

## ประสบการณ์ (เกือบ) ต่างแดน

### Leadership Development Workshop ณ บณ. ๕๓๙ – สิงคโปร์ศึกษา

น.ท.ภคณัฐ ศุขะพันธุ์

*"...Singapore has been able to overcome past challenges because Singaporeans are not afraid to adapt and change."*

*Singapore's Defence Policy, pp.13*

ผมได้มีโอกาสไปเป็นผู้สังเกตการณ์การอบรม Leadership Development Workshop<sup>๑</sup> โดยทีมวิทยากรจากกองทัพสิงคโปร์ ณ บณ.๕๓๙ ระหว่างวันที่ ๒๐-๒๔ มีนาคม ที่ผ่านมา ที่จริงแล้วการจัดการอบรมแบบนี้หลายๆ ท่านคงรู้สึกว่ามันไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่อะไร เพราะเรื่องของ "ผู้นำ" ดูเหมือนจะหมุนเวียนภายในตัวตนของเราจนแทบจะรู้สึกว่ามันมีความพิเศษอะไร (ทำนองว่าสูงสุดคืนสู่สามัญ ว่ำนั่นเถอะ) แต่สิ่งที่น่าสนใจในการทำ Workshop ในครั้งนี้มันไม่ได้อยู่เพียงแค่วิทยากรนำเข้ามาจากสิงคโปร์เท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่น่าศึกษาจากการอบรมครั้งนี้มันมีอยู่ถึงสองประการด้วยกัน ประการแรกอยู่ที่การพบกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม และผู้อบรม ซึ่งถือว่าเป็นสุดยอดจากทั้งสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นการรวมผู้บริหารระดับกลางของกองทัพอากาศไทยมากถึงหกสิบคนมาเข้ารับการอบรมจากแทบทุกเหล่า ทุกพื้นที่ไม่ว่าจะเป็น ผบ.ฝูงบินจากทั่วประเทศตลอดจน หน.แผนกจากกรมฝ่ายอำนวยการต่างๆ อีกฝ่ายหนึ่งคือทีมวิทยากรซึ่งเป็นวิทยากรระดับหัวแถวของกองทัพสิงคโปร์ที่คร่ำหวอดอยู่ในแวดวงการศึกษามานานนับปี ประการที่สองคือหลักวิชาการที่กองทัพสิงคโปร์นำมาใช้ คือ แนวคิดเรื่อง Organizational Learning หรือ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่กำลังเป็นเรื่องสุดฮิตกันอยู่ตอนนี้

ทั้งสองประการที่กล่าวมาแล้วนี้บางประการไม่อาจรับรู้ได้เพียงแค่การเห็น และได้ยิน ทุกๆ ประการเราต้องสดับ และหยั่งรู้จากช่องว่างระหว่างคำพูด ระหว่างตัวอักษร และระหว่างการอบรมในครั้งนี้ ดังนั้นผมขออาสาพาท่านผู้อ่านไปร่วมชิมชั๊บ และเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันว่าทั้งสองประการนี้ได้ให้แนวคิดอะไร และแนวคิดนั้นมีส่วนเกี่ยวพันอย่างไรกับเรื่องการส่งเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรของกองทัพอากาศไทย อีกทั้งจะพาผู้อ่านไปร่วมวิเคราะห์ว่า เราได้เรียนรู้อะไรจากการมาของเพื่อนบ้านของเราบทความนี้ผมจะแบ่งออกเป็นสองภาค คือ What am I doing here? เป็นภาคแรก โดยแบ่งออกเป็นสามตอน คือ Why us, Why them ซึ่งจะกล่าวถึงบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และนำไปสู่การประเมินความปรารถนาแฝงผ่านมุมมองของทั้งสองฝ่ายระหว่าง ผู้เข้ารับการอบรม กับวิทยากรจากสิงคโปร์ และตอนสุดท้ายของภาคนี้คือ What am I doing here เป็นส่วนที่จะสร้างความเข้าใจในเรื่องการทำ Workshop เพื่อผลลัพธ์ที่ดีเลิศ จากนั้นในภาคที่สองคือ Why the organizational learning ที่จะนำไปสู่ความคิดเห็นว่าเรื่องของความเป็นผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันหรือไม่ และองค์การแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะผู้นำได้อย่างไร

<sup>๑</sup> ตามอนุมัติทำหนังสือ กพ.ทอ.ด่วนมาก ที่ กท ๐๖๐๓.๕/ ๒๒๐๖ ลง ๑๗ มี.ค. ๕๙

## ภาคหนึ่ง: What am I doing here? (ฉันมาทำอะไรที่นี่)

“ฉันมาทำอะไรที่นี่....ฉันมาทำอะไรที่นี่....” หลายๆท่านที่เข้ารับการอบรมร้องเพลงของ “ป๊าเบิร์ต” อยู่ในใจ ทั้งนี้เพราะเวลาหนึ่งสัปดาห์สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับกลางเป็นเวลาที่ไม่สั้นเลย ในขณะที่หลายๆท่านยังมีภาระผูกพันกับงานอยู่ไม่น้อย อีกหลายๆท่านยังไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ได้รับจะคุ้มค่างกับเวลาที่เสียไปหรือไม่ แม้ว่าความกังวล ความลังเลสงสัย หรือวิจิกิจฉา<sup>๒</sup> นับเป็นอุปสรรคหนึ่งที่จะบดบังพลังแห่งการเรียนรู้ แต่สิ่งนี้ไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเพียงอย่างเดียว อุปมาดังเหรียญที่มีสองหน้า เพราะบ่อยครั้งที่ความสงสัยได้แปรเปลี่ยนเป็นความใคร่รู้ เพื่อขจัดเมฆหมอกแห่งอวิชชาให้หมดไป หากจะสรุปคำถามที่เกิดขึ้นโดยสังเขป คงจะพอสรุปได้สองคำถามใหญ่ๆ คือ “Why us” หรือ “ทำไมถึงต้องเป็นเรา” “Why them” หรือ “ทำไมต้องเขาด้วย” และ “What am I doing here” หรือ “ฉันมาทำอะไรที่นี่” จากมุมมองของทั้ง ทอ.ไทย และกองทัพสิงคโปร์

### Why us?

สำหรับคำถามแรก “Why us” หลังจากที่ได้วิเคราะห์โอวาทของ พล.อ.ท.พุทธิ มังคละพุกฤษ



รอง เสธ.ทอ. ในพิธีเปิดหลักสูตรฯ คงจะพอสรุปได้ด้วยประโยคที่ Morpheus บอกกับ Neo จากภาพยนตร์เรื่อง The Matrix ว่า “*You are the ONE!*” ทั้งนี้ ประการแรกเนื่องมาจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่ได้รับเชิญมาเข้ารับการอบรมในครั้งนี้ล้วนเป็นกลุ่มของคนรุ่นใหม่ที่ยึดด้วยความรู้ ความสามารถ ล้นปรี่ด้วยศักยภาพในการทำงาน และน่าจับตามองทั้งสิ้น ประการต่อมาคือสาเหตุที่

ต้องเป็นกลุ่มคน (ค่อนข้าง) หนุ่มนั้นเพราะรูปแบบของภัยคุกคาม และความท้าทายในกระแสของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากผลกระทบของสามจุดผันแปรในสถานการณ์โลก คือ การล่มสลายของอาณาจักรรัสเซียเมื่อปลายทศวรรษที่ 90 อันส่งผลให้โลกเข้าสู่ยุคของมหาอำนาจขั้วเดียว เหตุการณ์ต่อมาคือวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้งในปี ค.ศ.1997 (พ.ศ.2540) ที่ประเทศไทยรับเกียรติเป็นแม่งานจนลุกลามไปทั่วทั้งภูมิภาค และสุดท้ายคือเหตุการณ์ช็อคโลก 9/11 ซึ่งเป็นจุดกำเนิดความน่าสะพรึงกลัวของการก่อการร้ายยุคใหม่ สถานการณ์เหล่านี้มีผลให้ความชัดเจนของภัยอันตรายที่จะมีต่อระบบความมั่นคงแห่งชาติลดลงจนแทบเป็นศูนย์ เมื่อการแปรเปลี่ยนโฉมหน้าของมิตรหรือศัตรูมีความเร็วพอๆ กับความเร็วของแสง พวกเราที่

<sup>๒</sup> วิจิกิจฉา คือความลังเลสงสัย ไม่แน่ใจ เป็นหนึ่งใน สัญญะสน์ (เครื่องร้อยรัด) เบื้องต่ำห้าประการ ได้แก่ สักกายทิฐิ (ยึดถือรูปกาย) วิจิกิจฉา (ความลังเลสงสัย) สัสสปตปรามาส (การติดพิธี ไชคกลาง) กามฉันท์ (ความพอใจในกาม) และพยาบาท (ความคิดบงร้าย) – ที่มา “พระไตรปิฎกฉบับสำหรับประชาชน หน้า ๔๒๖”

เป็น “ทหาร” จึงต้องมีศักยภาพที่จะรับมือกับความแปรปรวนนั้นด้วยความเร็วระดับเหนือแสง และสำคัญคือ ต้องมีความแม่นยำในการคาดการณ์ที่เหนือกว่าจึงจะรักษาความอยู่รอดของชาติไว้ได้

ดังนั้น กลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมจึงต้องเป็นกลุ่มที่อยู่ในวัยที่มีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และยังมีอายุราชการเหลืออยู่มากพอที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปบูรณาการร่วมกับองค์ความรู้เดิม และผสมผสานกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ ทอ.ได้

อีกเหตุผลหนึ่งของคำตอบ “You are the one.” คือเรื่องของ การส่งเสริมความเป็น Teamwork ให้มีความแข็งแกร่งขึ้น เพราะกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมต่างต้องมีการประสานงานกัน พึ่งพากันอยู่ตลอดเวลาเพื่อความสำเร็จของงาน หรือที่เรียกกันว่า “Interdependent”<sup>๓</sup> ประเด็นหลักของปัญหาในการทำงานเป็นที่มิไม่ได้อยู่ที่การขาดความสามารถเฉพาะบุคคล (จึงไม่มีใครเป็นจุดอ่อนให้กำจัด) แต่อยู่ที่ “การรับฟังผู้อื่น และการทำให้ผู้อื่นพูดให้ฟัง”<sup>๔</sup> ดังนั้น การเชิญผู้บริหารระดับกลางมารวมกันในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์แฝงอยู่ที่การบริหารสัมพันธ์ภาพ<sup>๕</sup>ระหว่างกันอีกด้วย

หากจะมองในอีกแง่มุมหนึ่ง คือมุมมองของบุคลากรจากกองทัพสิงคโปร์ที่เขาคงถามตัวเองเหมือนกันว่า “Why us” ในขณะที่ฝ่ายเราอาจจะถามว่า “Why them” ที่น่าสนใจคือเรื่องของศักยภาพของตัวบุคลากร และความปรารถนาแฝงที่พอจะวิเคราะห์ได้

#### Why them?

เริ่มที่ตัวบุคลากรก่อน ทีมงานที่มีมาทั้งสิ้นสี่คน ภายใต้การนำทีมโดย Col. Sukhmohinder Singh (พันเอกสิงห์) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง Head, Center of Leadership Development/Army Curriculum Branch, SAFTI MI HQ. โดยที่อีกสามคนนั้น แบ่งเป็นวิทยากรผู้ช่วยหนึ่งคนคือ นาวาอากาศโทแอนโทนี



ฝ่ายสนับสนุนอีกหนึ่งคนเป็นสุภาพสตรีชื่อคุณ วิเวียน และคนสุดท้ายเป็นผู้สังเกตการณ์คือ นาวาอากาศตรีลีฮอง ซึ่งคนสุดท้ายนี้กำลังอยู่ในระหว่างการอบรม Leadership ในสิงคโปร์

ทั้งสี่คนนี้คนที่น่าสนใจที่สุดเห็นจะเป็น คุณพันเอกสิงห์หัวหน้าทีมซึ่งแกมีลักษณะเด่นหลายประการด้วยกัน ตั้งแต่ความสามารถในการพูดและฟังภาษาไทย (ไม่ยอมบอกว่าอ่านและเขียนได้ขนาดไหน แต่ผมว่าแกต้องทำได้ไม่เลว

เลยทีเดียว) ส่วนประสบการณ์ในเรื่องของ Leadership Development Workshop นั้นนับว่าเป็นหัวเรี่ยวหัว

<sup>๓</sup> Steven R. Covey, the 7 Habits of Highly Effective People.

<sup>๔</sup> พล.อ.ท. พุทธิ มังคละพฤกษ์. ๒๑ มีนาคม ๒๕๔๙. บพ.๕๓๑

<sup>๕</sup> การบริหารสัมพันธ์ภาพ หมายถึงการสร้าง รักษา และขยายสัมพันธ์ภาพ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในสัมพันธ์ภาพนั้น-ผู้เขียน

แรงใหญ่ในกองทัพสิงคโปร์เลยก็ว่าได้ เพราะนับตั้งแต่ทางกองทัพฯ เปิดไฟเขียวให้เริ่มโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำตั้งแต่ราวปี ค.ศ.2000 คุณพันเอกสิงห์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อหลักสูตรตลอดมา และทราบมาว่าแกเป็นหนึ่งในผู้ที่ไปหาเก็บเกี่ยวความรู้เรื่องการพัฒนาผู้นำจาก Harvard Business School เลยทีเดียว สำหรับรูปแบบการอบรมของสิงคโปร์นั้นแกเล่าว่า ใช้เวลาถึงหนึ่งปีเต็ม อย่าตกใจครับ ไม่ใช่การหยุดทำงานมาเข้าเรียนกันทั้งปีเหมือนหลักสูตรเสนาธิการ แต่จะแบ่งเป็นห้วง ห้วงละประมาณสามเดือน คือการทำ Workshop ห้าวัน แล้วปล่อยกลับไปทำงานโดยมีการบ้านให้ไปด้วย จากนั้นกลับมาประเมินผล และทำ Workshop ต่ออีกห้าวัน แล้วปล่อยไปทำงานอีก เป็นอย่างนี้จนครบหนึ่งปี เป็นอันจบหลักสูตร ส่วนผมแอบไปกระซิบถามแกว่าแล้วผลักดันให้เกิดหลักสูตรผู้นำได้อย่างไร แกโบกมือแล้วตอบเป็นภาษาไทย สลับอังกฤษที่แปลได้ว่า “...ผมทำไม่ได้หรอกครับ ถ้าไม่มีนโยบายจากผู้บังคับบัญชา กองทัพสิงคโปร์ต้อง Top down เท่านั้นที่จะเห็นผลรวดเร็ว...”

ในส่วนของความปรารถนาแฝงนั้น ขอทำความเข้าใจก่อนว่าเป็นการคิดโดยผู้เขียนเท่านั้น ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นใด ผมขอแนะนำให้ท่านผู้อ่านใช้หลัก “โยนิโสมนสิการ<sup>๖</sup>” ในการพิจารณาความคิดเห็นของผมครับ

ความคิดและแรงบันดาลใจเรื่องผู้นำของกองทัพสิงคโปร์ในทศวรรษนี้มีให้เห็นได้ในส่วนกล่าวนำจากเอกสารเรื่อง “Spirit and System: Leadership development for a third generation SAF<sup>๗</sup>” พอสรุปได้ว่า สิงคโปร์ยุคเมืองขึ้น ไม่มีสงครามขนาดใหญ่ที่ควรค่าแก่การจดจำ และแม้เมื่อเป็นอิสระแล้วก็ยังเป็นประเทศใหม่ที่ไม่มีความประวัติศาสตร์ที่เลื่องลือ ปราศจากรูปแบบแห่งวัฒนธรรมที่ลึกล้ำเพื่อเป็นพื้นฐานแห่งการกำหนดทิศทางของชาติ ดังนั้นคนในยุคใหม่จึงต้องหาอะไรสักอย่างหนึ่งเพื่อยึดถือภายในใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการผลักดันให้เกิดการก้าวเดินของชาติ และในที่สุดก็พบว่าสิ่งที่ต้องกระทำสำหรับคน และประเทศสิงคโปร์คือ (ขออนุญาตใช้ภาษาอังกฤษครับ) “...*This clarity of purpose and identity, and mastery of self and Nation will be crucial if Singapore is to make the leap from a good to great Nation...*” (อักษรหนาและขีดเส้นใต้โดยผู้เขียน)

ความคิดลักษณะนี้น่าจับตามองอย่างมาก หากเปรียบเทียบกับประเทศไทยแล้ว เรามีความลึกล้ำทางประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมที่ลึกซึ้งกว่ามากกกกกกกกกกกกกกกกก..... มากจนก่อให้เกิดความสับสนได้หลายๆ ครั้งว่าจะยึดถือเรื่องอะไรดี โดยมากเรามักจะมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการตีความประวัติศาสตร์ เพื่อสร้างความชอบธรรมให้กับการกระทำ และผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ในภาพรวมของชนชาติ

<sup>๖</sup> โยนิโสมนสิการ คือการใส่ใจพิจารณาโดยแยบคาย (Ibid. หน้า ๖๐๒)

<sup>๗</sup> Chan Kim Yin, Spirit and System: Leadership development for a third generation SAF, Center of Leadership Development, SAF, 2005. pp.1-4.

<sup>๘</sup> Ibid.

ซึ่งเรื่องแนวคิดระดับชาตินี้ได้โยงมาถึงเรื่องการสร้างบุคลากรสำหรับยุค 3G ของกองทัพสิงคโปร์ (the Third Generation SAF) โดยอธิบายว่า ในยุค 1G (ราวทศวรรษที่ 60-70) นั่นคือ ยุคที่ความคิดด้าน ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี และเทคโนโลยีภายใต้อิทธิพลจากกองทัพของชาติอื่น ส่วนคุณลักษณะด้านผู้นำนั้น เป็นเรื่องของจิตวิญญาณ และคุณธรรม ต่อมาในยุค 2G ระหว่างทศวรรษที่ 80 และ 90 คือยุคแห่งการหิบบ ยืมและพัฒนาแนวคิดทางการทหาร ตลอดจนการซื้อเทคโนโลยีจากที่อื่น โดยเรื่องผู้นำจะอยู่ที่การสถาปนา และการวางรากฐานโครงสร้างต่างๆ และท้ายสุดแต่ไม่สุดท้ายคือยุค 3G ที่แนวคิดด้านการทหารคือการ สร้างสรรค์เทคโนโลยี และกระบวนการคิดทางยุทธศาสตร์เป็นของตนเองเพื่อการรับมือกับสถานการณ์โลก ที่ปราศจากความแน่นอนในยุคหน้า โดยแนวคิดเรื่องผู้นำจะเป็นการปรับดุลยภาพระหว่างความคิดเชิง คุณธรรม และจิตวิญญาณในอดีต เพื่อรองรับรูปแบบใหม่ของกองทัพ ที่พัฒนาต่อ ยอดมาจากรากฐานใน ยุค 2G โดยเรียกว่า “Professional Mastery”<sup>๙</sup> หรือเรียกได้ว่าถึงขั้น “อยู่เหนือตน”<sup>๑๐</sup> ทั้งในระดับบุคคล และ องค์กร

เมื่อพิจารณาคุณแนวคิดโดยรวมแล้วจะเห็นว่า ภาพการแข่งขันของสิงคโปร์น่าจะอยู่ที่การแข่งขันใน ระดับโลกมากกว่าที่จะใส่ใจในความเป็นหนึ่งในภูมิภาค ซึ่งมองได้สองด้านคือ ด้านหนึ่งสิงคโปร์ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรงกับไทยที่ต้องการเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของภูมิภาค ซึ่งไม่น่าจะใส่ใจนักเพราะอีก ด้านหนึ่งที่น่ากังวลยิ่งกว่า คือสายตาของสิงคโปร์นั้นจับจ้องอยู่ที่ระดับโลก ดังนั้นภูมิภาคนี้จึงเป็นบันได หนึ่งที่ต้องก้าวผ่านเท่านั้น พอจะชี้ได้ว่าการลงทุนของสิงคโปร์ในขณะนี้ไม่ได้ลงมาแต่ที่ประเทศไทยเพื่อ กลืนชาติ เพราะเงินทุนขนาดใหญ่กว่าได้ไหลเวียนไปสู่ทุกมุมโลกที่น่าลงทุนไม่ว่าจะเป็น ออสเตรเลีย จีน หรือแม้แต่อเมริกา ซึ่งการลงทุนนี้เพียงเป็นก้าวหนึ่งของการดำเนินการที่จะเป็นหนึ่งในโลกเท่านั้น ที่ผม กล่าวว่่าน่ากังวลเพราะหากสิงคโปร์มองภูมิภาคนี้เป็นเพียงบันได เมื่อก้าวพ้นไปแล้วยอมไม่ได้รับการ เหลียวแลอีก อาจจะนำมาสู่หายนะทางระบบการเงินในระดับภูมิภาคได้อีกครั้ง ผมหวังว่าผมคงจะคิดมาก ไปในประเด็นนี้

คราวนี้เรามาพิจารณาในระดับการทหารบ้าง เช่นเดียวกันกับแนวคิดระดับชาติ กองทัพสิงคโปร์มี ระดับสายตาที่จับจ้องอยู่ที่การทหารโลกเช่นเดียวกัน ด้วยความที่ภูมิรัฐศาสตร์ของประเทศเป็นเกาะ และมี ขนาดที่เล็กมาก แนวคิดการใช้กำลังเชิงรับไม่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการสถาปนาความมั่นคงของชาติ ดังนั้นภาพแรกที่ต้องสร้างให้กับกองทัพคือแสนยานุภาพที่มากทั้งคุณภาพ และปริมาณเพื่อการป้องปราม ภาพต่อไปคือการผูกมิตรกับประเทศรอบบ้านโดยใช้รูปแบบของการฝึกร่วม/ผสม ตลอดจนการให้ความ ช่วยเหลือเกื้อกูลต่างๆ เป็นเครื่องมือ การผูกมิตรลักษณะนี้คงพอจะอนุมานได้ว่าเป็นการขยายขอบเขตแห่ง

<sup>๙</sup> Ibid.

<sup>๑๐</sup> โดยรวมแล้วหมายถึงการเพิ่มขีดความสามารถตนเอง และหน่วยงานอยู่ตลอดเวลาทั้งในมิติของจริยธรรม ประสิทธิภาพ และคุณภาพของ งาน ดังนั้น ผู้เขียนจึงนิยามว่า “อยู่เหนือตน”

ความปลอดภัยออกไปจนถึงรอบนอกภูมิภาคคือประเทศออสเตรเลีย หรืออาจอธิบายได้ว่าเป็นการสร้างภาพของ “Collective Security”<sup>๑๑</sup> ในระดับภูมิภาคอีกด้วย

ลองมาศึกษาถึงความคิดเห็นของประเทศออสเตรเลียที่ได้ระบุถึงความสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศของตนที่มีต่อกองทัพสิงคโปร์ใน Defence 2000: Our Future Defence Force<sup>๑๒</sup> หน้า 40 ว่า

*“...Australia’s close defence relationship with Singapore is characterized by shared strategic perceptions... As Singapore’s forces are the most capable in Southeast Asia, exercising with them provides important benefits to the Australia Defence Forces.”* (อักษรหนาและขีดเส้นใต้โดยผู้เขียน)

จากข้อความข้างต้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าออสเตรเลีย ซึ่งถือว่าเป็นประเทศที่มีบทบาทสูงในภูมิภาคนี้ประเมินศักยภาพของกองทัพสิงคโปร์ไว้ในระดับที่ดีมากเลยทีเดียว ส่วนความคิดเห็นของไทยที่มีต่อกองทัพสิงคโปร์นั้น อาจลองสอบถามได้จากท่านที่เคยมีประสบการณ์การฝึกร่วมกับกองกำลังจากสิงคโปร์ หรือไปศึกษาต่อหลักสูตรต่างๆ ในสิงคโปร์คงพอจะได้คำตอบ ที่นี้หากจะเกิดข้อกังขาว่าแล้วออสเตรเลียได้กล่าวถึงกองทัพไทยว่าอย่างไร ผมขอยกมาให้ท่านอ่านกันดูครับจากเอกสารฉบับเดียวกัน

*“...Australia is seeking to consolidate and broaden the defence relationship and deepen our strategic dialogue with Thailand through an expanding program of cooperative activities including maritime surveillance cooperation, further cooperation on financial and management reform, and science and technological cooperation.”* (อักษรหนาและขีดเส้นใต้โดยผู้เขียน)

นอกเหนือจากภาพแห่งกองทัพที่มากด้วยแสนยานุภาพ และภาพของ Collective Security ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น อีกกรอบแนวคิดหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือระดับสายตาของกองทัพสิงคโปร์ที่มองการทหารระดับโลก หมายความว่า การพิจารณาภัยคุกคามของกองทัพสิงคโปร์น่าจะเป็นตัวเดียวกันกับภัยคุกคามโลก และเมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับลักษณะทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เป็นจุดอ่อน คือประเทศเป็นเกาะและมีขนาดเล็ก จึงมีความเปราะบางสูง แต่เนื่องจากสิงคโปร์ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติใดๆ ที่มีคุณค่าต่อการยึดครองกลับกลายเป็นจุดที่สร้างความปลอดภัยให้กับสิงคโปร์อยู่ไม่น้อย เพราะยากจะหาจุดคุ้มทุนได้จากการเข้ายึดประเทศสิงคโปร์ เว้นแต่ทำเรือ และสนามบินขนาดใหญ่ ซึ่งน่าจะถูกทำลายเป็นอันดับแรกๆ หากเกิดสงคราม ดังนั้น ยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจของสิงคโปร์น่าจะเป็นแนวคิดเรื่อง World Bases คือมีฐานทัพที่กระจายออกไปจากประเทศ และสามารถปฏิบัติการได้จากทุกมุมโลก (Operate globally) เหมือนๆ กับที่

<sup>๑๑</sup> **Collective security:** system by which states have attempted to prevent or stop wars. Under a collective security arrangement, an aggressor against any one state is considered an aggressor against all other states, which act together to repel the aggressor. <http://www.britannica.com/eb/article-9024762>

<sup>๑๒</sup> Defence 2000 เป็นเอกสารที่อธิบายแนวทางยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของออสเตรเลีย โดยฉบับแรกออกเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๘๗

ภาคเศรษฐกิจได้จัดการกระจายการลงทุนออกไปตามประเทศต่างๆทั่วโลกนั่นเอง ดังนั้น จึงมีข้อสรุปว่า แนวคิดในเชิงยุทธศาสตร์ของสิงคโปร์น่าจะถึงขั้น โลกคือสิงคโปร์ และสิงคโปร์คือโลก นั่นคือสิงคโปร์จะไม่รักษาเกาะสิงคโปร์ แต่จะร่วมทำการรบกับพันธมิตรจนชนะแม้ว่าจะสูญเสียดินแดนไปแล้วก็ตาม แล้วค่อย รื้อฟื้นโครงสร้างทางวัตถุ และสาธารณูปโภคใหม่หลังสงคราม อย่าลืมครับว่าด้วยพลังอำนาจของ IT ทำให้ การระดมทุนของสิงคโปร์ที่กระจายอยู่ทั่วโลก สามารถกระทำได้ด้วยความเร็วแสงจากทุกมุมโลกที่มี Internet



▲ COL Sukh Singh thanking LG(Ret) Wilton Steele for sharing his insights on US Army Transformation.

มาถึงตรงนี้ก็จึงขอให้ ข้อพิจารณาว่า แม้ศักยภาพ ของกองทัพสิงคโปร์จะสูง แต่ ด้วยแนวคิดทางการทหารใน ทศวรรษนี้ ส่งผลให้บทบาทของ กองทัพสิงคโปร์นอกเหนือจาก การป้องกันประเทศแล้ว คงเป็น บทบาทของการร่วมฝึก ร่วมรบ และร่วมในภารกิจเพื่อการ

ช่วยเหลือมนุษยชนกับมิตรประเทศเท่านั้น จึงไม่น่าจะมีความคิดเชิงรุกที่จะมีผลกระทบเชิงลบต่อการ สถาปนาความมั่นคงในระดับภูมิภาคที่เป็นเสมือนพรมแดนแห่งความมั่นคงของสิงคโปร์เอง แต่ด้วย สิงคโปร์มีมุมมองในระดับโลกทั้งภาคเศรษฐกิจ และภาคการทหาร จึงมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความไม่ สบายใจในหมู่เพื่อนบ้านระดับภูมิภาคอยู่บ้าง ส่วนความปรารถนาแฝงที่ทางวิทยากรสิงคโปร์อาจจะพึงมี จากการจัดการอบรม Leadership Development Workshop ในครั้งนี้ดูเหมือนว่าจะไม่มีอะไรในกอไผ่สัก เว้นแต่การมีโอกาสหยั่งรู้ทัศนคติ และแนวคิดที่ผู้เข้ารับการอบรมจาก ทอ.ไทยมีต่อเรื่องการพัฒนา ศักยภาพผู้นำ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ข้อสรุปด้วยมุมมองของสิงคโปร์ที่มีต่อการคาดคะเนทิศทางก้าวเดินของ ทอ.ไทยในอนาคต

หลังจากที่ตอบคำถาม “Why us” และ “Why them” ไปแล้ว ต่อไปเป็นเวลาของการตอบคำถามที่ สอง “What am I doing here” ซึ่งคำถามนี้พอจะแยกออกเป็นสองประเด็นคือ “What am I doing here” หรือ “ฉันมาทำอะไรที่นี่” และ “What am I gonna do here” หรือ “เราจะทำอะไรกัน”

### What am I doing here?

ก่อนที่จะมาช่วยกันตอบคำถามว่าฉันมาทำอะไรที่นี่ ผมขอเชิญท่านร่วมพิจารณาด้วยกันก่อนว่า องค์ประกอบของการอบรมในครั้งนี้ประกอบไปด้วยสี่ส่วนหลักๆ คือ วิทยากร ผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร และรูปแบบของกระบวนการอบรม ในส่วนของวิทยากร และผู้รับการอบรมได้กล่าวถึงไปแล้วในตอนตอบ คำถาม “Why us” ส่วนเรื่องของหลักสูตรจะขอยกไปกล่าวถึงในภาคที่สอง เพราะเป็นสิ่งสำคัญประการที่

สองของการอบรมในครั้งนี้ ดังนั้น องค์ประกอบที่จะมาใช้ร่วมกันไขปัญหาเพื่อตอบคำถามนี้จะอยู่ที่ รูปแบบของกระบวนการอบรม

การศึกษากระบวนการอบรมนั้น เราจะมาดูว่าการอบรมนี้เป็นการอบรมแบบใด และยุทธศาสตร์ของการอบรมแบบนี้เป็นอย่างใด เมื่อเราเข้าใจในแก่นของการอบรมแล้ว ความลึกลับสงสัยว่าจะเข้าร่วมการอบรมอย่างไรจึงจะได้ผลสูงสุดย่อมหมดไป

การอบรมนี้เป็นการอบรมแบบที่เรียกกันว่า “Workshop” ตามที่เราเข้าใจกันโดยทั่วไปนั่นหมายถึง การอบรมที่มีการเรียนรู้ทฤษฎี สลับกับกิจกรรมเพื่อเสริมความเข้าใจในการเรียนรู้ เท่านั้น หากพิจารณาตามรากศัพท์โดย Longman Dictionary of Contemporary English ได้ให้ความหมายของ Workshop ไว้ว่า “...a meeting at which people try to improve their skills by discussing their experiences and doing practical exercises...”

ส่วนอีกเล่มหนึ่งคือ Oxford Student's Dictionary of English อธิบายว่า “...a period of discussion and practical work on a particular subject, when people share their knowledge and experience...” เมื่อนำความหมายจากทั้งสองมาพิจารณาร่วมกัน ผมจะขอนิยามการทำ Workshop ว่า

*“การทำ Workshop ที่ดี ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำเพื่อสร้าง หรือพัฒนาทักษะอะไร โดยระหว่างการอบรมนั้น ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีการทำกิจกรรม และอภิปราย แบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมจุดมุ่งหมาย และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้”*

ดังนั้น ข้อพิจารณาคุณค่าของ Workshop คือ เป้าหมาย กิจกรรม และแบ่งปันประสบการณ์ ที่น่าสังเกตคือความหมายจาก Dictionary ทั้งสองเล่มแทบจะไม่กล่าวถึงการฟังบรรยายเลย แสดงว่าหัวใจของการอบรมแบบนี้อยู่ที่กิจกรรม และการปันประสบการณ์แก่กัน เมื่อธรรมชาติของ Workshop เป็นเช่นนี้แล้ว ทำให้อดคิดไม่ได้ว่า ผู้ที่เหมาะสมสำหรับเข้ารับการอบรม Workshop ต้องเป็นผู้ที่มี หรือพอจะมีความรู้ และ/หรือประสบการณ์ในเรื่องที่จะอบรมอยู่บ้างแล้วจึงจะดี

เมื่อนำความรู้เรื่อง Workshop ข้างต้นมาจับกับการอบรมที่ บน.๕๓๗ จะประเมินได้ว่าการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมมีความเหมาะสม เพราะล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ในเรื่องผู้นำมาแล้วทั้งสิ้น ดังนั้น เมื่อไม่ต้องกังวลเรื่องศักยภาพของผู้รับการอบรมแล้ว ข้อพิจารณาต่อไปคือ เป้าหมาย กิจกรรม และการแบ่งปันประสบการณ์

คุณภาพของคำตอบของคำถาม “ฉันมาทำอะไรที่นี่” ขึ้นอยู่กับว่าเป้าหมายของการอบรมนี้มีความชัดเจนหรือไม่ สำหรับการอบรมครั้งนี้ผมขอตอบว่า “ชัดเจนที่สุด” คำตอบมีอยู่แล้วในหลายที่ด้วยกัน โดยเริ่มพิจารณาจากโอวาทของ รอง เสธ.ทอ. ในพิธีเปิดการอบรม พอสรุปได้ว่า

“...Critical Success Factors ของกำลังทางอากาศ มีอยู่สามประการ... แต่ที่สำคัญคือ คุณภาพคนซึ่งมีสองลักษณะคือ ภูมิธรรม กับนามธรรม....ภูมิธรรมได้แก่ Leadership, Safety, Professional และ Teamwork...วัตถุประสงค์ที่จัดมาเรียนนั้นเพราะเรื่องนี้มัน ไม่ใช่ Pure Academic แต่อยากให้เรียนรู้แล้วนำไปใช้ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์จริง...”<sup>๑๓</sup>

อีกแห่งหนึ่งที่จะหาเป้าหมายของการอบรมได้คือ จากหนังสือบันทึกข้อความเรื่อง การอบรม หลักสูตร Leadership Workshop Development ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ว่า

“...เพื่อการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารหน่วยระดับกลาง สามารถปกครอง บังคับบัญชา และบริหารหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ส่วนราชการ...”

แหล่งสุดท้ายที่พอจะสืบค้นเป้าหมายของการอบรมฯ ได้จากตอนหนึ่งของการบรรยายโดยวิทยากร คือ คุณพันเอกสิงห์ในช่วงกล่าวนำ ว่า

“...ทำไมพวกคุณถึงมาร่วมการอบรมนี้ คุณต้องหาคำตอบเอง (อ้าว) แต่สำหรับผมแล้ว มันชัดเจนว่าผมมาเพื่อแบ่งปันประสบการณ์การปรับโฉมของกองทัพสิงคโปร์ที่กำลังจะก้าวสู่ยุค 3G... มาเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการสร้างผู้นำ...”<sup>๑๔</sup>

เมื่อเป้าหมายชัดเจนแล้ว ต่อจากนี้จะเป็นการพิจารณาเรื่องกิจกรรม และการแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งทั้งสองอย่างนี้ผู้ที่มิบทบาทสำคัญที่สุดไม่ใช่วิทยากร แต่อยู่ที่ตัวของผู้รับการอบรมเอง ดังนั้นในส่วนนี้จะ เป็นคำตอบของคำถาม “What am I gonna do here”

จากนิยามของ Workshop ความสำเร็จของการอบรมจะอยู่ที่การทำกิจกรรม และการแบ่งปัน ประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการอบรม ดังนั้นบทบาท และหน้าที่ของผู้รับการอบรมมีสองประการคือ ต้อง ร่วมกิจกรรมอย่างจริงจัง และร่วมซึมซับ รับรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันอย่างจริงจัง

อย่างไรจึงจะเรียกว่าร่วมกิจกรรมอย่างจริงจัง...



ประการแรกคือต้องร่วมกิจกรรมให้ครบ ทุกกิจกรรมก่อน เนื่องจากแต่ละกิจกรรมมักจะมี จุดเชื่อมต่อเล็กๆ ระหว่างองค์ความรู้หรือทฤษฎี กับตัวกิจกรรม และระหว่างตัวกิจกรรม กับองค์ ความรู้ถัดไป ยิ่งไปกว่านั้นยังมีความเชื่อมโยง กันเองจากกิจกรรมหนึ่งสู่กิจกรรมอื่นอีกด้วย จึง อาจสรุปได้ว่า ภายในการอบรมแต่ละครั้งได้สอน ให้เราเข้าใจเรื่อง “Interdependent” ทางอ้อม

<sup>๑๓</sup> Ibid

<sup>๑๔</sup> จากบันทึกของผู้เขียนในระหว่างสังเกตการณ์ เมื่อ ๒๐ มี.ค. ๕๙

หากจะอธิบายความเชื่อมโยงกันนี้ขอยกตัวอย่างจากระบบนิเวศน์พื้นฐานว่า แมื่อดวงอาทิตย์ให้แสงสว่างแก่โลก และดาวนพเคราะห์ต่างๆ แต่โลกยังมีหน้าที่ช่วยสะท้อนแสงอาทิตย์ไปสู่ดวงจันทร์ เหมือนกับที่โลกรับแสงสว่างจากดวงจันทร์เช่นเดียวกัน

ประการต่อมาคือผู้เข้าอบรมต้องร่วมกันสะท้อนผลของการทำกิจกรรมนั้น เพราะทุกกิจกรรมที่ทำใน Workshop จะมีช่วงเวลาให้ผู้รับการอบรมได้สัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมภายในกลุ่ม จากนั้นจะเป็นการอภิปรายสู่ภาพรวมเพื่อสร้างภาพความคิด/ความเข้าใจร่วมกันอีกครั้ง ก่อนที่จะมีการสรุปโดยวิทยากร ซึ่งโดยมากมักจะเป็นข้อคิดเห็นที่ได้มาจากผู้รับการอบรมนั่นเอง

ประการสุดท้ายที่เป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่ขอเสนอแนะเพื่อการร่วมกิจกรรมอย่างจริงจังคือการบันทึกกิจกรรม สิ่งที่จะบันทึกไม่ตายตัวว่าจะต้องบันทึกอะไรบ้าง บ้างอาจบันทึกขั้นตอนการทำกิจกรรม บ้างอาจบันทึกผลการสัมมนาภายในกลุ่ม บางคนที่มีอุปนิสัยชอบข้อสรุปอาจบันทึกแต่ข้อสรุปจากวิทยากร หรือบางท่านอาจบันทึกความรู้สึกในระหว่างทำกิจกรรมนั้น แต่ที่อยากให้มีเพิ่มเติมจากที่บันทึกคือ บันทึกว่าได้เรียนรู้อะไรจากการทำกิจกรรมนั้น เพราะสิ่งนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการทำกิจกรรมที่เป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้เฉพาะตัวอย่างแท้จริง เช่น กิจกรรมที่ต้องเป่าลูกโป่งจำนวนหนึ่งให้แตกภายในเวลาที่กำหนด อาจมีการบันทึกว่า

“...แหม คุณ ก. (นามสมมติ) ไม่ช่วยเป่าเลย เชียร์อย่างเดียว คุณ ข. (นามสมมติอีก) เอาแต่ชานเวลา ในขณะที่ คุณ ค. (นามสมมติอีกแล้ว) เป่าคนเดียวห่าลูก ทำให้เราได้เป่าแค่ลูกเดียวเอง แต่คุณ ค. แกก็เก่งนะทำให้กลุ่มเราชนะเลิศในกิจกรรมนี้...”

จากบันทึกข้างบนจะพบว่าเราเรียนรู้ถึงพฤติกรรมมนุษย์ได้หลายประการเลยทีเดียว ปล่อยให้เวลาผู้อ่านลองคิดเล่นๆ ดูครับว่าเราเรียนรู้อะไรบ้าง (เห็นไหมครับว่า Workshop ต้องมีการสัมมนาหาความเข้าใจร่วม).....หมดเวลาครับ.....ครับ....ทุกความคิดเห็นถูกหมด

สิ่งแรกที่เราต้องกำหนดไว้ในใจคือ ความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เพราะหากเราถูกควบคุมไว้โดยความคิดด้านลบ ผลลัพธ์แห่งการเรียนรู้จะเป็นการเรียนรู้ทางลบทันที ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการบันทึกการเรียนรู้เชิงลบครับ “...จากกิจกรรมนี้ทำให้เรารู้ว่า บางคนคู่ ไม่ช่วยเพื่อน บางคนดีแต่ยุ่งแต่ปาก บางคนชอบเด่นทำอยู่คนเดียวไม่ให้โอกาสคนอื่นเลย ต้องปล่อยให้มันทำให้ตาย...กิจกรรมที่ให้ทำนี่อะไรก็อไม่รู้เด็กเหลือเกินเป่าลูกโป่ง แล้วมันจะเกี่ยวกับผู้นำตรงไหน เสียเวลาจริงๆ โชคดีนะที่ได้ที่หนึ่ง แฮ้อ...”

บันทึกนี้แสดงว่า ผู้บันทึกได้เรียนรู้เพียงสามประการจากกิจกรรมคือ โทสะ โมหะ และราคะ หากเป็นผู้นำก็จะเป็นผู้นำที่โยนสามสิ่งนี้เข้าไปในองค์กร ความสับสนวุ่นวายย่อมเกิดขึ้นไม่หยุดหย่อน

เมื่อได้กำหนดแล้วว่าจะใช้ความคิดด้านบวก สิ่งที่บันทึกไว้น่าจะเป็นประมาณนี้ครับ “...กิจกรรมเป่าลูกโป่ง สนุกดีรู้สึกว่าได้เป็นเด็กอีกครั้ง นี่ไม่ถึงว่ากิจกรรมที่ดูเด็กๆ แบบนี้จะสะท้อนความเป็นผู้นำที่หลากหลายในกลุ่มของเรา สิ่งแรกคือรู้ตัวเอง เพราะทุกคนต่างใช้ความถนัดเฉพาะตัวมาส่งเสริมกันจนงานสำเร็จ บางคนมีศิลปะในการสร้างขวัญและกำลังใจ บางคนมีความทุ่มเทในงานอย่างน่าทึ่ง แม้แต่การชาน

เวลานี้ก็เป็นประโยชน์มากทำให้ทีมสามารถคาดคะเนได้ว่าความก้าวหน้าในกิจกรรมเป็นอย่างไร แสดงว่าต่อไปนี้นักจะมอบหมายงานให้ใคร เราควรทำความเข้าใจในความถนัดของแต่ละบุคคลก่อน...และมีแผนในการตรวจสอบความก้าวหน้าที่เที่ยงตรง..." อย่างนี้เป็นต้น

ทั้งนี้ เหมือนมีประตูอยู่สองบาน อยู่ที่เราจะเลือกว่าเราจะเข้าประตูไหน ระหว่างประตูแห่งความคิดเชิงลบที่มีสามสหายคือ โทสะ โมหะ ราคะ อันเป็นต้นกำเนิดแห่งอวิชชารออยู่ กับประตูแห่งความคิดเชิงบวกที่จะช่วยสร้างสรรคพลังแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยทัศนคติที่ดีต่อไป

นอกเหนือจากบทบาทของการร่วมกิจกรรมอย่างจริงจังแล้ว อีกบทบาทหนึ่งของผู้เข้าร่วมอบรมที่มีความสำคัญคือ การร่วมชิมชั๊บ รับประทาน และถ่ายทอดประสบการณ์อย่างจริงใจ ต้องไม่ลืมว่าประสบการณ์และความรู้เดิมที่มีอยู่เป็นสิ่งสำคัญของการอบรมแบบ Workshop ดังนั้นการสะท้อนประสบการณ์จึงเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลา ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจร่วมกันก่อนว่า การแบ่งปันประสบการณ์มีความสำคัญต่อการทำ Workshop อย่างไร

การแบ่งปันประสบการณ์ ถือเป็นการเรียนรู้เชิงวิจัยอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยส่งเสริมความเข้าใจในตัว



หลักการ หรือทฤษฎี ถือได้ว่าเป็น Primary Research เลยทีเดียว เพราะเป็นการเรียนรู้โดยตรง ไม่ผ่านสื่อใดๆ ไม่ว่าจะประสบการณ์แห่งความสำเร็จ หรือความผิดพลาดย่อมได้ทั้งนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว การแบ่งปันประสบการณ์ จึงต้องการความจริงใจในการถ่ายทอด รับประทานอาหาร หลายๆ ครั้งที่พบว่าปัญหาคาใจในสำนักงานที่แก้ไม่ตกมาคลี่คลายที่ Workshop นี้เอง

วิธีการที่ปฏิบัติโดยทั่วไปคือ ให้สมาชิกในกลุ่มเล่าประสบการณ์ หรือปัญหาที่ต้องการขอความเห็นเพื่อหาทางออก หรือเพื่อสะท้อนกระบวนการเรียนรู้จากสมาชิกในกลุ่ม จากนั้นจะให้เวลาในการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปทั้งข้อสรุปเชิงวิชาการ และข้อสรุปเชิงปฏิบัติในกรณีที่ต้องหาหนทางแก้ไขปัญหา จากนั้นวิทยากรจึงขมวดสาระจากการแบ่งปันประสบการณ์ว่าสอดคล้องกับหลักการ และทฤษฎีที่อบรมอยู่หรือไม่ และอาจมีข้อเสนอแนะหากผู้รับการอบรมมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไป

อย่างไรก็ตาม ขีดจำกัดของการแบ่งปันประสบการณ์คือเรื่องของความลับ อาจเป็นความลับส่วนตัว หรือความลับขององค์กร ดังนั้น บางครั้งจึงต้องเป็นการตัดสินใจของผู้เข้ารับการอบรมว่า เรื่องใดที่แบ่งปันได้ เรื่องใดไม่ได้ เพราะหากไม่สามารถให้ข้อมูลทั้งหมดได้ การแบ่งปันประสบการณ์นั้นย่อมล้มเหลว เพราะกลุ่มย่อมไม่อาจร่วมอภิปรายได้ด้วยข้อมูลที่จำกัด หรือข้อมูลลง

---

อีกประการหนึ่งที่ควรระลึกอยู่เสมอคือมารยาทในการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมจากสมาชิกผู้เล่าประสบการณ์ บ่อยครั้งที่สมาชิกในกลุ่มสวมวิญญาณเป็นคนคุยคุ้ยข่าว มีการซักถามข้อมูลเชิงลึกที่มากเกินไป ทั้งๆ ที่ในหลายๆกรณีไม่จำเป็นต้องรู้ข้อมูลมากขนาดนั้น ก็สามารถนำไปสู่คำตอบ หรือสะท้อนข้อสรุปในเชิงวิชาการได้ ทั้งนี้ความจริงใจ จึงมีความสำคัญอย่างมากในกิจกรรมที่ต้องแบ่งปันประสบการณ์

มาถึงตรงนี้ ผมเชื่อว่าผู้อ่านคงพอจะได้ภาพคร่าวๆ ของ “What am I doing here” แล้ว ตั้งแต่ความสมเหตุสมผลของการพิจารณาผู้เข้ารับการอบรม ไปจนถึงที่มหาวิทยาลัยที่จัดได้ว่าเป็นระดับหัวแถวของการสร้าง “ผู้นำ” ในกองทัพสิงคโปร์ที่ในขณะนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าวิสัยทัศน์ของพวกเขาเป็นวิสัยทัศน์ในระดับโลก นอกจากนั้นแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ของสิงคโปร์ ได้ถูกวิเคราะห์ไว้ในส่วนนี้ รวมทั้งผมได้อธิบายถึงกิจกรรม Workshop ตั้งแต่คำจำกัดความของ Workshop จนถึงวิธีร่วมกิจกรรมที่มีกระบวนการคิดเชิงบวกเป็นตัวนำเพื่อให้ได้ผลสำเร็จที่มีคุณค่า ทั้งต่อตนเอง และองค์กร

ในภาคที่สองซึ่งเป็นภาคจบของเรื่อง “ประสบการณ์ (เกือบ) ต่างแดน Leadership Development Workshop ณ บน. ๕๓๑ – สิงคโปร์ศึกษา” นี้จะเป็นภาคที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของแนวความคิดเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้นำ กับแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีส่วนเกี่ยวพันและส่งเสริมกันอย่างไร โดยเป็นมุมมองที่มองผ่านจากการอบรม Leadership Development Workshop ที่ บน. ๕๓๑ โปรดอดใจรอ รับรองว่าได้อ่านอย่างแน่นนอนครับ

---