

# สุนทรียะสาธกคืออะไร

ผศ.ดร.ไพฑูรย์ ช่างน้ำ

## ความหมายของสุนทรียะสาธก ( What is Appreciative Inquiry )

สุนทรียะสาธก (Appreciative inquiry) คือ การค้นหาคุณค่า สิ่งปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ในตัวคน องค์กรและสังคมที่ล้อมรอบตัวเรา โดยใช้การคำถามเชิงบวกในการค้นหาคุณค่าและศักยภาพที่มีอยู่ของ บุคคล ทีม องค์กร ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์อนาคต อีกทั้งเป็นรูปแบบใหม่ ของ กระบวนการพัฒนาและจัดการ เปลี่ยนแปลงคนในองค์กร ซึ่งมีจุดเน้นในการสร้างมุมมองเชิงบวก และ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ด้วยการ ตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อค้นหา ความสามารถหลักอันเป็นศักยภาพที่มีคุณค่าของบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งได้มาจากการสังสมความรู้ฝังลึกจากประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน นำมารวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำคุณค่าความรู้ดังกล่าวมาใช้เป็นองค์ประกอบ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกัน จากนั้นทั้ง ความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์จะถูกนำไป ออกแบบ วางแผน ปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้การยกระดับความรู้ใหม่ในอนาคตร่วมกัน ตลอดจนการประยุกต์ความรู้ ที่เกิดขึ้นในงานประจำนำไปสู่การพัฒนาาระบบจัดการความรู้ และสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กรสืบเนื่อง ต่อไป

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสุนทรียะสาธก

### 1. ทฤษฎีโครงสร้างทางสังคมและทฤษฎีการสื่อสาร

เป็นพื้นฐานของสุนทรียะสาธกโดยที่ทฤษฎี โครงสร้างทางสังคมนี้จะเกี่ยวข้องกับความเป็นจริงของ โลก วัฒนธรรมขององค์กรและพฤติกรรมทางสังคมของ สมาชิกที่มีในองค์กร ในขณะที่ทฤษฎีการ สื่อสารเป็นทฤษฎีที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและ กระตุ้นการสื่อสารภายในกลุ่ม โดย ผ่านการปฏิสัมพันธ์ด้วยการสนทนาพูดคุยระหว่างสมาชิก มีการแบ่งปัน ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนความรู้ที่ฝังลึกผ่านกระบวนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ดังนั้น ในการนำทฤษฎี โครงสร้างทางสังคมและทฤษฎีการสื่อสารมาใช้ร่วมกันช่วยสนับสนุนให้กระบวนการ สุนทรียะสาธก เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะการส่งเสริมการค้นหาและการสังเคราะห์ความรู้ 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) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้าย ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ที่ฝังลึก ในตัวตน ผ่านการสังเกต เลียนแบบ และพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ

2.2 การถอดความรู้ (Externalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้ายความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยผ่านวิธีการถอดบทเรียนรู้ออกมาเป็นความรู้ที่สามารถเห็นชัดเจน ตัวอย่าง เช่น เอกสาร คู่มือ วิธีปฏิบัติงาน คู่มือการวิจัย ตำรา

2.3 การผสมผสานความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการผสมผสานของความรู้ชัดเจน (explicit knowledge) ที่มาจากหลากหลายแหล่งความรู้ อาทิ เช่น การนำความรู้จากคู่มือ เอกสาร มาผสมผสานกับ ความรู้ที่ได้จากงานทฤษฎี และงานวิจัยที่มีผู้เขียนไว้ ทำให้เกิดการบูรณาการความรู้ชัดเจนทั้งสองแหล่ง ส่งผลให้เกิดการยกระดับความรู้ชัดเจน

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

**หลักการสุนทรียะสาธ (Appreciative Principles)** ประกอบด้วย 5 หลักการได้แก่:

### 1. หลักนักสร้าง (The Constructionist principle)

หลักนักสร้างมุ่งเน้นการค้นหาคำพูดที่มีความหมายจากการสนทนาพูดคุยเชิงลึก จะทำให้ผู้สนทนาเกิดการใคร่ครวญ สะท้อนคิด ตีความหมายในสิ่งที่ได้ยิน นำไปสู่การเห็นคุณค่าและการเปลี่ยนแปลง ภายใน โดยปกติแล้วเครื่องมือที่องค์กรส่วนใหญ่นำมาใช้ในการประเมินและค้นหาจุดแข็ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ดีที่สุดใน ระดับบุคคล และระดับ องค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแผนกลยุทธ์ (SWOT Analysis) การวิเคราะห์หา ความต้องการพัฒนา (Need Assessment) ตลอดจนการ ประเมินผลการทำงาน การตรวจสอบ และการสำรวจ แต่เครื่องมือที่มีอยู่ยังไม่สามารถค้นหา ปัจจัย องค์กรประกอบแห่งความสำเร็จ ตลอดจนการค้นหาคุณค่าซึ่งเป็นศักยภาพของคน ทีมงาน และองค์กรได้ อย่าง ชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการค้นหาซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง องค์กร ดังนั้น ทีมงานผู้บริหาร ผู้นำ และผู้กระตุกการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจความเป็นมาขององค์กร และเข้าใจใน ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์กรตลอดจน ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ การอ่านและ ตีความหมาย ใน สิ่งที่พบเห็นและสิ่งที่ได้ยิน โดย ผ่านการสื่อสารพูดคุย สนทนา และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่าง สมาชิกใน องค์กร แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์ตีความเพื่อทำความเข้าใจ และนำไปต่อยอดในการสร้าง ความรู้ใหม่ใน อนาคต ดังนั้นหนทางที่ช่วยให้องค์กรได้ค้นหา จุดแข็งที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร เพื่อนำมา กำหนด กลยุทธ์ขององค์กรนั้นควรกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการสนทนาพูดคุยเชิงลึกและ การใคร่ครวญ ตีความหมายให้คุณค่าในสิ่งที่ได้ยิน จะทำให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจ เห็นคุณค่าซึ่งกันและ กัน นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดในอนาคตขององค์กร

### 2. หลักถึงพร้อม (The simultaneity principle)

หลักถึงพร้อม อธิบายถึงการค้นหาศักยภาพที่ใช้คำถามเชิงบวกกระตุ้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมๆ กัน ดังนั้นการค้นหาคุณค่าที่มีอยู่ในตัวคน ทีมงานและองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวกเป็นตัวกระตุ้น เร่งให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกในระดับบุคคล ทีมงาน และ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามเชิงบวกที่ เป็นคำถามล้วงลึกจะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการบอกเล่าเรื่องราว ความสำเร็จ ก่อให้เกิด บรรยากาศของการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี การสะท้อน คิดนำไปสู่การสร้าง ความคิด การสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมใหม่ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

### 3. หลักกวี (The poetic principle)

หลักการนี้เน้นการเปิดเผยเรื่องราวในสิ่งที่มีคุณค่าอันเป็นสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทีมงาน และองค์กร ตั้งแต่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคตนำมาสู่ การวิเคราะห์ ตีความหมาย สร้างคุณค่าให้สังคมชุมชน ที่อยู่รอบตัวให้เกิดการ เรียนรู้ ซึ่งการเปิดเผยเรื่องราวในองค์กรจะสะท้อนชีวิต ความเป็นอยู่ของผู้คนที่อาศัย อยู่ในองค์กร การสนทนา

พูดคุยที่อาศัยการเล่าเรื่องเป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการสะท้อนคิด  
ตีความหมาย เรื่องราวชีวิตของตัวละครในองค์กรได้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ส่งผลให้บุคคลใน  
องค์กรเกิดแรงปรารถนาและบันดาลใจที่จะเรียนรู้เรื่องราวชีวิตในองค์กรร่วมกัน ตลอดจน การก่อให้เกิด  
สัมพันธภาพที่ดี ทำให้องค์กรเกิดความมีชีวิตชีวา

#### 4. หลักคาดการณ์อนาคต (The anticipatory principle)

หลักคาดการณ์อนาคตจะมุ่งเน้นการนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากการคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กร เกิดขึ้นจาก พลัง  
จินตนาการในสิ่งที่ดีงามเพื่อสร้างภาพในอนาคตร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยใช้มุมมองเชิงบวกที่จะชี้แนะ  
การกระทำและการประพฤติปฏิบัติที่ดีในอนาคตของคนในองค์กรจะเน้นการคาดการณ์อนาคตที่ได้นำเอาพลัง  
จินตนาการร่วมกันของสมาชิกในองค์กรในสิ่งที่ดีงามเพื่อสร้างภาพในอนาคตที่มีความชัดเจนจะนำไปสู่การ  
วางแผน ออกแบบ ปฏิบัติ ติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน

#### 5. หลักมองเชิงบวก (The positive principle)

หลักการนี้มุ่งเน้นการใช้มุมมองเชิงบวกในการตั้งคำถามเพื่อสืบค้นเรื่องราวที่เกิดจาก ประสบการณ์  
ความสำเร็จของคนที่มีอยู่ในองค์กร โดยผู้ที่ทำการสืบค้นเรื่องราวความสำเร็จจะใช้คำถาม เชิงบวก ในการ  
กระตุ้นให้เกิดการเล่าเรื่องราวส่งผลให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและความไว้วางใจ ระหว่างสมาชิก  
ภายในองค์กร กล่าวโดยสรุปหลักการทั้ง 5 ประการที่ได้กล่าวมาคือหัวใจของทฤษฎีและการปฏิบัติของ  
สุนทรียะสาธก ที่นำไปใช้ในการพัฒนาและการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการ  
ดังกล่าวยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพและการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ทีมงาน ตลอดจนการสร้าง  
ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรให้เกิด  
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**กระบวนการสุนทรียะสาธก** ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

##### 1. การค้นพบ (Discovery)

การค้นพบเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการสุนทรียะสาธกที่จะสนับสนุนให้ขั้นตอนของการกำหนด หัว  
ข้อความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการระบุหัวข้อความรู้ที่เกิดจากความสำเร็จของคน ทีมงาน  
และองค์กรทั้งในอดีต ปัจจุบัน และความรู้ใหม่ที่ต้องการสร้างในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้  
ค้นหาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและ การตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อแสดงความชื่นชมในความสำเร็จจาก  
ประสบการณ์ทั้งอดีตและปัจจุบันอย่างจริงจัง ตลอดจนการนำคำถามเชิงบวกมาใช้ในการกระตุ้น ส่งผลให้ ผู้  
ถูกสัมภาษณ์เกิดการเล่าเรื่องราวที่สะท้อนความรู้สึกลึกๆจากความสำเร็จที่เกิดจากประสบการณ์ของ บุคคล  
ผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ความรู้สึกนึกคิดซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังลึก จากบุคคลคนหนึ่งไปสู่บุคคล อีกคน  
หนึ่งซึ่งในขั้นตอนการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้เรียกว่าการปฏิสัมพันธ์ ในขณะที่มีการ

สัมภาษณ์ แลกเปลี่ยน *ความรู้ที่ฝังลึก* จากความสำเร็จดังกล่าวทีมงานผู้สัมภาษณ์ ดำเนินการถอดความรู้ฝังลึก จากผู้ถูกสัมภาษณ์ ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนด้วยวิธีการเขียนและจดบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะ ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง องค์ประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจน เทคนิควิธีการที่ได้มาซึ่งความสำเร็จของ คน ทีมงานและองค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน นอกจากนี้ การสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามเชิงบวกยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ ถูกสัมภาษณ์เกิดแรงปรารถนาที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกัน โดยสมาชิกที่เข้าร่วมจะถูกเชิญให้มีการระบุหัวข้อ นวัตกรรมซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องการสร้างในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนของการสร้างความรู้ในกระบวนการ จัดการความรู้ เรียกว่า การถอดความรู้ ดังนั้นขั้นตอนของการค้นหา ในกระบวนการสุนทรียะสาขที่นำวิธีการ สัมภาษณ์แบบขึ้นชม และ คำถามเชิงบวกซึ่งเป็นหัวใจของสุนทรียะสาขมาใช้ในการค้นหาหัวข้อความรู้ที่ ประสบความสำเร็จทั้งใน อดีต ปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาในอนาคต ซึ่งช่วยสนับสนุนกระบวนการ จัดการความรู้ให้เกิด ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน และการ ถอดบทเรียนรู้เพื่อ สรุปรหัสความรู้

## 2. การจินตนาการสร้างฝัน (Dream)

จุดมุ่งหมายของการจินตนาการสร้างฝัน คือ การนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากการค้นหา ในขั้นตอนแรกๆของ กระบวนการสุนทรียะสาขซึ่งได้แก่ จุดแข็ง ศักยภาพ องค์ประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจนเทคนิค วิธีการที่ได้มาซึ่งความสำเร็จของคน ทีมงานและองค์กรในอดีตและปัจจุบัน มาเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน สำหรับการจินตนาการเพื่อสร้างความรู้ใหม่ในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้การสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้ผู้ที่เข้ามา ร่วมเกิดสมาธิ และการใช้คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นให้เกิดการจินตนาการภาพฝันต่อยอดจากองค์ประกอบ พื้นฐานที่มีศักยภาพเดิมมาเป็นการขยายศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะทำการสะท้อนความรู้สึก นึก คิด ความเชื่อ ความฝันซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกที่เกิดขึ้นภายในตนเอง ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างฝันได้แก่ ความคิด สร้างสรรค์และเทคนิคใหม่ที่จะนำไปออกแบบความรู้นวัตกรรมในอนาคต จะนำมาถอดบทเรียน กลายเป็น ความรู้ที่ชัดเจนซึ่งอยู่ในรูปแบบของภาพวาด สัญลักษณ์ หลังจากนั้นสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม มีการดำเนิน กิจกรรมโดยการแบ่งปันภาพฝัน ความคิดของ ตนเองให้เพื่อนสมาชิก การรวบรวม ความคิดสร้างสรรค์และ ความคิดใหม่ที่จะนำไปออกแบบความรู้ นวัตกรรมในอนาคตซึ่งเกิดจากภาพฝันของสมาชิกทุกคนนำมา การ สร้างเป็นข้อความวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกทั้งหมดที่เข้าร่วมกิจกรรมมี การจัดทำข้อตกลงและพันธะสัญญา ร่วมกัน ในการร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติตามข้อความวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ขั้นตอนของการจินตนาการสร้างฝัน ในกระบวนการสุนทรียะสาขซึ่งต้องอาศัยการสร้าง บรรยากาศให้ ผู้ร่วมเกิดสมาธิ ควบคู่ไปกับการใช้คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นภายในให้เกิดการจินตนาการภาพฝัน โดยเฉพาะ การก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ นำมาถอดบทเรียน กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนซึ่งอยู่ในรูปแบบ ของภาพวาด สัญลักษณ์ ข้อความวิสัยทัศน์ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบในขั้นตอน ต่อไป

### **3. การออกแบบ (Design)**

การออกแบบ เป็นขั้นตอนของการผสมผสานความรู้ที่ขัดแย้งระหว่างการนำความรู้ที่ได้จากขั้นตอน ของการจินตนาการฝันอันได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ขององค์กร ข้อความวิสัยทัศน์ และความรู้จากภายนอกองค์กร ที่นำมาใช้ในการวางแผนและออกแบบ วิธีการทำงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมในอนาคต โดยจัดทำในรูปแบบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมและมีการกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบตามศักยภาพ ความสามารถที่มีอยู่

ดังนั้นขั้นตอนการออกแบบ ในกระบวนการสุนทรียะสาธก ช่วยสนับสนุนการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการผสมผสานความรู้ ของความรู้ขัดแย้งของแหล่งความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนการ แสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่มสมาชิกที่จะทำให้การออกแบบแผนงานและโครงการกิจกรรมที่มี การใช้ประโยชน์จากศักยภาพและความสามารถของคนและสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

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

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลลัพธ์ของการออกแบบในกระบวนการสุนทรียะสาธกซึ่งเป็นความรู้ ที่ปรากฏ ชัดแจ้งซึ่งอยู่ในรูปแบบของแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตลอดจน เทคนิคและวิธีการใหม่ที่สมาชิกทีมงาน ได้คิดค้น และนำมาทดลองปฏิบัติจริงในพื้นที่ส่งผลให้สมาชิกทีมงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพจากความรู้ปรากฏชัดแจ้งกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกเก็บไว้ในแต่ละบุคคล ต่อมาหลังจากที่สมาชิกทีมงานได้ทำการทดลองปฏิบัติตามแผนงานแล้วทีมงานผู้รับผิดชอบต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตาม แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นระยะตามวงรอบของการติดตามความก้าวหน้า เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมารวบรวม ค้นหาสิ่งที่ดี และ โอกาสในการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานตลอดจนปรับปรุงแผนงานใหม่ แล้วนำสู่การปฏิบัติ เมื่อสิ้นสุดแผนงานโครงการมีการติดตามและประเมินผลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตลอดจนการเรียนรู้ของสมาชิกทีมงาน โดย นำมาถอดบทเรียน ประมวลถกกันกรองเป็นชุดความรู้ ผู้การเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนา

## 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.**