

## “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ( Learning Organization : LO)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เชื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง(Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

**องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้** มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

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

1) ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3) ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

3.1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

3.2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model)

3.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

3.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

3.5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

3.6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) วิสัยทัศน์

2) วัฒนธรรมองค์กร

3) กลยุทธ์

4) โครงสร้าง

3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้อันแก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1) บุคลากร

2) ผู้บริหาร / ผู้นำ

- 3) ผู้รับบริการ / ลูกค้า
  - 4) คู่ค้า
  - 5) พันธมิตร / หุ้นส่วน
  - 6) ชุมชน
4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย
    - 1) การแสวงหาความรู้
    - 2) การสร้างความรู้
    - 3) การจัดเก็บความรู้
    - 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
  5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย
    - 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ
    - 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
    - 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

### แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

## ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming ( PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

## อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ

1. สมาชิกในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ (I'm my position)
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์การอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there)
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)
7. ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)