

# สุนทรียะสาธกคืออะไร

ผศ.ดร.ไพฑูริย์ ช่างฉ่ำ

## ความหมายของสุนทรียะสาธก ( What is Appreciative Inquiry )

สุนทรียะสาธก (Appreciative inquiry) คือ การค้นหาคุณค่า สิ่งปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ในตัวคน องค์กรและสังคมที่ล้อมรอบตัวเรา โดยใช้การคำถามเชิงบวกในการค้นหาคุณค่าและศักยภาพที่มีอยู่ของบุคคล ทีม องค์กร ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์อนาคต อีกทั้งเป็นรูปแบบใหม่ ของกระบวนการพัฒนาและจัดการเปลี่ยนแปลงคนในองค์กร ซึ่งมีจุดเน้นในการสร้างมุมมองเชิงบวก และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ด้วยการ ตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อค้นหา ความสามารถหลักอันเป็นศักยภาพที่มีคุณค่าของบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งได้มาจากการสังสรรค์ความรู้สึกจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นำมารวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำคุณค่า ความรู้ดังกล่าวมาใช้เป็นองค์ประกอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกัน จากนั้นทั้งความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์จะถูกนำไป ออกแบบ วางแผน ปฏิบัติ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม สู่อการยกระดับความรู้ใหม่ในอนาคตร่วมกัน ตลอดจนการประยุกต์ความรู้ ที่เกิดขึ้นในงานประจำนำไปสู่การพัฒนากระบวนการความรู้ และสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กรสืบเนื่องต่อไป

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสุนทรียะสาธก

### 1. ทฤษฎีโครงสร้างทางสังคมและทฤษฎีการสื่อสาร

เป็นพื้นฐานของสุนทรียะสาธกโดยที่ทฤษฎี โครงสร้างทางสังคมนี้จะเกี่ยวข้องกับความเป็นจริงของโลก วัฒนธรรมขององค์กรและพฤติกรรมทางสังคมของ สมาชิกที่มีในองค์กร ในขณะที่ทฤษฎีการสื่อสารเป็นทฤษฎีที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและ กระตุ้นการสื่อสารภายในกลุ่ม โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ด้วยการสนทนาพูดคุยระหว่างสมาชิก มีการแบ่งปัน ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนความรู้ที่ฝังลึกผ่านกระบวนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ดังนั้น ในการนำทฤษฎีโครงสร้างทางสังคมและทฤษฎีการสื่อสารมาใช้ร่วมกันช่วยสนับสนุนให้กระบวนการ สุนทรียะสาธกเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะการส่งเสริมการค้นหา และการสังเคราะห์ความรู้ ที่สำคัญ การสร้างวิสัยทัศน์ ในอนาคตและ การสร้างสรรค์ นวัตกรรมอย่างเป็นระบบร่วมกัน

## 2. ทฤษฎีการสร้างความรู้

Nonaka พัฒนาทฤษฎีการสร้างความรู้ในขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการจัดการความรู้ โดยอธิบายถึงกระบวนการสร้างความรู้ ที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ สามารถอธิบายโดยใช้ SECI Model (Socialization; Externalization; Combination; Internalization) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การปฏิสัมพันธ์ (Socialization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้าย ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน ผ่านการสังเกต เลียนแบบ และพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ทักษะ

2.2 การถอดความรู้ (Externalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้าย ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยผ่านวิธีการถอดบทเรียนรู้ ออกมาเป็นความรู้ที่สามารถเห็นชัดเจน ตัวอย่าง เช่น เอกสาร คู่มือ วิธีปฏิบัติงาน คู่มือการวิจัย ตำรา

2.3 การผสมผสานความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการผสมผสานของความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ที่มาจากหลากหลายแหล่งความรู้ อาทิ เช่น การนำความรู้จากคู่มือ เอกสารมาผสมผสานกับ ความรู้ที่ได้จากงานทฤษฎี และงานวิจัยที่มีผู้เขียนไว้ ทำให้เกิดการบูรณาการความรู้ชัดเจนทั้งสองแหล่ง ส่งผลให้เกิดการยกระดับความรู้ที่ชัดเจน

2.4 การดูดซับความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) ไปเป็นความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ในตัวตน ทำให้ความรู้จะถูกเก็บ สะสมในตัวตนอีกครั้งหนึ่ง และความรู้ประเภทนี้จะเป็นความรู้ที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่าในตัวบุคคล

## หลักการสุนทรียะสารก (Appreciative Principles) ประกอบด้วย 5 หลักการได้แก่:

### 1. หลักนักสร้าง (The Constructionist principle)

หลักนักสร้างมุ่งเน้นการค้นหาคำพูดที่มีความหมายจากการสนทนาพูดคุยเชิงลึก จะทำให้ผู้สนทนา เกิดการใคร่ครวญ สะท้อนคิด ตีความหมายในสิ่งที่ได้ยิน นำไปสู่การเห็นคุณค่าและการเปลี่ยนแปลงภายใน โดยปกติแล้วเครื่องมือที่องค์กรส่วนใหญ่นำมาใช้ในการประเมินและค้นหาจุดแข็งซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ดีทั้งในระดับบุคคล และระดับ องค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแผนกลยุทธ์ (SWOT Analysis) การวิเคราะห์หา ความต้องการพัฒนา (Need Assessment) ตลอดจนการประเมินผลการทำงาน การตรวจสอบ และการสำรวจ แต่เครื่องมือที่มีอยู่ยังไม่สามารถค้นหา ปัจจัย องค์กรประกอบแห่งความสำเร็จ ตลอดจนการค้นหาคุณค่าซึ่งเป็นศักยภาพของคน ทีมงาน และองค์กรได้ อย่างชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการค้นหาซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง องค์กร ดังนั้น ทีมงานผู้บริหาร ผู้นำ และผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจความเป็นมาขององค์กร และเข้าใจใน ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์กรตลอดจน ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ การอ่านและ ตีความหมาย ในสิ่งที่พบเห็นและสิ่งที่ได้ยินโดย ผ่านการสื่อสารพูดคุย สนทนา และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่าง สมาชิกในองค์กร แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์ตีความเพื่อทำความเข้าใจ และนำไปต่อยอดในการสร้าง ความรู้ใหม่ในอนาคต ดังนั้นหนทางที่ช่วยให้องค์กรได้ค้นหา จุดแข็งที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร เพื่อนำมา กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นควรกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการสนทนาพูดคุยเชิงลึกและ การใคร่ครวญ ตีความหมายให้คุณค่าในสิ่งที่ได้ยิน จะทำให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจ เห็นคุณค่าซึ่งกันและ กัน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดในอนาคตขององค์กร

### 2. หลักถึงพร้อม (The simultaneity principle)

หลักถึงพร้อม อธิบายถึงการค้นหาศักยภาพที่ใช้คำถามเชิงบวกกระตุ้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพร้อมๆ กัน ดังนั้นการค้นหาคุณค่าที่มีอยู่ในตัวคน ทีมงานและองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวกเป็นตัวกระตุ้น เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกในระดับบุคคล ทีมงาน และ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามเชิงบวกที่เป็นคำถามล้วงลึกจะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการบอกเล่าเรื่องราว ความสำเร็จ ก่อให้เกิดบรรยากาศของการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี การสะท้อน คัดนำไปสู่การสร้างความคิด การสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมใหม่ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

### 3. หลักกวี (The poetic principle)

หลักการนี้เน้นการเปิดเผยเรื่องราวในสิ่งที่มีคุณค่าอันเป็นสิ่งที่ดึงดูดที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทีมงาน และองค์กร ตั้งแต่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคตนำมาสู่ การวิเคราะห์ ตีความหมาย สร้างคุณค่าให้สังคมชุมชน ที่อยู่รอบตัวให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งการเปิดเผยเรื่องราวในองค์กรจะสะท้อนชีวิต ความเป็นอยู่ของผู้คนที่อาศัย อยู่ในองค์กร การสนทนาพูดคุยที่อาศัยการเล่าเรื่องเป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ เกิดการสะท้อนคิด ตีความหมาย เรื่องราวชีวิตของตัวละครในองค์กรได้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจที่อยากจะเรียนรู้เรื่องราวชีวิตในองค์กรร่วมกัน ตลอดจน การก่อให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดี ทำให้องค์กรเกิดความมีชีวิตชีวา

### 4. หลักคาดการณ์อนาคต (The anticipatory principle)

หลักคาดการณ์อนาคตจะมุ่งเน้นการนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากการคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กร เกิดขึ้นจาก พลังจินตนาการในสิ่งที่ดึงดูดเพื่อสร้างภาพในอนาคตร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยใช้มุมมองเชิงบวกที่จะชี้้นำการกระทำและการประพฤติปฏิบัติที่ดีในอนาคตของคนในองค์กรฉะนั้นการคาดการณ์อนาคตที่ได้นำ เอาพลังจินตนาการร่วมกันของสมาชิกในองค์กรในสิ่งที่ดึงดูดเพื่อสร้างภาพในอนาคตที่มีความชัดเจนจะนำไปสู่การวางแผน ออกแบบ ปฏิบัติ ติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

### 5. หลักมองเชิงบวก (The positive principle)

หลักการนี้มุ่งเน้นการใช้มุมมองเชิงบวกในการตั้งคำถามเพื่อสืบค้นเรื่องราวที่เกิดจากประสบการณ์ความสำเร็จของคนที่มีอยู่ในองค์กร โดยผู้ที่จะทำการสืบค้นเรื่องราวความสำเร็จจะใช้คำถาม เชิงบวกในการกระตุ้นทำให้เกิดการเล่าเรื่องราวส่งผลให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีและความไว้วางใจ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร กล่าวโดยสรุปหลักการทั้ง 5 ประการที่ได้กล่าวมาคือหัวใจของทฤษฎีและการปฏิบัติของ สุนทรียะสาธก ที่นำไปใช้ในการพัฒนาและการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการ ดังกล่าวยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพและการสื่อสารระหว่างบุคคลทีมงาน ตลอดจนการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**กระบวนการสุนทรียะสาธก** ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

### 1. การค้นหา (Discovery)

การค้นหาเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการสุนทรียะสาธกที่จะสนับสนุนให้ขั้นตอนของการกำหนด หัวข้อความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้โดยเฉพาะการระบุหัวข้อความรู้ที่เกิดจากความสำเร็จของคน ทีมงานและองค์กรทั้งในอดีต ปัจจุบัน และความรู้ใหม่ที่ต้องการสร้างในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ค้นหาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและ การตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อแสดงความชื่นชมในความสำเร็จจาก ประสบการณ์ทั้งอดีตและปัจจุบันอย่างจริงใจ ตลอดจนการนำคำถามเชิงบวกมาใช้ในการกระตุ้น ส่งผลให้ ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดการเล่าเรื่องราวที่สะท้อนความรู้สึกภาคภูมิใจจากความสำเร็จที่เกิดจากประสบการณ์ของ บุคคล ผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ความรู้สึกนึกคิดซึ่งเป็น*ความรู้ที่ฝังลึก จากบุคคลคนหนึ่งไปสู่อีกคน* อีกคนหนึ่งซึ่งในขั้นตอนการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้เรียกว่าการปฏิสัมพันธ์ ในขณะที่มีการสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยน *ความรู้ที่ฝังลึก* จากความสำเร็จดังกล่าวทีมงานผู้สัมภาษณ์ ดำเนินการถอดความรู้ฝังลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนด้วยวิธีการเขียนและจัดบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นจุดแข็ง องค์กรประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจน เทคนิควิธีการที่ได้มาซึ่งความสำเร็จของคน ทีมงานและองค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน นอกจากนั้น การสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามเชิงบวกยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกันโดยสมาชิกที่เข้าร่วมจะถูกเชิญให้มีการระบุหัวข้อนวัตกรรมซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องการสร้างในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนของการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ เรียกว่า *การถอดความรู้*

ดังนั้นขั้นตอนของการค้นหา ในกระบวนการสุนทรียะสาธกที่นำวิธีการสัมภาษณ์แบบชื่นชม และ คำถามเชิงบวกซึ่งเป็นหัวใจของสุนทรียะสาธกมาใช้เพื่อการค้นหาระบุหัวข้อความรู้ที่ประสบความสำเร็จทั้งใน อดีต ปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาในอนาคต ซึ่งช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิด ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน และการถอดบทเรียนรู้เพื่อ สรุปหัวข้อความรู้

### 2. การจินตนาการสร้างฝัน (Dream)

จุดมุ่งหมายของการจินตนาการสร้างฝัน คือ การนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากการค้นหา ใน *ขั้นตอนแรกของกระบวนการสุนทรียะสาธก*ซึ่งได้แก่ จุดแข็ง ศักยภาพ องค์กรประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจนเทคนิควิธีการที่ได้มาซึ่งความสำเร็จของคน ทีมงานและองค์กรในอดีตและปัจจุบัน มาเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน สำหรับการจินตนาการเพื่อสร้างความรู้ใหม่ในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้การสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้ผู้ที่เข้ามา ร่วมเกิดสมาธิและการใช้คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นให้เกิดการจินตนาการภาพฝันต่อยอดจากองค์ประกอบ พื้นฐานที่มีศักยภาพเดิมมาเป็นการขยายศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะทำการสะท้อนความรู้สึก นึกคิด ความเชื่อ ความฝันซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกที่เกิดขึ้นภายในตนเอง ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างฝันได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคใหม่ที่จะนำไปออกแบบความรู้นวัตกรรมในอนาคต จะนำมาถอดบทเรียน กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนซึ่งอยู่ในรูปแบบของภาพวาด สัญลักษณ์ หลังจากนั้นสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม มีการดำเนินกิจกรรมโดยการแบ่งปัน ภาพฝัน ความคิดของตนเองให้เพื่อนสมาชิก การรวบรวม ความคิดสร้างสรรค์และความคิดใหม่

ที่จะนำไปออกแบบความรู้ นวัตกรรมในอนาคตซึ่งเกิดจากภาพฝันของสมาชิกทุกคนนำมาการสร้างเป็น ข้อความวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกทั้งหมดที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการจัดทำข้อตกลงและ พันธะสัญญาาร่วมกัน ในการร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติตามข้อความวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ตั้งนั้น ขั้นตอนของการ จินตนาการสร้างฝัน ในกระบวนการสุนทรียะสาธกซึ่งต้องอาศัยการสร้าง บรรยากาศให้ผู้ร่วมเกิดสมาธิ ควบคู่ไป กับการใช้คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นภายในให้เกิดการจินตนาการภาพฝัน โดยเฉพาะการก่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ใหม่ นำมาถอดบทเรียน กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนอยู่ในรูปแบบ ของภาพวาด สัญลักษณ์ ข้อความ วิสัยทัศน์ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบในขั้นตอน ต่อไป

### **3. การออกแบบ (Design)**

การออกแบบ เป็นขั้นตอนของการผสมผสานความรู้ที่ชัดเจนระหว่างการนำความรู้ที่ได้จากขั้นตอน ของ การจินตนาการภาพฝันอันได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ขององค์กร ข้อความวิสัยทัศน์ และความรู้จากภายนอกองค์กร ที่นำมาใช้ในการวางแผนและออกแบบ วิธีการทำงานของ สมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมในอนาคต โดยจัดทำในรูปแบบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมและมีการ กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบตามศักยภาพ ความสามารถที่มีอยู่

ดังนั้นขั้นตอนการออกแบบ ในกระบวนการสุนทรียะสาธก ช่วยสนับสนุนการสร้างความรู้ในกระบวนการ จัดการความรู้โดยเฉพาะการผสมผสานความรู้ ของความรู้ชัดเจนของแหล่งความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนการ แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่มสมาชิกที่จะทำให้การออกแบบแผนงานและโครงการกิจกรรมที่มี การใช้ ประโยชน์จากศักยภาพและความสามารถของคนและสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

### **4. การปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล (Destiny)**

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลลัพธ์ของการออกแบบในกระบวนการสุนทรียะสาธกซึ่งเป็นความรู้ ที่ปรากฏ ชัด เจียงซึ่งอยู่ในรูปแบบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมตลอดจน เทคนิคและวิธีการใหม่ที่สมาชิกทีมงาน ได้คิดค้น และนำมาทดลองปฏิบัติจริงในพื้นที่ส่งผลให้สมาชิกทีมงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติ ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงสภาพจากความรู้ปรากฏชัดเจนกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกเก็บไว้ในแต่ละบุคคล ต่อมาหลังจากที่ สมาชิกทีมงานได้ทำการทดลองปฏิบัติตามแผนงานแล้วทีมงานผู้รับผิดชอบต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของการ ดำเนินการตาม แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นระยะตามวงรอบของการติดตามความก้าวหน้า เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมารวบรวม ค้นหาสิ่งที่ดีได้ และโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานตลอดจน ปรับปรุงแผนงานใหม่ แล้วนำสู่การปฏิบัติ เมื่อสิ้นสุดแผนงานโครงการมีการติดตามและประเมินผลผลลัพธ์จาก การดำเนินงานตลอดจนการเรียนรู้ของสมาชิกทีมงานโดย นำมาถอดบทเรียน ประมวลถกแถลงเป็นชุดความรู้ สู่การเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน

## เอกสารอ้างอิง

1. Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros., Fry, R. & Trosten , B. Appreciative Inquiry Handbook. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2003.
2. Cooperrider, D. L, & Whitney, D. Appreciative Inquiry: A positive revolution in change. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers,; 2005.
3. Avital, M. & Carlo, J. L. What knowledge management that systems designer can learn from appreciative inquiry. *Advances in Appreciative Inquiry* 2004; 1: 57-75.
4. Bushe, G.R. & Coetzer, G. Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science* 1995;31:13-30.
5. Havens, D. S., Wood, S. O. & Lee man, J. Improving nursing practice and patient Care: Building capacity with appreciative inquiry. *Journal of Nursing Administration* 2006 ; 36: 463-470.
6. Keefe, M. R. & Pesut, D. Appreciative inquiry and leadership transitions. *Journal of Professional Nursing* 2004; (20): 103-109.
7. Barrett, F. J. Creating appreciative learning cultures. *Organizational Dynamic* 1995;24:36-49.
8. Watkins, J. M. & Mohr, B. *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*. San Francisco: Jossey-Bass: 2001.
9. Nonaka, I. & Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press: 1995.
10. Nonaka, I. & Takeuchi, H. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley: 2004.
11. Nonaka, I. and Toyama, R. The theory of the knowledge creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change* 2005; (14):419-436.