

เส้นทางที่ยาวไกลสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตุลาคม 2020 ● Knowledge Management ●

ดร.บุญดี บุญญาภิจ ที่ปรึกษา ทริส คอร์ปอเรชั่น

คำว่า **“องค์กรแห่งการเรียนรู้”** หรือ **“Learning Organization (LO)”** ดูเหมือนจะเป็นเป้าหมายขององค์กรส่วนใหญ่ที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคนและองค์กรให้เก่งขึ้น จากการพูดคุยกับผู้บริหารหลายท่าน พบว่าถึงแม้องค์กรจะได้นำเอาหลักการของกูรูชื่อดัง เช่น Dr. Peter Senge มาใช้ แต่ก็ไม่ชัดเจนว่าลักษณะของ LO จริงๆ แล้วเป็นอย่างไร เพราะเป็นรูปธรรมมาก ผู้เขียนชอบคำจำกัดความของ **ดร. เกษรา รักชาติ** ซึ่งเป็นผู้รู้ด้าน LO คนหนึ่งของเมืองไทย ได้ให้ความหมายของ LO ไว้อย่างง่ายๆ ว่า

“เป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถและศักยภาพของทั้งบุคคล ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริงๆ” นั่นคือ คนเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ทุกคนต้องการร่วมกัน



การที่จะทำให้คน ทีม และองค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องใช้พลังมากมาย ทั้งตัวขับเคลื่อนและปัจจัยสนับสนุนซึ่งต้องทำอย่างสอดคล้องมุ่งไปในแนวทางเดียวกันอย่างบูรณาการกัน (สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอาจไม่บูรณาการกันก็ได้)

คำถามต่อไปคือ เราจะทราบได้อย่างไรว่า ตัวขับเคลื่อนและปัจจัยสนับสนุนขององค์กรเรา มีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน และจะวัดได้อย่างไรว่าองค์กรของเราได้พัฒนาไปจนเป็น LO แล้ว

คำถามแรกน่าสนใจเพราะ ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรไทยๆ ในเรื่องตัวขับเคลื่อนและปัจจัยสนับสนุนยังมีจำกัด ผู้เขียนจึงขอนำเสนอผลการประเมินตนเองของบุคลากรจากองค์กรกว่า 28 แห่งทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ที่เข้าร่วมในงานสัมมนาที่จัดโดยสถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น เมื่อปี 2560 เพื่อประโยชน์ต่อหลายๆ องค์กรที่กำลังสนใจในเรื่องนี้

ในการประเมินความพร้อมไปสู่ LO ได้ใช้แบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญด้าน LO คือ **Dr. David A. Garvin** จาก Harvard Business School ซึ่งได้พัฒนาแบบประเมินที่เข้าใจง่าย ใช้ประเมินได้ในทุกระดับ ตั้งแต่หน่วยงานส่วนงาน ไปจนถึงระดับองค์กร ที่สำคัญสามารถนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียง (Benchmarks) กับกว่า 200 องค์กรทั่วโลก

องค์ประกอบหลักๆ ที่ใช้ในการประเมินมี 3 ด้านคือ

- สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (บรรยากาศที่คนรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดหรือแสดงความคิดเห็น เปิดกว้างต่อความคิดที่แตกต่าง และความคิดใหม่ๆ วิเคราะห์ทบทวนสิ่งที่ทำไปแล้ว)
- การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ พัฒนาคน และกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ)
- ผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันการเรียนรู้ (ผู้นำที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง รับฟัง กระตุ้นให้คนในองค์กรใช้ความคิด มีเวลาทบทวนวิเคราะห์สิ่งที่ได้ทำไปแล้ว เป็นแก้วที่มีน้ำไม่เต็มแก้ว)

สรุปง่าย ๆ คือ **พฤติกรรมของตัวผู้บริหาร** (ทุกระดับ) **บรรยากาศในองค์กร** และ **การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ** (รวมถึงการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบด้วย)

เมื่อนำผลการประเมินตนเองในทั้ง 3 องค์ประกอบมาวิเคราะห์ หากความถี่ และค่าเฉลี่ย แล้วนำมาเปรียบเทียบกับ Benchmarks ซึ่งได้ผลที่น่าสนใจคือ ในภาพรวมค่าเฉลี่ยของทั้ง 3 องค์ประกอบต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของ Benchmarks หากพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าเรื่อง ความรู้สึกปลอดภัย การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ (ในองค์ประกอบที่ 1) การทดลองทำสิ่งใหม่ๆ การเก็บรวบรวมสารสนเทศ การถ่ายทอดสารสนเทศ (องค์ประกอบที่ 2) ต่ำกว่าองค์ประกอบย่อยอื่นๆ ที่สำคัญคือด้านผู้นำ (องค์ประกอบที่ 3) ที่เกือบครึ่งหนึ่งของผู้ประเมินตนเองอยู่ในกลุ่ม 25% ของระดับต่ำสุด (Bottom quartile) เมื่อเทียบกับ Benchmarks

ผลการประเมินแสดงให้เห็นชัดเจนว่าหากองค์กรไทยต้องการพัฒนาไปสู่ LO ยังมีเรื่องที่ต้องปรับปรุงอีกมากทั้งในด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้ การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมากขึ้น การวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และทบทวนสิ่งที่ทำไปแล้วอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศ และประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นอย่างมาก จึงควรปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้เปิดกว้างมากขึ้น ฟังลูกน้องมากขึ้น ยอมรับความคิดที่แตกต่างหรือคำวิพากษ์ที่สร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศที่ทำให้คนในองค์กรกล้าพูด กล้าคิด กล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ ให้มากขึ้นโดยผู้บริหาร (ในทุกระดับ) ทำเป็นแบบอย่างให้เห็นเป็นที่ประจักษ์



ถึงแม้ว่าผลการประเมินข้างต้นอาจไม่สะท้อนภาพรวมขององค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทย เพราะผลการประเมินได้จากองค์กรจำนวนไม่มากนัก แต่อาจสรุปได้ว่าในกลุ่มองค์กรที่ทำการประเมินตนเอง มีประเด็นสำคัญที่สุดที่ควรปรับปรุงคือผู้บริหารต้องปรับทัศนคติและพฤติกรรม การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกระดับเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ LO

หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมติดต่อได้ที่ สถาบันวิทยาการจัดการ (TRIS Academy of Management) อีเมล trisacademy@tris.co.th