

## บทที่ 2

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิต อยู่ในโลกนี้ได้สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้วเป็นต้นหากเราจะเปรียบเทียบองค์กรหนึ่งๆที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายของ องค์กรต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่าง มั่นคงบรรดาแฟชั่นของการบริหาร (Management Fashions) ที่เป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การปรับรีอกระบวนการทำงาน (re-engineering) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) และที่กำลังมาแรงในวงการศึกษาก็คือแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน Learning Organization หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ว่าเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะเรียกว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายใน

ระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไป

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่มีใครได้รับความนิยมนเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเซลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท

ในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เซงกี (Peter M. Senge Ph.D.) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ทแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และในปีค.ศ. 1991 ปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 ปีเตอร์ เซงกี (Peter M. Senge) กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge—accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของ

ความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

ในแง่ขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับยุคนี้ จากการศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10% เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปร่วม 87% อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่งๆ จนไม่มีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การส่งสมรรถนะอยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งหลายๆ ด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กรต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

## ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตั้งแต่ประมาณ ค.ศ.1978 ได้มีแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้มีการกล่าวถึงในวรรณกรรม ทางด้านทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การ การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน มีนักวิชาการจำนวนมาก ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองต่างๆ นิยามที่สำคัญ มีดังนี้

Peter M. Senge (1990, p. 3) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อน ๆ ไปสู่ จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็น ที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Michael Marquardt (1996, p.19) ได้ให้คำนิยามของ “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ” ไว้ว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทรงพลัง มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต และมีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อการเก็บรวบรวม การจัดการ และ การใช้ความรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ เป็นองค์การที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ และมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและในการเพิ่มระดับผลิตภาพ

Karen Watkins และ Victoria Marsick (1993: 10) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเอง

Marquardt and Reynolds (1994) มีความเชื่อว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991, p.1) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์การและ สภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

David A. Gavin (1993, p 78-91) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงปรับพฤติกรรมขององค์กรอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ เพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และการหยั่งรู้

Ubben และ Jensen (2001) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้ เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโต ก้าวหน้า มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง (continuous self-renewal) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชน ที่ไม่เคยอิ่มตัว (never fully arrive)

Pettinger (2002) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ยุทธวิธีและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรที่เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานและการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริมพฤติกรรม เจตคติและทักษะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงหมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่

ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ ร่วมกัน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์อัครกุล วิริยะเวชกุล ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรการเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อ สร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นขบวนการเชิง ประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่าง เป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร” (อัครกุล วิริยะเวชกุล 2539)

วิจารณ์ พานิช (2550) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง “องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้อง ช้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้”

สุจิตรา ธนันทน์ (2552) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร”

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2551 : 146) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรที่สร้างการเรียนรู้ ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551 : 278) ได้สรุปความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับ กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ องค์กรที่มีสมาชิกปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงศักยภาพสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

จะเห็นได้ว่ามีผู้สนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้มานานหลายปีแล้ว และนิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มนักวิชาการดังกล่าวแสดงให้เห็นมุมมองที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน โดยนักวิชาการทุกท่านต่างมองภาพความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์สาระสำคัญของนิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการต่างๆ ต้องการนำเสนอ สามารถสรุปลักษณะร่วมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในทุก  
ระดับ
2. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ
3. การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้
4. การปรับเปลี่ยนองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้
5. การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร
6. การให้ความสำคัญในเรื่องความต่อเนื่องกัน (Continuity) ของระบบ กระบวนการ และ  
กิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เช่น การเรียนรู้ภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนองค์การอย่าง  
ต่อเนื่อง เป็นต้น

## แนวคิด ทฤษฎี ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนา องค์กร  
รูปแบบหนึ่งที่สามารถน ำองค์กรไปสู่ความส ำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกใน ยุคโลกาภิวัตน์  
ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรที่จะ อยู่รอดและสามารถ  
แข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ ได้อย่างต่อเนื่องในองค์กร  
นั่นก็คือ การสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียน ที่  
เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ อากีริส (Argyris, 1978, p. 74) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของ  
มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts  
Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organizational Learning: A theory of Action Perspective  
(Argyris, 1978, p. 65) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสอง ได้  
ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้  
ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543, หน้า 46) ส่วนคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้  
(Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ ฮาเยส, วิลไรท์ และเคริก (Hayes,  
Wheelwright & Clark, 1988, p. 89) เขียนเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกาและต่อมา ได้เผยแพร่ในประเทศ  
อังกฤษลงในหนังสือที่ เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1988, p.  
66) เป็นบรรณาธิการ ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และ เขียน  
เผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ (Peter) ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา คือ หนังสือ ชื่อ  
The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990, p. 78) ใน  
หนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter M. Senge) ใช้คำว่า Learning Organization (แทน Organizational  
Learning) ปีเตอร์ เซงก์ (Peter M. Senge) ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นจากการทำการ  
ประชุมปฏิบัติการ (Work - Shops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of

Management: MIT. ในปี 1994 ปีเตอร์ เซงก์ (Peter M. Senge) ได้ออกหนังสือ เซิงปฏิบัติการเล่มหนึ่ง ชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ และในปี 1998 ปีเตอร์ เซงก์ (Peter M. Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่ม ชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (Senge, 1990, p. 97) ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มากกว่า 165 เล่ม นอกจากนั้นแหล่งข้อมูลในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต (Internet) ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ Learning Organization หรือ Organizational Learning มากมาย นอกจากนั้นได้มีการศึกษารวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ The Social Science Citation Index (SCI) จาก ABI Inform พบว่า ในช่วงปี 1951 ถึง ปัจจุบัน มีงานเขียน งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่อง Organizational Learning และ Learning Organization จำนวนเพิ่มมากขึ้น แสดงว่าแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ โดยสามารถรวบรวมมาจากนักวิชาการหลายท่าน โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

## 1. แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Senge (1990, p.3) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมา นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่ทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้

- การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

- ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร ก็คือการเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

- การเปิดใจ (Open – mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

- ความยืดหยุ่น ( Flexibility ) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

- มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้ให้รู้จริง” ในเรื่องหนึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล





ภาพที่ 2.1 กรอบความคิดของการคิด

จากภาพที่ 2.1 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน

1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว ก็คือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น

- การสรุปความ (Drawing Conclusion)
- การให้คำจำกัดความ (Defining)
- การวิเคราะห์ (Analyzing)
- การผสมผสานข้อมูล (Integrating)
- การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing)
- การค้นหาแบบแผน ( Finding Patterns)
- การคาดคะเน ( Predicting)
- การตั้งสมมุติฐาน ( Formulating Hypothesis)
- การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis)
- การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)

4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไปได้แก่

- การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่นมองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น

- การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหา วิจัยข้อมูล

- การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิแก้งปลาของระบบคิวซ์

- การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์

- การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

5) บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น

- การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ
- การแก้ปัญหา ตัดสินว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด
- การศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่
- การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความคิดในมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ (Paradigm shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนการทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์กรดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

จุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการได้ ดังนี้

1. ช่วยชี้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ

5. ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ เวลา เงิน การสนับสนุนด้านการจัดการ ความคาดหวังที่แจ่มชัดเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับความใจกว้างของผู้บริหาร จะค่อย ๆ สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( Team Learning ) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่่าเสมอ

ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่ไม่ได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองที่ละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศนเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

4.1 การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจ ในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

4.2 การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มจะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญและกำลังใจของทีมงาน

ทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

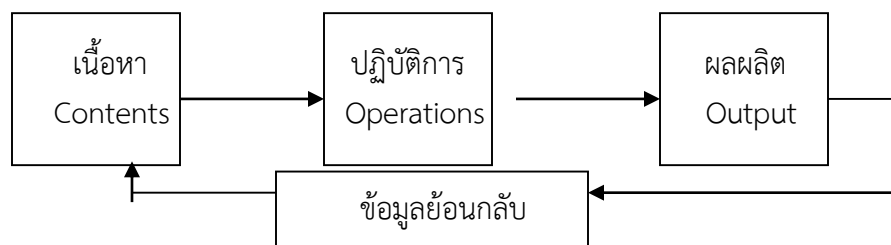
1) ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์กรหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

สรุปได้ว่าทีมแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ

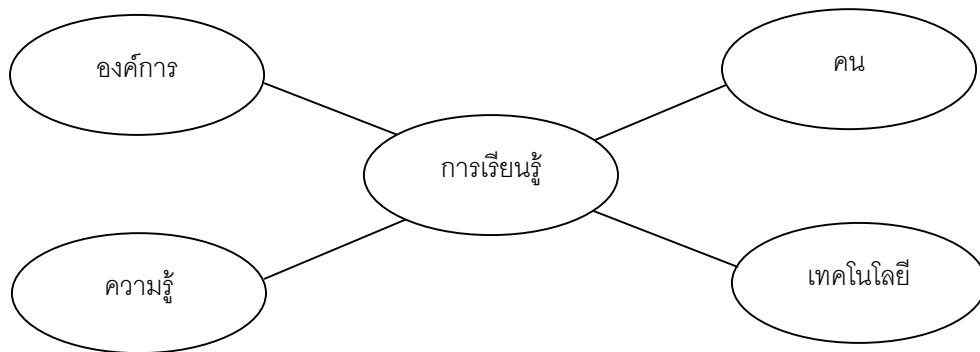
ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงการใช้เนื้อหา (Contents) อันได้แก่ข้อมูลข่าวสารที่องค์กรรวบรวมไว้นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึงกระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์กรมีความชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยผลผลิตจะได้แก่วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภายหลังจะนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของเนื้อหา/ข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่พร้อมจะมีการถ่ายทอดให้ทุกทีมภายในองค์กรเป็นวงจรต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ จะมีความเก่งและมีความสามารถ

ในการคิดก็ตาม แต่องค์กรจำนวนมาก ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานยังคิดกันไม่เป็น คือยังไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแบบแยกส่วน (มองไม่เห็น ภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่งความก้าวหน้าไม่ทัน

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการ วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็น พนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลง ไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเช่นกัน

## 2. แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt and Reynolds

Michael J. Marquardt and Reynolds พบว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของ The Systems-Linked Organization Model (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt (1996, p.21)

องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอน คนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้

ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร มีระดับดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์กรเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ องค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะสติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด - วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการวิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วยหรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม(Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย(Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร / ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ / ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร / หุ้นส่วน 6) ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าคำนิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge กับ Marquardt แตกต่างกันบ้างเป็นบางส่วน เพราะของ Peter M Senge จะชี้ให้เห็นถึงการทำงานแบบเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และมีการแสดงความคิดเห็นของคนภายในองค์กร ส่วน Marquardt จะเป็นการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กร ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะ

สำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ 1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming ( PDCA : Plan, Do, Check, Action) 2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program 3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก 4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ 5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ เศรษฐกิจซบเซา ค่าใช้จ่ายสูง ขาดความร่วมมือไม่ประสานงาน ธุรกิจแข่งขันกันอย่างรุนแรง พนักงานท้อแท้ ปรับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization คนใฝ่รู้เพื่อพัฒนาองค์กร ก้าวไปดักทางธุรกิจทั้งปัจจุบัน และอนาคต ร่วมแรงร่วมใจ ได้ผลงาน บุคลากรมีพลังทำงาน ประสานการทำงาน โดยใช้ศักยภาพเต็มที่ สรุปหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลัง ตัวอย่างขององค์กรการเรียนรู้ บริษัท Fuji Xerox ประเทศญี่ปุ่น มีการจัดตั้งหน่วยที่เรียกว่า Knowledge Dynamics Initiative (KDI) ขึ้นมา โดยเป็นหน่วยที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทต่าง ๆ ในเครือในการพัฒนาระบบ KM ขององค์กร รวมทั้งสามารถหารายได้จากการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรอื่นๆ ด้วย ซึ่งในการพัฒนาระบบ KM นั้น บริษัท Fuji Xerox ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร (Human Oriented Management) ส่วนการพัฒนา IT เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุน ไม่ใช่ปัจจัยนำของการพัฒนา ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของบริษัทพบว่า การใช้การพัฒนา IT เป็นปัจจัยนำ เพื่อพัฒนาระบบ KM ขององค์กร เป็นความผิดพลาดอย่างมาก และจะนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับคนและสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้คนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge การจัดการความรู้ของ Fuji Xerox นั้นเน้นความสัมพันธ์ของ 3 มิติ คือคน (Human Perspective) บรรยากาศแวดล้อม (Environment Perspective) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Perspective) โดยจากวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กำหนดว่า “สร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่ใช้องค์ความรู้ (Provide environment to support knowledge worker)” จะเห็นได้ว่า บริษัท Fuji Xerox ให้ความสำคัญอย่างมากในการ



สร้างปัจจัยด้านบรรยากาศแวดล้อม ซึ่งที่เรียกว่า “Ba” ที่กระตุ้นและเอื้อให้คนในองค์กรเกิดความใฝ่เรียนรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อให้เกิดผลในทางธุรกิจ (Leverage individual ideas and passion into business results) รวมทั้งมีการสร้าง Community of Practice (CoP) เพื่อต้องการเชื่อมโยงคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ (Informal) และจุดเน้นที่สำคัญคือ “การเชื่อมโยงคน” ไม่ใช่ “การรวบรวมข้อมูล” (KM is not “Collecting Data” but “Connecting People”) นอกจากนี้ บริษัทมีค่านิยมพื้นฐาน คือเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความคิด (Ideas) สามารถเริ่มต้นทำสิ่งใหม่ได้เสมอ สำหรับ Fuji Xerox ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้ความ

### 3. แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pedler , Burgoyne and Boydell

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988, p.144) (อ้างถึงใน Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้ (The Learning Company Model) ว่าเป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

#### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

#### 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่สมควรเป็นอย่างไร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง

ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

### 3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

### 4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหา ลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

## 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้อะไรบางอย่างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และ ทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

## 4. แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Gephart and others

Gephart et al (1996, pp.35 - 45) ได้อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะ ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที่
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้นำที่เป็น ครูเป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

## 5. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มิเชล เจ มาร์ควาด (Michel J. Marquardt)

มิเชล (Michel, 1995) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กร ให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์การ โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์การ เพิ่มขีดความสามารถของ บุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ โดยจะต้อง เปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผลไปให้ ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สนับสนุนให้ การกำหนดโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้าง ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์การทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อ พนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วน และชุมชน

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการเก็บข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้ โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใน การแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่างๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

6. แนวคิดของ Karen Watkins และ Victoria Marsick

Watkins และ Marsick (1999: 10) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างและการจัดการความรู้อันจะนำไปสู่ การยกระดับผลการดำเนินการและคุณค่าขององค์การ ดังนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
2. ส่งเสริมการใฝ่รู้และการสานเสวนา (Promote Inquiry and Dialogue)
3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)
4. สร้างระบบในการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ (Establish Systems to Capture and Share Learning)

5. เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision)
6. เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment)
7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)

### 7. แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิจารย์ พานิช

วิจารย์ พานิช (2550, น.167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนารูปแบบการทำงาน และระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างคนเพื่อให้ความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิด ในลักษณะ “บุคคลรอบรู้” (learning person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ประหยัดพลังงาน เพราะมีความสามารถในการรวมพลังในองค์กร และดึงดูดพลังจากภายนอกองค์กรเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์กร โดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์กรกับภายนอก ทำให้เกิดแนวคิด หลักการ ทฤษฎี การบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ องค์กรและหน่วยงานรวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงตระหนักถึงการใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) มีกระบวนการเรียนรู้ ที่เกิดประโยชน์สำหรับพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดทักษะและประสบการณ์มีความชำนาญเชี่ยวชาญเกิดทุนความรู้ (Knowledge Capital) สร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคคลรอบรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

2. การเป็นบุคคลรอบรู้(Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วิจารณ์ พานิช (2550, น.168) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักการดังกล่าวไว้พอสังเขป ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบ จะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้างสิ่ง महัจจรรย์ จากการลงแรงเพียงเล็กน้อย เข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัดทรัพยากร ไม่ไหลลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback) ในจุดที่ใกล้ สมดุลย์อยู่แล้ว และเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์กรเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไปยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็ต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง แบบจำลองความคิด ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์ มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะขี้เกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบจำลอง

ความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากรประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกตั้ง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking แนวที่สอง เป็นการเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เข้มทิศดังกล่าว คือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่า

หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพ หรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลัง