



องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันนี้แทบจะทุกองค์กรและภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือแม้แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศอย่างหน่วยงานทหารพยายามจะแสดงออกถึงประสิทธิภาพขององค์กรตนเองว่าพร้อมจะก้าวไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั่นกำลังแสดงให้เห็นว่าทุกภาคส่วนกำลังตื่นตัวในเรื่องนี้ การเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกใบนี้ ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกเรื่องในชีวิต ยิ่งโดยเฉพาะการบริหารงานองค์กรการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะขาดไปไม่ได้เลยทีเดียว

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และเชื่อมโยง ถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจาก

ความรู้ใหม่ รวมถึงการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อแท้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้นำในองค์กรรวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และสามารถนำไปพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลลัพธ์ในการปฏิบัติตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจกับสมาชิกทุกคนในทีม และทุกคนเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดสภาวะแวดล้อมอันทันทีบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำได้

องค์กรมีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน
ทุกรูปแบบ

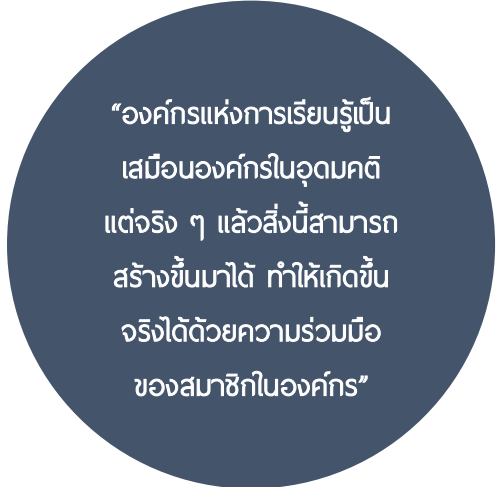
การที่เราจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริง
ได้ในองค์กร เราจะต้องมาทำความเข้าใจประเภทของความรู้ที่มี
อยู่ในองค์กรเสียก่อน ซึ่งลักษณะความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมี
ด้วยกัน 2 ประเภท ดังนี้

- » **Tacit Knowledge** หรือภูมิปัญญา เป็นความรู้ที่อยู่ใน
ในสมองคน ซึ่งมีที่มาจากประสบการณ์ สัญชาต
ญาณ หรือพรสวรรค์ ความรู้ส่วนนี้ยากต่อ
บรรยายออกมาเป็นถ้อยคำหรือลายลักษณ์อักษร
และยากต่อการจัดเรียงให้เป็นระบบ แต่ทั้งนี้ก็ยังพอ
สามารถทำได้ ความรู้ส่วนนี้จึงขึ้นอยู่กับความเชื่อ
และประสบการณ์ที่มาของแต่ละคน ความรู้ชนิดนี้
สามารถพัฒนาจากนั้นนำแบ่งปันกันในองค์กรได้
และเป็นความรู้สำคัญที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบใน
การแข่งขัน
- » **Explicit Knowledge** เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล
สามารถบรรยายหรือถอดความออกมาได้ในรูปของ
คำพูดเป็นลายลักษณ์อักษร ออกมาหลักการ
ทฤษฎี หรือคู่มือ ได้เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคน
สามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้

คำถามก็คือ เราจะทำอย่างไรที่จะให้ลักษณะความรู้
ทั้ง 2 ประเภทนี้มีการถ่ายทอดและส่งต่อไปสู่บุคลากรในองค์กร
คำตอบก็คือต้องกำหนดแนวทางให้องค์กรเกิดบรรยากาศที่จะ
เรียนรู้เสียก่อน ซึ่งแนวทางนั้นมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ

**1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร(Personal
Mastery)** ผู้บริหารองค์กรจะต้องรู้ว่าคนในองค์กรว่ามี
ลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอหรือมีความ
ปรารถนาที่จะเรียนรู้บ้างหรือไม่ สังเกตดูว่าพวกเขามีแนวโน้มที่
ต้องการเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดหมายบ้างหรือเปล่า การ
เรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะจุดกระแสให้คนใน
องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ
อย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยทั้งหมดจะสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศ
การเรียนรู้ขององค์กรได้ จากนั้นประมวลสิ่งที่เกิดขึ้นและนำมา
กำหนดลักษณะหรือรูปแบบรวมทั้งรายละเอียดปลีกย่อยที่
เหมาะสมกับการเรียนรู้ในองค์กร

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) สังเกต
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสิ่ง
เหล่านี้จะสะท้อนจิตสำนึกหรือทัศนคติของคนในองค์กรออกมา
ซึ่งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ จากการสั่งสม
ประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มี
ความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์และสามารถ
ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ในทางกลับกันเมื่อเรา
ทราบจิตสำนึกโดยรวมของคนในองค์กรแล้ว ก็ให้นำมาสร้าง
แบบแผนทางความคิดของคนในองค์กร ให้ทุกคนมีจิตสำนึก
ร่วมกันในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับองค์กร พัฒนารูปแบบ
ความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่
ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยและจะต้องปรับเปลี่ยนกรอบ
ความคิดของตนเองตามสภาพที่เป็นจริงได้



**3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร
(Shared Vision)** องค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่
กว้างไกลและมีความชัดเจน จึงจะทำให้คนในองค์กรมีความคิด
และมีความคาดหวังไปที่จุดหมายเดียวกัน การสร้างทัศนคติ
และมุมมองร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและ
มีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันไปสู่จุดหมาย
เดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เมื่อทุกคนมีความปรารถนา
ร่วมกัน ทุกคนจะทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจช่วยกันกระทำ
องค์กรไปถึงความหวังที่ตั้งไว้ในอนาคต ซึ่งเมื่อทำเช่นนั้นได้ ก็
จะสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ของคนในองค์กรให้สอดคล้องกับ
วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ง่ายมากขึ้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) นำความฉลาดรอบรู้และความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละคนออกมาและจัดตั้งทีม เชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรในส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ผู้บริหารก็ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนก็จะต้องมีการปรับตัว ก็จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ จนเกิดพลังที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้



5. ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) ผู้บริหารต้องมององค์กรทั้งระบบให้ละเอียด และจัดแบ่งแยกสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นระบบ และต้องอธิบายสิ่งเหล่านี้ให้คนในองค์กรเข้าใจได้ว่า เหตุใดต้องเป็นเช่นนั้น เมื่อคนในองค์กรเห็นถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ แล้ว กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ก็จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

การกำหนดในเรื่องศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการนำความคิดใหม่ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การทำให้องค์กรเรียนรู้เกิดขึ้นจริงนั้นสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือสร้างกิจกรรมพิเศษเพื่อการเพิ่มผลผลิต เพียงแต่ต้องหาวิธีที่จะสื่อสารกับทุกคนในองค์กรทำให้คนในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำ ทุกกิจกรรมที่เข้าร่วมนั้นล้วนแล้วเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ไว้เป็นภูมิปัญญาอันล้ำค่า ที่สามารถสั่งสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในโอกาสหรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่น ๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ทุกคนในองค์กรได้ร่วมกันสร้างสรรค์อะไรใหม่ ๆ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีก

สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่เสมือนองค์กรในอุดมคติ แต่จริง ๆ แล้วสิ่งนี้สามารถสร้างขึ้นมาได้ ทำให้เกิดขึ้นจริงได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระขององค์กรเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงขององค์กรโดยไม่หลงยึดติด อยู่กับภาพลวงตา ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์กร จะต้องมุ่งไปในทางใดจะต้อง ปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโต และทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรแต่ละองค์กรต้องเรียนรู้กันเอง เพราะไม่มีรูปแบบสำเร็จที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ดังนั้นจะต้องเรียนรู้และปรับไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร