

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักธรรมพุทธศาสนา โดยศึกษาถึงหลักธรรมพุทธศาสนาที่ส่งเสริมให้เกิดหลักวินัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการ ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้และหลักธรรมพุทธศาสนา โดยเรียงตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.6 แนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.7 กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. หลักธรรมพุทธศาสนาในพระไตรปิฎกอันประกอบไปด้วยพระวินัยปิฎก พระสุตตันตปิฎกและพระอภิธรรมปิฎก
3. หลักการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

##### ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ อะกิริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมขององค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับชอน (Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ

Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกนั้นใช้คำว่า “การเรียนรู้ขององค์กร” (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่เฮย์ส (Hayes) เป็นบรรณาธิการ และได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่เพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2540 และ วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 1990 บุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือเซนเก้ (Senge) ศาสตราจารย์แห่ง MIT ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์กรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning) ขึ้นเพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนเผยแพร่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลงานที่เป็นหนังสือ และนิชมอ่านกันอย่างแพร่หลายคือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization โดยในหนังสือเล่มนี้ เซนเก้ (Senge) ได้ใช้คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แทนคำว่าการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2540) ภายใต้อาสาเชื่อว่าการเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของคนออกไป และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต และพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge, 1990)

#### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายและลักษณะของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั้นมีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย แต่ก็ยังไม่มีคำนิยามหรือคำอธิบายลักษณะที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความหมายและคำอธิบายลักษณะที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน มีผู้ที่แสดงทัศนะในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน และแตกต่างกันอยู่บ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้เป็นข้อมูลโดยสังเขป ดังนี้

อะกิริส (Argyris, 1977) ได้ให้ความหมายของคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กรเพื่อลดทอนรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้อง หรือแก้ตัว (Defensive Routines)

ต่อมา ในปี ค.ศ. 1990 เป็นปีแรกที่เริ่มมีการให้คำนิยาม คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดย เซนเก้ (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อ

นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ และแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ ส่วนเพดเลอร์ (Pedler, 1991) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ วตकिनส์ และมาสิค (Watkins & Marsick, 1992) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การและชุมชน ซึ่งในปีเดียวกัน แครมลิงเจอร์ (Kramlinger, 1992) ได้ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดี และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

สำหรับ วิค และ ลีออน (Wick & Leon, 1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Transformation) ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ (Intentional Learning) ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับที่ การ์วิน (Garvin, 1993) ซึ่งให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีทัศนะในการสร้างสรรค์มีการถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

ขณะที่ คิม (Kim, 1993) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้งังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับที่รอส และคณะ (Ross et al., 1994) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์การ และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ และ มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศ

กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังสอนให้สมาชิกในองค์กรมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นอีกทั้งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

ส่วนเบนเนทท์ และ โอ'Brien (Bennett & O'Brien, 1994) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สร้างและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์กรนั้น เช่นเดียวกับที่สเลเตอร์ และนาร์เวอ์ (Slater & Narver, 1995) ให้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติหรือการกระทำซึ่งการเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้หากองค์กรได้พัฒนาสติปัญญาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับ และให้สามารถรับรู้หรือซึมซับในการเรียนรู้

แมคกริลล์ และส โลคัม (Mcgrill & Slocum, 1996 อ้างในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคคลและกลุ่มมีความตระหนักในตนเองก้าวทันต่อสภาพที่เป็นอยู่เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและสร้างทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต มีการกระตุ้นให้ค้นหาภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงาน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว และมีการใช้ความรู้นั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้ผลิตและการให้บริการ ตลอดจนวิถีชีวิตการทำงานของพวกเขาเองให้ดีขึ้น สอดคล้องกับที่มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีพลังอำนาจเพื่อการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตร สามารถเรียนรู้และใช้ความรู้ให้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ลูธานส์ (Luthans, 1998) ได้กล่าวไว้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่รูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้างเป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่ความต้องการที่มากมาย และหลากหลายจะได้รับการปลดปล่อย และเป็นองค์กรที่ค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต

สำหรับนักวิชาการทางการศึกษาศึกษา เช่น ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอยู่อย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยิ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กร ได้เรียนรู้ซึ่งกัน และกัน และเป็นที่ยิ่ง

องค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่วนอับเบน (Ubben, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชติ สารรัตนะ, 2545) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่ง การเรียนรู้ในชื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) โดยถือว่าเป็นคำที่มีความหมาย อันเดียวกัน และใช้แทนกันได้ และกล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับ เรื่องความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เรื่องการเปลี่ยนแปลงในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เรื่องขององค์กร หรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เรื่องของ องค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไป และ โอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าเรื่องขององค์กร หรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผล และการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้ และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้ เกิดสิ่งใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช้เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการชิมชั้บหรือการสะสม เท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาได้จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิดและ การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กร องค์กรเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิด และ การเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

อับเบน และเจนเซน (Ubben & Jensen, 2001) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชน แห่งการเรียนรู้ (Learning Community) มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้ เป็นชุมชนที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เป็นเรื่องขององค์กร หรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive)

นอกจากนี้ ในปี 2002 เพททิงเกอร์ (Pettinger, 2002) ยังได้ให้ความหมายขององค์กร แห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ยุทธวิธี และวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของ การสร้างเสริมพฤติกรรมเจตคติและทักษะ

จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธ์ (2540) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้กระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจ เชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแส โลกาภิวัตน์ตลอดไป

วีรวัช มาณะศิริรานนท์ (2542) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของ

การบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) ระหว่างกัน และกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศ เหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการให้ความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542) ได้อธิบายคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนามีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำ และเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่อีกทั้งยังเป็นที่ยังบุคคลเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในทำนองเดียวกัน วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2544) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ และการหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะมุ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ ในช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

ส่วนถิอชัย จันทรโปี (2546) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งสมาชิกใน องค์กรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) เห็นว่าองค์กร แห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มใน องค์กรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้กระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่บุคลากร ในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็น ความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้นมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

จากนิยามคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ และนักปฏิบัติที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าทุกคนมองเห็นภาพแห่งความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นในการสร้างบรรยากาศให้พนักงานหรือบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเองตลอดเวลา ทำให้เกิดการการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความเข้าใจเชิงระบบสร้างภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานสัมพันธ์ในการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังมีเสรีภาพในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

### ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดพื้นฐานในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดของ เซนเก้ (Senge, 1990) ที่ได้ให้ความสำคัญกับความสามรถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง และถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคน และทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้หรือนักเรียนรู้ (Learners) อีกทั้งยังรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางในการที่จะช่วยให้คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ (Ability to Learn) ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นเซนเก้ (Senge, 1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเซนเก้ (Senge, 1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลอย่างจริงจังในการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และเซนเก้ (Senge, 1990) ใช้คำว่า “วินัย” (Discipline) เพื่อเป็นการบ่งชี้ว่าวินัยเป็นเทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ และเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาเสริมสร้างทักษะสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามเมื่อวินัย 5 ประการนี้รวมกันได้อย่างสมดุล ก็ยังไม่ใช่เป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งขึ้นมา แต่กลับเป็นการก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี (วิรวรรณ

ป็นนิยาม, 2544)

วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่เป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีรายละเอียด ดังนี้

### หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ได้มีผู้แปลคำนี้ไว้มากมาย เช่น บุคคลที่รอบรู้ (คณัย เทียนพุทธ, 2540) บุคคลซึ่งมุ่งความเป็นเลิศ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือบุคคลที่มีความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งก็ล้วนแล้วแต่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะจากนิยามความหมาย ซึ่งหมายถึง การมีความชำนาญเป็นพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิต ทั้งด้านส่วนตัว และวิชาชีพ โดยอาศัยความเป็นนักพัฒนาตนเอง (Self Developer) ที่จะมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานตลอดจนสามารถสร้างสรรค์ผลงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าหากสมาชิกในองค์กร มีกรอบของความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) บุคคลเหล่านั้นก็จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ ชวงศ์, 2540) และการที่จะเป็นนักพัฒนาตนเองที่ดีนั้น จะต้องมีความพร้อมกระทำทั้งทางกาย อารมณ์ และสติปัญญา ควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน

เมื่อแต่ละบุคคลได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศนี้แล้ว และได้มีโอกาสมาร่วมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยังมีความเป็นเลิศมากขึ้น ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศยังมีแนววิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือความคาดหวังในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง เช่น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว เป็นต้น

2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) คือ เป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้เรามีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงใฝ่ต่ำ (Structural Conflicts) ที่จะคอยรั้งให้ตัวเราให้ออกยต่อความเหนื่อย ยากหัน ไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว ในเมื่อเราจะมุ่งไปสู่ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) และก็ได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ไว้แล้ว แต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ ยิ่งในสภาวะเศรษฐกิจที่เลวร้ายคนที่อยู่รอดได้ และองค์กรที่จะอยู่รอดได้ก็จะต้องมีทั้งความขยันขันแข็ง ใช้จ่ายอย่างประหยัด มีแรงใฝ่ดี และมี



ความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ

3. ใช้ข้อมูลวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งทุกอย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจดีไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้ คือไม่คิดและตัดสินใจอย่างทอ้งแท้จึง โหลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เป็นผลให้ตัวเรานั้นไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ในปัจจุบันได้

4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Sub Consciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แค่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น ควรจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ นั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง การทำงานอย่างชำนาญโดยใช้จิตใต้สำนึก (Sub Conscious) ถือได้ว่าเป็นเรื่องจริงที่สามารถจะเกิดแก่ปัจเจกบุคคล ทุกผู้ทุกคนได้โดยไม่ยาก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับ ความขยันหมั่นเพียรของเราพร้อมทั้งมีและมุ่งมั่น ใฝ่ดีที่จะลงมือกระทำการใด ๆ ให้มีความสำเร็จ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ โดยเราต้องตระหนักรู้ในสถานภาพจริง ณ ปัจจุบันด้วยว่าเราเป็นอย่างไร ไม่รู้อะไร ไม่เป็นอะไร แล้วจะเก่ง จะเชี่ยวชาญได้อย่างไร จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติจนกลายเป็นจิตใต้สำนึก และบรรลุของความรอบรู้แห่งคนได้โดยง่าย

#### หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) หมายถึง การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐานข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อคำนิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลายคล้ายกับกระจกที่ส่องให้เก็บสิ่งที่เกิดขึ้น มันจะทำให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมที่ การพัฒนาความสามารถในการทำงานขององค์กรด้วยการสร้างแบบจำลองความคิด จะเกี่ยวพันกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การนำไปใช้ในการทำงาน ตัวอย่างบริษัทที่ใช้การสร้างแบบจำลองความคิดไปใช้จริงในการทำงานและประสบความสำเร็จ ได้แก่ บริษัทเชลล์ จำกัด บริษัท ฮาโนเวอร์ จำกัด เป็นต้น การสร้างรูปแบบความคิดจะประกอบไปด้วย การใช้ทักษะในเชิงธุรกิจ และทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในด้านทักษะในเชิงธุรกิจ อาจจัดให้มีการฝึกอบรมในการสร้างแบบจำลองความคิดในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างทักษะ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้เรียนรู้ จึงก่อให้เกิดความสมดุลของการเรียนรู้และการตอบสนองการเรียนรู้ บริษัท เชลล์ จำกัด ได้สร้างแบบจำลองความคิด โดยเริ่มจากการสร้างแผนงาน เพื่อจัดการสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทำให้เห็น

มุมมองของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสร้างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยจัดเป็นกระบวนการมีการจัดการสิ่งที่พนักงานปฏิบัติต่อกันมาจนเป็นประเพณี ส่วนบริษัท ฮาโนเวอร์ จำกัด ก็มีรูปแบบ ในการสร้างรูปแบบความคิด โดยบริษัทได้สร้างเครือข่ายของระบบภายในของผู้บริหารประกอบไปด้วย ผู้จัดการอาวุโสผู้ให้คำปรึกษาและผู้จัดการทั่วไป โดยระบบจากภายในจะนำไปสู่มุมมองภายนอก และมุมมองที่กว้างขึ้นของผู้จัดการก็เปรียบเหมือนกลไกที่ปฏิบัติงานของผู้บริหาร หน้าที่พื้นฐานก็คือการให้คำปรึกษาไม่ใช่การควบคุม การตัดสินใจ กลไกการทำงานเหมือนการควบคุมจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง แต่สัมพันธ์ภาพใน การทำงานเหมือนเป็นคู่หูกัน สามารถแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับธุรกิจให้กัน ในระบบภายในผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้รายงานไปยังผู้จัดการอาวุโส ซึ่งกระบวนการนี้มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมทักษะของผู้จัดการทั่วไป บริษัท ฮาโนเวอร์ จำกัด มีการปรับปรุงการสร้างรูปแบบความคิด ในทุกระดับขององค์กร โดยมีการเชื่อเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ 10 ข้อดังต่อไปนี้ (Senge, 1990, p. 189)

1. ประสิทธิภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการสร้างแบบจำลองความคิดของกลุ่มผู้นำอย่างต่อเนื่อง
  2. องค์กรจะไม่กำหนดว่า ทุกคนต้องขึ้นขอรับการสร้างแบบจำลองความคิด แต่เมื่อใดที่คนมีการสร้างแบบจำลองความคิดแล้วจะนำไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเองว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด
  3. ผลของการตัดสินใจด้วยตนเอง จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
  4. การสร้างแบบจำลองความคิด ที่ดีต้องสามารถเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมได้
  5. ผู้บริหารจะไม่เข้าไปตัดสินใจแต่ทำหน้าที่ช่วยให้เข้าใจและพัฒนาแบบจำลองความคิด
  6. การสร้างแบบจำลองความคิดหลาย ๆ แบบนำไปสู่หลายมุมมอง
  7. กลุ่มและความรู้ลักษณะไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นจึงไม่มีใครสามารถทำมันได้ตามลำพัง
  8. เป้าหมายไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องกันในกลุ่ม
  9. กระบวนการเกิดผลสัมฤทธิ์จะถูกนำไปสู่ความเห็นพ้อง
  10. การวัดผู้นำที่มีคุณค่า โดยการที่ผู้นำใช้การสร้างแบบจำลองความคิดของผู้อื่น
- อะกิริส (Argyris, 1977) ได้อธิบายถึงทักษะของการเรียนรู้ ว่ามีสองส่วนใหญ่ คือ ทักษะของการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) และทักษะของการสืบค้น (Inquiry Skills) ทักษะของความคิดใคร่ครวญให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดที่จะทำให้ทราบว่าเราจะทำอะไรจากการสร้างแบบจำลองความคิดและทิศทางที่เขาจะทำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำ ส่วนทักษะของการสืบค้นก็เอาใจใส่ว่าทำอะไรเราจะทำงานในลักษณะเผชิญหน้า หรือมีปฏิสัมพันธ์

กับคนอื่น โดยเฉพาะในธุรกิจที่ซับซ้อน และมีประเด็นของความขัดแย้ง (Senge, 1990, p. 191) โดนอล ชอน (Donald Schon) ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานกับอะกรีส (Argyris) ได้แสดงความคิดว่า ทักษะของการคิดใคร่ครวญมันเริ่มจากการจำ แล้วกระโดดไปสู่ความคิดที่เข้าใจยาก มีลักษณะเป็นนามธรรมเป็นความคิดที่เร็วแต่ขาดการทดสอบ ทำให้ยากที่จะเชื่อถือได้ (Senge, 1990, p. 192)

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ จะทำอะไรพนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้ Mental Model ของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โคในที่สุด ผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบ วิธีคิดในที่นี้อาจจะสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. เจตคติ (Attitude) ซึ่งหมายถึง “ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” ถือเป็นการแสดงออก การตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิบัติยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า - ท่าที) ก็เป็นไปได้

2. ทรรศนคติ (Viewpoint/ Standpoint/ Perception) ซึ่งหมายถึง “แนวความคิดเห็น” ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ - วิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียนรู้ผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กัน ว่ามีจุดยืน

3. กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งหมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติท่าทีที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักรู้ได้ว่า สิ่งที่เราทำตาม ๆ กันไปนั้นมันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันกลายเป็นความเชื่อ เป็นความคิดยึดติด ผังใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทั้งกระบวนทัศน์ ทรรศนคติ และเจตคตินี้เองจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด ถ้ารูปแบบ และวิธีคิดข้างต้นล้วนเป็นไปในทางลบก็คงเป็นไปได้ ทั้งปัจเจกบุคคล และองค์กร จะเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

นอกจากนี้ เซนเก้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์, 2544) ยังกล่าวถึงรูปธรรมของ Mental Model ดังนี้

1. พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เซนเก้ ได้กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ (Leader as Designer) คือ จะต้องรู้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่ แต่การปฏิบัติเช่นนี้ได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทรรศนคติ

กระบวนทัศน์ผู้นำคนนั้น ๆ ว่าจะทำให้ดีเพียงใด

2. การบริหารโอกาส โอกาสมีอยู่ทุกแห่งทุกที่ที่ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใดจะมีรูปแบบวิธีคิดที่จะมองเห็นโอกาสนั้น ๆ หรือไม่ รูปแบบ - วิธีคิดของเราส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ จึงมองไม่เห็นโอกาสใหม่ ๆ นอกจากนี้แล้วก็ต้องให้ความสำคัญไปที่ “ระดับการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง” ที่เพียงพอที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ และที่จะก้าวไปสู่ความได้เปรียบต่อการแข่งขันนั้นเรายังพัฒนาไปไม่ถึงจุดที่ควรจะเป็นด้วยเช่นกัน

3. การพัฒนาสินค้าและบริการ รูปแบบ - วิธีการคิดที่ได้ถูกพัฒนามาจนกลายเป็นสินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบัน ก็ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในโลกยุคใหม่สินค้าหลายประเภทเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ด้วยนวัตกรรมที่พวกเขาทำตัวให้เกิด “อิสระทางความคิด” เหมือนการคิดยืด - ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ พวกเขาพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค พวกเขาพร้อมที่จะเปรียบเทียบเคียงข้างดี (Benchmark) เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องตลอดไป ซึ่งคนรุ่นใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ต้องมีความเข้าใจในคำต่อไปนี้

3.1. คนงานที่มีองค์ความรู้ (Knowledge Worker) คือ คนทำงานทุกคนที่จะคิดและจะตัดสินใจในธุรกรรมใด ๆ ก็จะต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิปัญญา

3.2. ผลิตภัณฑ์แห่งความรู้ (Knowledge Product) คือ สินค้าและบริการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากคนงานที่มีองค์ความรู้ (Knowledge Worker) ด้วยเทคโนโลยี และมีการใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่า (Value) และสร้างศักยภาพในความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด

4. การพัฒนาองค์กร องค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถภาพ (Competencies) คือ มีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัยเจตคติ ทักษะที่คืออยู่ตลอดเวลา แต่การจะเป็นดังที่กล่าวนี้ได้ ก่อนอื่นคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีความเข้าใจในสถานภาพที่แท้จริงของตนเอง ถ้าเราต้องการจะปรับเปลี่ยนให้หลุดพ้นจากรูปแบบวิธีคิดเดิม ๆ แล้วละก็ ทุกองค์กรจะต้องยอมรับ เข้าใจในการพัฒนาการของ

4.1. ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ ที่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิด การตัดสินใจ ในชีวิตประจำวัน และในงานธุรกิจ

4.2. องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) คือ องค์กรที่ต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา จึงจะมีทั้งสมรรถนะ และศักยภาพที่สูงยิ่ง

4.3. การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ องค์กรนั้น ๆ จะต้อง

มีการบริหารภูมิปัญญาให้สอดคล้องต่อเนื่องออกไปจากการเป็นแค่องค์กรแห่งเรียนรู้

### หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การที่องค์กรจะอยู่ได้จำเป็นต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานบางคนก็ไม่ว่านักบริหารทั้งจุดมุ่งหมายในชีวิตตนเองและยังไม่สนใจที่จะรับรู้เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องส่งเสริมให้รับฟังความรู้สึกจากคนอื่น เพื่อพัฒนามุมมองของคนให้กว้างขึ้น ถือเป็น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยที่หลักสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ที่ทุกคนในองค์กร ต้องพูดออกมาจากความรู้สึกจริง ๆ ในสิ่งที่เขาเหล่านั้นเข้าใจและรับรู้ จำเป็นต้องมีการเปิดใจพูดและเปิดใจ ฟังเพราะมันจะแสดงออกมาจากการสะท้อนของการสนทนา โดยการที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็มาจาก ปัจจัยต่อไปนี้

1. การสนับสนุนให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encouraging Personal Vision) การที่คนเห็นคุณค่า ให้ความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ มันเป็นจุดเริ่มของการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้น การที่องค์กรจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอย่างค่อเนื่อง ก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่ถ้าพนักงานยังไม่มีวิสัยทัศน์ก็สามารถสร้างได้ โดยเกิดจากความยินยอมไม่ควรใช้วิธีบังคับ แต่อย่างไรก็ตามหลักการในข้อนี้ก็ต้องอาศัย ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) เป็นพื้นฐานไม่เพียงแต่พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแต่ต้องสัมพันธ์กับความเป็นจริง ต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์หรือแรงดึงของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน
2. บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้ (From Personal to Shared Visions) โดยนำมาสร้างสรรคงานให้มีพลังและเป็น ไปตามที่องค์กรต้องการ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น องค์กรต้องให้การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายข้อมูลขององค์กรเพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และต้องสร้างจิตสำนึกของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยสามารถสร้างเป็นค่านิยมในองค์กรซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับและพยายามสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นและต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสามารถก่อให้เกิดระดับของแรงดึงความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ไกลเกินความสามารถในการคิดของคนเดียวได้ ในการสนับสนุนวิสัยทัศน์สิ่งที่สำคัญก็คือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีรูปแบบของการสื่อสารไปในทางสนับสนุน ให้คนสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมต่่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เปรียบได้กับภาพสามมิติ ภาพโดยทั่วไปถ้าตัดภาพออกครึ่งหนึ่ง แต่ละส่วนของภาพก็แสดงครึ่งหนึ่งของภาพ แต่ถ้าแบ่งภาพสามมิติ แต่ละส่วนของภาพก็ยังแสดงภาพทั้งหมดเหมือนเดิม เพราะฉะนั้นเราสามารถแบ่งภาพสามมิติได้อย่างค่อเนื่อง แต่ส่วนประกอบแต่ละส่วนของภาพสามมิติจะไม่เหมือนกัน

แต่ละส่วนจะแสดงภาพในมุมมองที่แตกต่างกัน ในทางเดียวกัน เมื่อกลุ่มคนเข้ามาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรแต่ละคนก็จะเห็นภาพของคนในเรื่องขององค์กร เมื่อเรารวมแต่ภาพสามมิติ ภาพทั้งหมดก็จะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เหมือนกับคนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ ก็ไม่เปลี่ยนแปลง แต่มันจะมีชีวิต รู้สึกถึงความเป็นจริงที่สามารถทำให้สำเร็จได้

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Spreading Visions) ในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมนั้น คนในองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกันไป 5 ลักษณะดังนี้คือ กลุ่มที่ 1 คนในองค์กรจำนวนหนึ่งจะเกิดความรู้สึกเห็นด้วย และทุ่มเทใจ (Commit) ในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ในช่วงแรกคนที่เอาจริงระดับนี้อาจมีสัดส่วนไม่มาก เมื่อมีการดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อยๆ กลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเพิ่มมาจากคนในกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีลักษณะที่เห็นด้วย และยินดี ทำตามเท่าที่เป็นหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ ส่วนกลุ่มที่ 3 คือ คนที่ทำตามทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นด้วย กลุ่ม 4 คือ คนที่ไม่เห็นด้วยและไม่ทำตาม กลุ่มที่ 5 คือ พวกที่ไม่สนใจ ทำงานไปวัน ๆ เมื่อกระบวนการเรียนรู้และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปเรื่อยๆ คนกลุ่มแรก (เห็นด้วย - ทุ่มเท) ก็จะมากขึ้นเรื่อยๆ อุปสรรคที่ขัดกั้น ไม่ให้คนกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มนี้ คือ การบริหารงานแบบควบคุม – สั่งการ ซึ่งต้องการคนที่ยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในระดับยอมรับและยินดีปฏิบัติตามเหล่านั้น (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 26 - 27)

4. แนวทางสร้างการยอมรับในระดับทุ่มเท (Guidelines for Enrollment and Commitment) กระบวนการยอมรับเป็นเรื่องของจิตใจ ขึ้นอยู่กับมุมมองและวิสัยทัศน์ ที่จะมีการแสดงออกหลายระดับดังต่อไปนี้

4.1 การที่ตนเองยอมรับ มีการขายความคิดแต่ไม่ใช่การให้การสนับสนุนในความคิดเห็น โดยที่ตนเองเห็นด้วยและทุ่มเท คนพวกนี้จะมีลักษณะไม่สนับสนุนและไม่ทุ่มเท ถ้าตนเองไม่เห็นด้วย

4.2 ยอมรับในระดับหนึ่ง โดยอธิบายวิสัยทัศน์ตามความเป็นจริงที่คนรับรู้เสนอให้ เป็นทางเลือกสำหรับผู้อื่น โดยชักจูงให้เกิดการยอมรับในการจัดการที่เป็นจริง มีการสนับสนุนในเรื่องของเวลา และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เขาพัฒนาความคิดในการที่จะเลือกที่จะให้การยอมรับอย่างอิสระ

4.3 การให้การยอมรับและทุ่มเทเป็นเรื่องที่ต้องให้อิสระในการเลือก สิ่งที่จะต้องทำก็คือการให้แนวทาง การให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการยอมรับและทุ่มเทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

5. พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก (Anchoring Vision in a Set of Overing Ideas) เป็นกิจกรรมในการพัฒนาความคิดหลัก (Governing Ideas) ขององค์กรซึ่ง

ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ความมุ่งมั่น (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission) และกลุ่มคุณค่าหลัก (Core Values) โดยที่ความคิดหลักจะเป็นผู้ตอบคำถามสามประการคือ “อะไร” (What) “ทำไม” (Why) และ “อย่างไร” (How) ดังนี้

5.1 วิสัยทัศน์ คือ “อะไร” (What) คือภาพในอนาคตที่เราคาดหวังที่จะสร้างสรรค์

5.2 ความมุ่งมั่น หรือพันธกิจ คือ “ทำไม” (Why) ทำไมองค์กรจึงดำรงอยู่ ทำไมจึงต้องมองการณ์นี้ องค์กรนี้มีประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร มีประโยชน์ต่อมนุษยชาติอย่างไร ความมุ่งมั่นมีลักษณะเป็นนามธรรม

5.3 คุณค่าหลัก คือ “อย่างไร” (How) ในองค์กรนี้ จะมีหลักการการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร คุณค่าหลักอาจประกอบด้วย ความหนักแน่นมั่นคง (Integrity) ความเปิดเผย (Openness) ความซื่อสัตย์ (Honesty) อิสรภาพ (Freedom) การให้โอกาสเท่าเทียมกัน (Equal Opportunity) ใช้คนน้อย (Leanness) ให้ความดีความชอบตามผลงาน (Merit) คำนึงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คุณค่าหลักขององค์กรช่วยให้สมาชิกขององค์กรประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกันในงานประจำวัน

ในภาพรวมของความคิดหลักทั้งสาม เป็นการตอบคำถามว่า องค์กรนั้นมีความเชื่ออย่างไร ซึ่งการค้นหาคำตอบจะเป็นกิจกรรมในการพัฒนาไปสู่ความคิดหลัก

6. วิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ (Positive Versus Negative) วิสัยทัศน์

เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการให้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังงานแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 28)

7. การใช้พลังงานสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิดสร้างสรรค์และการอยู่

กับความเป็นจริง (Creative Tension and Commitment to the Truth) การทุ่มเทหัวใจของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กรหรือบุคคล ไม่ใช่วิสัยทัศน์ แต่อยู่ที่ “ความตึงของความคิดสร้างสรรค์” (Creative Tension) ซึ่งเป็นแรงดึงกันไปดึงกันมาระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง องค์กรหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงจะสามารถ “ชู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะเดียวกัน ก็อยู่กับความเป็นจริงอย่างชัดเจน คือ ไม่ลดหย่อนวิสัยทัศน์เข้ามาความเป็นจริง หรือ “ยก” วิสัยทัศน์เสียเลิกลอย โดยหลอกตัวเองในเรื่องสภาพความเป็นจริง (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 28)

ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ๆ ซึ่งทักษะในการฟังยากกว่าทักษะในการพูดโดยเฉพาะผู้บริหารที่มีคำจำกัดความในสิ่งที่เขาคิดอยู่แล้ว ดังนั้น ผู้บริหาร

ต้องมีการผลักดันในสิ่งต่อไปนี้เพื่อทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

1. ผู้บริหารต้องปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยกระตุ้นให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการนำเสนอความเป็นไปได้ของการพูด การฟัง

2. ต้องอาศัยแรงผลักดันความสำเร็จก่อนหน้านี้

3. ต้องมีการเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์

4. ต้องจัดให้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงาน

โดยที่ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมใน 5 สถานการณ์ดังนี้

1. ใช้วิธีการสั่งการ (Telling) เมื่อผู้บริหารรู้ในวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นและต้องการให้องค์กรทำตามในสิ่งนั้น

2. ใช้การบอก (Selling) เมื่อผู้บริหารรู้ในวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นแต่ต้องการให้องค์กรสนใจก่อนที่จะดำเนินการตาม

3. ใช้ทดสอบ (Testing) เมื่อผู้บริหารมีแนวคิดในสิ่งที่วิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และต้องการที่จะรู้ปฏิกิริยาโต้ตอบของพนักงานในองค์กร ก่อนที่จะดำเนินการ

4. ใช้การให้คำปรึกษา (Consulting) เมื่อผู้บริหารต้องการรับรู้ข้อมูลที่สร้างสรรค์จากองค์กรก่อนที่จะดำเนินการ

5. ใช้การมีส่วนร่วม (Co - Creating) เมื่อผู้บริหารต้องการให้พนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วม

เซนเก้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544)

กล่าวว่า วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร

1. ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจ สั่งการอยู่พอสมควร ยิ่งถ้าได้ผู้บริหารระดับสูง (มาก) มาเป็นประธานคณะทำงานก็จะช่วยให้ประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น

2. ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholder) ต่อบริษัท อาทิเช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และผู้แทนจำหน่ายเป็นต้น เพราะทุกรายต่างก็มีความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับจากบริษัททั้งสิ้น จึงไม่มีอะไรที่จะเหมาะสมไปกว่าการประสานประโยชน์ให้แก่ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญทุกกลุ่ม อาทิเช่น ผู้ถือหุ้น (บางราย) อยากเห็นผู้บริหารเจริญเติบโต มีขนาดสินทรัพย์เป็นอันดับ 1 ของประเทศไทย แต่ผู้ถือหุ้น (บางราย) อาจจะเป็นแต่ผลตอบแทนต่อการลงทุนเพียงอย่างเดียวเป็นอัตราส่วนการจ่ายเงินปันผล (Payout Ratio) และคอยปฏิเสธการเพิ่มทุนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ถ้ามีโอกาสรับทราบข้อมูลเหล่านี้เสียก่อน ผลสรุปสุดท้ายที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ก็จะ ไม่ขัดกับความคาดหวังที่เขาเหล่านั้น



มีต่อองค์กรของเรา และวิสัยทัศน์นั้นก็ควรจะนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาส และทางเลือกในอนาคต เช่นการขับเคลื่อนทางการตลาด (Market Driven) หรือการขับเคลื่อนทางเทคโนโลยี (Technology Driven) เพื่อประมวลแนวร่วมกับความคาดหวังของ Stakeholders และกำหนดออกมาให้เป็นวิสัยทัศน์ขั้นต้น

4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดอย่างน้อย 2 - 3 หัวข้อ เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กรต่อไป

#### หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผล องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมก็คือเกิดการสนทนา และการอภิปรายขึ้นภายในกลุ่ม อย่างสม่ำเสมอมีการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันร่วมกันมากขึ้น การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง สมาชิกในทีม ได้พัฒนาการฝึกสนทนา และการอภิปรายมาขึ้นนั่นเอง

เซนเก้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมี วิจารณ์ถาวรร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่า เรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมี ส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้จิตสำนึกเช่นนี้จะก่อให้เกิด ความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ปรัชญาที่ว่า ทุกคนเป็นครู ทุกคนเป็นห้องเรียน เรียนเหมือนไม่เรียน สอนเหมือนไม่สอน Team Learning จึงเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน และยังช่วยขจัดจุดอ่อนของ ทีมงานในแบบไทย ๆ ของเราได้เป็นอย่างดี

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้คงขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสำคัญคือ IQ และ EQ โดยถ้าจะ เปรียบเทียบกับตัวต่อตัวแล้ว IQ และ EQ ของเราไม่แพ้คนในชาติอื่น ๆ และน่าจะเหนือกว่าด้วยซ้ำ ไปแต่เมื่อเรามารวมกันเป็นทีมงานแล้วกลับแพ้ต่อทีมต่างชาติ แสดงว่าเรายังมี "อึดตา" ต่อ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเมื่อทีมเรียนรู้ด้วยกันไม่ได้ องค์กรจะไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ ขึ้นมา

เลย เพราะการสร้างองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้สำเร็จนั้น จะต้องเป็นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ประสานกันมีการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขึ้น

เซนเก้ (Senge, 1990, pp. 236 - 237) เห็นว่า การเรียนเป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ขอมติกว่าให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไปว่าจะปฏิบัติอย่างไร และในเรียนเป็นทีมต้องมีปัจจัยดังนี้

1. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ในการสร้างทีมจำเป็นจะต้องอาศัยการพูดคุย การพูดคุยเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิด การพูดคุยแบ่งเป็น 2 แบบ คือ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ซึ่งมีความสำคัญทั้ง 2 รูปแบบ เพราะสามารถที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) มาจากภาษากรีก “Dia” หมายถึง การคิด “Logos” หมายถึง คำ ดังนั้นความหมายของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) คือ ความหมายที่ผ่านกระบวนการคิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยเราจะไม่พยายามที่จะชนะในการสนทนา ถ้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทุกคนในการสนทนาจะเป็น ผู้ชนะ ในการสนทนาสมาชิกในกลุ่มจะเปิดเผยความซับซ้อนของประเด็นที่ยากจากหลากหลาย ๆ มุมมองจะทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลอย่างอิสระเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิด มุมมอง และประสบการณ์ของแต่ละคนในกลุ่มสนทนา การสะสมสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของคน ดังนั้นการคิดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ของคนอื่นจึงมีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการสะสมของการเรียนรู้ การคิด โดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะก่อให้เกิดการยอมรับ สดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนับเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม และอาจสร้างความแตกต่างที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ ในการสนทนาจะมีความรู้สึกเหมือนกับการสร้างบางสิ่งบางอย่าง โดยต้องมีการวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น อีกสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในการสนทนาคือ สมาชิก

ของกลุ่มจะค้นหาการพัฒนาเพื่อสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันจะมีประโยชน์มาก ถ้ามีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการสนทนาก็คือ ลำดับขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา เพราะอำนาจมันจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งจึงทำให้ผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งน้อยกว่าไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เช่น รุ่นน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากรุ่นพี่ ลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นแตกต่างจากหัวหน้า เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับตนเอง ดังนั้นความคิดใหม่ ๆ ก็จะเกิดขึ้นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดควรมีผู้ทำหน้าที่ผู้ชี้แนะเพื่อคงไว้ซึ่งเนื้อหาของสนทนาและก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการสนทนา ถ้าสมาชิกในกลุ่มปิดบัง ไม่อยากแสดงความคิดเห็น ผู้ชี้แนะก็ต้องคอยกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย หากเมื่อการสนทนานำไปสู่การถกเถียง ผู้ชี้แนะก็ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยไกล่เกลี่ย แต่ในทีมที่มีทักษะและประสบการณ์ในการสนทนา บทบาทของผู้ชี้แนะจะมีความสำคัญลดลง (Senge, 1990, p. 245)

การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดในทีม โดยทั่วไปจะใช้รูปแบบ การนั่งประชุมร่วมกันต้องมีเงื่อนไข ดังนี้

1. ในการประชุมต้องมีสมาชิกของทีม
2. ต้องมีการอธิบายกฎ กติกาของการสนทนา
3. มีการบังคับให้สมาชิกกระทำตามกฎ
4. ให้การสนับสนุน ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความคิดใหม่ ๆ แต่ต้องอาศัยวิธีการที่นุ่มนวล

การอภิปรายโต้แย้งมีความจำเป็นต่อการเรียนเป็นทีม การอภิปรายจะเกิดมุมมองใหม่ในความแตกต่างกันถูกนำเสนอ และแสดงความคิดเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ทำให้เกิดมุมมองใหม่ในการอภิปรายจะมีการตัดสินใจ การอภิปรายต้องอาศัยการวิเคราะห์ ต้องมีมุมมองทางเลือก และน้ำหนักเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการอภิปรายโต้แย้งมีจุดที่แตกต่างจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดตรงที่การสนทนาจะไม่ค้นหาการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แต่จะทำความเข้าใจในของว่างของประเด็นที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตามทั้งการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและการอภิปรายโต้แย้งก็สามารถนำไปสู่การกระทำใหม่ได้ สำหรับการเตรียมกลุ่มให้มีทักษะในการอภิปรายโต้แย้งประกอบด้วยหลักการ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ต้องสร้างการมีส่วนร่วม เพราะแต่ละคนในองค์การมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องให้การสนับสนุนให้คนที่มีความหลากหลายมาร่วมกันเป็นทีม ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
2. ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น โดยอิสระปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์รู้สึกปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นในกฎ กติกา

3. ให้การสนับสนุน และให้รางวัลกับมุมมองใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

4. มีการวางแผนงาน บริหารเวลา และเนื้อหาของงานอย่างจริงจัง รอบคอบ แนวปฏิบัติของการฝึกหลักการเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม คือ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) เซนเก้ (Senge) ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัตินี้จาก เดวิน บอม (Davin Bohm) นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ เราอาจจะรับความคิดข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ที่ยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของคน ส่วนการสนทนาหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ เป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

2. ความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict and Defensive Routines) จากการที่ทีมต้องเกิดจากการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งมันก็สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นของกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ มันจะเกิดขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพราะมีความแตกต่างของวิสัยทัศน์ในแต่ละคน เมื่อมีคนอื่นมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ก็ทำให้เกิดกระบวนการขัดแย้งด้านความคิด จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่สิ่งที่สำคัญก็คือจะบริหารความขัดแย้งอย่างไรให้เกิดพลังของการสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่ตีร่วมกัน ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ จะทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นเครื่องมือสำหรับเรียนรู้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้าม ทีมที่มีความขัดแย้งแต่พยายามปกปิดไว้ แสดงให้เห็นว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่จริง ๆ แล้วความขัดแย้งมันยังคงอยู่และถูกฝังอยู่ลึก ๆ รอเวลาที่แสดงออกมา ในทางปฏิบัติการเรียนรู้ของทีมเป็นการเรียนรู้ร่วม เพราะเชื่อว่าศักยภาพของทีมจะดีกว่าศักยภาพของทีมจะดีกว่าศักยภาพของบุคคล IQ ของทีมจะสูงกว่า IQ ของคนคนเดียว ส่วนการตั้งป้อมความคิดเป็นกลไกอย่างหนึ่งของจิตใจของคนในการไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะกลัวการเปิดเผยความคิด กลัวผู้อื่นเห็นความคิดพลาดในความคิดนั้น วิธีการที่จะแก้ไขก็คือการเอาป้อมความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างผลงานจากป้อมความคิด มีการคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน (Reflection) การตั้งคำถาม (Inquiry) การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย

เปิดใจ (Openness) เรียนรู้ทักษะในการสร้างความสมดุลระหว่างการตั้งป้อมความคิด กับ การเปิดเผยและอธิบายความคิด และความสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม (Inquiry) กับการผลักดันความคิด (Advocacy) กลุ่มเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่กลุ่มที่ปราศจากป้อมความคิด แต่เป็นกลุ่มที่เผชิญและจัดการป้อมความคิดได้อย่างชาญฉลาด และสามารถนำมาเป็นพลังในการเรียนรู้และการสร้างผลงานได้ (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 37)

ดังนั้น สรุปได้ว่าการศึกษาที่ทีมจะเรียนรู้ได้ต้องอาศัยบุคคลในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการสนทนา (Dialogue) การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) การจัดการความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict and Defensive Routines)

### หลักการที่ 5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ระบบที่เกิดจากเรื่องของธรรมชาติ เราคงไปแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ระบบอื่น ๆ ที่อยู่ในชีวิต หรือในองค์กรธุรกิจของเรา เราก็น่าจะเข้าใจมันได้ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้และลงมือทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แล้วแต่ว่าจะมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ทั้งระบบใหญ่ และระบบย่อย และให้ความสำคัญกับมันมากน้อยเพียงใด กว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา แนวคิดในการบริหารก็มีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการบริหารคน การบริหารองค์กร การบริหารการผลิต หรือการบริหารการเงิน โดยปรมาจารย์และที่ปรึกษาองค์กรต่าง ๆ ได้นำเสนอออกมาเป็นทฤษฎี และวิธีปฏิบัติในหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น การบริหารแบบเอ็มบีโอ (Management By Objectives) การทำรีเอ็นจิเนียริง (Business Process Reengineering) หรือการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management (TQM)) แต่ละเรื่องจัดได้ว่าเป็น “ระบบ” ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร หากแต่เราต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และดำเนินการไปตามวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้น ๆ

การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการเชิงไหวพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมีหากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวของสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง “อ่านเกม” ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมายทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในการคิดเชิงระบบต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) ผลจากพฤติกรรม

เสริมแรงสามารถที่จะส่งผลต่อแรงกระตุ้นของการเติบโตขององค์กรและสามารถเร่งให้เกิดการเสื่อมขององค์กรได้เช่นเดียวกัน สำหรับการป้อนกลับการเสริมแรงที่ส่งผลในการเร่งการเติบโตจะเกิดวงจรที่ดี (Virtuous Cycles) เช่น ผู้จัดการรู้สึกว่าลูกน้องมีความตั้งใจเป็นพิเศษในการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้น ผู้จัดการจึงรู้สึกพึงพอใจในตัวพนักงานคนนั้นและให้การส่งเสริม ผลที่ตามมาคือพนักงานคนนั้นก็ตั้งใจทำงานมากขึ้นอีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อคุณออกกำลังกายแล้วรู้สึกดี คุณก็จะออกกำลังกายมากขึ้น คุณก็จะมีรูปร่างที่ดีขึ้น สุขภาพแข็งแรงและคุณก็ยังมีพฤติกรรมออกกำลังกายต่อไป จะเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการป้อนกลับของการส่งเสริมแรงเป็นสิ่งที่ดี และคงมีพฤติกรรมต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามกระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงก็มีผลในการเร่งให้เกิดความเสื่อมได้เร็วขึ้นเราเรียกว่าวงจรที่ไม่ดี (Vicious Cycles) ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการไม่เห็นความตั้งใจในการทำงานของตัวลูกน้อง ผู้จัดการก็ไม่ให้ความสนใจและไม่ให้การส่งเสริมทำให้ลูกน้องหมดกำลังใจและแสดงพฤติกรรมไม่ตั้งใจทำงานมากขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือเมื่อเปิดเทอม เจนเป็นเด็กนักเรียนที่ไม่ตั้งใจเรียนเพราะเธอเพิ่งย้ายโรงเรียนมา มันก็ส่งผลให้ครูรู้สึกว่าเธอไม่ตั้งใจเรียนในเทอมต่อมารู้ ก็ไม่เอาใจใส่ในตัวเจน ทำให้ผลการเรียนของเจนลดลง กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรง สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ การป้อนกลับจะส่งผลเป็นจุดเล็ก ๆ ที่สามารถขยายใหญ่ขึ้นมาได้ เช่น ธนาคารอาจจะเสื่อมได้ ถ้าลูกค้าไม่แน่ใจในระบบการเงินและพูดต่อกันไป ทำให้ธนาคารขาดความน่าเชื่อถือ กลายเป็นปัญหาใหญ่ของธนาคาร เป็นต้น ดังนั้นในการคิดเชิงระบบจะทำให้เข้าใจถึงภาพรวมที่เกิดขึ้น

2. ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) มันจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บรรลุเป้าหมาย เมื่อไม่บรรลุเป้าหมายก็จะไม่เกิดความสมดุล เช่น ถ้าขับรถในระยะทาง 60 ไมล์ โดยที่เวลาเดินทาง 1 ชั่วโมง คนขับรถก็จะขับรถด้วยความเร็ว 60 ไมล์ต่อชั่วโมง เพื่อให้ถึงที่หมายในเวลาที่กำหนด ถ้ามีการหยุดรถก็จะทำให้เสียเวลา จะเกิดกระบวนการเสียสมดุล เป็นต้น แม้แต่ในร่างกายของคนก็จะมีสมดุล เช่น อุณหภูมิในร่างกาย เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นหรือต่ำลง ร่างกายก็ต้องปรับตัวให้กลับสู่สมดุล เพื่อให้การทำงานของร่างกายเป็นไปอย่างปกติ เมื่อมีอาการหัวร่ายกายก็ปรับตัวโดยการรับประทานอาหาร ถ้าร่างกายอ่อนเพลียก็จะแสดงอาการอยากพักผ่อน หรือเมื่ออากาศหนาวคนก็จะหิยเสื้อกันหนาวมาใส่เป็นการแสดงถึงกลไกที่พยายามปรับตัวเพื่อเข้าสู่ภาวะสมดุลในการทำงาน กระบวนการสมดุลจะเกิดได้ เป้าหมายต้องมีความชัดเจน เช่น องค์กรต้องการรับพนักงานใหม่ แต่จะรับจำนวนเท่าไรขึ้นอยู่กับความต้องการแรงงานและอัตราการเติบโตของงานเป็นตัวกำหนดปริมาณของพนักงานใหม่ เป็นต้น ในองค์กรและสังคมเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนเพราะมีกระบวนการป้อนกลับของข้อมูลมากมาย การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาวก็เพื่อปรับสมดุลในอนาคต กระบวนการสมดุลจะเห็นยากกว่าวงจรของการเสริมแรง

เพราะมันเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น กระบวนการสมดุลอาจจะสร้างปัญหาได้ถ้าเราไม่เข้าใจมันอย่างแท้จริง จะเห็นว่าการจะคิดเชิงระบบได้จะต้องมีความเข้าใจในความสมดุลของการป้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เห็นระบบทั้งระบบ

3. การรอเวลา (Delays) เป็นช่วงเวลาระหว่างการใส่ปัจจัยเข้าจนถึงการรอผลลัพธ์ เหมือนกับการลงทุนในการผลิตและต้องใช้ระยะเวลา เพื่อรอให้ถึงเวลาของการเก็บเกี่ยวผลผลิต การคิดเชิงระบบต้องมีตัวแปร ในเรื่องของการรอเพราะจะทำให้มุมมองภาพในระยะยาวได้ ในการทำงานผลงานจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นก็ต้องรอเพื่อที่จะชื่นชมผลงาน การใช้เวลาจะทำให้เห็นผลของการกระทำได้ ในองค์การของประเทศญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการลดเวลาโดยการบริหารเวลาให้ใช้น้อยที่สุดแต่ผลงานไม่ลดลง ถ้าจะเปรียบเทียบกับเครื่องทำน้ำร้อน จะเห็นว่าเมื่อเปิดเครื่องอุณหภูมิของน้ำยังไม่ได้ตามที่เรต้องการ ต้องรอสักระยะหนึ่ง อุณหภูมิของน้ำจึงจะเป็นตามที่กำหนด ถ้าไม่เข้าใจเวลารอ เร่งอุณหภูมิของน้ำให้สูงขึ้น น้ำที่ออกมาอุณหภูมิก็จะสูงเกินความต้องการและอาจตกเป็นอันตรายต่อผู้ใช้ได้ จะเห็นว่าในการเปลี่ยนแปลงก็ต้องค่อย ๆ เปลี่ยนเพื่อลดการต่อต้าน และผู้ที่เปลี่ยนแปลงก็ต้องเข้าใจในเรื่องของการรอ ในกระบวนการป้อนกลับของการเสริมแรงก็ต้องใช้เวลาในการรอ

ดังนั้นการที่จะคิดเชิงระบบได้ต้องอาศัยการป้อนกลับการเสริมแรง (Reinforcing Feedback) ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) และการรอเวลา (Delays)

#### รูปแบบความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

ในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้ จำเป็นต้องใช้แนวทาง “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน ดังนี้ (Senge อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์, 2544)

1. พัฒนาวisionทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องสนองกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม
2. พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Balancing Process) ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) ซึ่งการวางแผนงานประจำฝ่ายต่าง ๆ เช่น แผนการตลาด (Marketing Plan) แผนการเงิน (Financial Pain) แผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Plan) แผนสารสนเทศ (Information System Plan) เป็นต้น
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organizational Learning) เช่น Leadership, Cultural, Team และ Team Learning เป็นต้น กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path ) เช่น พนักงานบัญชี สมุหบัญชี นักวิเคราะห์ด้านบัญชีบริหาร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่า แต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสายอาชีพควรจะได้รับพัฒนาทั้ง

องค์ความรู้และทักษะ อย่างเป็นระบบ

4. เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารถจะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้เป็นเรื่องของ System Thinking ล้วน ๆ ทีมงานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุก ๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว “สรุปได้ว่า หน่วยงานทุก ๆ หน่วยงานที่ต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ 1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ความคิดเข้าใจเชิงระบบ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง และการก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาควอดท์

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวถึงนั้นมีองค์ประกอบทั้งหมด 11 ลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (Appropriate Structure) สายการบังคับบัญชาไม่ควรมีมากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมี โครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และสามารถเอาชนะการแตกแยกขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความกระหน่ำในคน



(Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จกกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

### 3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment)

การเพิ่มอำนาจเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไข ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

### 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์แก่สังคม ตลอดจนการเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

### 5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่ม และถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นจากฝ่ายอื่น จากเครือข่ายที่มีสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอก และภายในมีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

### 6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสม สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไป

ทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว และสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

#### 7. คุณภาพ (Quality)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจที่ก่อให้เกิดผลที่ดีขึ้น โดยองค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

#### 8. กลยุทธ์ (Strategy)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้

#### 9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่าง หลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และมีการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

#### 10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใจเพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโต

#### 11. วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกัน

มาร์ควอดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ยังได้เสนอประเด็นเพิ่มเติม

เพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อตกลงหรือกิจกรรมขององค์การ ได้เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. สร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. มีความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้ระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง

ที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การ

6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริม และการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
7. มีมุมมองโดยภาพรวม และมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์การ
10. มีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง

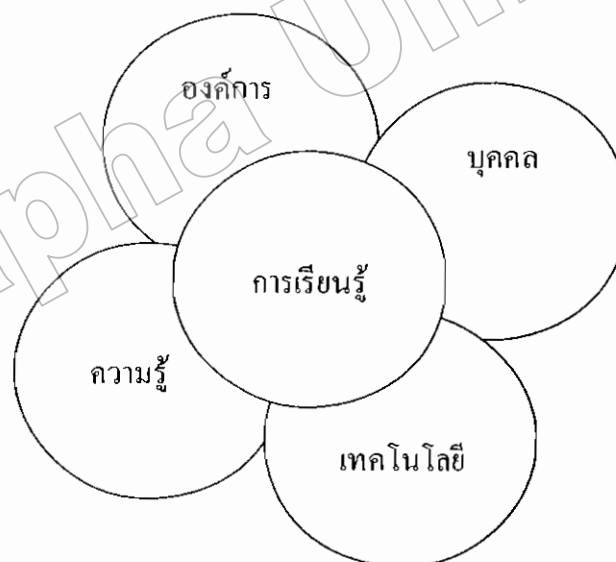
ภายในองค์การ

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การ โดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่าง ๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจ และประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้ และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

ในปี ค.ศ. 1996 มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นการแสดงให้เห็นถึงพลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) เป็นการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Transformation)
3. องค์ประกอบด้านบุคคล (People) เป็นการมุ่งเน้นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการอธิบายถึงแนวทางการจัดการความรู้
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การเพื่อการเรียนรู้

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กัน และจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน โดยสรุปเป็นรูปภาพได้ ดังนี้

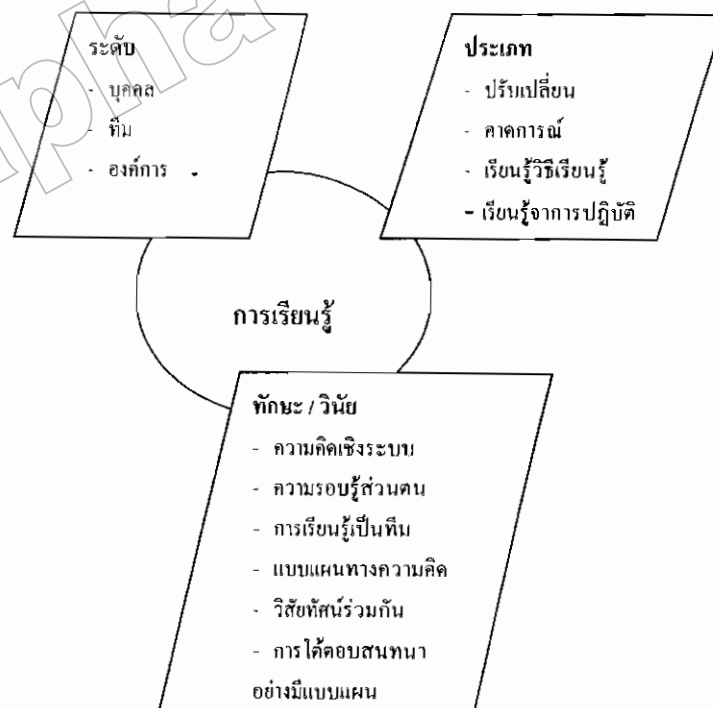


ภาพที่ 2 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996)

ในองค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบแยกเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 1.1 ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- 1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)
  - 1.1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)
  - 1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning)
  - 1.2 รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้ 4 วิธี
    - 1.2.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning)
    - 1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning)
    - 1.2.3 การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Dutero Learning หรือ Learning How to Learn)
    - 1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Auctioning Learning)
  - 1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย
    - 1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
    - 1.3.2 ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery)
    - 1.3.3 การเรียนรู้แบบร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
    - 1.3.4 แบบแผนความคิด (Mental Model)
    - 1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
    - 1.3.6 การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue)
- ในองค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้แสดงเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 3 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

2. องค์ประกอบหลักด้านองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้
  - 2.1 โครงสร้างขององค์การ (Structure)
  - 2.2 วิสัยทัศน์องค์การ (Vision)
  - 2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture)
  - 2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)
3. องค์ประกอบหลักด้านบุคคล แบ่งการเสริมอำนาจบุคคลได้ดังนี้
  - 3.1 บุคลากร (Employee)
  - 3.2 ผู้นำ / ผู้บริหาร (Leaders / Managers)
  - 3.3 ลูกค้า (Customers)
  - 3.4 ผู้ขาย (Suppliers and Vendors)
  - 3.5 พันธมิตร หรือหุ้นส่วน (Alliances)
  - 3.6 ชุมชน (Communities)
4. องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
  - 4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
  - 4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)
  - 4.4 การถ่ายโอน และใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization)
8. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
  - 5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
  - 5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System)

ส่วนเบนเนตต์ และ โอบริน (Bennett & O'Brien, 1994) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision)

องค์การ และสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ว่าต้องการ ไปให้ถึงจุดใด เพื่อที่จะคาดหมาย ถึงสิ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น โดยที่ต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้นั้น สามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ นอกจากนี้ ถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมุ่คณะแล้ว วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะ

สนับสนุน และส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

## 2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices)

สมาชิกองค์การอาจตั้งเป็นคำถามว่า ผู้บริหารให้นโยบาย และปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์การ ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์การ ได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารควรทำอย่างไรเพื่อปลูกเร้า หรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์การที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อบ่มงูวิสัยทัศน์ที่วางไว้

## 3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices)

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุน และนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคล และทีมงาน จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้ อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนา รวมทั้งจะต้องช่วยผู้ร่วมงานได้บูรณาสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาในวันข้างหน้าต่อไป

## 4. บรรยากาศ (Climate)

บรรยากาศในองค์การ คือ ผลสรุปของค่านิยม และเจตคติของทุก ๆ คนในองค์การ เกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจ และไว้ใจ กันมาใช้ ซึ่งสมาชิกในองค์การจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น และกล้าพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการ และลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การทำงาน ร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

## 5. องค์กร หรือ โครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure)

โครงสร้างองค์การสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีการนิยามภาระงานที่ เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตาม ความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ และใช้การชี้แนะด้วย ตนเอง มีการทำงานข้ามทีมงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น มีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการ และ กฎที่สักระกั้นหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

## 6. การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow)

การเรียนรู้ขององค์การต่าง ๆ จะต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูล สารสนเทศการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อข่าวสาร ระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ ตรงกับงานของตนเอง

### 7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices)

ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อบุคคลหรือหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาด ก็เป็น โอกาสในการเรียนรู้ไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

### 8. กระบวนการทำงาน (Work Process)

องค์การจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศและจะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่ากว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

### 9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback)

ประเด็นสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นที่ลูกค้าโดยจะต้องทราบว่า อะไรเป็นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า การเรียนรู้เพียงเพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ แต่คุณค่าของการเรียนรู้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการบริหารลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### 10. การฝึกอบรมหรือการฝึกอบรม (Training or Education)

เป็นที่เข้าใจกันดีอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นในการช่วยเหลือบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลจึงได้มีการจัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต โครงการงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการงาน การเรียนรู้ฐานพื้นฐาน เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการ โดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

### 11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development)

องค์การแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆเพื่อกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้พัฒนาด้วย



ตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์การสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคลแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่หาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

## 12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition )

องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำหน้าที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดคือ การให้รางวัลหรือการยอมรับ ซึ่งจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบทั่วทั้งองค์การ การให้รางวัลอาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่เสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น เกปฮาร์ท และคณะ (Gephart et al., 1997) ได้วิเคราะห์ถึงรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนารอบการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์และการเรียนรู้

2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร

2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ

2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูล ข่าวสารและความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุน และการให้เทคโนโลยี

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler et al., 1991) กล่าวว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้านดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participate Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Look in) ได้แก่ การใช้ข้อมูลสารสนเทศการแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม การยืดหยุ่นการให้รางวัล

2.1 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่จะช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชีงบประมาณ และการรายงานเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัวและไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในสมาชิกของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้บริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter – Company Learning) การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self – Development Opportunity for All) มีการจัดทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้

## และพัฒนาตนเอง

ลูธานส์ (Luthans, 1998) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สถานะปัจจุบัน ประกอบด้วย
  - 1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)
  - 1.2 การตั้งคำถาม / การสืบค้น (Questioning Inquiry)
  - 1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)
  - 1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection)
2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 2.1 การแนะนำ (Suggestion)
  - 2.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
  - 2.3 การเสริมอำนาจ (Empowerment)
  - 2.4 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy)
3. การคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย
  - 3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
  - 3.2 การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)
  - 3.3 การเปิดเผย (Openness)

ลองเวิร์ท และเดวี (Longworth & Davies, 1999) ให้เสนอคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์การวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน หรือกลุ่มบุคคลอาจจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่ปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การ โดยทำให้การศึกษา การฝึกอบรมแก่บุคคลในองค์การ
3. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการสร้างโอกาส และกระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนหรือสร้างอนาคตร่วมกัน
5. องค์การแห่งการเรียนรู้บูรณาการงาน การเรียนรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคูณภาพ อีกทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. องค์การแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ ให้แสดงความสามารถพิเศษ

โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และมีการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับ  
ความสามารถด้วย

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเสริมพลังงานอำนาจ (Empowerment) บุคลากรให้ขยาย  
ขอบเขตหน้าที่ของตนอย่างสอดคล้องและกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาส  
แห่งการเรียนรู้มากขึ้น

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และ  
กระตุ้นให้บุคลากรมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนการเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมตลอดจนคิดค้น  
สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

ส่วนดาฟท์ (Daft, 1999) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่ออกแบบ  
เพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structures) ต้องมีลักษณะที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันการเป็นแนวนอน  
(Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยก  
เป็นหน้าที่ตามแผนงาน

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) ควรเน้นให้มีการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่า  
เน้นด้านงาน (Task) และความเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้ได้มีโอกาสตัดสินใจ  
และมีการเน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (Network) เป็นการเน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อ  
การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)

4. กลยุทธ์ (Strategy) มีลักษณะส่งเสริมให้ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอก  
องค์กร

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมส่วนรวม  
มากกว่าส่วนย่อย อีกทั้งยังเน้นความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุง  
อย่างต่อเนื่อง

การ์วิน (Garvin, 2000) เสนอแนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะ 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
2. การทดลองใช้วิธีการใหม่
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น

## 5. การถ่ายทอดความรู้

นอกจากทักษะที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว Garvin (2000) ยังเห็นว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ยังต้องอาศัยองค์ประกอบที่จำเป็น กล่าวคือ ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรทุกฝ่ายมีโอกาสได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองกระทำโดยพิจารณาว่าสิ่งที่ตนเองทำเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ หรือมีปัญหาอย่างไร ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆแล้วนำมาเปรียบเทียบ และองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ต้องสลายกำแพงของแต่ละคนเพื่อจะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อขยายความรู้ และนำไปพัฒนาต่อไป

ในปี ค.ศ. 2002 มาร์ควอดท์ (Marquardt, 2002) ได้ศึกษาและมองการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม จึงได้เสนอตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) นอกจากนี้ Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้โดยมีระบบย่อยด้านการเรียนรู้แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ระบบ และการเรียนรู้ไม่สามารถจะคงอยู่ได้ หากขาดการพัฒนา ระบบย่อยที่สัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นระบบ (System) ทั้ง 5 ระบบนี้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ทุกระบบย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์และมีส่วนเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ หรือ ไม่ได้รับการพัฒนาเลย ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายไปด้วย

อย่างไรก็ตาม ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบที่มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 2002 มีความใกล้เคียงกับรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Mode) ที่ Marquardt ได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 1996 เพียงแต่มีส่วนประกอบบางส่วนลดลงหรือเพิ่มเติมจากรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ เรียนรู้ (Learning Organization Mode) ที่ Marquardt ได้สร้างไว้ในปี ค.ศ. 1996 กล่าวคือ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้เกี่ยวกับประเภทการเรียนรู้ โดยมีการแบ่งไว้ 4 วิธี แต่ในตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization) มาร์ควอดท์ (Marquardt, 2002) ได้เสนอไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) สำหรับทักษะหรือวินัยสำหรับการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดเชิงวิเคราะห์ (System Thinking) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) ในระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge

Subsystem) ที่เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร Marquardt (2002) ได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) และการประยุกต์ใช้การทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) ส่วนระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ที่เป็นการใช้เครือข่ายเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้คนในองค์กรได้เข้าถึงการเรียนรู้ Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) สำหรับระบบย่อยด้านองค์กร (Organizational Subsystem) และระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ยังมีส่วนประกอบดังเช่นที่กำหนดไว้ในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model)

อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการที่อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็นมิติต่าง ๆ เช่น เดซิโมน และคณะ (Desimone, et al. (2002) ได้อธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร
2. ระบบข้อมูลข่าวสาร
3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. ภาวะผู้นำ

นอกจากแนวคิดของเดซิโมน และคณะ (Desimone et al, 2002) แล้วคอน โทเกอร์เกส (Kontoghiorghes et al, 2003) ได้ทำการศึกษามิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม และการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแบ่งมิติต่าง ๆ ออกเป็น 8 ด้าน

1. การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล
2. การกล้าเสี่ยงและการริเริ่ม
3. การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา
4. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน
5. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
6. การให้รางวัลกับการเรียนรู้ผลงานและความคิดริเริ่ม
7. บรรยากาศในการเรียนรู้
8. การบริหารจัดการด้านความรู้

จากลักษณะและองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ของสมาชิกในองค์การ มีการประสานสัมพันธ์ มีการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเน้นการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมและยืดหยุ่น อีกทั้งยังเป็น องค์การที่มีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม โดยมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี และเป็นที่ยอมรับของสังคมร่วมกันที่จะทำให้องค์กรใน องค์การขยายขีดความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นตามที่ตนปรารถนาและต้องการ ทั้งนี้เพื่อ ความมั่นคงขององค์การในอนาคต อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรต่าง ๆ จะมีลักษณะดังกล่าวได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เช่น โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การบริหารจัดการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การบริหาร จัดการความรู้ และการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น ซึ่งแต่ละองค์ประกอบควรได้รับการพัฒนาไป พร้อม ๆ กัน ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจะประสบ ความสำเร็จ

#### ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือ การสร้างองค์การ ให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำ ในองค์การ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่า คู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของพัฒนาการในความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่า ความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ เหตุผลที่ต้อง พัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เพราะองค์การในปัจจุบัน ได้เปลี่ยน ไปจากองค์กร รูปแบบเดิม ๆ ดังต่อไปนี้ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2541, หน้า 8 - 10)

1. องค์กรตามแนวความคิดเดิมมุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้น การเรียนรู้
2. องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน แต่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ องค์กรต้องเป็นสถานที่ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถ ทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกัน ทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็น ระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. องค์กรแบบเดิมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองก่อนที่จะให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์กรแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงาน มาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงานแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ไม่ใช่จำกัดแต่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กร

ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญคือการเรียนรู้ ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นความจริงองกวมด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจ โลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกในการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามในโลก คิคริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ วิธีทางหนึ่ง คือการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กร ควบคุม



ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แข่งขันได้ และมีความสามารถในการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (วีรุธ มามะศิริานนท์, 2542, หน้า 69)

#### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรต้องมีการขนานนามหาความรู้แบ่งปัน เผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้ ลูสเซอร์ (Lussier, 2004, pp. 444 - 445 อ้างถึงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, หน้า 55) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงคุณค่าของการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
2. มีการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง
3. มีกลไกและโครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่างให้มีโอกาสในการเสนอความคิด
4. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนที่ต้องการ ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน
5. มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับเช่น ในบริษัท 3 M จำกัด จะอนุญาตให้บุคลากรทุกคนใช้เวลาในการทำงานร้อยละ 15 ไปในการทดลองประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งที่ตนชอบโดยใช้ทรัพยากรของบริษัท
6. มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงวิธีการในการทำงาน
7. มีการเน้นผลการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน
8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยไม่กลัวความล้มเหลว

ส่วนเก็ปฮาร์ด มาซิก ดูเรนและสไปโร (Gephart, Marsick, Duren & Spiro, 1996)