

# สร้างวินัยในองค์การแห่งการเรียนรู้

## Build disciplines in Learning Organization

ดร. กมลพร กัลยาณมิตร

### บทคัดย่อ

บทความนี้ต้องการนำเสนอแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในองค์การภาครัฐ ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จนทำให้องค์การทุกแห่งต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์การเนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับ “คน” เป็นกำลังและเครื่องมือที่สำคัญ ดังนั้น บรรยากาศของความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ในองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดขึ้นตามแนวทางของ Peter Senge

**คำสำคัญ:** สร้าง วินัย องค์การแห่งการเรียนรู้

### Abstract

This article aims to present on the learning organization concept for public sector implementation in Global Organization. The external environment such as economic, social, politic and technology has been changed rapidly. In addition, all organizations must prepare themselves to accept this changed. Executives' role of performance causes an important operational in learning organization atmosphere since it is the strengthening essential organization competitive and depending upon “man” which considerably as an important power and material. Therefore, the enthusiasm atmosphere in learning may occur upon Peter Senge's the fifth discipline principles.

**Keywords:** build discipline, learning organization

\* ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และผู้อำนวยการสำนักวิจัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

## บทนำ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง และพร้อมที่จะเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

## ความสำคัญและที่มา

Learning Organization หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ ตามที่ Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon<sup>1</sup> ว่าเป็นกระบวนการ ที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ความรู้จาก Organization Learning เป็นหลักการที่ Peter Senge<sup>2</sup> ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่น มาเขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับ Learning Organization

## แนวคิดของ Learning Organization

Chris Argyris และ Donald Schon ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ 1) Single Loop Learning (First Order / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ 2) ลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมาย ไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ

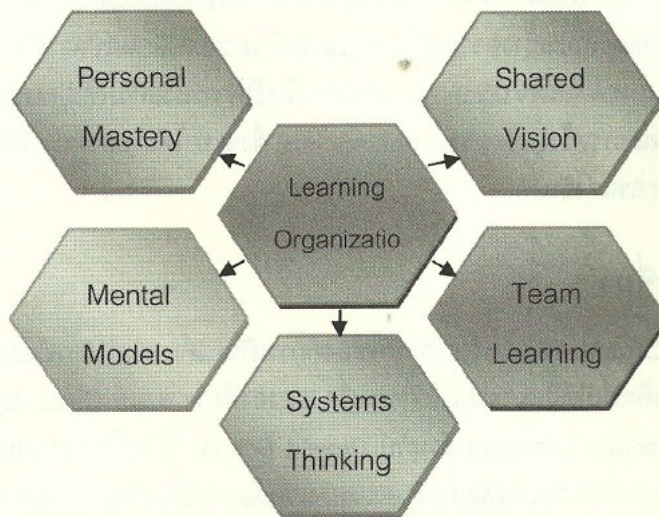
<sup>1</sup> C. Argyris and D.A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978).

<sup>2</sup> P.M. Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990); and E.H. Schein, "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room," *Sloan Management Review*, winter 1993.



Peter Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

### The Fifth Disciplines



แผนภาพที่ 1: วินัย 5 ประการ

**1. Personal Mastery:** มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นไฟดี (Creative Tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

**2. Mental Model** มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคล ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ที่คนคิดแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

**3. Shared Vision** การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่ม

ผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

**4. Team Learning** การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในที่มีจิตสำนึก ร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำ แก่ผู้น้องค์การทุกระดับ

**5. System Thinking** มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

### ข้อจำกัดการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Learning Organization

Model ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์กรใดองค์กรหนึ่ง และไม่ได้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง กระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจนขาดคนที่รู้จริง ขอบเขตของการนำ Learning Organization มาใช้กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก ดัชนีที่ใช้วัดองค์กรที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรจะหายไป

### องค์ประกอบสำคัญของ Learning Organization

#### จากมุมมองแบบ Capability Perspective

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีองค์การจำนวนมากที่พูดถึงแนวคิดของ Learning Organization แต่ยังคงขาดแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะทำให้้องค์การสามารถไปสู่ Learning Organization ได้อย่างแท้จริง โดยผู้คนจำนวนมากได้พยายามคิดค้นองค์ประกอบต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร หากองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ครบถ้วน ก็ยากที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น Learning Organization ได้อย่างสมบูรณ์

Peter Senge เป็นคนหนึ่งที่กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับ Learning Organization โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และค้นพบวินัย 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้้องค์การนั้น ๆ กลายเป็น Learning Organization โดยการนำแนวคิดของ Senge มาใช้ จนทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์ด้าน Learning Organization ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด



ต่อมา DivBella และ Nevis ได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา Learning Organization ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการ Learning Organization ไว้ 4 ประการ

1. องค์การทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (All Organization is Learning System)
2. รูปแบบการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ (Learning Conforms to Culture)
3. รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ (Style Varies between Learning System)
4. มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การ (Generic Processes Facilitate Learning)

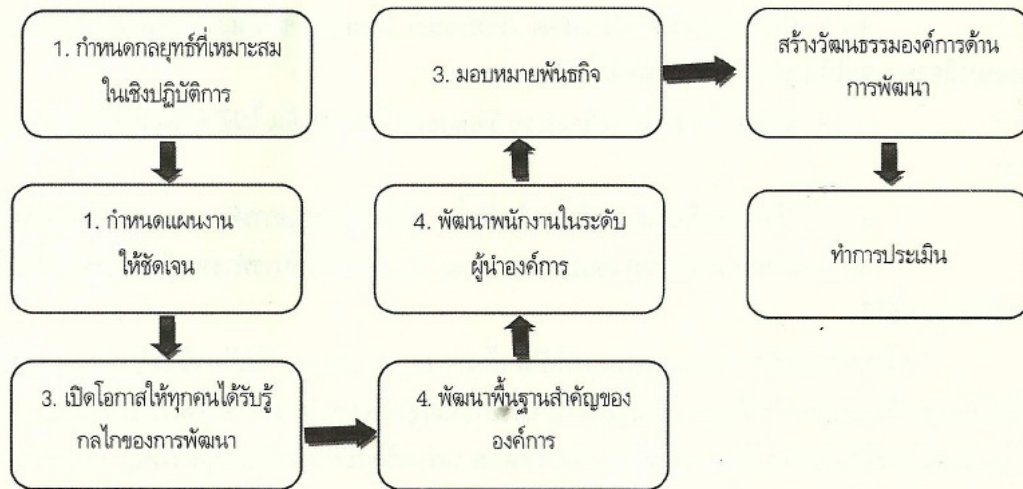
มุมมองที่สองนี้ได้มององค์การในทางบวกซึ่งตรงข้ามกับมุมมองแรกโดยได้มองว่าสิ่งที่องค์การควรทำเพื่อเสริมสร้างให้เกิด Learning Organization คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ การนำเอาวิธีการเรียนรู้แบบใหม่เข้าสู่องค์การ จะต้องมีการพิจารณาว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การหรือไม่ และจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อ รูปแบบการเรียนรู้ปัจจุบันไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงธุรกิจเหนือคู่แข่ง ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้วเท่านั้น

โดยที่ DivBella และ Nevis<sup>3</sup> ได้เรียกมุมมองที่สองนี้ว่า Capability Perspective คือ เป็นการสร้าง Learning Organization จะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพขององค์การเป็นหลักและเรียกมุมมองแบบที่หนึ่ง Normative Perspective คือ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดแนวทางการสร้าง Learning Organization จะเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะมีปัญหาก็คือองค์การมีความเสี่ยงต่อการต่อต้านจากพนักงานสูงมาก และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนอาจใช้เวลานาน ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมขององค์การที่แตกต่างกัน การพยายามเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้อย่างสิ้นเชิง ย่อมทำได้ยากและใช้ระยะเวลานานในการพัฒนาองค์การ

### องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการตามแผนภาพดังนี้

<sup>3</sup> E. Nevis, Anthony DivBella and Janet Gould. Understanding Organizations as Learning Systems. MIT Sloan Review. January 15, 1996.



แผนภาพที่ 2: กระบวนการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถ

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ
  - 1.1 กลยุทธ์ชั้นนำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน
  - 1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ
  - 1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ
2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้
  - 2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม
  - 2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน
  - 2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่างๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม สโตนัทสนูปกรณ์ เป็นต้น
3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์กรเรียนรู้ดังนี้
  - 4.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและไฟรู้้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้



4.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน

4.1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tended) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

4.1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี

4.1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

4.2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็ก กับพื้นฐานของบุคลิกภาพทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ เพราะมีการยึดติดกับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4.3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณ์ถ้อยคำร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้ จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน

4.5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติและการแข่งขันได้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้ จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

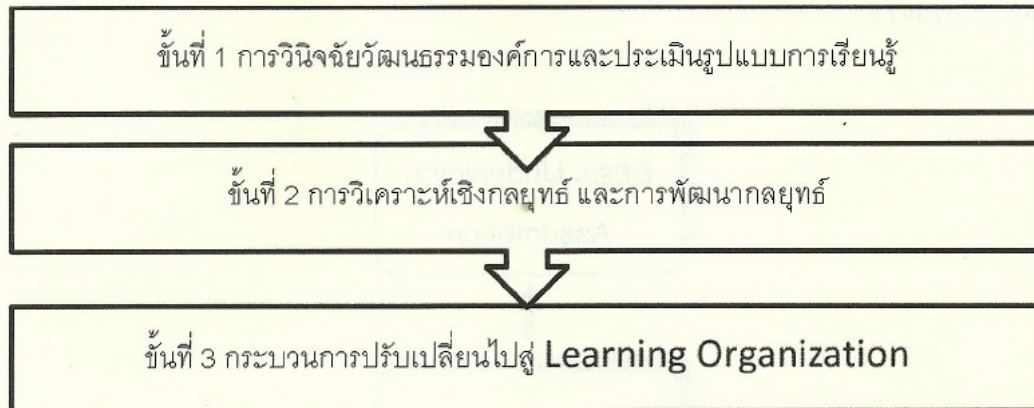
6. มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการอำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

## Learning Organization Transformation Process

ในการพัฒนา Learning Organization ในเชิง Capability Perspective ในมุมมองของ Argyris & Schon<sup>4</sup> ที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ



แผนภาพที่ 3: ขั้นตอนของ Capability Perspective

**ขั้นที่ 1** การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กรและประเมินรูปแบบการเรียนรู้ มีหลายองค์การที่ประสบความล้มเหลวจากการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสร้าง Learning Organization เข้ามาใช้โดยไม่ได้พิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน หรือการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถึงแม้จะจบสิ้นโครงการไปแล้วก็ตาม หากไม่ได้รับการวิเคราะห์ คัดเลือก วางแผน และจัดการอย่างเหมาะสม

การปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน การประเมินสถานะปัจจุบันประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร และ 2) การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ เนื่องจากแต่ละส่วนจะมีความสำคัญดังที่จะอธิบายต่อไปนี้คือ

**การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร (Culture Diagnosis)** ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ

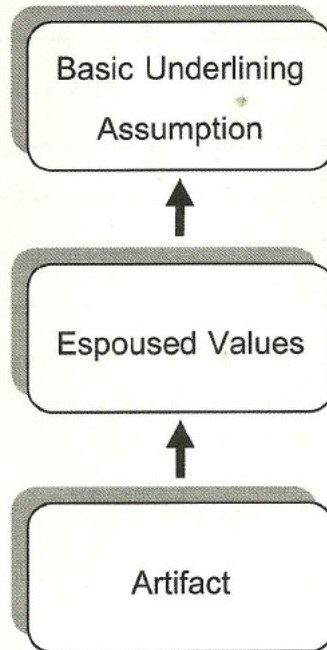
ในระดับแรก คือ Artifacts โดยสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตด้วยตา เช่น การจัดการแผนผัง (Layout) ของบริษัท การแต่งกายของพนักงาน

<sup>4</sup> C. Argyris and D.A. Schon, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978).



ระดับที่ 2 คือ Espoused Values เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรสื่อถึงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรทำ ซึ่งโดยมากจะถูกกำหนดโดยผู้นำขององค์กรตั้งแต่ยุคก่อตั้งบริษัท

ระดับที่ 3 คือ Basic Underlining Assumption เป็นความเชื่อ การรับความคิดและความรู้สึกที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นระดับที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจและดึงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม



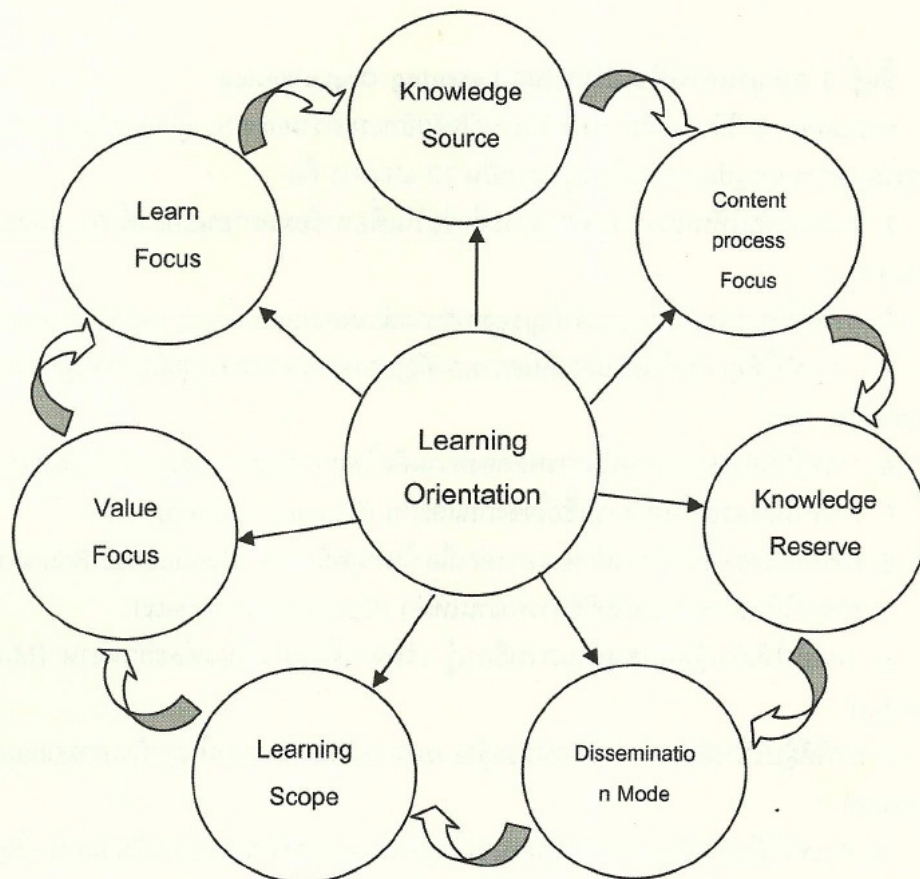
แผนภาพที่ 4: Culture Diagnosis

Schon ได้ยกตัวอย่างค่อนข้างชัดเจนที่เกี่ยวกับความซับซ้อนในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่จะเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง จะสามารถทำได้โดยการสัมภาษณ์เท่านั้น เช่น บริษัทแห่งหนึ่งมีการจัดสำนักงานแบบเปิด (Open Space) ซึ่งแสดงให้เห็น Artifacts ที่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรให้ความสำคัญกับค่านิยม Team Work และ Communication (Espoused Values) แต่เมื่อได้สัมภาษณ์กับพนักงานหลักๆ ที่อยู่เบื้องหลังการมานาน กลับพบว่าระบบการประเมินผลงาน ให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง ล้วนผูกกับความสามารถส่วนบุคคลทั้งสิ้น จึงทำให้ทราบว่า Basic Underlining Assumption นั้น แท้จริงแล้วกลับเน้นที่การทำงานเพื่อปัจเจกบุคคลเป็นหลัก

## การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Orientation Assessment)

การพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Orientation) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำทันทีควบคู่กันไปกับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถภาพขององค์กร โดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 7 ประเภท คือ

1. วิธีการหาความรู้ (Knowledge Source)
2. เน้นเนื้อหาหรือที่กระบวนการ (Content - process Focus)
3. การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)
4. วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)
5. ขอบเขตการเรียนรู้ (Learning Scope)
6. เน้นค่านิยม (Value Focus)
7. เน้นการเรียนรู้ (Learn Focus)



แผนภาพที่ 5: การประเมินรูปแบบการเรียนรู้



รูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ไม่มีสูตรสำเร็จว่าอะไรคือรูปแบบที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่ช่วยให้ทราบว่าการมีการเรียนรู้ได้อย่างไร (How Organization Learn)

### **ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์**

เพื่อสร้าง Learning Organization แนวทางหนึ่งที่ยอมรับใช้ คือ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อดูว่าโครงสร้างองค์การในปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือไม่ แนวทางการพัฒนา Learning Organization คือการทำให้วิธีการเรียนรู้ที่องค์การใช้อยู่ มีความแข็งแกร่ง จนคู่แข่งตามไม่ทันกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. เน้นการปรับปรุงปัจจัยอำนวยความสะดวก (Facilitating Factors) ในกรณีที่ว่าวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้ ทำให้เกิดความได้เปรียบในทางธุรกิจ
2. เน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้ ควบคู่กับการปรับปรุง ปัจจัยอำนวยความสะดวก (Facilitating Factors) ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้กลายเป็นจุดอ่อนขององค์การ

### **ขั้นที่ 3 กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization**

ครอบคลุม 2 วิธีการ คือ การปรับปรุงปัจจัยอำนวยความสะดวก (Facilitating Factors) วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้ แบ่งเป็น 10 แนวทาง คือ

1. การกระตุ้นให้พนักงานองค์การกระตือรือร้นเพื่อหาข้อมูลภายนอกองค์การ. (Scanning Imperative)
2. การทำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการประเมินผลงาน(Concern for Measurement)
3. การทำให้ทุกคนตื่นตัวและเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่ (Performance Gap)
4. การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลองความคิดใหม่ๆ (Organization Curiosity)
5. การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เชื้อใจซึ่งกันและกัน (Climate of Openness)
6. การสนับสนุนให้เกิดการศึกษาอย่างต่อเนื่องในหมู่พนักงาน (Continuous Education)
7. การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ๆ (Operational Variety)
8. การทำให้เกิดผู้สนับสนุนในการเรียนรู้ เริ่มจากผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน (Multiple Leadership)
9. การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม(Innovation Leadership)
10. การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของทุกหน่วยในองค์การอย่างเป็นระบบ (System Perspective) เช่น การใช้การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

## บทสรุป

การทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้นั้น สิ่งสำคัญคือ บุคลากรต้องเกิดความตื่นตัว กระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้เพื่อทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงานรวมทั้งนำความรู้มาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยทำงานได้ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และประหยัดเวลา สภาพของการบริหารในองค์กรในปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคของสังคมฐานความรู้ (knowledge society) จึงต้องมีการเตรียมพร้อมและพัฒนาคนทำงานให้มีความรู้ที่ทันสมัยและเพิ่มพูนอยู่เสมอ ดังคำกล่าวที่ว่า "มีปัญญาเป็นอาวุธ" โดยการสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดขึ้นแล้วย่อมนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

## บรรณานุกรม

- C. Argyris and D.A. Schn, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.** (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978).
- \_\_\_\_\_ . " **Double Loop Learning in Organizations,**" Harvard Business Review, September-October 1977, pp. 115-124;
- \_\_\_\_\_ . **Strategy, Change, and Defensive Routines.** (Boston: Putman, 1985).
- \_\_\_\_\_ . Anthony DiBella and Janet Gould. **Understanding Organizations as Learning Systems.** MIT Sloan Review. January 15, 1995.
- C.K. Prahalad and G. Hamel, "**The Core Competence of the Corporation,**" Harvard Business Review, May-June 1990.
- E. Nevis, **Organizational Consulting: A Gestalt Approach.** (Cleveland: Gestalt Institute of Cleveland Press, 1987).
- J. Van Maanen and E.H. Schein, "**Toward a Theory of Organizational Socialization,**" Research in Organizational Behavior 1 (1979):1-37.
- P.M. Senge, **The Fifth Discipline.** (New York: Doubleday, 1990); and E.H. Schein, "**How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room,**" Sloan Management Review, winter 1993.