว่างการอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการลงมือดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร และเปิดโอกาสให้เกิดการฝึกฝนทักษะหรือคุณสมบัติของผู้นำในระหว่างกระบวนการ และเป็นเครื่องมือในการสร้างหรือปรับเปลี่ยนให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร

**คำสำคัญ:** การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ

### Abstract

Leadership development is one of the popular training programs that are currently used by business organizations. Leader is not limited to an executive or high level managers, but includes all supervisors and employees at all levels in an organization. Leader needs to have an ability to manage and solve challenging organizational problems. Current leadership development programs are aimed at transferring or teaching about functional business knowledge and conducted as a training program. However, after training, problems still exist with no room for practicing on leadership skills in the training program. Action learning is a tool or process that creates both learning and an action to solve an organizational problem. Action learning is also allowing a practice on leadership skills, which are embedded in the process. Action learning could also develop or change an organizational culture to generate co-learning, trust and teamwork in an organization.

**Keywords:** Action Learning, Leader, Leadership, Leadership Development

## บทนำ

การพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทาย ในการค้นหาวิธีหรือกระบวนการในการพัฒนาที่ใช้ระยะเวลาสั้นและใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า (Volz-Peacock, Carson, & Marquardt, 2016) ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้เป็นรูปแบบของการสอนและฝึกอบรม (training) ซึ่งมีข้อจำกัดที่อาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิภาพหลังการฝึกอบรม ความคงอยู่ของความรู้ และงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และที่สำคัญ ปัญหาหรือสถานการณ์ตลอดจนวิธีการดำเนินการต่างๆ รวมถึงวัฒนธรรมในการทำงานในองค์กร อาจจะเหมือนเดิมและไม่ได้รับการแก้ไข ปัญหาที่ตั้งใจว่าการฝึกอบรมจะช่วยแก้ไขได้ก็ยังคงอยู่และไม่ได้รับการแก้ไข หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้เข้าอบรมในประเด็นของความรู้ พฤติกรรมและการพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กร (Miller, 2003) อีกทั้งการฝึกอบรมโดยส่วนใหญ่เน้นที่การถ่ายทอดความรู้ ในรูปแบบของการสอนให้จำและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ตามหน้าที่ต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจมากกว่าการฝึกหัดให้เกิดความชำนาญในการบริหารงาน โดยขาดการมุ่งเน้นที่การสร้างทักษะความเข้าใจและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Volz-Peacock et al., 2016) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ต้องค้นหากระบวนการหรือเครื่องมือที่สามารถพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของบุคลากรให้ได้ตามที่องค์กรกำหนด และสามารถแก้ไขปัญหของการทำงาน หรือพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กรให้เกิดขึ้นได้

Marquardt (2011) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) เป็นกระบวนการในการแก้ไขปัญหาจริง โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการลงมือปฏิบัติจริงจนทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ในกระบวนการนั้น ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการที่ดึงให้บุคลากรทำงานร่วมกับผู้อื่น ผ่านการทำความเข้าใจใคร่ครวญและไตร่ตรองร่วมกัน ในการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร (Miller, 2003) จึงเห็นได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการที่ทั้งสร้างการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และแก้ไข ปัญหาขององค์กรไปพร้อมกัน บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอรายละเอียดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นข้อมูลในการ

ออกแบบและวางแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างสูงสุดต่อไป

## องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Marquardt (2011) ได้ประยุกต์แนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่นำเสนอโดย Reg Revans เพื่อนำมาใช้แก้ไขปัญหาในองค์กรและพัฒนาผู้นำ ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Marquardt ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

### 1. ปัญหา/ความท้าทาย/งานที่ดำเนินการ (Problem/Challenge/Task)

จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือต้องมีคำถามหรือความท้าทายที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ ซึ่งควรจะเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นจริง เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการอยู่ หรือเป็นเรื่องที่ยังไม่มีคำตอบที่แน่นอนตายตัว หรือยังไม่มีคำตอบในใจ (Marquardt, 2011) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ทั้งนี้ ปัญหาที่สามารถคาดเดา หรือคาดการณ์คำตอบไว้ล่วงหน้าได้ อาจทำให้เกิดโอกาสค่อนข้างน้อยในการเรียนรู้แก่สมาชิกในกลุ่ม (Volz-Peacock et al., 2016) โดยชนวิธีการปฏิบัติมีจะนำเสนอความท้าทายหรืองานที่จะให้กลุ่มได้เรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของคำถาม ซึ่งลักษณะของคำถามหรือความท้าทายที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Marquardt, 2011) มีดังต่อไปนี้

**1.1) มีความสำคัญ (importance)** คำถามหรือความท้าทายนั้นต้องมีความสำคัญต่อสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่ม และหากสามารถดำเนินการบางอย่างกับความท้าทายนั้นได้ จะมีผลกระทบที่สำคัญต่อองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งนี้ ความท้าทายนั้นควรมีความยากและเหมาะสมกับการเรียนรู้ของกลุ่ม เพื่อทำให้กลุ่มมีความสนใจที่จะเรียนรู้และมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา หากเป็นงานที่ง่าย กลุ่มอาจรู้สึกว่าจะไม่มีความท้าทายที่จะใช้หรือพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่เพื่อเข้าใจและแก้ไขปัญหา

**1.2) มีความเร่งด่วน (urgency)** เป็นเรื่องที่องค์กรกำหนดหรือคาดหวังว่า ต้องการตัดสินใจหรือดำเนินการบางอย่างจากผู้รับผิดชอบในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มตระหนักถึงการมีส่วนร่วมที่จะรับผิดชอบหรืออาจจะได้รับรางวัลตอบแทนบางอย่างจากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือความท้าทายนั้น สิ่งสำคัญคือหากสมาชิกรู้สึกว่าจะไม่มีความเร่งด่วน

สมาชิกก็จะขาดความกระตือรือร้น หรือลดการใช้ความคิด-สร้างสรรค์ จนอาจจะไม่มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และรับผิดชอบกับปัญหาหรือความท้าทายนั้นได้

**1.3) ยังไม่มีคำตอบสำหรับปัญหาหรือความท้าทายนั้น (no existing solution)** การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นไม่ใช่แบบฝึกหัดหรือการทดลองเพื่อย้ำคำตอบในใจที่มีอยู่ ดังนั้น ปัญหาและความท้าทายที่นำมาเรียนรู้ควรเป็นเรื่องจริง ซึ่งยังไม่สามารถแก้ไขหรือหาคำตอบได้ทั้งจากคนในองค์กรหรือนอกองค์กร เพื่อที่จะเป็นการสร้างโอกาสให้เกิดมุมมองใหม่ และทางเลือกใหม่ของการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งไม่ควรเป็นการตั้งโจทย์ สมมติฐาน หรือสมมติเหตุการณ์ขึ้นมา เนื่องจากจะทำให้สมาชิกลดความมุ่งมั่นและใช้ศักยภาพในการเรียนรู้อย่างจำกัด ในอันที่จะสร้างความเข้าใจและแก้ไขปัญหา เนื่องจากสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นไม่ใช่เรื่องจริง หรืออาจจะไม่ได้ปฏิบัติจริงเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อพัฒนาองค์กร

**1.4) มีความเป็นไปได้ (feasibility)** ปัญหาและความท้าทายควรมีความเหมาะสมอยู่ในความสามารถขององค์กรหรือสมาชิกในกลุ่มที่จะทำความเข้าใจและดำเนินการบางอย่างได้ ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมด้วยทรัพยากรที่มีอยู่หรืออยู่ในความสามารถที่จะจัดหาได้ หากปัญหาหรือความท้าทายนั้นมีความยุ่งยาก มีความสลับซับซ้อนมากจนต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจค่อนข้างนาน หรือใช้ทรัพยากรที่เกินความสามารถในการจัดหาได้ขององค์กร ก็ถือว่าเป็นปัญหาหรือความท้าทายที่ไม่อยู่ในขอบเขตของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

**1.5) มีความคุ้นเคย (familiarity)** สมาชิกในกลุ่มบางส่วนควรมีความคุ้นเคย หรือเข้าใจบริบทของปัญหาหรือความท้าทายนั้น ถึงอย่างไรก็ตาม ควรต้องมีสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มที่ไม่มีประสบการณ์และความเข้าใจ หรือไม่ทราบบริบทของปัญหาหรือความท้าทายนั้น ซึ่งสิ่งนี้ถือว่าเป็นความท้าทายในการทำงานร่วมกันของกลุ่ม เนื่องจากหากทุกคนมีความเข้าใจเหมือนกัน ก็มักจะมิมุมมองที่แคบและจำกัดกับปัญหาหรือความท้าทายนั้น ในทางกลับกันหากมีสมาชิกที่ไม่ทราบข้อมูลเบื้องต้นหรือไม่คุ้นเคยกับเรื่องราวนั้นมาก่อน ก็มักจะตั้งคำถามที่กลุ่มอาจไม่เคยคิดมาก่อน ช่วยทำให้กลุ่มเกิดมุมมองใหม่ที่ทะลุปรุโปร่งต่อปัญหา หรือสร้างความเข้าใจต่อปัญหาในระดับที่ลึกซึ้งขึ้น มีแนวทางแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ หรือได้วิธีการแก้ไขปัญหาที่เฉียบคมมากขึ้น จนทำให้กลุ่มได้ตระหนักรู้และมีมุมมองและแนวคิดที่กว้าง และขยายออกจากรมมืองเดิมๆ ที่ใช้อยู่ได้

**1.6) มีนัยยะสำคัญ (significance)** สมาชิกในกลุ่มควรทราบนัยยะสำคัญของปัญหาหรือความท้าทายที่มีผลต่อองค์กรเช่น ความท้าทายนั้นเป็นนโยบายสำคัญขององค์กรและผู้บริหาร การที่ผู้นำขององค์กรให้ความสนใจและใส่ใจกับปัญหาและความท้าทาย รวมถึงคาดหวังว่าสมาชิกจะมีการดำเนินการบางอย่างต่อปัญหาหรือความท้าทายนั้น หรือสมาชิกในกลุ่มอาจได้รับผลกระทบที่เกี่ยวข้องเนื่องจากปัญหาหรือความท้าทายนั้น เช่น เป็นตัวชี้วัดหลักประจำปีของสมาชิกหลายคนในกลุ่ม มีโอกาสได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับการยกย่องหรือโอกาสที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้นจากความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความท้าทายนั้น

**1.7) มีโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunity)** การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดี จะสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับสมาชิก กลุ่ม และองค์กร ดังนั้น ประเด็นที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร หรือการพัฒนาทักษะที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเห็นว่ามีมีความจำเป็นต้องใช้ในการสร้างความเจริญเติบโตและอยู่รอดขององค์กร จะเป็นประเด็นที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่ให้เกิดขึ้นได้ เนื่องจากประเด็นเหล่านี้มักมีความท้าทายต่ออนาคตและการอยู่รอดขององค์กร จึงเป็นความท้าทายที่สมาชิกจะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดจนได้ใช้ศักยภาพของตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและองค์กรที่ตนทำงานอยู่ให้เจริญก้าวหน้าขึ้นไป

**1.8) กลุ่มมีอำนาจในการดำเนินการ (group authority)** กลุ่มหรือสมาชิกในกลุ่มต้องได้รับ หรือมีอำนาจในการแก้ไข หรือดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือความท้าทายนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กลุ่มต้องมีความรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการในส่วนที่รับผิดชอบได้บ้าง หากสมาชิกหรือกลุ่มไม่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ หรือความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือความท้าทายนั้นเลย สมาชิกก็มักจะละเลยเพิกเฉย ไม่สนใจที่จะเรียนรู้ มักมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ค่อนข้างน้อยในการคิดและลงมือดำเนินการ หรืออาจจะไม่สนใจ ไม่มีความมุ่งมั่นที่จะลงมือดำเนินการตามข้อตกลงที่ได้ให้ไว้

ลักษณะของคำถามหรือความท้าทายในการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นไม่ใช่กรณีศึกษาหรือเรื่องสมมติขององค์กรอื่น แต่เป็นเรื่องจริงในการทำงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมกระบวนการนั้น ซึ่งเมื่อนำความท้าทายในลักษณะนี้มาใช้ จะเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงของตนเอง และสามารถดำเนินการแก้ไขได้ด้วยตนเอง ซึ่ง

จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานหรือการแก้ไขปัญหาที่แท้จริงขององค์กรในท้ายที่สุด (Marquardt, 2000; Marquardt, 2011)

## 2. กลุ่ม/ทีม (Group/Team)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่กำหนดการเรียนรู้โดยกลุ่ม (group-directed learning) สมาชิกในกลุ่มจึงมีหลายบทบาทและมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งการเป็นผู้นำเสนอปัญหาหรือความท้าทาย การเป็นผู้ที่ให้ความท้าทายหรือทำให้เกิดมุมมองใหม่ต่อปัญหา ผู้ที่ช่วยประเมินแนวทางในการแก้ไขปัญหา ผู้ที่เป็นประจักษ์พยานและร่วมสะท้อนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และผู้ที่มีส่วนร่วมหรือลงมือแก้ไขปัญหาหรือความท้าทายนั้น ดังนั้น คุณสมบัติของสมาชิกในกลุ่มจึงมีความสำคัญ Marquardt (2011) ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังนี้

**2.1) มีความมุ่งมั่น (commitment)** ความมุ่งมั่น คือ การแสดงออกถึงการเป็นเจ้าของ และมุ่งมั่นที่จะค้นหาและลงมือดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาและความท้าทายนั้นของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือหลายคนในกลุ่ม หากมีผลสำเร็จเกิดขึ้นแล้ว สมาชิกหรือกลุ่มได้รับผลประโยชน์จากความสำเร็จนั้น อาจช่วยกระตุ้นความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นและสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการกับปัญหาและความท้าทายนั้นได้ ซึ่งการมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดโอกาสในการพัฒนาทั้งส่วนบุคคลและองค์กรไปพร้อมกัน และเป็นโอกาสที่สมาชิกจะได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างเครือข่ายการทำงานที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กร

**2.2) มีความรู้ (knowledge)** ควรต้องมีสมาชิกอย่างน้อย 1 คน ที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหาและบริบทของปัญหาและองค์กร เพื่อช่วยสร้างให้กลุ่มมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ตรงกันได้ ทั้งนี้อาจมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมาเข้าร่วมกลุ่มได้ โดยคำนึงว่าการที่มีสมาชิกที่ไม่ทราบข้อมูลเบื้องต้น หรือมีความรู้ที่จำกัดเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทาย มักจะสามารถช่วยสร้างความคิดใหม่ มุมมองใหม่ รวมถึงวิธีการรับมือหรือจัดการกับปัญหาในแนวทางใหม่ได้ เนื่องจากสมาชิกที่มีความรู้จำกัดเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายนั้น มักจะตั้งคำถามที่ให้มุมมองและวิธีคิดที่ใหม่เกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายนั้นกับกลุ่มได้

**2.3) มีอำนาจในการดำเนินการ (power to implement)** สมาชิกที่อยู่ในกลุ่มควรต้องมีความสามารถในการดำเนินการบางอย่างตามที่กลุ่มได้ตกลงกัน ซึ่งอาจไม่ได้

หมายความถึงอำนาจในการดำเนินการใดๆ แบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด แต่อาจเป็นอำนาจที่อยู่ในความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของสมาชิก หรือแม้กระทั่งความสามารถที่จะขอความช่วยเหลือจากสมาชิกในองค์กรที่ไม่ได้ร่วมอยู่ในกลุ่มให้ช่วยดำเนินการหรือจัดการให้เกิดผลตามคำแนะนำของกลุ่มได้ หากกลุ่มทำหน้าที่ได้เพียงการให้ข้อเสนอแนะต่อองค์กรหรือผู้บริหาร ก็ต้องแน่ใจว่าสิ่งที่กลุ่มนำเสนอหรือให้คำแนะนำนั้น จะได้รับการนำไปดำเนินการต่อโดยองค์กรหรือผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบ

**2.4) มีความคุ้นเคย (familiarity)** ต้องมีสมาชิกอย่างน้อย 1 คนในกลุ่มที่มีความคุ้นเคยกับบริบทที่ปัญหาหรือความท้าทายนั้นเกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้ที่มีความคุ้นเคยกับปัญหาและบริบทจะช่วยสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกคนอื่นในกลุ่มเกี่ยวกับสถานการณ์ของปัญหาหรือความท้าทายนั้น แต่ผู้ที่มีความคุ้นเคยมักมีมุมมองที่จำกัด และมักจะปฏิเสธความคิดหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ กล่าวคือ มักจะยึดติดอยู่กับกรอบแนวคิดเดิม จึงควรมีผู้ที่ไม่มีความคุ้นเคยเข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่ม เมื่อใช้เวลาสักระยะในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ตรงกัน และในเวลานั้นสมาชิกที่ไม่คุ้นเคยมักจะสามารถตั้งคำถามใหม่ๆ ให้กับกลุ่มและทำให้กลุ่มเกิดความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับปัญหา จนสามารถหาแนวทางการจัดการกับปัญหาในแนวทางที่สร้างสรรค์ได้

**2.5) มีความหลากหลาย (diversity)** การเรียนรู้จากการปฏิบัติใช้การตั้งใจฟังและการตั้งคำถามเป็นเครื่องมือสำคัญ ดังนั้น สมาชิกที่อยู่ในกลุ่มจึงควรมีประสบการณ์ และความชำนาญที่หลากหลาย ซึ่งอาจมาจากต่างแผนก ต่างสายงาน รวมถึงมาจากการบริหารงานทุกระดับภายในองค์กร เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย เพื่อใช้ในการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและบริบท อันจะช่วยกันสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่มและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หากกลุ่มมีความหลากหลายจะทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติสั้นไหลและมีประสิทธิภาพได้อย่างไม่น่าเชื่อ

**2.6) การคัดเลือกสมาชิก (member selection)** สมาชิกที่อยู่ในกลุ่มอาจสมัครใจเข้าร่วม หรือแสดงออกถึงการเปิดใจและเปิดรับต่อโอกาสในการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น หากองค์กรหรือผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือกสมาชิกให้เข้าร่วม ต้องแน่ใจว่ามีการเลือกมาจากหลายส่วนงานอย่างระมัดระวังและมีเป้าหมายในการเลือก เพราะการเรียนรู้จากการปฏิบัตินี้สามารถเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและเกิดเครือข่ายการทำงานร่วมกัน จนเป็นการเชื่อมประสานกันภายในองค์กรอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนได้

**2.7) การเข้าร่วม (attendance)** สมาชิกควรเข้าร่วมกิจกรรมได้ครบทุกครั้ง และอยู่จนครบเวลาตามที่กำหนด ดังนั้น ในการพบกันครั้งแรก ควรตกลงเรื่องการนัดหมายในการพบกันให้ครบและให้ยึดมั่นต่อตารางเวลานัดหมายที่ตกลงกัน เพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ครบ ทั้งนี้ควรจัดให้มีกิจกรรมจำนวนไม่มากนักเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ครบ มากกว่าที่จะจัดกิจกรรมจำนวนมาก โดยมีสมาชิกเข้าร่วมไม่ครบทุกคน

ทั้งนี้ จำนวนสมาชิกในทีมที่เหมาะสมควรมีประมาณ 4-8 คน เนื่องจากหากมีจำนวนสมาชิกที่น้อยเกินไป อาจทำให้มีมุมมองและความเข้าใจที่จำกัด จนอาจทำให้เกิดการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ไม่ลึกซึ้ง ไม่เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดต่อปัญหาหรือความท้าทายที่กลุ่มกำลังทำงานอยู่ และอาจทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ไปด้วยความยากของปัญหาที่ทำงานอยู่ และทำให้มีข้อจำกัดในการให้เสียงสะท้อน หรือข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาทีมสมาชิกในทีม ในทางตรงกันข้าม หากมีจำนวนสมาชิกที่มากเกินไป เวลาที่ใช้ในการดำเนินการที่มีค่อนข้างจำกัดในแต่ละครั้งอาจไม่เพียงพอต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน และอาจเกิดการสื่อสารในกลุ่มที่มีความซับซ้อนจนมากเกินไป จนอาจใช้เวลาค่อนข้างนานเพื่อให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหาหรือความท้าทายที่ตรงกัน (Volz-Peacock et al., 2016) ทั้งนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเองจึงสามารถพิจารณาได้ว่า เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือในการสร้างกลุ่มและทีมงานได้อีกด้วย กลุ่มที่ผ่านการเข้าร่วมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีความรู้สึกผูกพันและมีสำนึกร่วมของการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น (Marquardt, 2011; Volz-Peacock et al., 2016)

### 3. การตั้งคำถามและกระบวนการสะท้อนการเรียนรู้ (Questioning and Reflective Process)

Marquardt (2014) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการพัฒนาภาวะผู้นำ ช่วยในการแก้ไขปัญหา และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ตลอดจนสร้างและพัฒนาการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นผลจากการใช้พลังของการตั้งคำถาม กล่าวคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะไม่มุ่งตรงไปที่วิธีการแก้ไขปัญหาเหมือนเครื่องมืออื่นๆ แต่จะเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจในปัญหาหรือความท้าทายก่อน โดยใช้การตั้งคำถามร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยเชื่อว่าด้วยการตั้งคำถามที่ทรงพลังและเหมาะสม จะทำให้กลุ่มช่วยกันสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของกลุ่ม (Marquardt, 2011; Volz-Peacock et al., 2016)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมุ่งเน้นให้สมาชิกร่วมกันตั้งคำถามที่ดี มีความต่อเนื่องกับคำถามและคำตอบในการสนทนากันก่อนหน้า โดยเป็นคำถามที่เชื่อมโยงกับปัญหาหรือความท้าทาย อยู่ในบริบทที่เกิดขึ้น และเน้นคำถามที่มีความสดใหม่และท้าทายจากหลายมุมมอง มากกว่าจะให้กลุ่มพยายามค้นหาคำตอบที่ถูกต้องสำหรับปัญหาหรือความท้าทายนั้น และการตั้งคำถามที่เหมาะสมได้ จะอยู่บนพื้นฐานของการที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความตั้งใจและการรับฟังที่ดีด้วย ทำให้กลุ่มมุ่งความสนใจไปที่การสร้าง ความเข้าใจปัญหาร่วมกัน ผู้ถูกตั้งคำถามจะมีความรู้สึกดีที่ได้รับ ความสนใจจากการถูกตั้งคำถามจากสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม และด้วยกระบวนการตั้งคำถามนี้เอง จะเป็นการชะลอมิให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งนำเสนอข้อมูลหรือชักนำกลุ่มได้ เพราะสมาชิกต้องใช้การตั้งคำถามมากกว่าการบอกเล่าข้อมูล ทั้งหมดนี้ล้วนมีส่วนทำให้สมาชิกในกลุ่มมีการทำงานร่วมกัน และยึดเหนี่ยวกันมากขึ้น จนทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในองค์กรที่แข็งแกร่งมากขึ้น (Marquardt, 2011; Volz-Peacock et al., 2016)

ในขณะที่สมาชิกในกลุ่มอยู่ในกระบวนการตั้งคำถามจะเป็นโอกาสเดียวกันที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มได้สำรวจสมมติฐานและวิธีคิดของตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้หยุดคิดและรับฟังสมมติฐาน หรือความคิดจนกระทั่งอาจจะได้ยินเสียงของตนเอง คือเป็นการสะท้อนการเรียนรู้ (reflective process) ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และสมาชิกสามารถเข้าใจและมีประสบการณ์กับกระบวนการนี้ได้ด้วยตนเอง เนื่องจากการตั้งคำถามตามสมมติฐานของตนเองมักจะเป็นคำถามที่ไม่ได้ช่วยให้เกิดมุมมองใหม่กับกลุ่มและผู้นำเสนอปัญหา ดังนั้น สมาชิกจะถูกชักนำโดยกระบวนการที่เกิดขึ้น เพื่อให้กลับมาสำรวจสมมติฐาน หรือวิธีคิดของตนเองอย่างต่อเนื่อง เหมือนกับการนำสิ่งที่อยู่ใต้จิตสำนึกมาสู่การรับรู้ และตั้งคำถามหรือวิพากษ์วิจารณ์วิธีคิดของตนเองโดยไม่รู้ตัว จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ของแต่ละคน ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำด้วย

### 4. การดำเนินการ (Action)

หัวใจสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การดำเนินการ (take action) และเรียนรู้จากการดำเนินการ (learning from action) ทั้งนี้ การดำเนินการนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่ในการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เช่น การมองปัญหาในมุมใหม่ การตั้งเป้าหมาย และการร่วมกันพัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหา และเกิดขึ้นนอกการทำงานของกลุ่มหรือในระหว่างที่กลุ่มจะมาพบกันใหม่ อาทิ การนำวิธีการแก้ไขปัญหาที่ไปทดลอง

ปฏิบัติ หรือดำเนินการจริง การหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของกลุ่มและการแก้ไขปัญหา หรือการเสาะแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม ทั้งนี้เนื่องจากหากไม่มีการดำเนินการ กลุ่มจะไม่สามารถตระหนักได้ว่าวิธีการแก้ไขปัญหาหรือความคิดต่าง ๆ นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และประสบผลสำเร็จอย่างไร โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความเชื่อว่า “ไม่มีการเรียนรู้ที่แท้จริงถ้าไม่ได้ดำเนินการ ไม่มีการดำเนินการที่ปราศจากการเรียนรู้ (there is no real learning without action, just as there should be no action without learning)” (Marquardt, 2011) ดังนั้น จุดเด่นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติอีกประการหนึ่งคือ มีการเรียนรู้เกิดขึ้นกับสมาชิกและกลุ่มที่ควบคู่ไปกับการดำเนินการจริง ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาตนเอง และการแก้ไขปัญหาและเปลี่ยนแปลงองค์กร จนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (Marquardt, 2011; Volz-Peacock et al., 2016)

### 5. การมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติให้ความสำคัญกับสองเรื่องเท่าๆ กัน คือทั้งการเรียนรู้และการปฏิบัติหรือการดำเนินการ และไม่จำกัดการเรียนรู้อยู่ที่การประชุมหรือการทำงานร่วมกัน ขณะที่สมาชิกอยู่ในการประชุม แต่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามที่ได้ให้ข้อตกลงไว้อีกด้วย ซึ่งสมาชิกต้องดำเนินการบางอย่างระหว่างการประชุมครั้งต่อไป เพื่อที่จะนำกลับมาให้กลุ่มได้เรียนรู้ จึงทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวงจรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง อีกทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ใช้การตั้งคำถามเป็นหลักในการประชุมหรือหารือกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม จึงเป็นอีกจุดเด่นหนึ่งที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เพราะสมาชิกต้องมีการฟังทั้งคำถามและคำตอบ และทบทวนใคร่ครวญกับสมมติฐานหรือวิธีคิดของตนเอง ก่อนที่จะตั้งคำถามใหม่ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสามารถถึงการมีส่วนร่วมและสมาชิกให้อยู่กับกลุ่มได้ตลอดการประชุม และในช่วงท้ายของการประชุม สมาชิกจะได้มีโอกาสที่จะทบทวนการเรียนรู้ของตนเองในระหว่างการประชุม เพื่อบอกกับกลุ่ม รวมถึงการให้เสียงสะท้อนการเรียนรู้หรือข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกอื่นในกลุ่มอีกด้วย

ดังนั้น ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สมาชิกจะนำความรู้เดิมที่มีอยู่ (Programmed Knowledge: P) เข้ามาสู่กลุ่มเพื่อใช้ในการประชุมหารือเพื่อสร้างความเข้าใจและแก้ไขปัญหาหรือความท้าทาย ผ่านการตั้งคำถาม (Questions: Q) และการ

ทบทวน ใคร่ครวญอย่างต่อเนื่อง (Continuous Reflection: R) ในกระบวนการ จึงเกิดเป็นการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งหากเขียนเป็นสมการ จะได้แก่ Learning:  $L = P + Q + R$  (Marquardt, 2011) และสิ่งนี้จึงเป็นจุดเด่นทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี โดยก่อนเริ่มการประชุม สมาชิกจะมีโอกาสเลือกทักษะความเป็นผู้นำที่ต้องการจะฝึกฝน และดำเนินการฝึกฝนผ่านการตั้งคำถาม การตอบคำถาม และแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อสะท้อนถึงทักษะที่ต้องการพัฒนานั้น ตลอดการประชุม ซึ่งจะมีการให้เสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับเพื่อเน้นย้ำการฝึกฝนจากตนเองและจากสมาชิกอื่นในกลุ่มและจากโค้ช

### 6. โค้ช (Coach)

โค้ชในกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ใช่ผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกสอน ครู ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้คำปรึกษา ประธานในที่ประชุม หรือผู้จัดการกระบวนการเรียนรู้ แต่จะเป็นผู้รักษาบรรยากาศในการเรียนรู้ และทำให้จังหวะในการเรียนรู้เกิดขึ้นระหว่างการประชุมหรือหารือกันของสมาชิก ทั้งนี้โค้ชจะเข้าแทรกแซงกลุ่มผ่านการตั้งคำถามและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่สำคัญที่ต้องรักษาระดับการเรียนรู้ของกลุ่มผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามหลักการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และรักษาจังหวะไม่ให้กลุ่มรีบร้อนค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งทำหน้าที่สังเกตพฤติกรรมที่สมาชิกแสดงออกตามทักษะความเป็นผู้นำที่ได้เลือกเพื่อที่จะฝึกฝน โดยจะมีการให้เสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับเพื่อต่อยอดการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในช่วงท้ายของการประชุม (Marquardt, 2011; Volz-Peacock et al., 2016)

ดังนั้น ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงมีกฎพื้นฐานสองข้อ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ทรงพลัง เพื่อให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติในระหว่างการประชุมหรือหารือกันในกลุ่ม และโค้ชมีบทบาทและหน้าที่ในการรักษากฎพื้นฐานสองข้อนี้ และย้ำเตือนให้สมาชิกปฏิบัติตามด้วย (Marquardt, 2011) กฎสองข้อนี้ ได้แก่

**ข้อที่ 1** จะพูดเพื่อตอบคำถามเท่านั้น และทุกสามารถตั้งคำถามได้ (statements only in response to questions; anyone can ask questions)

**ข้อที่ 2** โค้ชมีอำนาจที่จะเข้ามาแทรก เมื่อเห็นว่ามีโอกาสในการเรียนรู้ (coach has authority to intervene when he/she identifies learning opportunities)

การเป็นโค้ชในรูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีความจำเป็นมาก มิฉะนั้นสมาชิกจะมุ่งไปที่วิธีการในการแก้ไขปัญห และสมาชิกรวมถึงกลุ่มจะไม่มีจังหวะของการเรียนรู้ เนื่องจากความเร่งด่วนและเร่งรีบของปัญหาที่พูดคุยกัน และการประชุมจะกลายเป็นกลุ่มที่มาระดมสมองหาวิธีการในการแก้ไขปัญห ซึ่งไม่ใช่รูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งจะมุ่งเน้นในเรื่องการเรียนรู้ของสมาชิก การพัฒนาตนเอง การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การสร้างทีมงานและเครือข่ายในองค์กร การเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริง และการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญห จนทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้จนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด (Volz-Peacock et al., 2016)

องค์ประกอบทั้ง 6 ประการและกฎพื้นฐาน 2 ข้อนี้เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติในแนวคิดของ Marquardt (2011) ซึ่งหากไม่มีองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ และกฎพื้นฐาน 2 ข้อนี้จะไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่จะช่วยแก้ไขปัญหหรือความท้าทายขององค์กรและทำให้พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำไปพร้อมกันในกระบวนการ

### การประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำในแนวทางของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 ประการ โดยผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชในรูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีบทบาทสำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้สมาชิกที่เข้าร่วมได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ผ่านการทำงานบนปัญหาและความท้าทายจริงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้เกิดการดำเนินการที่ทันเวลาแก้ปัญหาที่เร่งด่วนนั้นได้ ดังนั้น การประยุกต์การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ และทำให้เกิดการลงมือแก้ไขปัญหที่เกี่ยวกับการดำเนินงานที่มีอยู่ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (Marquardt, 2011)

**ขั้นตอนที่ 1** ก่อนการประชุมหรือหารือ โค้ชควรกำหนดข้อตกลงร่วมกันใน 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้ (ก) ระยะเวลาในการประชุมหรือหารือในแต่ละครั้ง ความถี่ในการประชุม และจำนวนครั้งที่จะมาพบกัน และ (ข) เตรียมรายละเอียดเบื้องต้นของปัญหาหรือความท้าทายที่กลุ่มจะใช้ในการประชุม หรือหารือกัน

**ขั้นตอนที่ 2** ทักษะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่จะฝึกฝน โค้ชจะให้สมาชิกได้เลือกทักษะของความเป็นผู้นำที่สมาชิกแต่ละคนต้องการจะฝึกฝน และเขียนไว้บนกระดานเพื่อให้สมาชิกคนอื่นในกลุ่มได้เห็น และจะบอกกับกลุ่มว่า (ก) ในตอน

ท้ายจะถามสมาชิกทุกคนว่าได้ฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำที่เลือกไว้อย่างไรระหว่างการประชุม และ (ข) จะถามสมาชิกอื่นเพื่อให้เสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกคนนั้นเกี่ยวกับการแสดงออกถึงการฝึกฝนทักษะที่ได้เลือกไว้

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นเครื่องมือที่ช่วยฝึกฝนและพัฒนาทักษะของความเป็นผู้นำ หรือคุณสมบัติของผู้นำตามที่องค์กรกำหนดขึ้นมาได้โดยสมาชิกในกลุ่มจะฝึกฝนและแสดงทักษะหรือคุณสมบัติของผู้นำตลอดระยะเวลาของการประชุม อาทิ ผ่านการตั้งคำถาม การตอบคำถาม และการมีส่วนร่วมต่างๆ ในระหว่างการประชุม ทั้งนี้ สมาชิกไม่จำเป็นต้องตั้งคำถามทุกคำถาม หรือตอบคำถามทุกคำถามให้สะท้อนถึงทักษะ หรือคุณสมบัติของผู้นำที่เลือก เพียงแต่คำถามเป็นเครื่องมือให้สมาชิกได้ระลึกและมีโอกาสได้ฝึกฝนและปฏิบัติตามทักษะและคุณสมบัติของผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกมีความคุ้นเคยและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำตามที่องค์กรคาดหวังไว้

**ขั้นตอนที่ 3** โค้ชจะให้สมาชิกที่มีบทบาทเป็นผู้นำเสนอปัญหา (problem presenter) ได้บอกเล่าอย่างสรุปเกี่ยวกับปัญหาหรือความท้าทาย โดยใช้เวลาประมาณ 2-3 นาที

**ขั้นตอนที่ 4** โค้ชใช้การตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มได้เริ่มกระบวนการทำความเข้าใจกับปัญหาหรือความท้าทายตามที่ผู้นำเสนอปัญหาได้บอกเล่าให้กลุ่มทราบ เมื่อกลุ่มได้ดำเนินการประชุมหรือหารือกันผ่านการตั้งคำถาม จนสามารถมีข้อตกลงร่วมกันได้ว่า ปัญหาหรือความท้าทายที่แท้จริงนั้นคืออะไร กลุ่มจึงจะเริ่มประชุมและหารือกันถึงแนวทาง กลยุทธ์ หรือวิธีการในการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหหรือความท้าทายนั้น

**ขั้นตอนที่ 5** ในระหว่างที่กลุ่มประชุมหรือหารือกัน โค้ชมีหน้าที่สนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้ในกลุ่ม โดยยึดกฎพื้นฐานสองข้อของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยจะเข้ามาแทรกแซงเมื่อเห็นโอกาสที่กลุ่มจะได้เรียนรู้ หรือโอกาสในการพัฒนาทักษะผู้นำที่ได้เลือกไว้ โค้ชอาจตั้งคำถามเกี่ยวกับผลกระทบของทักษะความเป็นผู้นำ หรือเกี่ยวกับกระบวนการในการแก้ไขปัญห โดยโค้ชจะใช้การตั้งคำถามเพื่อย้ำเตือนให้สมาชิกได้ฝึกทักษะผู้นำที่ได้เลือกไว้ และคอยเตือนให้ผู้นำเสนอปัญหาได้คิดแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อคลี่คลายแก้ไขปัญหหรือความท้าทายที่นำเสนอไว้ เพื่อที่จะสามารถกล่าวอย่างมุ่งมั่นกับกลุ่มในตอนท้ายว่า จะดำเนินการอย่างไรระหว่างรอการประชุมหรือหารือในครั้งถัดไป ทั้งนี้โค้ชยังต้องสังเกตและหาหลักฐานที่สมาชิกแต่ละคนได้แสดงออกตามทักษะที่ได้เลือกไว้เพื่อที่จะให้เสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับกับสมาชิกทุกคน

ในตอนท้ายของการประชุมอีกด้วย

**ขั้นตอนที่ 6** เมื่อหมดเวลาสำหรับการประชุมหรือหารือ จะเข้าสู่ช่วงเวลาของการทบทวนการเรียนรู้และการให้เสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับ โดย (ก) โค้ชจะตั้งคำถามกับผู้ที่นำเสนอปัญหาเกี่ยวกับกิจกรรมหรือการดำเนินการที่ผู้นำเสนอปัญหา มีความมุ่งมั่นที่จะไปดำเนินการต่อหลังจากการประชุมหรือการหารือครั้งนี้เสร็จสิ้น ทั้งนี้โค้ชอาจตั้งคำถามเพิ่มเติมกับสมาชิกอื่นด้วย เกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือความท้าทายที่ประชุมกัน หรือเกี่ยวกับงานหน้าที่เป็นความรับผิดชอบของตนเอง (ข) โค้ชจะตั้งคำถามกับสมาชิกที่ละคนเพื่อให้สะท้อนสิ่งที่แต่ละคนได้เรียนรู้ และสิ่งที่ตนเองได้ฝึกฝนเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่ได้เลือกไว้ (ค) โค้ชจะตั้งคำถามต่อเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนได้ให้เสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับ ด้วยตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงถึงการฝึกและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของสมาชิกอื่นในกลุ่ม และ (ง) โค้ชให้เสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับอย่างเฉพาะเจาะจงกับสมาชิกแต่ละคน ตามที่โค้ชได้สังเกตเห็นระหว่างการประชุมหรือหารือที่เกิดขึ้น

**ขั้นตอนที่ 7** ปิดการประชุมหรือหารือ โดยสมาชิกจะไปดำเนินการกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ อย่างมุ่งมั่นตามที่ได้ระบุไว้กับกลุ่ม โดยจะกลับมารายงาน หรือบอกเล่าเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ดำเนินการจริงและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการลงมือทำจริงให้กับกลุ่ม ก่อนจะเริ่มกิจกรรมในขั้นตอนที่ 1 ของการประชุมหรือการหารือในครั้งถัดไป

ทั้งนี้ การประชุมหรือหารือตามขั้นตอนข้างต้น จะใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง และมีระยะห่างของการประชุม หรือหารือในแต่ละครั้งโดยประมาณ 1-3 สัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสดำเนินการตามที่ได้กล่าวและให้ความมุ่งมั่นกับกลุ่มไว้ แต่ไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป (หนึ่งเดือนหรือมากกว่า) เพราะจะทำให้พลังความสนใจของสมาชิกในกลุ่มลดลงได้ ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการที่ต้องมีความต่อเนื่อง โดยปกติจะมีการประชุมอย่างน้อยประมาณ 4-6 ครั้ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การสร้างกลุ่มและทีมงาน และเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนและเร่งด่วนได้ด้วยตนเอง Miller (2003) ได้นำการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปพัฒนาระบบการทำงานในโรงพยาบาลผ่านการประชุมหรือการหารือกันจำนวน 8 ครั้ง โดยเป็นการพบกันทุกสัปดาห์ต่อเนื่องกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจในระบบและแนวทางการทำงานในรูปแบบใหม่ตามที่ผู้บริหารกำหนดแนวทางไว้ สมาชิกมีความไว้วางใจระหว่างกัน มีการ

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกันได้มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้เข้าร่วม อีกตัวอย่างหนึ่งคือ บริษัท จีอี นำปัญหาจริงที่เกิดขึ้นในบริษัท ที่ต้องการให้เกิดการตัดสินใจและลงมือแก้ไขปัญหามาใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้นำด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยมุ่งหวังให้ผู้นำเหล่านั้นมีความสามารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดทางด้านธุรกิจ มีการกำหนดแผนการดำเนินการส่วนตัวและได้รับโอกาสในการลงมือปฏิบัติจริง รวมถึงการได้รับเสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินการนั้น เพื่อช่วยยกระดับการเรียนรู้ให้ลึกซึ้งขึ้น ซึ่งทำให้ผู้นำเหล่านั้นได้รับความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและตัวบริษัท จีอี ไปพร้อมกัน โดยกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังทำให้ผู้เข้าร่วมได้โอกาสในการฝึกฝนและพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำและการทำงานจริงในขณะเดียวกัน อีกทั้งมีการดำเนินการบางอย่างกับปัญหาที่เกิดขึ้นจนได้รับการแก้ไขในท้ายที่สุด (Marquardt, 2000)

## unaru

การเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ และกฎพื้นฐานในการประชุมหรือหารือจำนวน 2 ข้อ โดยสามารถนำองค์ประกอบและกฎพื้นฐานดังกล่าว มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำได้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะหรือคุณสมบัติเพื่อใช้ในการทำงานขององค์กร ทำให้เกิดการพัฒนากิจกรรมการแก้ไขปัญหา การตั้งคำถาม และทักษะการฟัง ทั้งนี้การคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหา เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรที่เข้าร่วมพัฒนาความสามารถในการจัดการปัญหาที่แต่ละคนเผชิญอยู่ในองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการจัดการกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ยังเป็นโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นในองค์กร ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งเป็นโอกาสสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม จนทำให้เกิดความไว้วางใจและความเชื่อใจในกลุ่ม มีการสนับสนุนและการทำงานร่วมกันในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จึงเป็นเครื่องมือที่สร้างการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย



## References

---

- Marquardt, M. J. (2000). Action learning and leadership. *The Learning Organization*, 7(5), 233-241.
- Marquardt, M. J. (2011). *Optimizing the power of action learning* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston, M A: Nicholas Brealey.
- Marquardt, M. J. (2014). *Leading with questions: How leaders find the right solutions by knowing what to ask*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Miller, P. (2003). Workplace learning by action learning: A practical example. *Journal of Workplace Learning*, 15(1), 14-23.
- Volz-Peacock, M., Carson, B., & Marquardt, M. (2016). Action learning and leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 318-333.