

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงาน
การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้
สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. องค์การพยาบาล

1.1 ลักษณะขององค์การพยาบาล

1.2 โครงสร้างขององค์การพยาบาล

1.3 การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

1.4 ความจำเป็นในการพัฒนากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.4 เทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาล

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 บรรยากาศองค์การ

3.1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

3.1.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

3.1.3 บรรยากาศองค์การในกลุ่มงานการพยาบาล

3.1.4 แนวคิดบรรยากาศองค์การของลิทวิน และบูร์เมอสเตอร์

3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

3.2.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

3.2.2 ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

3.2.3 แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของแคนเดอร์

3.2.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การพยาบาล

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์

3.3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล วิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

องค์การพยาบาล

ลักษณะขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน องค์การพยาบาลประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และบุคลากรอื่น ๆ มาร่วมกันดำเนินการ และปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล เพื่อให้บริการแก่ผู้มารับบริการ องค์การพยาบาลมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามความนิยม หรือความเห็นชอบเหมาะสมของโรงพยาบาล หรือสถาบันสุขภาพนั้น ๆ บางแห่งอาจเรียกว่าแผนกพยาบาล กองพยาบาล หรืองานพยาบาล (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539)

เนื่องจากองค์การพยาบาลเป็นองค์การใหญ่ มีระบบงานที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน มีฝ่ายการพยาบาล และแผนกการพยาบาลต่าง ๆ รวมทั้งมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ต้องอาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างแต่ละบุคคล ดังนั้นในการจัดองค์การพยาบาลจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ สภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานกันทำ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้

สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละตำแหน่ง มีการปรับเปลี่ยนระบบงานโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในทิศทางของตนเอง และองค์การร่วมกัน (ยุพดี โสทธิพันธ์, 2540 อ้างถึงใน บุปผา พวงมาลี, 2542)

โครงสร้างขององค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นระบบสังคมเปิด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลมารวมกลุ่มกัน เพื่อดำเนินในกิจการต่าง ๆ ของวัตถุประสงค์ ซึ่งในการดำเนินงานขององค์การพยาบาล จะต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน สำหรับการกำหนดโครงสร้างขององค์การพยาบาล ควรมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2533 อ้างถึงใน เสาวรส บุณนาค, 2543)

1. สายการบังคับบัญชา (hierarchy or line authority) สายการบังคับบัญชา จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจในการลดหลั่นกันลงมา สายการบังคับบัญชาขององค์การพยาบาลจะมีลักษณะสูงชัน (tall structure) หรือแบนราบ (flat structure) ก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การและองค์การ นั้นใช้ระบบบริหารในลักษณะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

2. ขอบเขตการควบคุม (span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงขอบเขตการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา

3. ตำแหน่งหลักและตำแหน่งช่วย (line and staff position) องค์การพยาบาลโดยทั่วไปมักจัดโครงสร้างองค์การ โดยแบ่งหน้าที่ใหญ่ ๆ ออกเป็น 2 ด้าน คือ หน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งช่วย (staff position) หรือสายงานรองของหน่วยงาน

ตำแหน่งหลัก หมายถึง ตำแหน่งที่เป็นแกนกลางของหน่วยงาน มีอำนาจสั่งการและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน

ตำแหน่งช่วย หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก แต่ไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรงแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) หมายถึง อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรกำหนดและระบุให้ชัดเจน อย่าให้ซ้ำซ้อนก้ำกัวยกัน

5. การกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร (channel of communication) ควรต้องกำหนดให้ชัดเจนเหมาะสม เพื่อให้ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

การบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่วางแผน กำกับการ และเฝ้าอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ลักษณะงานการบริหารของกลุ่มงานการพยาบาลจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านงานการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และด้านการบริหารงานวิชาการ

1. การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินงาน เพื่อให้งานของกลุ่มงานการพยาบาลมีระบบ โดยการสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานของการบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดองค์การ การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุมงาน
2. การบริหารงานบริการพยาบาล เป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ให้บริการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบันหรือความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน ลักษณะของงานบริการพยาบาลจะให้บริการที่ครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือ การป้องกัน การรักษา การส่งเสริม และการฟื้นฟูสมรรถภาพทั้งการดูแลบุคคลทั้งคน (holistic care) การบริหารงานบริการมีกิจกรรมบริการที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลตามความต้องการหรือตามปัญหาและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การจัดบริการพยาบาลให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล เป็นต้น
3. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนการบริการพยาบาลให้มีคุณภาพดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานและช่วยให้บุคลากรมีความสามารถ เกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการปฏิบัติการทางวิชาการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การบริการด้านเอกสาร ตำราวิชาการ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนค้นคว้าวิจัยทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเป็นงานบริการการศึกษาภาคปฏิบัติ การควบคุมนิเทศนักศึกษา การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลภาคปฏิบัติของนักศึกษา

**ความจำเป็นในการพัฒนากลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขต
กรุงเทพมหานครไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้** เรากำลังก้าวสู่โลกยุคใหม่ในอนาคต เป็นโลกการแข่งขันไร้พรมแดน โลกของสังคมแห่งความรู้ที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แพร่กระจายไปอย่างกว้างขวาง สังคมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว บริบทของโลกยุคใหม่

เรียกร้องให้องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องปฏิรูปให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น มีพลวัต และมีประสิทธิภาพ การทำงานสูงเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544, หน้า 2-7)

องค์การด้านสาธารณสุขเป็นหนึ่งในองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องปรับตัวให้มีสมรรถนะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น การบริหารงานสาธารณสุขจึงต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรด้วยที่เกิดขึ้นในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้านสาธารณสุข จึงมีความจำเป็นในการที่ต้องมีการพัฒนากลุ่มงานการพยาบาลให้มีการเรียนรู้ที่รวดเร็วสามารถปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมเนื่องจาก

1. พัฒนาการของเทคโนโลยีชีวภาพที่เกี่ยวกับการแพทย์ เทคโนโลยีที่สำคัญซึ่งจะมีผลต่อการรักษาในอนาคตคือ การถอดแผนที่รหัสพันธุกรรมของมนุษย์ (human genome map) และการโคลนนิ่ง (cloning) โดยพัฒนาการของเทคโนโลยีชีวภาพ หากนำมาใช้อย่างถูกต้อง จะส่งผลกระทบต่อช่วยให้การรักษาพยาบาลโรคมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ปัญหาปัจจุบันคือ ในประเทศไทยยังขาดผู้เชี่ยวชาญที่จะดูแลในด้านนี้ทั้งแพทย์ และพยาบาลจำนวนมากและเทคโนโลยีชีวภาพยังสถานะเป็นดาบสองคม ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางจริยธรรมได้

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการแพทย์ ของ nanotechnology ซึ่งเป็นเทคโนโลยี ขนาดจิ๋วที่สายตาคณธรรมตาไม่สามารถมองเห็นได้ที่สายตาคณธรรมตาไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น การสร้างหุ่นยนต์ขนาดเล็กจนสามารถเข้าไปทำลายก้อนไขมันในเลือดได้ ผลที่ตามมาคือ การเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาพยาบาลอย่างมหาศาล ประชาชนสามารถตรวจสอบความผิดปกติ หรืออาการติดเชื้อได้ด้วยตนเองผ่านอุปกรณ์พิเศษ และผู้ป่วยสามารถป้องกันการลุกลามของโรคได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิต ทำให้พยาบาลต้องปรับบทบาทตนเองเป็นผู้ให้คำแนะนำและส่งเสริมการดูแลสุขภาพ และเน้นไปที่การเป็นพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะโรคเพิ่มมากขึ้น ตามความต้องการของสังคม

3. ความแพร่หลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการนำระบบเครือข่ายสารสนเทศมาใช้ในงานสาธารณสุขจะขยายตัวมากขึ้น ประชาชนมีแนวโน้มจะหันไปพึ่งพา แหล่งข้อมูลในการดูแลสุขภาพตนเอง และขณะเดียวกันประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญได้มีโอกาสรับการรักษาที่ดีขึ้น โดยผ่านเทคโนโลยีดังกล่าว ดังนั้นจึงส่งผลให้พยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน และใช้ระบบเครือข่ายเข้ามาในการปฏิบัติงานช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง ทำให้ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4. การแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรงขึ้น การเปิดเสรีทางการค้าทำให้เวทีการแข่งขันรุนแรงขึ้น ความอยู่รอดทางเศรษฐกิจกลายเป็นปัจจัยหลักให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบคือ ประชาชนบางกลุ่มเป็นโรคเกี่ยวกับสุขภาพจิตมากขึ้น เช่น โรคเครียด โรควิตกกังวล และซึมเศร้า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บุคลากรทางการแพทย์ต้องปรับบทบาทพยาบาลเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น และจากการแข่งขันทางเศรษฐกิจรุนแรงซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรสาธารณสุขภาครัฐในระยะยาวได้ ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลักคือ ระบุว่ารายได้ที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างบุคลากรในสถานพยาบาลของรัฐกับเอกชน เงินเดือนข้าราชการไม่ได้ถูกปรับให้เพิ่มขึ้นเพียงพอกับดัชนีค่าครองชีพที่สูงขึ้น ซึ่งเงินเดือนข้าราชการไม่สามารถดึงดูดผู้สำเร็จการศึกษารุ่นใหม่ ประกอบกับหน่วยธุรกิจเอกชนสนใจเข้ามาดำเนินการในอุตสาหกรรมสุขภาพเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการดูแลผู้สูงอายุ ธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพ ธุรกิจประกันสุขภาพ อาจมีบุคลากรบางส่วนจากสถานพยาบาลด้านสุขภาพของรัฐย้ายไปทำงานกับเอกชน และผู้สำเร็จการศึกษาใหม่อาจเลือกทำงานภาคเอกชนมากกว่ารัฐ

5. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรผู้สูงอายุเทคโนโลยีการแพทย์ที่พัฒนาส่งผลให้อัตราการตายลดต่ำลงอย่างเห็นได้ชัด ผลที่ตามมาคือ สัดส่วนผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นความต้องการพยาบาลในการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุมีการขยายตัวมากขึ้น การดูแลนี้ต้องครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจ แบบครบวงจรเรื่องสุขภาพคือ ประกอบด้วย การพักผ่อน การท่องเที่ยว การจัดกิจกรรมระหว่างผู้สูงอายุด้วยกัน

6. สภาพสิ่งแวดล้อมเป็นพิษระดับรุนแรงในเขตเมือง ได้ขยายตัวไปสู่เขตเมืองใหญ่ในภูมิภาค เช่น เชียงใหม่ นครราชสีมา หาดใหญ่ฯ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเป็นพิษส่งผลให้เกิดโรคทางเดินหายใจจำนวนมาก จึงควรมีการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้มีความรู้ความชำนาญในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น

7. กระแสเรียกร้องด้านสิทธิเสรีภาพ การเรียกร้องสิทธิของผู้ป่วย ทำให้บุคลากรทางการแพทย์ต้องตระหนักในบทบาท และหน้าที่ของตนเองเพิ่มขึ้น กระแสเรียกร้องสิทธิเสรีภาพจะส่งผลให้การทำงานต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ บุคลากรทางการแพทย์ จะต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบครอบ มิฉะนั้นจะถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย หรือค่าชดเชยได้ ผลข้างเคียงคือ ทำให้มีการเพิ่มค่ารักษาพยาบาลในด้านที่มีความเสี่ยงสูง

8. กระแสการจัดการภาครัฐแบบใหม่ เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การแปรสภาพกิจการของรัฐ บางอย่างไปเป็นองค์การอิสระ โดยการเปลี่ยนโครงสร้างโรงพยาบาลของรัฐไปสู่การเป็นองค์การมหาชนอิสระ แต่ยังรับเงินงบประมาณบางส่วนจากทางราชการอยู่โรงพยาบาลทำให้ระบบการบริหารคล่องตัว เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงาน แนวทางนี้ทำให้โรงพยาบาลจะ

ต้องแสวงหารายได้เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับเพื่อความอยู่รอด ส่งผลต่อกลุ่มงานการพยาบาล คือ พยาบาลต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ตนเองอยู่รอด และองค์การสามารถดำเนินการต่อไปได้ ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันในด้านอุตสาหกรรมสุขภาพสูง

สภาพการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นเพียงบางส่วนของแนวโน้มในอนาคต ที่กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ต้องเผชิญซึ่งกลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต เพื่อสามารถเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที โดยคิดหาวิธีการพัฒนา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสามารถเสนอผลผลิตใหม่ ๆ ให้ลูกค้าพึงพอใจกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครจะสามารถดำเนินการได้นั้น ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มาใช้ในการพัฒนาองค์การ

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้ ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจาก ชาร์ลส์ อริยริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดเนลด์ ชูออน (Donald Schon) แห่ง Massachusetts institute of technology (MIT) ในปี ค.ศ. 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational learning: A theory of action perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (organizational learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดในองค์การ ในปี ค.ศ. 1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT center for organizational learning ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline : The art and practice of the leaning organization และได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า organization learning ในปี ค.ศ. 1994 เซ็งกี และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ (วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2543, หน้า 52-54) และในปี ค.ศ. 1998 เซ็งกี ได้ออกหนังสือ ชื่อ The fifth discipline challenge : Mastering the twelve challenges to change in learning organization (1998) ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือ

และงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น จำนวนมากซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นเรื่องที่สำคัญในอนาคต

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่เกิดขึ้น สมาชิกของ องค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

เพนเดอร์, เบอร์ริก्यान, และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งหมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

การวิน (Garvin, 1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการยังรู้ และความรู้ใหม่ ๆ

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่กับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ลูธันส์ (Luthans, 1998) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการนำความสำเร็จจากหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

สมิต สัชนุกร (2541) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เจริญสุข ภาคศิริพงษ์ (2542) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพียงกันทั้งองค์การ

โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงาน ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ

บุบผา พวงมาลี (2542) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องอำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การ จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เสาวรส บุญนาค (2543) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็น องค์การที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์การ มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์การให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกัน ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วมอันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์การที่ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการและมีการเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

องค์ประกอบหลักแห่งการเรียนรู้

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) (Senge, 1990) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นการกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

ซึ่งก็ (Senge, 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งกัน และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์การไปสู่

ความยั่งยืน โดยการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยทุกคน มีธรรมชาติในการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ (ปัญญา อศวกุลประดิษฐ์, 2544, หน้า 15-30)

1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถ ขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความรู้ลักษณะสำคัญที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (human mastery) คือ ความเป็นบุคคลที่ รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับ ความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มี กรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นการพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้อง เกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของ ความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้ เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กรมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลคือความ คาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคตคน เราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราจะทำอะไรสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (จำเรียง วัชรวัฒน์ และเบญมาศ อุ่นพันธุ์, 2540)

1.1.1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจงานและตำแหน่งหน้าที่ เป็นอย่างไรในอนาคต

1.1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว การเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็น เช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.1.1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว ในบั้นปลายของชีวิตเรา โดยความปรารถนาสูง สุด แล้ว เราต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่เพศบรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น

1.1.2 พยายามใช้คำถาม--ถามตัวเอง ในที่สุดแล้วความต้องการที่แท้จริงในช่วงนั้น ๆ ของชีวิตนั้น ๆ ของชีวิตนั้น เราต้องการอะไร แล้วลองคิดทบทวนอีกสัก 2-3 รอบให้มั่นใจว่าเราต้องการสิ่งนั้นจริง ๆ

1.1.3 ใช้คำถาม-ถามตัวเองต่อไปอีกว่า ถ้าเราได้สิ่งนั้นมาแล้ว มันจะมีเรื่องอะไรหรือสิ่งอื่นใดติดตามมาด้วยหรือไม่ แล้วเราอยากจะได้ในสิ่งที่ตามมานั้นหรือไม่

1.1.4 ถามตนเองด้วยวิธีการข้างต้นนี้ วนไปอีกสัก 2-3 รอบ แล้วเราจะมีคำตอบให้กับตัวเราเองได้ว่า วิสัยทัศน์ของเรานั้นเป็นอย่างไร

ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะสามารถวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) มักมีความเข้าใจผิดอยู่เสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้ สามารถนำเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ได้ เช่น ความวิตกกังวล หรือเสียใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เป็นภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ (emotional tension)

อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะนำไปสู่

1.2.1 ช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นบทเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพความจริง

1.2.2 มีผลให้เกิดความเพียรพยายามและความอดทน

1.2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious) จะต้องมียุทธศาสตร์ด้านจิตใจที่สำคัญ คือ "จิตใต้สำนึก" เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น บุคคล หรือสมาชิกขององค์กรจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (mental models) เป็นการเข้าใจ และมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผลมีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคน มีส่วนสำคัญ และมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรม

ของคน จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญก็คือ องค์กรไม่ควรไปกำหนด หรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิด และสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีแบบแผนความคิดที่สมเหตุสมผล ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี mental ability ที่ไม่ผันแปร เรววน หรือทอดถอย เมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540)

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ ให้คนได้คิด และหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมาคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดขึ้นอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเองเท่านั้น (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544, หน้า 15-30)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม (synergy) ของคนทั้งองค์กร ที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป โดยปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจัง และจริงใจ การที่พนักงานแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกัน ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1.1 พนักงานประเภทได้รับความไว้วางใจ (commitment) จะอุทิศเวลาให้กับองค์การ มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3.1.2 พนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ ทำตามที่ คนอื่นคิดและแนะนำอยู่ตลอด ขาดความกระตือรือร้น มักทำอะไรตามคำสั่งเท่านั้น โดยมีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาเท่านั้น และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหากไม่คิด หรือไม่ทำอะไรที่ขัดต่อนาย

องค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) โดยผู้นำจะมีความสุขถ้าได้เห็นพนักงานอยู่ในโอวาททุกอย่าง แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการเห็นพนักงานงานที่มีลักษณะได้รับความไว้วางใจ (commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพ สูงสุด

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ ผู้นำองค์การจะต้องเลิกความคิดแบบเดิม ๆ ที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์การจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์การ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร มีการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่าง ๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์การ (Marquardt, 1996)

3.4 สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) (Senge, 1990) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (group thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคน มาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจ จากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้

องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ

4.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

4.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4.1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน

4.1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุป ร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่

และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึกฝนทบทวนร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) (Senge, 1990) การคิดอย่างเป็นระบบ เกิดจากความคิดที่ว่าสิ่งต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการ อย่างเป็นองค์รวม การมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปยังทุก ๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจแก้ปัญหา ด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกับต้องมาเสียเวลาโดยใช่เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นมาอีก ด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เรา สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ผลที่ได้มีความกระจ่าง ชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

การที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม
2. เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉลียชา ไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
3. เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบัน มาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากวินัยทั้ง 5 ประการ ดังได้กล่าวมานี้ ซึ่งก็ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การในอุดมคติที่ซึ่งก็ปรารถนาจะเกิดขึ้นอย่างทั่วถึง โดยวินัย ทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะของการร่วมกันฝึกฝนไปพร้อม ๆ กัน ทั้งในระดับ

บุคคล ระดับกลุ่ม และองค์การ ซึ่งทำให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย

เทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาล การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลายประการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ประพันธ์ หาญขว่าง, 2538, หน้า 62-73)

เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล เพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การศึกษาตนเอง (self-knowledge) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (methodical) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง (self-knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตัวเราเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น

การศึกษาตนเองแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1.1 ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง (abilities estimation)

1.2 ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ (knowledge) และมีความเข้าใจ (understanding) อะไรบ้าง ถือเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง (self-confidence)

1.3 ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหาลักษณะบุคลิกภาพ (personality) และเอกลักษณ์ (identity) แห่งตน

1.4 ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง (self-knowledge) เป็นการทำความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งรู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเองซึ่งจะเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ (learning path) และวิธีการที่จะเรียนรู้ (method of learning) ของตนเองได้

การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพ (potential) ในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) ในวิธีการนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการ

และตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (on-the-job) กระบวนการเรียนรู้ (learning process) จะเชื่อมโยงตรงกับกระบวนการทำงาน (work process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (cyclic learning)

การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (methodical) นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ในขณะทำงาน (learning by doing) หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงแล้ว องค์การอาจจะต้องเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (conscious learning) เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน (classroom) การฝึกอบรม (training) การสัมมนา (seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา (education courses) หรือในรูปแบบของ (correspondence courses) ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงานและนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกำหนดรู้ได้ว่า ตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (collective learning) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์การในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

2.1 สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

2.2 มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (innovation) การประสานงาน (coordination) และการปฏิบัติ (action)

2.3 ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ

ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิด (framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์บุคคล หรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต

2. การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (reforming) การเปลี่ยนจากแนวคิด ความเข้าใจแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (transforming)

3. การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (integrating) สังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้า (experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นทีมผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียงซักถามกันอย่างกว้างขวางเปิดโอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็นของเขาลงไปพันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และกระบวนการทำงาน (operation procedures) ขององค์การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการกับการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน

วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน

เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่

1. การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (action research) ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล (collecting data) และวิเคราะห์ข้อมูล (analyzing) ร่วมกันเป็นการค้นคว้าความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่าง ๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไขซึ่งอาจทำได้โดย

- 1.1 การรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาล้ายกันเข้าด้วยกัน
- 1.2 ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- 1.3 ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- 1.4 วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- 1.5 วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- 1.6 นำไปปฏิบัติ

2. การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (action reflection learning) ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ไขปัญหในงานพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- 2.1 มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ

2.2 ให้คนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ

2.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการ (project work)

2.4 ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนา กันเสมอในเรื่องงาน

3. การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (action science) เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอา ข้อมูลที่ได้จากวิจัยคุณภาพและการสะท้อนถึงการเขียนสิ่งที่ได้เรียนรู้มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น อันประกอบด้วย

3.1 การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ

3.2 เครือข่ายการทำงานเป็นทีม (team network) ให้มีการเรียนรู้และทำงานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม

3.3 การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์การ

3.4 สร้างแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่า และซับซ้อนกว่า

3.5 สร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน

3.6 เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (collective learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึง เป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่างๆ ทั้งสายงานหลัก (line) และสายงานสนับสนุน (staff) เป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้อองค์การจะต้องสนับสนุนโดยการให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาสและเวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรึกษาของทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การ เพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ (organization learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ (organization learning) ในเทคนิควิธีการนี้เป็นวิธีการระดับองค์การ มุ่งต่อการทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะทำได้โดย

1. มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรม ที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

2. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์การ

4. ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์การ มีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอ ๆ กับ

ด้านอื่น ๆ

เทคนิคที่นำเสนอเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการจะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์การ ดังนั้นผู้ที่ให้นำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ควรจะมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การของตนก่อน

สรุป ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge) ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาพรวม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจนำมาเป็นตัวแปรเกณฑ์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin, & Stringer, 1968) บรรยากาศองค์การ หมายถึงการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและแรงจูงใจของแต่ละบุคคล

สตีเยิร์ส (Steers, 1977, p. 101) บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่าง ๆ ที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้

สวานเบิร์ก (Swansberg, 1990) บรรยากาศองค์การ หมายถึง เป็นการจัดกลุ่มของรูปแบบอยู่เป็นทางการ การผ่อนคลาย การปกป้อง การระมัดระวัง การยอมรับ การไว้วางใจ และอื่น ๆ ซึ่งทำให้เกิดระดับอารมณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีความประทับใจ และรับรู้เกี่ยวกับองค์การนั้น

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากคนที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขายู่ภายใต้การกำกับ ควบคุม ของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่แบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้

แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่าง ๆ ในองค์การนี้ คือ บรรยากาศองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วยเหตุผลสามประการ คือ ประการแรก บรรยากาศองค์การบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สาม ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2538)

บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ สเตียร์ส (Steers, 1977, pp. 104-109) คือ

1. บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของพนักงาน ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การ จึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานทั้งในระดับบุคคล และกลุ่มด้วย

2. บรรยากาศองค์การ ซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่ง อาจจะเหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมต่ออีกองค์การหนึ่งนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การของงานและสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานของตนด้วย โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจ

3. บรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการขาดงานของพนักงาน แต่ก็ไม่สามารถคาดหวังได้ว่า บรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 420) สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การและจะช่วยกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ หากต้องการพัฒนาองค์การสิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การและการพัฒนาองค์การ

บรรยากาศองค์การของกลุ่มงานการพยาบาล

กลุ่มงานการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญยิ่งในการให้บริการด้านสุขภาพเพราะเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรมากที่สุดในโรงพยาบาล ประกอบด้วยบุคลากรพยาบาลวิชาชีพกลุ่มใหญ่ในระบบบริการสุขภาพ ซึ่งบรรยากาศของกลุ่มงานการพยาบาลสามารถส่งเสริมให้บุคลากรซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพมีการทำงานเป็นทีมร่วมกัน มีความ