

ทฤษฎีตัวยู (Theory U)

วนิดา ผาเรนัต*

Wanida Pharanat

บทนำ

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ต้องยึดหลักว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543) การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้น จึงเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รู้จักค้นหา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม มีความแตกต่างจากปัญหาในอดีตมากขึ้น จนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมที่เคยนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ ไม่สามารถนำมาใช้ได้อีก ชาร์เมอร์ (Scharmer. 2007) ได้เสนอทฤษฎีที่จะช่วยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่เขียนจากการสัมภาษณ์นักปฏิบัติที่มีชื่อเสียงของโลกกว่า 150 คน พบว่า มนุษย์ได้ใช้ประสบการณ์และความรู้แบบเดิมๆ มาแก้ปัญหา ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ความเชื่อ และยังเป็นตัวปิดกั้นความคิดใหม่ๆ เรียกสิ่งนี้ว่า “จุดบอด” ที่เป็นอุปนิสัยที่แสดงออกตามความเคยชิน แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบทันที ที่ใช้การตอบสนองจากความเคยชิน ความรู้ และประสบการณ์แบบเก่า ความรู้ที่นำมาใช้ก็มีลักษณะเป็นการหยิบฉวยจดจำเป็นความรู้แบบลอกเลียนกันไปมา ถูกนำมาใช้โดยไม่ต้องคิดทำให้ปิดกั้นการรับรู้ การพัฒนาความรู้จากภายใน ที่เป็นจุดเกิดของจิตสำนึก และปัญญา ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ทางเลือกใหม่ๆ ที่หลากหลาย ไม่ให้เจริญงอกงาม

ชาร์เมอร์ได้เสนอสมการขึ้นมาใหม่โดยยึดเส้นตรงของสมการโต้ตอบทันทีให้ยาวขึ้นเพื่อให้มีพื้นที่สำหรับระบับการใช้ความรู้แบบลอกเลียนไว้ที่เส้นสมการใหม่ ซึ่งเอนตัวกลายเป็นรูปตัวยูช่วยในการชะลอ ระบับปฏิกิริยาตอบโต้ทันทีทันใด ทำให้มีเวลาคิด พิจารณา ใคร่ครวญนานยิ่งขึ้นยังเส้นสมการใหม่ยาวมากเท่าไรก็มีพื้นที่สำหรับการคิดพิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มีสติ สามารถมองหาทางเลือกอื่นๆ ได้มากขึ้น ทางออกตามทฤษฎีตัวยู คือ เปิดจิต (open mind) เปิดใจ (open heart) และเปิดเจตน์จำนง (open will) ซึ่งมีรายละเอียดมากมายจะได้นำเสนอในส่วนถัดไป

* อาจารย์ ดร. สาขาวิชาฟิสิกส์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ทฤษฎีตัวยู่

ชาร์เมอร์ศาสตราจารย์ทางด้านเศรษฐศาสตร์และการจัดการจากประเทศสหพันธรัฐเยอรมัน ผู้ก่อตั้งสถาบันให้คำปรึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างผู้นำในองค์กรภาครัฐและเอกชนได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้จากอนาคต เรียกชื่อว่า ทฤษฎีตัวยู่ เพื่อเสนอเป็นทางเลือกให้กับการเรียนรู้ในอนาคต ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะวางตัวตามลักษณะการเขียนอักษรตัวยู่ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 3 ขั้นตอนจะอยู่ในตำแหน่งทางเดินลงของตัวยู่ คือ Downloading, Seeing และ Sensing ด้านล่างสุดของตัวยู่จะเป็นขั้นตอน Presencing และอีก 3 ขั้นตอนจะอยู่ในตำแหน่งทางขึ้นของตัวยู่คือ Crystallizing, Prototyping และ Performing โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการเรียนรู้ข้อมูลแบบเก่า (Downloading) เป็นการเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีแบบเดิมๆ จากการทำซ้ำๆ จนกลายเป็นกิจวัตรประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการคิด การปฏิบัติ ทำให้เรามีวิธีคิด วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เหมือนคอมพิวเตอร์ที่เข้าถึงคำตอบจากข้อมูลเดิมที่บันทึกไว้แล้วดาวน์โหลดมาใช้งานได้ทันที

2. ขั้นการมองเห็น (Seeing) เป็นการระงับการตัดสินทันที (Judgment) โดยใช้การเฝ้าสังเกต เพื่อแยกแยะความเป็นจริง เป็นการเปิดจิต (Open Mind) เปิดความคิดและเปิดสายตาให้กว้าง (Seeing) เพื่อให้เห็นความเป็นจริง ไม่ด่วนตัดสิน ใช้การสังเกตที่ละเอียดถี่ถ้วน โดยมีหลักในการป้องกันการรับรู้และนำความรู้แบบเดิม ๆ มาใช้ คือ

2.1 ใช้คำถามเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น และมีความใส่ใจในเรื่องนั้นๆ (Clarify Question and Intent)

2.2 เข้าไปมีส่วนร่วมในบริบทเพื่อให้เข้าใจประเด็นและจุดที่มีความสำคัญ (Move into the Contexts that Matter)

2.3 อย่าด่วนตัดสินพยายามคิดตามเพื่อเข้าใจและเชื่อมโยงกันมากขึ้น (Suspend Judgment and Connect to Wonder)

2.4 ใช้การสนทนาเข้ามาช่วยเพื่อนำเข้าสู่การเห็นร่วมกัน (Dialogue : Enter the Space of Seeing Together) โดยใช้ 3 กิจกรรมที่มีความแตกต่างกัน คือ

2.4.1 ฟังและเชื่อมต่อให้เข้าถึงการฟังอย่างมีปัญญา ยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้เห็นจริงและเพิ่มความน่าสนใจ

2.4.2 แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของผู้อื่นโดยนำกระบวนการกลุ่มเข้ามาช่วย (Small-Group Discussions)

2.4.3 มีการประเมินสถานการณ์ร่วมกันก่อนที่จะมีการออกเสียง

3. ขั้นการรับรู้ (Sensing) การเข้าไปในกิจกรรม เข้าไปมีส่วนร่วม สนใจในความแตกต่าง เป็นการเปลี่ยนแปลงจากการกระทำแบบเดิมๆ มาสู่กระบวนการคิดแบบใหม่ๆ การกระทำที่แตกต่างไปจากเดิม เปิดหัวใจ (Open Heart) รับรู้ความรู้สึกร่วม (Sensing) เพื่อการเป็นหนึ่งเดียวกันกับสิ่งที่เราสังเกต ด้วยการลูกออกจากมุมมองของเราแล้วเดินไปมองด้านมุมเดียวกับเขา เป็นการเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยที่เราก็ยังเป็นตัวของตัวเอง ไม่จำเป็นต้องคิดเห็นเหมือนกันหมดขั้นตอนนี้จะช่วยให้เกิดความหลากหลายทางความคิดโดยมีหลักการที่จะนำไปสู่การรับรู้ร่วมกัน (Co-Sensing together) คือ

3.1 การเติมให้เต็ม (Charging Container) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ร่วมกัน สนทนาเพื่อแสดงออกความคิดเห็น (Dialogue Forum) ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3.2 การดำดิ่งลงให้ลึก (Deep Diving) เข้าไปมีส่วนร่วม เอาตัวเองไปเป็นเขา แลกเปลี่ยนประสบการณ์

3.3 การเปลี่ยนทิศทางความสนใจ (Redirecting Attention) ให้ความสนใจในสิ่งที่อยู่ระหว่างความแตกต่าง

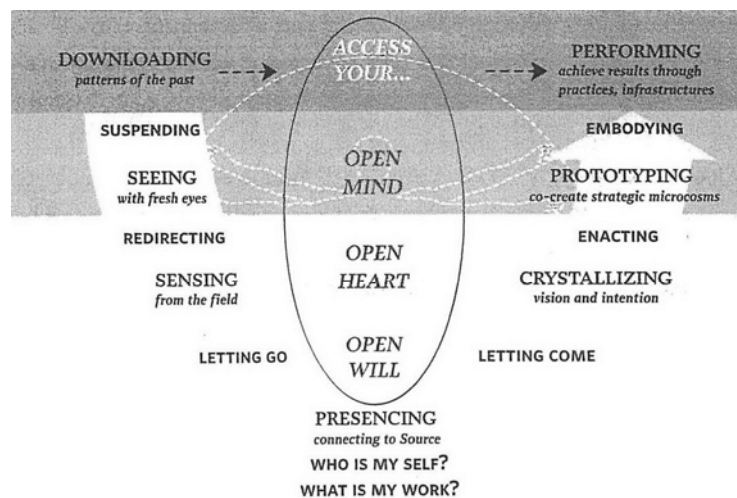
3.4 การเปิดใจ (Open the Heart) การเข้าไปในระดับความลึกของการรับรู้ของอารมณ์ความรู้สึก ฟังเสียงที่แท้จริงของหัวใจ เพื่อทลายกำแพงกั้นในใจ

4. ขั้นการปรากฏ (Presencing) เชื่อมโยงเข้ากับแหล่งกำเนิด (Source) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงการกระทำจากที่เคยคิด เคยปฏิบัติแบบเดิมๆ แต่ให้อยู่กับปัจจุบันที่สุด เราจะเห็นคำตอบมากมายทางเลือกหลากหลายและความเป็นได้ทุกทางในอนาคต ทำให้เราสามารถสร้างจินตนาการ และการกระทำใหม่ๆ ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมา (Open Will)

5. ขั้นการตกผลึก (Crystallizing) วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย การมองเห็นสิ่งใหม่จากอนาคตที่ต้องการให้ปรากฏขึ้น เป็นการตกผลึกของความคิดให้ชัดเจนเข้มแข็ง

6. ขั้นการออกแบบ (Prototyping) ร่วมกันสร้างยุทธศาสตร์ของโลกเล็กๆ คำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดกับชีวิตคนเป็นสำคัญ สิทธิขั้นพื้นฐาน การนำเอาความคิดนั้นมาปรับเปลี่ยนให้เป็น "ต้นแบบ" และฝังอยู่ในตัวตนความคิดของเรา

7. ขั้นการแสดงออก (Preforming) ฝังลึกลงในบริบทใหม่ที่มีขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น ให้ค่อยๆ พัฒนาในระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ของสิ่งมีชีวิต การนำเอาความคิดและลงมือกระทำทั้งหมด เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จ (ดังภาพประกอบที่ 1)



ภาพประกอบที่ 1 Three Instruments :

Open Mind, Open Heart, Open Will (Scharmer. 2007 : 40)

ทฤษฎีตัวเกี่ยวกับการฟัง

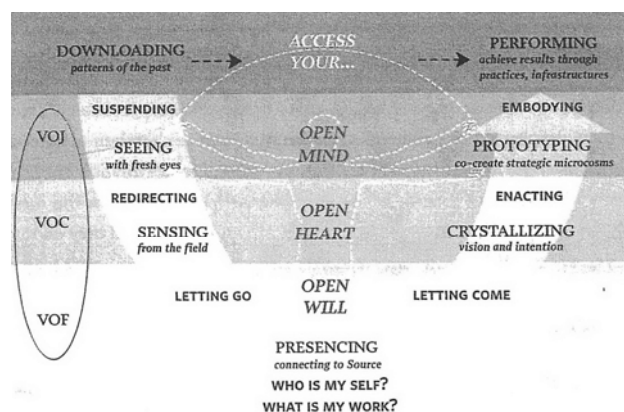
ชาร์เมอร์ ได้แบ่งประเภทพื้นฐานของการฟังออกเป็น 4 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มฟังแบบน้ำเต็มแก้ว (Listening is downloading) แสดงออกโดยการโต้ตอบ ว่าสิ่งที่ได้ฟังเป็นสิ่งที่รู้แล้ว จึงนำเอาความรู้แบบเดิมๆ จากการรับเอาข้อมูลแบบเดิมๆ มาใช้ในการตัดสินใจทันทีทันใด
2. กลุ่มฟังแบบเอะใจ (Object-focused or factual listening) รับฟังว่าสิ่งที่ได้ยินมาไม่ตรงกับที่รู้มาก่อน สนใจรับฟังเฉพาะประเด็นที่แตกต่างจากที่ตัวเองเคยรู้เท่านั้น
3. กลุ่มรับฟังด้วยความเข้าใจ (Empathic Listening) ผู้ฟังได้มีโอกาสเข้าร่วมวงสนทนา และรับรู้ความจริงในแง่มุมอื่นๆ ที่ไม่เคยรู้มาก่อน รวมทั้งความสำเร็จในการเปิดใจ สามารถรับเอาความรู้สึกของคนอื่นมาเป็นความรู้สึกของตนเอง สามารถที่จะรับรู้ (Sensing) ความเชื่อมโยงด้วยตนเอง
4. กลุ่มฟังด้วยปัญญา (Generative Listening หรือ Listening from the emerging field of the future) ซึ่งเป็นการฟังในขั้นสูงสุด เป็นการฟังด้วยปัญญา ฟังอย่างพินิจพิจารณา ก้าวข้ามความแตกต่างระหว่างกัน

การฟังจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้เกิดเป็นทักษะกับผู้เรียนหรือเยาวชนในชาติ ทักษะการฟังสำคัญไม่น้อยไปกว่า ทักษะในการพูด การอ่าน และการเขียน หากผู้เรียนมีทักษะการฟังที่ดีก็จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการเข้าสู่สังคม ฝึกการใช้ความคิด การจับประเด็น ฝึกความจำ และฝึกฝน

การมุ่งมั่นมีใจจดจ่อกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ต้องการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ฟังที่ดี จะต้องมีความสามารถในการฟัง มีจุดมุ่งหมายในการฟัง รู้จักวิเคราะห์เจตนาของผู้พูดสนใจและจับประเด็นสำคัญของเรื่องที่ฟังได้ วางใจเป็นกลางไม่มีอคติใด ๆ ต่อผู้พูด ฟังด้วยความอดทนและตั้งใจฟัง ฟังอย่างสำรวมให้เกียรติผู้พูด หลังการฟังควรมีเวลาคิดทบทวน ข้อเท็จจริง ความน่าเชื่อถือเพียงใด มีสิ่งใดจะนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้หรือไม่ และรู้จักนำความรู้หรือข้อคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการฟังไปใช้ประโยชน์ ตามโอกาสอันสมควรทักษะการฟังสามารถพัฒนาให้เกิดกับเยาวชนได้ทั้งที่บ้านและโรงเรียน โดยพ่อแม่ ต้องเป็นนักฟังที่ดี คือพ่อแม่ต้องเรียนรู้ที่จะฟังลูกเมื่อลูกต้องการสื่อสารหรืออยากเล่าเรื่องอะไรให้ฟัง ไม่ควรแสดงความรำคาญไม่อยากฟังหรือฟังแบบขอไปที โดยไม่ได้สนใจในสิ่งที่ลูกพูดจริงๆ เปลี่ยนเรื่องพูดหรือคุยเรื่องอื่นแทรกขัดจังหวะ ฟังลูกพูดไปด้วยคุยโทรศัพท์ไปด้วยพร้อมๆ กัน พ่อแม่ควรระวังพฤติกรรมของตนในขณะที่สื่อสารกับคนอื่น เช่น ขณะคุยโทรศัพท์ขณะที่พ่อแม่คุยกันเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการลอกเลียนแบบของลูกโดยปริยาย นอกจากนี้ในการสื่อสารเรื่องใด ๆ กับลูกพ่อแม่ไม่ควรคิดเอาเองว่าลูกคงเข้าใจเหมือนอย่างที่เราเองเข้าใจ แต่พ่อแม่ควรสื่อสารออกไปอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่าลูกนั้นเข้าใจในสิ่งที่ตนพูดจริงๆ ส่วนในโรงเรียน ครูก็ทำหน้าที่ไม่ต่างจากพ่อแม่ ที่จะต้องเป็นนักฟังที่ดี เริ่มจากครูเป็นนักฟังที่ดีนั้นคือครูต้องเรียนรู้ที่จะฟังเด็กเมื่อเด็กต้องการสื่อสารหรืออยากเล่าเรื่องอะไรให้ครูฟัง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2558)

แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีปัจจัย 3 ประการ ที่เป็นตัวกั้นไม่ให้เข้าถึงด้านล่างสุดของตัวยู ได้แก่เสียงแห่งการตัดสินใจ (The voice of Judgment : VOJ) เสียงแห่งการหลงตนเอง (The voice of Cynicism : VOC) เสียงแห่งความกลัว (The voice of Fear : VOF) (ดังภาพประกอบที่ 2)



ภาพประกอบที่ 2 Facing three Enemies : VOJ, VOC, VoF (Scharmer. 2007 : 43)

นอกจากนี้ยังมีอุปสรรค 4 ตัว ในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรคที่ 1 เห็นแต่ไม่รู้ จำไม่ได้ (Not Recognizing What You See)

อุปสรรคที่ 2 ไม่พูดในสิ่งที่คิด (Not Saying What You Think)

อุปสรรคที่ 3 ไม่ทำในสิ่งที่พูด (Not Doing What You Say)

อุปสรรคที่ 4 ไม่เห็นว่าตัวเองได้อะไรไป (Not Seeing What You Do)

ทฤษฎีตัวกับการประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์กร

ความสัมพันธ์ในการทำงานในองค์กร (Four Fields of Conversation) แบ่งออกเป็น 4 แบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของความสัมพันธ์ของคนในองค์กร จะอิงกฎเกณฑ์ แบบแผน แนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นในอดีต ความสัมพันธ์ในระดับองค์กร จะมีลักษณะเป็นสังคมแบบ “อำนาจเชิงสถาบัน” ที่ใช้อำนาจและกฎเกณฑ์จากศูนย์กลางอำนาจ ในการสั่งการ และเป็นตัวกำกับคนในองค์กร

2. ลักษณะของความสัมพันธ์ของคนในองค์กร จะอยู่ในระดับการสนทนา พูดคุยโต้แย้ง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจออกไปจากศูนย์กลางให้ไปอยู่ในหลายๆ ส่วนงาน จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าแบบที่ 1

3. ลักษณะของความสัมพันธ์ของคนในองค์กร จะมีการทำงานเป็นเครือข่ายระหว่างองค์กรและทำงานด้วยวิธีการของการสนทนาพูดคุย ใช้ความสัมพันธ์ และการเกื้อกูลกันในการขับเคลื่อนงานในองค์กร

4. ลักษณะของความสัมพันธ์ของคนในองค์กร จะใช้กระบวนการกลุ่มในการเชื่อมโยงอย่างลุ่มลึก สติปัญญา กระบวนการกลุ่มหรือทีม หลุดขอบเขตจากความเป็นตัวเอง ก็จะทำให้ลูกค้า ผู้ใช้ ชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ถูกดึงเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้สามารถมองเห็นระบบทั้งระบบ

การทำงานในองค์กร จำเป็นต้องอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน การนำทฤษฎีมาปรับใช้ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร การฟังอย่างเข้าใจเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีตัว พึ่งอย่างไตร่ตรอง คติวิเคราะห์วิจารณ์ และสื่อสารในเชิงบวก จะทำให้การทำงานในองค์กรขับเคลื่อนได้อย่างมีคุณภาพ และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในแต่และบริบท

สรุป

จุดมุ่งหมายของทฤษฎีไม่ใช่เพื่อให้เราได้คิดเร็วขึ้นหรือช้าลง แต่ต้องการให้เราคิดอย่างถ่วงถimbang ขึ้นระยะทางที่เห็นเป็นเส้นโค้งยาวในแผนผัง ไม่ได้มีนัยยะว่า ต้องไกลหรือ นานขึ้นเพราะกระบวนการทั้งหมดนี้เกิดขึ้นในสมอง ไม่จำเป็นจะต้องเป็นการเคลื่อนที่ช้าๆ จึงจะสอดคล้องกับการเดินของตัว การนำทฤษฎีตัวมาใช้จึงไม่จำเป็นต้องช้า เร็วขึ้นได้ถ้าฝึกฝนเพียงแค่ว่าไม่เลือกเส้นทางเก่าและฝึกฝนการเดินลงสู่กันตัวอยู่อย่าง

สมำเสมอ ดังนั้นการที่จะพัฒนาผู้เรียนตามแนวคิดทฤษฎีตัวนั้น ผู้สอนจะต้องจัดการศึกษาโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานในการฟังก่อน ฟังอย่างมีส่วนร่วม เปิดความคิดและเปิดสายตาให้กว้าง (Open Mind) เพื่อให้เห็นความเป็นจริงที่อยู่ตรงหน้าโดยไม่ด่วนตัดสิน ใช้การสังเกตที่ละเอียดถี่ถ้วน เปิดหัวใจรับรู้ความรู้สึก ร่วม (Open Heart) เพื่อการเป็นหนึ่งเดียวกันกับสิ่งที่เราสังเกต เป็นการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปลี่ยนกระบวนการที่เราเคยคิดเคยปฏิบัติแบบเดิมๆ (Open Will) ทำให้เราสามารถสร้างจินตนาการ เกิดการกระทำที่ใหม่ๆ เกิดนวัตกรรม สำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องในการจัดการเรียนการสอนนั้น ครูผู้สอนสามารถที่จะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิดและพิจารณาในประเด็นที่ผู้เรียนสนใจ ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรม ข้อสอบไม่เป็นความลับ เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ใช่เพียงการสอบผ่านเพียงอย่างเดียว ครูผู้สอนเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กับผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพูดคุย ถกเถียง (Debate) ร่วมกันสนทนา (Dialogue) มีส่วนร่วมในการสรุปและตัดสินใจ (Discussion) รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการพูดการเขียนอย่างเต็มที่ เพื่อเตรียมพลเมืองในอนาคตให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) กับประชาชนในสังคมประชาธิปไตย (Democratic Society)

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). “ทักษะการฟัง” ทักษะสำคัญที่พ่อแม่ไม่ควรมองข้าม.
<http://www.kriengsak.com/node/244>>9 กรกฎาคม 2558.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). สร้างสรรค์นักคิด : คู่มือการจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มี
ความสามารถพิเศษด้านทักษะความคิดระดับสูง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- Scharmer, C. O. (2007). Theory U : Leading form the future as it emerges. Cambridge, Massachusetts.