

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษาในงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้และอุตสาหกรรมพลาสติก
2. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องบทบาทของนักบริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 3.1 การเรียกชื่อภาษาไทยของคำว่า “Learning Organization”
  - 3.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 3.3 แนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge
  - 3.4 ขั้นตอนการพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ประวัติความเป็นมาของนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้และอุตสาหกรรมพลาสติก

ประวัติความเป็นมาของนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

กลุ่มบริษัทอมตะ เป็นกลุ่มผู้พัฒนาและผู้จัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทนิคมอุตสาหกรรมบริเวณชายฝั่งทะเลด้านทิศตะวันออก หรืออีสเทิร์นซีบอร์ดของประเทศไทย

วิสัยทัศน์ของกลุ่มบริษัทอมตะ คือ “เมืองที่สมบูรณ์แบบ” ซึ่งก็คือ แนวความคิดที่ว่า นิคมอุตสาหกรรมแต่ละแห่งไม่เป็นเพียงแค่สถานที่ที่มีผู้คนมาทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่ผู้คนสามารถเข้าถึงสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพและการให้บริการต่าง ๆ ทางด้านสันติภาพ สุขภาพ และการพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบอีกด้วย

บริษัทอมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2532 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2540

นิคมฯ ในประเทศไทยทั้ง 2 ของบริษัทฯ ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตชายฝั่งทะเลด้านทิศตะวันออก หรืออีสเทิร์นซีบอร์ดของประเทศไทย ซึ่งเป็นทำเลทองที่เป็นที่นิยมสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตของภาคพื้นเอเชียอาคเนย์ในขณะนี้

นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อยู่ในจังหวัดชลบุรี เขตส่งเสริมการลงทุนเขตที่ 2 ของ ปิโอดีหรือคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ห่างจากกรุงเทพฯ เพียง 57 กิโลเมตร และ 42 กิโลเมตร จากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ถือเป็นนิคมฯ สำคัญหลักของบริษัทฯ เลขที่เดียว มีพื้นที่ ครอบคลุมเกือบ 13,600 ไร่ ซึ่งเป็นที่พำนักของนานาบริษัทข้ามชาติถึงกว่า 321 บริษัท

นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ซึ่งตั้งอยู่ในเขตจังหวัดระยอง เขตส่งเสริมการลงทุนที่ 2 ของ ปิโอดีหรือคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน นิคมฯ มีพื้นที่ประมาณ 6,700 ไร่ เป็นที่พำนักของกลุ่มลูกค้าข้ามชาติกว่า 98 ราย นิคมฯ แห่งนี้ยังตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์เพียง 27 กิโลเมตร จากท่าเรือ น้ำลึกแหลมฉบัง และใช้เวลาเพียง 1 ชั่วโมงครึ่งทางรถยนต์จากกรุงเทพฯ อีกด้วย

#### อุตสาหกรรมพลาสติก

สำหรับประเทศไทยนั้นอุตสาหกรรมพลาสติก ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมปลายน้ำที่มีการแข่งขันกันค่อนข้างรุนแรง โดยในปัจจุบันมีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนตั้งแต่ปี 2539- 2546 จำนวนทั้งสิ้น 365 ราย มีกำลังการผลิตรวมประมาณ 13,276,469 ชิ้น หรือประมาณ 4,705,633 ตัน ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนจากต่างประเทศ แม้แต่ญี่ปุ่นเองก็จะมี การย้ายฐานการผลิตเข้ามาในไทยมากขึ้น เนื่องจากไทยเป็นประเทศที่มีศักยภาพในการผลิตที่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านอื่น ๆ โดยเฉพาะท่อพีวีซี ข้อต่อ ถังพลาสติก กระสอบพลาสติก เป็นต้น ซึ่งความต้องการของตลาดนี้มีมากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนา รูปแบบและคุณภาพให้ได้ตามความต้องการของตลาด ตลอดจนขยายการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดมากขึ้น อย่างไรก็ตามสำหรับอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก ประเทศไทยก็ยังมีค่าแรงงานที่สูงกว่าจีนและเวียดนาม ทั้งนี้ในอนาคตผู้ผลิตภายในประเทศจะต้องมีการพัฒนาการผลิต โดยเฉพาะการขยายกิจการออกไปในลักษณะครบวงจร เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

#### แนวคิดและทฤษฎีเรื่องบทบาทของนักบริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม ตั้งแต่ช่วงประมาณปี พ.ศ. 2468 เรื่อยมาจนถึงช่วงก่อนปี พ.ศ. 2499 ยังเป็นการจัดการในลักษณะงานประจำแบบอนุรักษนิยม ไม่เป็นลักษณะงานนโยบายด้านการบริหาร และหนักไปในทางดูแลความถูกต้องให้เป็นไปตามระบบ ต่อมาในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานขึ้นเป็นฉบับแรก ซึ่งมี บทบัญญัติว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์รวมไว้ด้วยกัน ทำให้มีสภาพแรงงาน เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ต่อมาความปั่นป่วนทางการเมืองในสมัยนั้นได้เข้ามาพัวพันกับสภาพ

แรงงาน ทำให้มีการประกาศยกเลิกกฎหมายแรงงานและสภาพแรงงานในปลายปี พ.ศ. 2501 หลังจากนั้นรัฐบาลมีนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ ส่งเสริมการลงทุนและสนับสนุนการยกมาตรฐานการจัดการธุรกิจและการบริหารงานบุคคล ในช่วงปี พ.ศ. 2501 – 2510 มีความสนใจเกี่ยวกับคนทำงานในวงการอุตสาหกรรมมากขึ้น มีการแสวงหาความรู้ทางการจัดการบุคคลและแรงงานสัมพันธ์ และสืบเนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมอุตสาหกรรมและการลงทุน จึงได้มีการร่วมลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ทางการจัดการทั่วไป และการบริหารงานบุคคลมาสู่วงการธุรกิจของไทย นอกจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและวัฒนธรรมในการทำงานแล้ว ความแปรปรวนทางเศรษฐกิจยังบีบบังคับให้การประกอบธุรกิจยากลำบากขึ้น ธุรกิจมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาประสิทธิภาพให้สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ทั้งยังเกิดปัญหาเกี่ยวกับคนทำงานในด้านความต้องการ ความขัดแย้ง ช่องว่างทางความคิด ทำให้การจัดการงานบุคคลต้องปรับปรุงไปในวิถีทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมยุคใหม่ในองค์กร และส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลได้พัฒนาเป็นกำลังสำคัญขององค์กร (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2533)

งานบริหารงานบุคคลในยุคแรกนั้นอยู่ในฐานะของงานสนับสนุนองค์กร ซึ่งเป็นงานที่คอยสนับสนุนให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำหน่วยงานต่าง ๆ คือ ทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการ (Line) และฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรที่มีงานเฉพาะในหน้าที่ของตนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้คำอธิบายสำหรับขอบเขตงานและหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้สรุปหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. การออกแบบงาน และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องมาจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์กร และการออกแบบงาน ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์งานที่เป็นหัวใจหลักของกิจกรรมนี้
2. การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิด และจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ
3. การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน การมีวิธีสรรหาบุคคล ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด การมีวิธีคัดเลือกคนเพื่อให้ได้คนดีมีคุณสมบัติ และจำนวนตรงตามความต้องการ
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 3 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงาน กิจกรรมแรกที่จะต้องทำ คือ การแนะนำ

เพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนมีการบรรจุ ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่มีกลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นได้มีประสิทธิภาพคืออยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะต้องทำต่อเนื่องกันก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานแล้วเพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหานั้นอาจเกิดจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

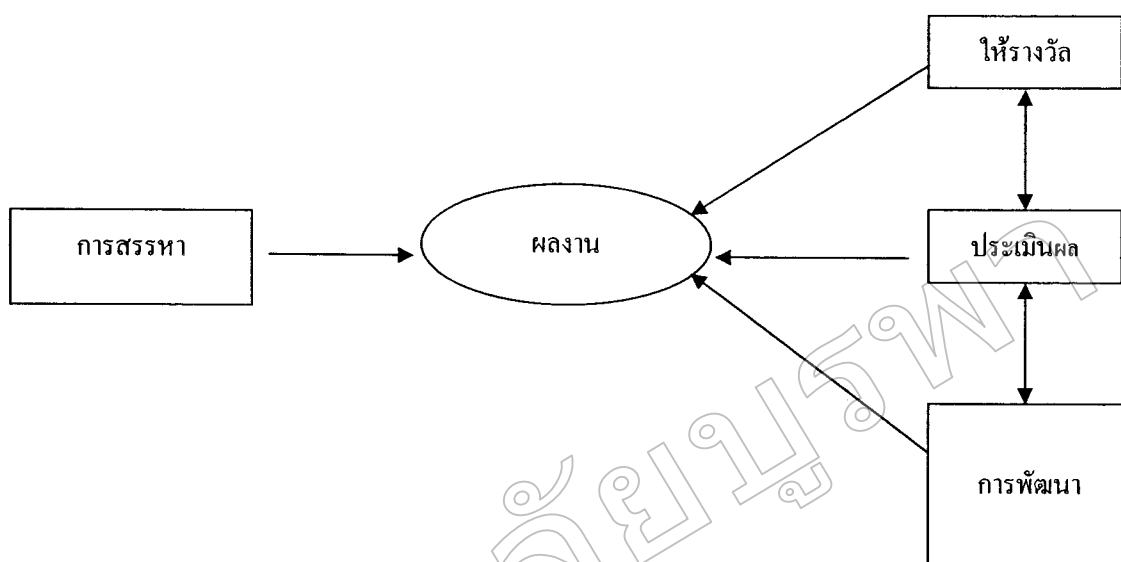
5. การอบรมและพัฒนา ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารงานบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งให้มีการเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวคนงานเพื่อให้แน่ใจว่า คุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลงเพราะผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าในโลก

6. การจ่ายค่าตอบแทน คือ กิจกรรมทางด้าน การหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุดและพอใจเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจในตัวพนักงานที่จะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

7. การทำนุบำรุงรักษาทางด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพของพนักงานและบริษัท

8. การใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล คือ การต้องมีการรักษากฎการด้วยการใช้วิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้ความเป็นธรรมกับพนักงาน หมายถึง ต้องมีกลไกในการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งาน และทุกขอบเขตของกิจกรรม

โดยสรุปแล้วสามารถแสดงออกมาตามรูปวงจรการบริหารงานบุคคลของ Devanna, Formbrun and Tichy (1984 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพูน, 2539) ดังนี้



ภาพที่ 2 วงจรการบริหารงานบุคคล

จากวงจรการบริหารงานบุคคลตามแผนภาพข้างต้นนั้น มีการกล่าวถึงหัวใจสำคัญของการบริหารงานบุคคลใน 5 ขอบเขต คือ

1. การสรรหา กระบวนการทั้งหมดในการคัดเลือกคนเข้าสู่ธุรกิจหรือองค์การ เช่น การรับสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ กรว่าจ้าง อาจรวมไปถึงการทดลองก่อนการว่าจ้างด้วย
2. ผลงาน ของคนทำงานหรือพนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่องค์การมาแล้ว โดยมีคำบรรยายลักษณะงานเป็นหลักหรืออาจมีขั้นตอน แผนงานหรือเป้าหมายในการทำงาน เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นการปฏิบัติงาน เมื่อปฏิบัติงานไปรอบระยะเวลาหนึ่งก็มีการวัดผลงานหรือพิจารณาการทำงานในขณะที่ปฏิบัติงาน ว่า เป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงานที่วางไว้หรือไม่
3. การประเมินผล ตามระยะการดำเนินงานของผลงานที่อยู่ในขอบเขตที่ 2 ว่าผลงานนั้น สูง-ต่ำกว่ามาตรฐานงานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้จูงใจคนงานต่อไป
4. รางวัล เป็นการให้รางวัลจูงใจกับผลงานตามที่บุคคลได้ดำเนินงานหรือปฏิบัติตามภารกิจ ซึ่งการให้รางวัลอาจมีทั้งที่เป็นมาตรการทางบวก เช่น การปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ที่เป็น การสะท้อนถึงผลงานที่แต่ละบุคคลทำได้ กับการใช้มาตรการทางลบเพื่อจูงใจบุคคลที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น มาตรการทางวินัย บางครั้งยังแบ่งรางวัลจูงใจเป็นทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงิน

5. การพัฒนา มีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งฝึกคนให้เข้าใจองค์การในลักษณะการปฐมนิเทศ มุ่งพัฒนาให้คนทำงานได้ ตามคำบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอนงาน แผนงานหรือเป้าหมายหรือ ร่องรับการเติบโตขององค์การ

สิ่งที่ท้าทายในการแข่งขันที่เป็นปัจจัยทำให้การบริหารงานบุคคลแบบเดิมเปลี่ยนแปลงไป ดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันในระบบเศรษฐกิจแนวใหม่ (Competing in the New Economy) ซึ่งมีผล ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1 การพัฒนาด้านธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (Develop an Electronic Business) รวมถึง กระบวนการใด ๆ ที่องค์การได้ใช้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรวมถึงการซื้อขาย การให้บริการ การแลกเปลี่ยนทางธุรกิจและลูกค้า ที่ดำเนินการผ่านทางอินเทอร์เน็ตเป็นหลัก

1.2 การแข่งขันให้ได้มาซึ่งแรงงาน (Competition of Labor) ขึ้นอยู่กับความ เจริญเติบโต การเสื่อมถอยของอุตสาหกรรม งานและอาชีพ การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานต้อง พิจารณถึงกำลังแรงงานที่ทำงานเต็มเวลาที่ฝีมือในท้องตลาด มีการเพิ่มงานวิชาชีพความชำนาญ เฉพาะด้านในตลาด งานส่วนใหญ่เริ่มต้องการ การศึกษาปริญญาตรีเป็นขั้นต่ำ และมีการฝึกงาน

1.3 ให้ความสำคัญกับความรู้เพิ่มขึ้น (Knowledge Value Increase) ซึ่งได้แก่ ทุน ทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึงความคิดสร้างสรรค์ การเพิ่มผลผลิต และบริการที่ให้ โดยพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็นกุญแจนำไปสู่เงินลงทุนทางปัญญา พนักงานที่มีความรู้จึงสามารถสร้างผลผลิตและบริการที่ดี การมอบหมายงาน (Empowering) จึงมี ความหมายถึงการที่ให้พนักงานมีความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นและมอบอำนาจการตัดสินใจซึ่งเกี่ยวกับการ พัฒนาสินค้าหรือบริการ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในการส่งเสริมพนักงานให้ มีความรู้ สามารถทำงานเป็นทีมและยกระดับภาพรวมขององค์การ

1.4 ความชำนาญด้านต่าง ๆ ที่ต้องการ (Required Skills) คือ องค์การมีความต้องการ มืออาชีพในการทำงาน

2. การท้าทายยุคโลกาภิวัตน์ (The Global Challenge) การสร้างธุรกิจในระดับโลก โดยใช้แนวทางการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินธุรกิจในยุคนี้มีความสัมพันธ์กับ การเปลี่ยนแปลงในโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จึงต้องมีการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ไปทำงาน ในต่างประเทศ

3. การท้าทายเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (The Challenge of Meeting Stakeholders' Needs) ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และชุมชน

4. การท้าทายระบบการทำงานที่เน้นผลงานสูง (The High Performance Work System Challenge) เป็นการเชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยีในโครงสร้างของระบบงานที่เน้นผลงานสูง การใช้คอมพิวเตอร์ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจากการทำหน้าที่ควบคุม เป็นฝ่ายสนับสนุน การมอบหมายอำนาจ (Empowerment) ได้แก่ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับพนักงานในการตัดสินใจในทุก ๆ ด้านทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้า ซึ่งพนักงานจะมีส่วนร่วมในผลการประกอบการขององค์กรทั้งด้านความล้มเหลวและความสำเร็จ โดยฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายประสานงานระหว่างภายในและภายนอกองค์กร โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบดั้งเดิมที่เน้นสายการบังคับบัญชา การใช้สารสนเทศ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์กับบริษัทเพื่อช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2003)

ความชำนาญการและบทบาทของนักบริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องมีเพื่อรับมือกับการท้าทายเชิงการแข่งขัน

1. ความสามารถที่จะพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต และสิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ
2. ความสามารถในการวิเคราะห์อัตราการเข้าออกจากงาน การคงอยู่หรือการดำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงาน การเพิ่มผลผลิต และปัญหาในการบริการลูกค้า เพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความสามารถที่จะเอาชนะการต่อต้านนโยบาย วิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการออกแบบงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์
4. ความสามารถที่จะดูแลและให้คำแนะนำพนักงานและเป็นผู้สะท้อนทัศนะของฝ่ายพนักงานให้กับฝ่ายบริหารทราบ
5. ความสามารถที่จะออกแบบและส่งเสริมระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและเสริมสร้างให้มีความรู้ ความเข้าใจทางด้านเทคโนโลยี ที่จะช่วยส่งเสริมระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสะท้อนบทบาทหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงวิวัฒนาการที่อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากฐานะของการเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนและเป็นผู้ประสานงานในเชิงรับสนองนโยบายมาเป็นผู้มีบทบาทดังต่อไปนี้คือ

1. บทบาทหุ่นส่วนทางธุรกิจ

2. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
3. บทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารงาน
4. บทบาทการช่วยเหลือ สนับสนุนพนักงาน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1. การเรียกชื่อภาษาไทยของคำว่า “Learning Organization” มีนักวิชาการใช้ชื่อเรียกเป็นภาษาไทยแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 ชื่อเรียก “Learning Organization” ในภาษาไทยของนักวิชาการไทย

| ชื่อเรียก “Learning Organization”<br>ในภาษาไทย | นักวิชาการที่ใช้ชื่อเรียกดังกล่าว                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์กรแห่งการเรียนรู้                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วรภัทร์ ภูเจริญ</li> <li>- บดินทร์ วิจารณ์</li> <li>- พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา</li> <li>- อโณมา คงตะแบก</li> <li>- ทรรศนะ บุญขวัญ</li> <li>- ปารินต์ ศังขะนันท์</li> <li>- เกศรา รักชาติ</li> <li>- เกษม วัฒนชัย</li> </ul> |
| องค์กรการเรียนรู้                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจนเนตร มณีนาถ, ครุณรัตน์ วิบูลศิลป์, ภาวินี บุญเกษม</li> <li>- สันติ และ อรสา เตชะวัฒน์</li> <li>- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ</li> </ul>                                                                                      |
| องค์กรเรียนรู้                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-  กรกฎิต มาลัยวงศ์</li> <li>- เดชน์ เทียมรัตน์, กานต์สุดา มามะศิรินันท์</li> </ul>                                                                                                                                         |
| องค์กรเอื้อการเรียนรู้                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| องค์กรแห่งการเรียนรู้                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วีรุธ มามะศิรินันท์</li> <li>- วีระวัฒน์ ปันนิคามัย</li> <li>- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์</li> <li>- พรธิดา วิเชียรปัญญา</li> </ul>                                                                                              |

ทั้งนี้ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 1321) ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์กร” และ “องค์การ” ไว้ดังนี้



“องค์กร” น. บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐบาลผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐบาล ในบางกรณี องค์กร หมายความว่ารวมถึง องค์กรด้วย (อ. Organ)

“องค์การ” น. ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ (อ. Organization)

ดังนั้น การเรียกชื่อภาษาไทยของคำว่า “Learning Organization” เพื่อให้สอดคล้องกับความหมายในพจนานุกรมดังกล่าวในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้ชื่อเรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้”

2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ได้มีการให้ความหมายจากนักวิชาการหลายคน โดยมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกัน และแตกต่างกันตามมุมมอง หรือจุดเน้นของแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมได้ดังนี้

Senge (1990 อ้างถึงใน เสนิส หงษ์ทอง, 2546) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขาเป็นองค์การที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่คนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

Senge (1990, p. 3 อ้างถึงใน ลือชัย จันทน์โป, 2546) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Senge (1990 อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ฤๅณทัต, 2549) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Senge (1990, p. 139, 269 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต

Senge (1990 อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาถ, ครุณรัตน์ วิบูลลศิลป์, ภาวินี บุญเกษมสันติ และอรสา เตติวัฒน์, 2546) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถเพื่อที่จะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง และต่อเนื่องเป็นที่ ๆ ระบบทางความคิดใหม่และการขยายตัวทางความคิดได้รับการสนับสนุนที่ซึ่งผู้คนมีความทะเยอทะยานนอกกรอบ และเป็นที่ ๆ ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันไปเรื่อย ๆ

Pedler and others (1991, p. 1 อ้างถึงใน ลือชัย จันทรโป, 2546) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1991 อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ฤๅ ก้าวทุ่ง, 2549) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าคือองค์การที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงานให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1992, p. 118 อ้างถึงใน ลือชัย จันทรโป, 2546) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรในขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

Michael (1992 อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ฤๅ ก้าวทุ่ง, 2549) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกคนขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง

Gavin (1993 อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ฤๅ ก้าวทุ่ง, 2549) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างด่งแท้

Kim (1993 อ้างถึงใน เสนิส หงษ์ทอง, 2546) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

Marquardt (1994 อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ฤๅณ ๒๕๔๙) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือที่ซึ่งมีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Marquardt and Reynolds (1994, p. 22 อ้างถึงใน ลือชัย จันทรรูป, ๒๕๔๖) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

Marquardt and Reynolds (1996 อ้างถึงใน เสนิส หงษ์ทอง, ๒๕๔๖) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Dixon (n.d. อ้างถึงใน เจนเนตร มณีนาค, ๒๕๔๖ ธีรวิบูลศิลป์, ภาวินี บุญเกษมสันติ และ อรสา เตตวิวัฒน์, ๒๕๔๖) กล่าวว่า จุดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถขององค์กรที่จะใช้ความสามารถอันน่ามหัศจรรย์ของคนในองค์กรนั้น ๆ สร้างกระบวนการที่จะพัฒนาคนในองค์กร

นอกจากที่จะมีนักวิชาการจากต่างประเทศให้ความหมายของคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังกล่าวข้างต้น ในประเทศไทยก็มีนักวิชาการ และผู้ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ตามความเข้าใจดังต่อไปนี้

อรรถวิทย์ ฤๅณ (๒๕๔๙) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กร มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

ลือชัย จันทรรูป (๒๕๔๖) สรุปความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

วรัทท์ ภูเจริญ (2548) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทุกคนทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์การด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพสมาชิกทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตขององค์การอย่างต่อเนื่อง

3. แนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) เป็นศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization ในปี 1990 (ซึ่งจะคุ้นเคยในชื่อของ The Black Book เพราะหน้าปกหนังสือเป็นสีดำสนิท) และในปี 1994 Senge ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง The Fifth Discipline Field book – Strategies and Tools for Building a Learning Organization หรือที่คุ้นเคยในชื่อของ The Red Book เพราะหน้าปกหนังสือเป็นสีแดงสด

โดย Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
2. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
3. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
4. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ซึ่งนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายของ The Fifth Discipline หรือวินัย 5 ประการไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 2 ชื่อภาษาไทยของวินัย 5 ประการของนักวิชาการไทย

| ภาษาไทย                                      | นักวิชาการหรือผู้ที่ใช้ชื่อภาษาไทยดังกล่าว       |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| วินัยด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) |                                                  |
| 1. มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ                   | วีรยุทธ มามะศิรินันท์ (2542)                     |
| 2. ความรอบรู้แห่งตน                          | วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)                      |
| 3. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ                       | เดชน์ เทียมรัตน์, กานต์สุดา มามะศิรินันท์ (2544) |
| 4. การรู้จักตนเอง                            | พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2550)                    |

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ภาษาไทย                                                                               | นักวิชาการหรือผู้ที่ใช้ชื่อภาษาไทยดังกล่าว                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วินัยด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)                                          |                                                                                                                                             |
| 5. การควบคุมตนเอง                                                                     | ครรชิต มาลัยวงศ์ (2549)                                                                                                                     |
| 6. ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ                                                        | อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549)                                                                                                                 |
| 7. บุคคลที่รอบรู้                                                                     | อโณมา คงตะแบก (2548)                                                                                                                        |
| 8. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน                                                  | วิจารณ์ พานิช                                                                                                                               |
| 9. ความเป็นเชียวชาญส่วนบุคคล                                                          | วรภัทร์ ภูเจริญ (2549)                                                                                                                      |
| 10. การรู้จักตนเอง                                                                    | เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2546)                                                                                                                |
| 11. บุคคลมีความเป็นเลิศ                                                               | ลือชัย จันทร์โป (2546)                                                                                                                      |
| 12. บุคคลที่รอบรู้                                                                    | ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2550)                                                                                                                  |
| 13. การใฝ่เรียนใฝ่รู้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้<br>ผู้เชี่ยวชาญในสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่ | เกศรา รักษาติ (2549)                                                                                                                        |
| 14. ความมีทักษะของพนักงาน                                                             | ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2547)                                                                                                                  |
| 15. ใฝ่เรียนใฝ่รู้                                                                    | บดินทร์ วิจารณ์ (2547)                                                                                                                      |
| 16. ไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพ                                                              | พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547)                                                                                                                  |
| 17. ความสามารถเฉพาะตน                                                                 | ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548)                                                                                                                |
| วินัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)                                    |                                                                                                                                             |
| 1. มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                                                        | วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                                 |
| 2. การเรียนรู้ร่วมกัน                                                                 | วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                                 |
| 3. การเรียนรู้ของทีม                                                                  | วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544), ครรชิต มาลัยวงศ์ (2549)                                                                                        |
| 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                                                          | เดชน์ เทียมรัตน์ (2544), กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์ (2544), พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2550), ลือชัย จันทร์โป (2546), พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) |
| 5. เรียนรู้เป็นทีม                                                                    | อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549), วรภัทร์ ภูเจริญ (2549)                                                                                         |
| 6. การเรียนรู้เป็นทีม                                                                 | อโณมา คงตะแบก (2548), วิจารณ์ พานิช (2547), ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2550), บดินทร์ วิจารณ์ (2547), ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548)                |
| 7. มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                                                        | วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                                 |
| 8. การเรียนรู้ร่วมกัน                                                                 | วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                                 |
| 9. การเรียนรู้ของทีม                                                                  | วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544), ครรชิต มาลัยวงศ์ (2549)                                                                                        |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ภาษาไทย                                                                               | นักวิชาการหรือผู้ที่ใช้ชื่อภาษาไทยดังกล่าว                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วินัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)                                    |                                                                                                                                           |
| 10. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                                                         | เดชน์ เทียมรัตน์ (2544), กานต์สุดา มามะศิรินันท์ (2544), พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2550), ลือชัย จันทร์โป (2546), พรธิดา วิเชียรปัญญา(2547) |
| 11. เรียนรู้เป็นทีม                                                                   | อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง(2549), วรภัทร์ ภูเจริญ(2549)                                                                                         |
| 12. การเรียนรู้เป็นทีม                                                                | อโณมา คงตะแบก(2548), วิจารย์ พานิช(2547), ปาริฉัตร ศังขะนันท์(2550), บดินทร์ วิจารย์(2547), ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ(2548)                   |
| 13. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม                                                              | เจนเนตร มณีนาถ และคณะ(2546)                                                                                                               |
| 14. การทำงานเป็นทีมที่มีการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นร่วมกัน                             | เกศรา รักษาติ(2549)                                                                                                                       |
| 15. การเรียนรู้ทั้งทีม                                                                | ศิริลักษณ์ เมฆสังข์(2547)                                                                                                                 |
| วินัยด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)                                             |                                                                                                                                           |
| 1. มีรูปแบบและแนวความคิดที่เปิดกว้าง                                                  | วีรวิฑู มามะศิรินันท์(2542)                                                                                                               |
| 2. มีรูปแบบวิธีคิด                                                                    | วีรวิฑู มามะศิรินันท์ (2542)                                                                                                              |
| 3. แบบแผนความคิดอ่าน                                                                  | วีระวัฒน์ ปันนิตามัย(2544)                                                                                                                |
| 4. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง                                             | เดชน์ เทียมรัตน์, กานต์สุดา มามะศิรินันท์ (2544)                                                                                          |
| 5. การมีมุมมองที่กว้างไกล                                                             | พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา(2550)                                                                                                              |
| 6. การสร้างต้นแบบความคิด                                                              | ครรชิต มาลัยวงศ์(2549)                                                                                                                    |
| 7. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง                                               | อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง(2549)                                                                                                                |
| 8. รูปแบบความคิด                                                                      | อโณมา คงตะแบก(2548), ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2550)                                                                                           |
| 9. แบบจำลองความคิด                                                                    | วิจารย์ พานิช(2547)                                                                                                                       |
| 10. การคิดยืดหยุ่น                                                                    | วรภัทร์ ภูเจริญ(2549)                                                                                                                     |
| 11. ตัวแบบทางจิตใจ                                                                    | เจนเนตร มณีนาถ และคณะ(2546)                                                                                                               |
| 12. รูปแบบวิธีการคิด                                                                  | ลือชัย จันทร์โป(2546)                                                                                                                     |
| 13. การเข้าใจ เรื่องกรอบความคิดและไม่ยึดติดกับวิธีคิดที่ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ | เกศรา รักษาติ(2549)                                                                                                                       |
| 14. สภาพความพร้อมทางจิตใจของพนักงาน                                                   | ศิริลักษณ์ เมฆสังข์(2547)                                                                                                                 |
| 15. โมเดลความคิด                                                                      | บดินทร์ วิจารย์(2547)                                                                                                                     |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ภาษาไทย                                   | นักวิชาการหรือผู้ที่ใช้ชื่อภาษาไทยดังกล่าว                                                                                     |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)    |                                                                                                                                |
| 1. มีการสานวิสัยทัศน์                     | วีรยุทธ มามะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                  |
| 2. สานวิสัยทัศน์องค์กร                    | วีรยุทธ มามะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                  |
| 3. วิสัยทัศน์ร่วม                         | วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544), ครรชิต มาลัยวงศ์ (2549), โอบมา คงตะแบก (2548), วิจารย์ พานิช (2547), ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) |
| 4. การสร้างและสานวิสัยทัศน์               | เดชน์ เทียมรัตน์ (2544), กานต์สุดา มามะศิริรานนท์ (2544)                                                                       |
| 5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน              | พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2550), พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547)                                                                      |
| 6. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน               | อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549)                                                                                                    |
| 7. การมีวิสัยทัศน์ที่สามารถให้ทุกคนได้รู้ | เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2546)                                                                                                   |
| 8. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน                 | ลือชัย จันทร์เป็ (2546), บดินทร์ วิจารย์ (2547)                                                                                |
| 9. การมีวิสัยทัศน์ร่วม                    | ปาริฉัตร ตั้งขะนันท์ (2550)                                                                                                    |
| 10. การมองและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน          | เกศรา รักชาติ (2549)                                                                                                           |
| 11. การมีคุณค่าร่วมกัน                    | ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2547)                                                                                                     |
| 1. มีการสานวิสัยทัศน์                     | วีรยุทธ มามะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                  |
| 2. สานวิสัยทัศน์องค์กร                    | วีรยุทธ มามะศิริรานนท์ (2542)                                                                                                  |
| 3. วิสัยทัศน์ร่วม                         | วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544), ครรชิต มาลัยวงศ์ (2549), โอบมา คงตะแบก (2548), วิจารย์ พานิช (2547), ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) |
| 4. การสร้างและสานวิสัยทัศน์               | เดชน์ เทียมรัตน์ (2544), กานต์สุดา มามะศิริรานนท์ (2544)                                                                       |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| วินัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)    |                                                                               |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ภาษาไทย                                               | นักวิชาการหรือผู้ที่ใช้ชื่อภาษาไทยดังกล่าว                                    |
| 1. มีการคิด และปฏิบัติอย่างเป็นระบบ                   | วีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์(2542)                                                  |
| 2. การคิดอย่างเป็นระบบ                                | วีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์(2542)                                                  |
| 3. การคิดอย่างเป็นระบบ                                | วีระวัฒน์ ปันนิตามัย(2544), ครรชิต มาลัยวงศ์ (2549), ลือชัย จันทน์โพธิ์(2546) |
| 4. การคิดอย่างเป็นระบบ                                | เดชน์ เทียมรัตน์(2544), กานต์สุดา ฆาณะศิริรานนท์ (2544),                      |
| 5. การคิดเป็นระบบครบวงจร                              | พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา(2550)                                                  |
| 6. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร                          | อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง(2549)                                                    |
| 7. ความคิดเป็นระบบ                                    | อโณมา คงตะแบก(2548)                                                           |
| 8. การมองหรือการคิดเชิงระบบ                           | วิจารณ์ พานิช(2547)                                                           |
| 9. การคิดจนเป็นขั้นตอน                                | วรภัทร์ ภูเจริญ(2549)                                                         |
| 10. การคิดอย่างเป็นระบบ                               | เจนเนตร มณีนาค และคณะ(2546), บดินทร์ วิจารณ์(2547)                            |
| 11. การคิดเชิงระบบ                                    | ปาริฉัตร ตั้งชนันท์(2550), เกศรา รักษาติ (2549)                               |
| 12. ความสามารถที่มองอะไรเป็นภาพรวมและคิดอย่างเป็นระบบ | ศิริลักษณ์ เมฆสังข์(2547)                                                     |
| 13. คิดเป็นระบบครบวงจร                                | พรธิดา วิเชียรปัญญา(2547)                                                     |
| 14. ความคิดเชิงระบบ                                   | ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ(2548)                                                   |
| 15. มีการคิด และปฏิบัติอย่างเป็นระบบ                  | วีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์(2542)                                                  |

ในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้ชื่อเรียกภาษาไทยดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
3. แบบแผนความคิดอ่าน
4. วิสัยทัศน์
5. การคิดอย่างเป็นระบบ



## 6. วินัย 5 ประการของ Senge

วิระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์ (2544) ได้อธิบายถึงวินัย 5 ประการของ Senge ไว้ว่า Senge (1990, pp. 139-269) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยได้นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” Senge ใช้คำว่า “วินัย (Disciplines)” เพื่อบ่งหมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ การกำหนดนโยบายหรือการจัดโครงสร้างจากการฝึกหัดฝึกฝน วินัยเหล่านี้ วินัยทั้ง 5 ประการนี้แตกต่างจากแผนชั้นการบริหารจัดการโดยทั่วไปโดยเฉพาะสิ่งที่เรียกว่า “Best Practices” ที่ Senge เห็นว่า อาจมีผลเสียมากกว่าผลดีที่จะก่อให้เกิดการลอกเลียนแบบกันเสียมากกว่า Senge เชื่อว่าเมื่อวินัยทั้ง 5 ประการนี้รวมกันอย่างได้ดุล จะไม่ใช่สร้างองค์การเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งขึ้นมา แต่จะก่อให้เกิดคลื่นของการทดลองและความกล้าในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งหากองค์การสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 เข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้ว แทนที่จะเลือกประยุกต์วินัยใดวินัยหนึ่งแยกกันไปในนั้นจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

วินัยทั้ง 5 ประการ นี้เป็นผลมาจากการคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์ที่ Senge ได้จากการเป็นอาจารย์เป็นที่ปรึกษาจากการทดลอง งานเขียน การคิดของผู้คนนับร้อย Senge สังเกตว่าหลายต่อหลายแนวคิดใหม่ ๆ มักจะเริ่มจากธุรกิจในสังคมที่เปิดกว้างที่มีอิสระที่จะกล้าทดลอง ซึ่งองค์การภาครัฐหรือองค์การที่มีได้มุ่งกำไรมักขาด ในบรรดาวินัยทั้ง 5 นี้ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์การมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) นักวิชาการหรือผู้ที่ศึกษาในวินัยดังกล่าวได้อธิบายรายละเอียดตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน วีรยุทธ มาณะศิรินันท์ (2542) อธิบายไว้ว่าการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศด้วยการเริ่มจากมีวิสัยทัศน์ส่วนตน มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดีและลดละแรงใฝ่ต่ำ รวมถึงให้ทำงานทุก ๆ สิ่งให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยการใช้จิตใต้สำนึก

วีรยุทธ มาณะศิรินันท์ และยุดา รักไทย (2542) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) สมาชิกขององค์กรจะต้องมีเป้าหมายชีวิต ทั้งในชีวิตส่วนตน การทำงานและ

ทางด้านครอบครัว จากนั้นก็ต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายนั้นด้วยการปฏิบัติ รู้จักใช้เหตุและผล หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เป็นนิจ จนถึงขั้นสามารถใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) ในการทำงาน

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน Senge เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวตนขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วคุณต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องไม่รู้สึกรำคาญจับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมายกับงาน และองค์กร

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์ สุคา มาพะศิริานนท์ (2544) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตนปัจเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ ก็คือ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้อายุโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศนี้ได้

เมื่อแต่ละคนได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศนี้แล้ว และได้มีโอกาสมารวมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยังมีความเป็นเลิศมากขึ้น (โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทั้งทีมนั้นยึดถือแนวปฏิบัติในวินัยโดยรวมทั้ง 5 ประการ) และจะเป็นทีมงานที่ยิ่งใหญ่ (Great Group) ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การเรียนรู้ ไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะรับผิดชอบกระทำการใด ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ ยังมีแนววิปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน วิสัยทัศน์ส่วนตน คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตน สักวันหนึ่งในอนาคต
2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายามมานะ และมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงใฝ่ต่ำ ที่จะคอยเหนี่ยวรั้งให้ทอดยถ่ต่อความเหนื่อยยากหันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิต แต่เพียงอย่างเดียว

ในเมื่อจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ และก็ได้อำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตนไว้แล้ว แต่ถ้ำไม่ลงมือทำ และไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่ำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป้นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดี และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการ “หลอกตัวเอง” เกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้ คือ ไม่คิด และตัดสินใจ ให้อ่องแท้จริงโลเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เป็นผลให้ันั้น ไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง ณ ปัจจุบันได้เลย

4. ฝึกใช้จิตได้สำนึกในการทำงาน เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตได้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ นั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

อโณมา คงตะแบก (2548) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน Senge กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้น การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้ภายในกระบวนการทำงาน (On the Job Learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถ และวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

เจนเนตร มณีนาค ครูธรรตน์ วิบูลศิลป์ ภาวินี บุญเกษมสันติ และอรสา เติตวิวัฒน์ (2546) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน เป็นหลักการที่ทำให้วิสัยทัศน์ของเรากระจ่างลึกลงเรื่อย ๆ ทำให้เรามุ่งประเด็นได้ชัดเจนไปที่กำลังความสามารถ การพัฒนาความอดทน และมองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง สิ่งทีวิสัยทัศน์ทำหน้าที่คือทำให้เกิดความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ อันเป็นตัว

ผลักดันมนุษย์เข้าสู่ความจริงแห่งวิสัยทัศน์ การเข้าใจในความจริงของปัจจุบัน และความเข้าใจในวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นต่อความตั้งใจที่สร้างสรรค์ที่จะเริ่มทำหน้าที่ของมัน

นอกจากนั้น การใช้จิตใต้สำนึก ก็เป็นสิ่งจำเป็นในเรื่องนี้เช่นกัน เมื่อคนสร้างผลลัพธ์ในชีวิตจากการแสวงหาอย่างจริง ๆ จังเจื่อนั้นเป็นบ่อเกิดแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ (People Creating the Results in Life that they Truly Seek, this is where the Spirit of the Learning Organization if Form)

ลือชัย จันทร์โป (2546) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ความเป็นนายของตัวเอง สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล
2. การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ ความหมายของความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวล และความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจ หรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตั้งใจของอารมณ์ อำนาจของความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวัง และความชัดเจนของวิสัยทัศน์มีผลให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสดความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์

3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจคือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายาม หรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดพฤติกรรมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคล ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ เสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

ดังนั้นการพัฒนาคนในองค์การให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้ เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์การมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะมีบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งออกได้ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540)

1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจงานและตำแหน่งหน้าที่อย่างไรในอนาคต

1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว การเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะ และความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว ในบั้นปลายของชีวิต โดยความปรารถนาสูงสุดแล้วต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่เพศบรรพชิตหรือไปสู่ชนบทที่เงียบสงบ เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่าควระวางแผนตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ ต้องการเป็นอะไร

2. การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มักมีความเข้าใจผิดเสมอว่าจะมีผลให้เกิดความวิตก

กังวลและความเครียด แต่ในความจริงแล้ว ถ้ามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้  
 ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้ สามารถนำไป  
 เกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์

อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่

1. ช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นบทเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพความจริง
2. มีผลให้เกิดความเพียรพยายาม และความอดทน
3. เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริงที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
3. จิตใต้สำนึก (Subconscious) ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้ จะต้องมียุติ

ทางด้านจิตใจที่สำคัญ คือ “จิตใต้สำนึก” เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการ  
 ทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ  
 นั้น บุคคล หรือสมาชิกขององค์กรจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิด  
 แนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้น ไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่ง  
 ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย  
 และความสำเร็จที่กำหนดไว้

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2549) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตนเป็นวัฒนธรรม และแนวโน้มน  
 ภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวกับการที่บุคลากรแต่ละคนในองค์กรประพฤติปฏิบัติและเห็นตัวเองว่าเป็น  
 อย่างไร การควบคุมตัวเองเป็นวินัย ซึ่งแต่ละคนจะต้องรู้จักแสดงและทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ให้  
 ลึกซึ้งมากขึ้นสามารถพัฒนาความอดทนอดกลั้น มองเห็นความจริงแบบที่เป็นจริง หรือ อดัมมยตา  
 การควบคุมตัวเองมีได้ทั้งในระดับพนักงานขึ้นไป ถึงระดับรองประธานหน่วยงาน แต่สำหรับผู้นำ  
 ในหน่วยงานแล้ว การควบคุมตัวเองครอบคลุม ทั้งเรื่องการมีเมตตา การยอมรับในตนเอง และผู้อื่น  
 ความอดทนอดกลั้น และรู้จักพิจารณาความคลุมเครือ

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2547) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ทักษะ  
 ของพนักงาน พนักงานต้องเรียนรู้ เพื่อสร้างทักษะให้กับตัวเองตลอดเวลา และตลอดชีวิต

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2550) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่  
 บุคลากรในองค์กรรู้จักตัวของตัวเอง และรู้วิธีในการสร้างเสริมศักยภาพของตน การพัฒนาวินัย  
 ในข้อนี้จึงหมายถึงการพัฒนาศักยภาพในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองไป  
 พร้อม ๆ กันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา และความรู้ ด้านจิตใจ และอารมณ์ โดย  
 พัฒนาให้บุคลากร แต่ละคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถในการ  
 สร้างสรรค์เชิงรุกทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนติดเป็นนิสัยไปตลอดชีวิต

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน จุดแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ (Knowledge Worker) ที่เชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ตนดูแลอยู่ และสิ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงจะเกิดจากการที่แต่ละคนต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองว่า เราจะลิขิตตนเองไปสู่จุดไหนในอนาคต จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายดังกล่าว เมื่อแต่ละคนเฝ้าเรียนรู้ จนกระทั่งเป็นผู้ที่มีความรู้แจ้งในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) อธิบายไว้ว่าความรอบรู้แห่งตน ถ้าคนเรามีระบบคิดที่ไม่ดีแถมยังมีอคติในใจประกอบกับไม่คิดจะเด่นเรื่องอะไรสักเรื่อง ก็ยากที่จะเรียนรู้อะไรได้แบบลึก ๆ แบบรู้แจ้งแทงตลอดได้เป็นผู้รู้เป็นครู (Guru) ได้ ที่สำคัญคือ เมื่อเป็นผู้รู้แล้ว สิ่งทีรู้นั้นเหมาะกับการใช้งานเหมาะกับการพัฒนาองค์การหรือไม่

สรุป ความรอบรู้แห่งตน คือ การที่บุคคลมีจิตใจมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตน มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี ที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลนั้น ๆ มีความเพียรพยายามสร้างความเป็นเลิศในผลงาน โดยมีการลดละแรงใฝ่ต่ำ ที่คอยเหนี่ยวรั้งให้เกิดความท้อถอย รวมถึงการที่บุคคลมีการกระทำโดยใช้จิตใจที่มุ่งมั่นในการสร้างความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสามารถทำงานทุก ๆ สิ่งให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยการใช้จิตใต้สำนึก

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วีรวิธ มาณะศิรินันท์ (2542) อธิบายไว้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยให้เรียนรู้กันเองภายในทีมงานเป็นสำคัญ ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนางานมีการประชุม อภิปรายและเสวนากัน ภายใต้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม เครื่องขยายอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ และห้องสมุด ฯลฯ ที่ทุกองค์การจะต้องจัดเตรียมไว้อย่างครบถ้วน เปรียบได้กับการที่ “ทุกคนเป็นครู ทุกที่เป็นห้องเรียน” แต่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะเกิดขึ้นได้ ก็จะต้องมีพื้นฐานมาจากปัจเจกบุคคลหรือสมาชิกแต่ละคนของทีมงานที่จะต้องมีความวินัยในการปฏิบัติงาน และมีความสนใจใฝ่รู้โดยศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มิได้หมายความว่าทีมงานทุกทีมจะต้องผ่านการเรียน การสัมมนาจนเสมอไป การเรียนรู้ร่วมกันสามารถดำเนินไปได้ทุกที่ขึ้นอยู่กับเวลาและโอกาส ในบางองค์การอาจจะทำได้เพียงแค่การประชุม-เสวนากัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกัน หรือระดมสมอง กัน ก็ถือว่าเป็นการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างดี ที่สำคัญก็คือการลดละ “อัตตา” ยึดมั่น-ถือมั่น เชื่อมมั่นในความรู้-ความสามารถ และตำแหน่งงานของตนเองว่าวิเศษเหนือกว่าผู้อื่น เพราะในชีวิตจริงของการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ก็เสมือนกับทุกคนเป็นครู ทุกที่เป็น

ห้องเรียน คงได้กล่าวไปแล้ว ไม่เป็นการผิดอะไร หากหัวหน้าทีมงานจะต้องเรียนรู้จากสมาชิก (ลูก) ทีมในบางเรื่องหรือหลาย ๆ เรื่องก็ตาม

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2544) อธิบายไว้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทีมของผู้จัดการที่แต่ละคนต่างก็มีระดับ IQ สูงเกิน 120 แต่เมื่อมาทำงานร่วมกัน อาจจะมี IQ ในระดับกลุ่มเหลือเพียง 63 ก็เป็นไปได้จะทำได้หรือไม่ให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ที่ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่าทำได้โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปรายของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมามากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติให้แก่บุคคลหรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

Senge (1990, pp. 236-237) เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย และการอภิปราย Senge ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก David Bohm (Senge, 1990) นักฟิสิกส์ โดยเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไปอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังไม่หยั่ง ในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้นทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้ได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น



Bohm (n.d. cited in Senge, 1990) เห็นว่าเงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุดคือ

1. จัดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลายหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

ลือชัย จันทรูป (2546) อธิบายไว้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลงสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. การสนทนาและอภิปราย การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับ

การสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งซึ่งไม่ย่อได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตรเป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในเมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมจะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

3. การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

#### 1. การสนทนาและการอภิปราย

1.1 การสนทนา เป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนา คือ

1.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

1.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นของแต่ละคน

1.1.3 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

1.2 การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้จะเป็นกระบวนการให้เกิดความสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และที่กำลังดำเนินไปในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้สามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริง

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) อธิบายไว้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งอาจใช้แนวทางทำไป-ปรับปรุงไป (Action Learning) โดยการมาร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้ง ที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อทำครั้งหน้าให้ดีกว่าครั้งนี้ ซึ่งเรียกว่า After Action Review (AAR)

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2547) อธิบายไว้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการสนทนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ใช้การอภิปราย ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม ใช้เทคนิคการบริหาร โครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการและใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมงานมีความรอบรู้และมีความสามารถที่สูงขึ้นอยู่ โดยสมาชิกมีความรู้สึกที่ทุกคนในทีมหรือกลุ่ม เป็นคนที่สำคัญทั้งหมด สมาชิกต้องช่วยเหลือ เรียนรู้จากกันและกัน มีการแลกเปลี่ยน (Share) สิ่งที่ทำสำเร็จ สิ่งที่เกิดผลด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีความเห็นแก่ตัว ไม่ปิดบังซ่อนเร้น และยึดกรอบความคิดแบบ ชนะ-ชนะ ว่าถ้าเพื่อนได้ คนก็ได้ ถ้าองค์กรได้ คนก็ได้

3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ (2542) อธิบายไว้ว่าแบบแผนความคิดอ่าน คือความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลง (Changing Environments) เพื่อก่อให้เกิดการมองโอกาสและการบริหารโอกาส อันจะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึง นวัตกรรม (Innovations) ต่าง ๆ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) อธิบายไว้ว่าแบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยนี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ดังที่ Chris Argyris จำแนกว่า ทฤษฎีที่เราเชื่อ (Espoused Theories) กับสิ่งที่เรานำมาปฏิบัติ (Theories-in-use) การสืบค้นความคิดความเชื่อของเราทำให้เราท้าทายปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อที่องค์การที่ยึดถือมุ่งมั่นผ่านการวางแผนและคณะกรรมการบริหาร และทักษะในการเรียนรู้ด้านธุรกิจ และมนุษย์สัมพันธ์ที่มีต่อแบบแผนความคิดอ่านของคนผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิด ความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออก ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skill) เป็นดัชนีบอกว่า มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่จะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุล ผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงาม สนับสนุน Senge เชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง

ดังนั้น ต้องอาศัยวินัยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำทั้งหลายพึงผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่คือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนแนวคิด แนวปฏิบัติได้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

Argyris (2006) ได้ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของคนไว้ย่อ ๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอเพื่อ คาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่นในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าท้าทายเหตุผล หรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อ

### 5. อย่าแบ่ได้ความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

พนักงานและผู้บริหารต้องร่วมกันอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่โดยชัดแจ้ง (Explicit) และการเรียนรู้แบบเงียบ ๆ แฝงเร้น (Tacit Learning) ที่เกิดจากการสังเกต คิดใคร่ครวญ แอบจดจำ ที่บอกเล่าเก้าสิบได้ไม่หมด ที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ทักษะฝีมือนั้นออกมาแบ่งปันกัน กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (Shared Mental Models) ตลอดระยะเวลาของการเป็น สมาชิกในแผนก ส่วนฝ่ายนั้น ๆ รูปแบบของความคิดอ่านมิเพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้าง สมประสพการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคน ของทีมด้วย แบบแผนความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ ทั้งในลักษณะ รู้อะไร (Know-what) ด้วยกระบวนการขั้นตอนวิธีการเช่นไร อย่างไร (Know-how) เข้าใจและมีความ รอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยง (Systems Understanding) และตอบตนเองได้ว่าตนเรียนรู้ หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผล คาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และ มีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-starter) เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด (Care-why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้ง ไม่ย่อท้อ ใฝ่รู้ อยากรู้และไม่พอใจกับสภาพเดิม ที่เป็นอยู่

จะเห็นได้ว่ากรอบแบบแผนความคิดอ่านนี้จะให้ขอบเขต จะให้ความหมายที่ต้อง ปรับเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ศึกษาในแต่ละห้วงสถานการณ์ แต่ละระยะเวลาแบบแผนความคิดอ่านจึงมี การเคลื่อนไหวอยู่เสมอ มากกว่าที่จะเป็นแหล่งรวมความคิด ความทรงจำหรือประสบการณ์ เป็น เสมือนระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่แสวงหา เก็บรักษา ใช้และจัดข้อมูล แบบแผน ความคิดอ่านนั้นมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปัน ความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว จากการอยู่ร่วมชุมชนปฏิบัติเดียวกัน (Communities Practice) ยิ่งทำให้พลังลูกตุ้ม (Momentum) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่า ที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกส่วนฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร นั้นเอง (Informal Dialogues) นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญและทักษะใน การสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยแก่พนักงานขององค์กร

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2544) อธิบายไว้ว่าแบบแผน ความคิดอ่าน แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็น ประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว รวมถึงการเรียนรู้ จากสถาบัน ครู-อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน

แบบแผนความคิดอ่านนี้จะพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่จะตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ จะทำอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้แบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคน กลายเป็นตัวสร้างปัญหา ให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด

ผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบ-วิธีคิดในที่นี้ อาจจะสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. เจตคติ (Attitude) ซึ่งหมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็น การแสดงออก – การตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า - ท่าที) ก็เป็นไปได้

2. ทรรศนคติ (Viewpoint/ Stand point/ Perception) ซึ่งหมายถึง “แนวความคิดเห็น” ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ-วิธีคิด ดังที่มักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กันว่ามี จุดยืน

3. กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งหมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ – ท่าทีที่ปฏิบัติ ตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่ขาดสติที่จะตระหนักรู้ได้ว่าสิ่งที่ ทำตาม ๆ กันไปนั้น มันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความ คติยึด-ยึดติด-ฝังใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทั้งกระบวนทัศน์ ทรรศนคติ และเจตคตินี้เองที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด ถ้ารูปแบบ และวิธีคิดข้างต้น ล้วนเป็นไปในทางลบ ก็คงเป็นไปได้ที่ทั้งปัจเจกบุคคล และองค์การจะเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาการ และเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะ เป็น ประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

คงไม่มีผู้ใดปฏิเสธว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนเราที่มักจะปฏิเสธ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัว ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพด้านต่าง ๆ หรืออาจจะมีการ “ยึดติด-คิดยึด” อยู่กับ รูปแบบ และวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดแบบแผนความคิดอ่าน ของเขาเอง จะเป็นตัวตัดสิน ว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลวไปเสียหมด

แต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหาร โครงการสำคัญ ๆ ขององค์กรมีความเข้าใจในแบบแผน ความคิดอ่านนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์

และสร้างบรรยากาศ เปิดสร้างการเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและท้าทายในความสำเร็กร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างแบบแผนความคิดอ่าน ในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดี

รูปธรรมของ แบบแผนความคิดอ่าน

ทีมงานหรือองค์กรใดก็ตาม ที่สามารถเลือกใช้รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองได้โดยอิสระให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ของตนได้แล้วละก็ จะช่วยให้ทีมงานและองค์กรนั้น ๆ สามารถที่จะมีโอกาส และหนทางที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ความเจริญรุ่งเรืองได้ตลอดไป

1. พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Senge ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำในยุคใหม่จะ ต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ (Leader as Designer) ก็จะต้องรู้ต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสิ่งใดควรเปลี่ยน สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่ แต่การจะปฏิบัติเช่นนี้ได้ นั้น ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบ-วิธีการคิด เจตคติ ทัศนคติ กระบวนทัศน์ ผู้นำคนนั้น ๆ ว่าจะทำให้ได้ดีเพียงใด

นวัตกรรม (Innovations) ใด ๆ ในกระบวนการงาน (Business Process) ในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ (Products & Services) จะไม่มีวันเกิดขึ้นได้เลย ถ้าไม่มีการเริ่มต้นจากพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ดังนั้นคนก็ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และองค์กรก็ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Corporate Creativity) คู่เคียงกัน ความเจริญรุ่งเรืองจึงจะเป็นความจริงขึ้นมาได้

2. การบริหารโอกาส โอกาส (Opportunity) มีอยู่ในทุกแห่งทุกที่ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใดจะมีรูปแบบ วิธีคิด ที่จะมองเห็นโอกาสนั้น ๆ หรือไม่

3. การพัฒนาสินค้าและบริการ รูปแบบวิธีคิด ที่ได้ถูกพัฒนามาจนกลายเป็นสินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบัน ก็ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สินค้าอัจฉริยะ (Knowledge Product) ล้วนเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์ทางความคิดในโลกยุคใหม่ พัฒนาการใด ๆ ล้วนมีความเป็นไปได้ทั้งสิ้น อะไร ๆ ที่เป็นไปไม่ได้ในศตวรรษที่ 20 จะกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา ในศตวรรษที่ 21 ขอมแสดงถึงรูปแบบวิธีคิดของนักคิด นักประดิษฐ์ ที่ไม่ติดยึดกับรูปแบบเดิม ๆ อีกต่อไป

4. การพัฒนาองค์กร องค์กรในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถนะ (Competencies) คือ มีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะอุปนิสัย เจตคติ และทัศนคติ ที่คืออยู่ตลอดเวลา แต่การจะเป็นดังที่กล่าวนี้ได้ ก่อนอื่นคนใดองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีความเข้าใจในสถานภาพที่แท้จริงของตนเอง เป็นเบื้องต้น

ถ้าวัฏจักรชีวิตขององค์กรแบ่งออกเป็น 4 ช่วงคือ

ช่วงที่ 1 เริ่มก่อร่างสร้างตัว ลงทุนลงแรงสร้างอนาคต

ช่วงที่ 2 เป็นเสมือนดาวรุ่งพุ่งแรง ได้รับความนิยม มีชื่อเสียง ได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ

ช่วงที่ 3 เริ่มอืดตัว – ขายไม่ออกอีกต่อไป

ช่วงที่ 4 ตกต่ำ

ทุกองค์การจะต้องรู้ว่า กำลังมีสถานภาพอยู่ในช่วงใด เพื่อการแก้ไขปรับเปลี่ยน ตามที่ควรจะเป็น จากนั้นจึงค่อยให้การเรียนรู้ในสถานภาพที่แท้จริง และยอมรับกันอย่างถ้วนทั่วว่า “ความสำเร็จในอดีต มิใช่สิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จในอนาคตอีกต่อไป ถ้าจะไม่ทำอะไรให้มันดีขึ้นกับองค์การ” และเมื่อต้องการจะปรับเปลี่ยนให้หลุดพ้นจากรูปแบบวิธีคิดเดิม ๆ ทุกองค์การจะต้องยอมรับเข้าใจในพัฒนาการของ

1. ความเข้าใจ - พื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Knowledge – based Economy) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ที่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร-ภูมิรู้-ภูมิปัญญา เพื่อการคิด การตัดสินใจในชีวิตประจำวัน และในงานธุรกิจ

2. องค์การแห่งความรู้ (Knowledge Organization) คือ องค์การที่ต้องการใช้ข้อมูล ข่าวสาร-ภูมิรู้-ภูมิปัญญา จึงจะมีทั้งสมรรถนะและศักยภาพที่สูงยิ่ง

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ องค์การนั้น ๆ จะต้องมีการบริหารภูมิปัญญาให้สอดคล้องต่อเนื่องออกไปจากการเป็นเพียงแค่องค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างรูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง ทั้งหมดที่ได้นำเสนอไปนี้ จะเป็นผลดีในทุก ๆ ด้านแก่ปัจเจกบุคคลและองค์การ เป็นการสร้างวินัย (Discipline) ให้เกิดการยอมรับในการพัฒนาการใหม่ ๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อันจะเกิดขึ้นจากพลังความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์การ

ลือชัย จันทรไพบูลย์ (2546) อธิบายไว้ว่าแบบแผนความคิดอ่านเป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐาน ของวุฒิภาวะทางอารมณ์ และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไร สมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกันให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธ



และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบ และวิธีการที่ตนคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่น หรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างความคิดให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้ จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อการได้เป็นอย่างดี รูปธรรมของรูปแบบวิธีการคิด คือ

1. การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ทุกคนในโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

เจนเนตร มณีนาค ดรณรัตน์ วิบูลศิลป์ ภาวินี บุญเกษมสันติ และอรสา เตตวิวัฒน์ (2546) อธิบายไว้ว่าแบบแผนความคิดอ่าน คือ สมมุติฐานที่ยึดติดฝังแน่นอย่างลึกลับ เป็นสิ่งที่เรื้อรังใด ๆ หรือภาพใด ๆ หรือความคิด

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) อธิบายไว้ว่าแบบแผนความคิดอ่าน คือ กรอบความคิดที่จะส่งผลกระทบต่อรับรู้และเข้าใจ ทัศนคติสิ่งที่เห็น ได้ยินหรือรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์หรือความเชื่อชาลที่เกิดขึ้นซึ่งแตกต่างกันแต่ละคน แบบแผนความคิดอ่านทำให้เราสามารถวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี แต่หากองค์การมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเป็นหลัก กรอบความคิดเดิม ๆ ที่มีอยู่นี้อาจทำให้ปฏิเสธสิ่งที่ไม่คุ้นเคยทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นก็เป็นได้ ดังนั้นในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมต้องถอยออกมาจากกรอบความคิดเดิม (Paradigm Shift) เพื่อเห็นภาพใหม่ คิดสิ่งใหม่ ๆ ได้ง่ายขึ้น และสืบเนื่องจากการที่แต่ละคนมีกรอบความคิดที่ต่างกัน การเข้าใจและตีความในสิ่งที่ได้เห็นหรือข้อมูลที่ได้รับจะแตกต่างกัน ดังนั้นจะทําอย่างไรให้ทุกคนทราบ ว่า กรอบความคิดของแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อให้การสื่อสารง่ายขึ้นและเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2547) อธิบายไว้ว่าแบบแผนความคิดอ่าน การค้นพบ การตอบรับ และการท้าทายสิ่งใหม่ ๆ โดยเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ ให้เป็นความคิดใหม่ ๆ

สรุป แบบแผนความคิดอ่าน คือ กรอบความคิด ความเชื่อ หรือมุมมองของบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้และเข้าใจในการตีความสิ่งที่ได้เห็น สิ่งที่ได้ยิน และสิ่งที่รับรู้ซึ่งแต่ละคนมีกรอบความคิดที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดย

สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา องค์กร และเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกัน การสร้างแบบแผนความคิดอ่านจะเป็นผลดีในทุก ๆ ด้านแก่ปัจเจกบุคคลและองค์กร เป็นการสร้างวินัย ให้เกิดการยอมรับในพัฒนาการใหม่ ๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อันจะเกิดขึ้นจากพลังความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ (2542) อธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ร่วม จากวิสัยทัศน์องค์กรก็จะต้องมีการทำให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ทุกคนจึงจะได้เข้าใจในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ที่จะร่วมกันนำพา และร่วมกันก้าวเดินไปตามคุณค่าขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) อธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคต ที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวหรือดังที่เรียกกันว่า คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ (Walk The Talk) ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก มิใช่รอหรือตามแก้ไข

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า มุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่พนักงาน ต่อทีม ต่อองค์กรต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะเกิดมีขึ้นได้ต้องอาศัยความรอบรู้แห่งตนเป็นสำคัญ ที่ผู้นำยึดมั่นผูกพัน จากนั้นมีการแพร่ขยายวิสัยทัศน์ พนักงานบางคนอาจจะเห็นดีเห็นงามด้วย มีจิตผูกพัน บางคนยอมเป็นแนวร่วมผลักดันด้วย บ้างคล้อยตามด้วยความจริงใจที่จะให้เกิดประโยชน์ที่คาดหวัง บ้างคล้อยตามด้วยความจำใจเกรงว่าจะตกงาน บ้างแสดงความไม่สนใจ บ้างเย้ยหยันคัดค้าน

Senge (1990, pp. 223-225) เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ผู้คนก็จะเขี่ยหั่นความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร  
 ทำไม อยู่ไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร  
 อย่างไร จะปฏิบัติตนเช่นไรในชีวิตประจำวัน ให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง  
 ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

Senge เชื่อว่า หากใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง ก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัด แทนที่จะคิดสร้างก็จะคิดป้องกัน ไม่อยากให้เกิด ส่งความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นต่อนอกเหนือ Senge เห็นว่า การคิดในเชิงระบบ จะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิดเข้าร่วมด้วยทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

ลือชัย จันทรีโป (2546) อธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ร่วมเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การจะสนับสนุนให้เกิด

การรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์การสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำการใด ๆ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

- 1.1 สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้ องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

- 1.2 สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิม มักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่ง que ผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ หรือวิสัยทัศน์แบบทางการผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

4. ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม เสนิส หงษ์ทอง (2546) อธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ ให้คนได้คิด และหาทางหนีทีโล่งว่าจะทำอะไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมานั่งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันขึ้น รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์การ ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเองเท่านั้น

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วมของคนทั้งองค์การได้ ซึ่งแนวทางสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป โดยปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ การที่พนักงานแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจะทำให้้องค์การเกิดความร่วมมือกันที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่มีความตั้งใจจริง และพร้อมที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์เป็นจริง และประเภทที่ยินยอม และไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง โดยมักคิดว่าทำไปตามหน้าที่อธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานประเภทที่มีความตั้งใจจริง จะอุทิศเวลาให้กับองค์การ มีความกระตือรือร้น อยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
2. พนักงานประเภทที่ยินยอม ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ ทำตามที่คนอื่นคิดและแนะนำอยู่ตลอดเวลา ขาดความกระตือรือร้น มักทำอะไรตามคำสั่งเท่านั้น โดยมีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาดำแหน่งของพวกเขาเท่านั้น และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หากไม่คิดหรือไม่ทำอะไรที่ขัดต่อนาย

องค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอมโดยผู้นำจะมีความสุขถ้าได้เห็นพนักงานอยู่ในโอวาททุกอย่าง แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการเห็นพนักงานที่มีลักษณะประเภทที่มีความตั้งใจจริง เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์การ

สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร มีการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่าง ๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์การสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง

บดินทร์ วิจารณ์ อธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ร่วม คือ การถ่ายทอดทิศทางขององค์การจากผู้นำองค์การสู่ผู้ทุกระดับในลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2547) อธิบายไว้ว่าวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้พนักงานทุกคนมีมโนภาพอันเดียวกัน

สรุป วิสัยทัศน์ร่วม คือ การสร้างให้สมาชิกในองค์การทุกคนได้รู้และเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางตามวิสัยทัศน์องค์การซึ่งเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้ได้ในอนาคต

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) วีรฐ มาณะศิริานนท์ (2542) อธิบายไว้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบสมาชิกทุกคนในองค์การเรียนรู้จะต้องตระหนักและยอมรับแนวคิดเชิงระบบ ไม่ว่าจะเป็นดำเนินกิจกรรมย่อย ๆ ใดๆ ก็จะต้องส่งผลกระทบต่อระบบใหญ่ ๆ โดยรวม การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสิ่งใด จึงต้องมองเป็นระบบรวม/ภาพรวม ไว้เสมอ มีการคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุ ด้วยผล ในการพิจารณาเหตุการณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการเปรียบเทียบและตัดสินใจ ตลอดจนลงมือปฏิบัติด้วยความเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวม และความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุก ๆ ระบบตลอดทั่วทั้งองค์กร ประคองพลังชีวิตของมนุษย์ก็จะต้องมาจากการประสานงานของทุก ๆ ระบบในร่างกายมนุษย์ ที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน ซึ่งองค์กรทุก ๆ องค์กรก็สามารถเปรียบได้กับร่างกายของมนุษย์เราได้เช่นกัน ดังนั้น การจะคิดหรือจะปฏิบัติ ก็จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้เสมอ ๆ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) อธิบายไว้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริง ผู้คน พนักงาน ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการส่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของส่วนหนึ่ง/แผนกหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มเหลว กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

Senge (1990, p. 68) ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบ

ย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิบัติที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

Senge ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดพื้นฐานเดิม ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ตัวอย่างเหตุการณ์ อาทิ ซ่อมแก้ไขแต่ล้มเหลว (Fixes that Fail) โศกนาฏกรรมของหมู่หมา (Tragedy of the Commons) การเอาตัวรอด (Escalation) ความสำเร็จของผู้ที่คิดว่าตนประสบความสำเร็จ (Success of the Successful) เป็นต้น

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์

2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด

3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้

ประโยชน์

ลือชัย จันทรโป (2546) อธิบายไว้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาก็ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใดระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบเชิงรับคือการรักษาเย็บวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบ



องค์กรต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์กรรวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

1. เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
2. เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
3. เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบไข่มุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำและซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้นและการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเล็กละน้อย

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2547) อธิบายไว้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบ คือการมองกรอบความคิดในลักษณะองค์กรรวมหรือแบบวงกลมไม่ใช่แบบเส้นตรง

สรุปการคิดอย่างเป็นระบบ คือ การที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้ในการมองภาพใหญ่ให้เป็น ต้องมองให้ออก ต้องมองให้เห็นความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ว่าเมื่อเกิดสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้น หรือเมื่อการกระทำใด ๆ เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เสมอ การคิดอย่างเป็นระบบนี้จะช่วยขจัดปัญหาความสับสนซับซ้อนของงาน ความซับซ้อนของการคิดและความซับซ้อนขององค์กร

4. ขั้นตอนการพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การในอุดมคติที่ Senge บรรณานจะเกิดขึ้นอย่างทั่วถึง โดยวินัยทั้ง 5 ประการนี้มีลักษณะของการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การฝึกฝนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามวินัยทั้ง 5 ประการ มีจุดเริ่มต้นหรือขั้นแรกของการพัฒนาระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือการพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรมีวินัยด้านด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและวินัยด้านแบบแผนความคิดอ่านก่อนหลังจากนั้นก็พัฒนาวินัยด้านมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ วินัยด้านวิสัยทัศน์ร่วมเป็นขั้นที่สองและวินัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็นขั้นที่สามตามลำดับต่อไป (เกศรา รักชาติ, 2549)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต กล่าวว่า องค์การในอนาคตมีการเรียนรู้และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถนำความรู้ที่ผลิตขึ้นได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีโครงสร้างขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ จัดองค์การในมิติของความรู้ อำนาจในองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ยืดหยุ่น มีการไหลเวียนของข้อมูลโดยเสรี มีการกระจายอำนาจ การกิจและความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และระบบขององค์การเกื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ

สุนทรี กุลนันทน์ (2539, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยใน 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค ได้แก่ ภาพรวมขององค์การทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์การแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษา ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มเกษตรกรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมในองค์การ พบว่า จุดเด่นได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็จุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแข่งขันชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกอุปถัมภ์ และรูปแบบการบริหารแบบเก็งกำไรระยะสั้น โดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพัน และไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร ในระดับจุลภาค พบว่า แต่ละแห่งต่างมีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกัน แต่มีจุดอ่อนเหมือนกัน คือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์การเกี่ยวกับที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

อภินันท์ รอดสิทธิ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสำคัญกับความเป็นไปได้ทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการจัดสัมพันธนาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขานการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจัดสัมพันธนาการมีการรับรู้ในระดับมาก

นันทร โชติบุชิต (2538, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาราชการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อน คือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้ส่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์การจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความ เป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบอบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดูและระบบการจัดการศึกษาของไทย

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสุขภาพ สำนักงานปลัดงานกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การ และการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

บุบผา พวงมาลี (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเรียนรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า รูปแบบวิธีการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ความเป็นเลิศของบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง

สุพัตรา จันทรเทียน (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพ การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยบรมราชชนนีในเขต

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสอง คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่า ผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กัลยาณี คำแดง (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจพัฒนาตนเองที่มีทัศนคติต่องาน และองค์การ อยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

เสาวรส บุญนาค (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทาง การบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทาง การบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัย ทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียน ประถมศึกษานขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนา ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและ การติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้น ผลการวิจัยยัง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30 โดยมี ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และ ปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการ วิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ เชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัย การบริหารหลักสูตรและการสอนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมี อิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางบริหารดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามลำดับ นอกจากนั้น ยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัว อื่น แต่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนา กลุ่มบริหารและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการ เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ลือชัย จันทรโวปี (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2.ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดของผู้บริหาร และครูอยู่ในระดับมาก

เสนิส หงษ์ทอง (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้และศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และประเภทหน่วยงาน ที่สังกัดผลการวิจัยพบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มี การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ของ พนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่ สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ตำแหน่งงานและอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน