

เราจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

บุญศิริ อนันตเศรษฐ

Continuous improvement requires a commitment to learning.

David A. Garvin

ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรทุกประเภทได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพื่อการอยู่รอดในยุคที่มีการแข่งขันสูง แต่มีทรัพยากรจำกัด อันที่จริงความคิดนี้มีใช้สิ่งใหม่ แต่จุดเน้นที่แฝงตัวอยู่ในแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนไป กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นจำนวนมากในปัจจุบันมีความเชื่อว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Human performance) จะส่งผลโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กร (Organizational performance) ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ และด้วยความตระหนักรู้นี้เอง การบริหารองค์กรในยุคใหม่จึงหันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคคล (Human factor) มากขึ้น โจทย์ข้อใหม่ที่ผู้บริหารจะต้องแก้ให้ได้คือ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้สามารถทำงานได้ถึงจุดสูงสุดของศักยภาพของแต่ละคน

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “พัฒนา” ความหมายที่เข้าใจง่ายที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ในบริบทขององค์กร การพัฒนาบุคลากรขององค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นตัวกำกับ กล่าวคือ ความพยายามใด ๆ ก็ตามที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคลากร ต้องส่งผลในทางบวกสูงต่อความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคลากรคนนั้นรับผิดชอบ และผลที่ตามมาจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ๆ เมื่อหัวใจสำคัญของการพัฒนาคือ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว คำถามต่อไปคือ ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น คำตอบง่าย ๆ คือ เมื่อพวกเขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่ามีสิ่งใหม่ที่ดีกว่า และได้เปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนทำอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน

ด้วยเหตุนี้เราจึงอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้จะทำให้เกิดการพัฒนา และการพัฒนาคือความอยู่รอดขององค์กร องค์กรใดก็ตามที่มีบุคลากรที่สนใจแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดความรู้ สร้างความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ ที่ได้ ในการแก้ไขจุดบกพร่อง และปรับพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งจุดบกพร่องและพฤติกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ องค์กรนั้นจะได้ชื่อว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปรมาจารย์ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางทั่วโลกท่านหนึ่งคือ Peter Senge Senge ได้เสนอแนวทางสำคัญ 5 ประการเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเป็นที่รู้จักกันในนาม The Five Disciplines แนวทาง 5 ประการได้แก่ Personal Mastery ซึ่งผู้เขียนตีความว่า น่าจะหมายถึง ความสามารถในการ

เรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ ประการที่สองคือ Mental Model ซึ่งน่าจะหมายถึง รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม กล่าวคือ บุคลากรในองค์กร ควรจะสามารถสะท้อนภาพที่กระจ่างชัดและถูกต้องของตัวเอง ของงานที่ตนเองทำ ขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ความคิดวิจารณ์ญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป ประการที่สามคือ Shared Vision หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร อันจะเกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังร่วมกัน และเจริญไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ประการที่สี่คือ Team Learning หรือการเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ถ้าเกิดในคน ๆ เดียว จะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อสร้างมวลพลัง (critical mass) จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีม จะทำให้เกิดการแตกแขนงของความคิด อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ได้ ประการที่ห้าซึ่งเป็นประการสุดท้ายคือ Systems Thinking ซึ่งหมายถึง การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการบูรณาการ ข้อความรู้ และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และจะนำไปสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะทำให้เกิดการสร้างข้อความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ จากแนวทางทั้ง 5 ประการนี้ ผู้สนใจจะพอได้ภาพบาง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าน่าจะมีลักษณะอย่างไร

แต่จากแนวคิดของ Peter Senge ข้างต้น ผู้บริหารองค์กรอาจจะยังไม่ได้ภาพชัดว่าจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร จะบริหารจัดการอย่างไรเพื่อทำให้องค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจะประเมินได้อย่างไรว่าองค์กรนั้น ๆ มีอัตราและระดับของการเรียนรู้ที่เหมาะสมและเพียงพอ อันจะทำให้เกิดประโยชน์ได้ ในประเด็นนี้ David A. Garvin ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ อันได้แก่ วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในองค์กร

ทักษะแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างคือ *ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ* วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบนั้น อาศัยแนวคิดของรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ระบุปัญหา และเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน
2. วิเคราะห์ปัญหา
3. ระดมสมองเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
4. เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา
5. ลงมือแก้ปัญหา
6. ประเมินวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อาจเลือกวิธีการแก้ปัญหาใหม่ได้

วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งสมมติฐาน และการทดสอบสมมติฐาน สิ่งสำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อ และการใช้เครื่องมือทางสถิติง่าย ๆ เช่น กราฟเส้น กราฟแท่ง แผนภูมิแก๊งปลา เพื่อจัดระบบข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสรุปลงความเห็น หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหามีระบบคือ การเปลี่ยนแนวคิดของสมาชิกในองค์กรเสียใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรง อันจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ทักษะดังกล่าวนี้ พนักงานของบริษัท Xerox ได้รับการฝึกฝนอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยจัดเป็นรูปการอบรมใน Family groups กล่าวคือ แผนกต่าง ๆ จะจัดการอบรมลักษณะนี้ขึ้น โดยที่ผู้รับการอบรมจะเป็นบุคลากรในแผนกนั้น ๆ และจะใช้ปัญหาจริง ๆ ในแผนกดังกล่าวเป็น input ของการอบรม บริษัท Xerox ได้ส่งเสริมให้ใช้วิธีการนี้ในการประชุมทุกครั้งและในทุกระดับด้วย

ทักษะประการที่สองคือ การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การฝึกทักษะนี้ไม่อาจเกิดได้บ่อยเหมือนการฝึกวิธีการแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้ใหม่อย่างมีระบบ จะเกิดได้โดยการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ ในการปฏิบัติงานตามปกติ และในโครงการสาธิตที่องค์กรรับผิดชอบให้มีขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยการลงงานเพื่อศึกษา ดูงาน ค้นคว้า เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญในการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ คือ ระบบที่ผู้บริหารสนับสนุนการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก อีกทั้งต้องมีการประเมินผลการทดลองดังกล่าวด้วย ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการสาธิตที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ นั้น จะทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะสมาชิกขององค์กรจะได้มีส่วนร่วม นับเป็นวิธีการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติจริง

ทักษะประการที่สามคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นที่เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกขององค์กรศึกษาได้เมื่อต้องการ ทักษะนี้เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะโดยธรรมชาติ คนที่จำเรื่องในอดีตของตนเองไม่ได้ มักจะทำผิดซ้ำแบบเดิมอยู่เรื่อย ๆ ความล้มเหลวมีประโยชน์หลายอย่าง จึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรลืม โบราณมักว่าผิดเป็นครู เพราะความผิดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้น และไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก บริษัท IBM มีความสามารถผลิตคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Series 360 ที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและทำกำไรให้บริษัทอย่างมหาศาลได้ โดยอาศัยข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตที่บริษัทได้ประมวลไว้และศึกษาอย่างละเอียด บริษัท Boeing สามารถผลิตเครื่องบินรุ่น 757 และ 767 ได้โดยไม่มีข้อผิดพลาดอันใดเลย เพราะผู้บริหารของบริษัทได้จัดการให้พนักงานระดับสูงของบริษัทปฏิบัติงานในโครงการที่เรียกว่า Project Homework เพื่อศึกษาข้อผิดพลาดของเครื่องบินรุ่น 737 และ 747 โดยเปรียบเทียบกับเครื่องบินรุ่น 707 และ 727 ที่เคยประสบความสำเร็จอย่างมาก การฝึกทักษะดังกล่าวมีขึ้นอย่างกว้างขวางในองค์กรชั้นนำของโลก เป็นทักษะที่ทำได้ไม่ยาก ใช้ต้นทุนไม่มาก แต่ได้ประโยชน์สูง

ทักษะประการที่สี่คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น เราต้องยอมรับความจริงที่ว่า การเรียนรู้ทั้งหมด มิได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมของเรา เช่น องค์กรอื่น ๆ เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากผู้อื่นเพื่อพัฒนา

ตนเอง มิได้จำกัดอยู่ที่องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมประเภทเดียวกับเรา เราอาจศึกษาจากองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมต่างจากเรา แต่องค์กรนั้นมีคุณลักษณะที่เราสนใจ ยกตัวอย่างง่าย ๆ เช่น องค์กรทางการศึกษาในปัจจุบัน สนใจศึกษาแนวคิดและแนวปฏิบัติหลายประการขององค์กรธุรกิจ เพื่อนำความคิดเรื่อง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการควบคุมคุณภาพมาใช้ในการจัดการการศึกษา ในความคิดของ David A. Garvin ความกระตือรือร้นที่จะหิบบิยมของดีของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้หรือทำตาม มีประโยชน์กับองค์กรมากกว่าความคิดที่ว่า จะไม่ใช่อะไรที่องค์กรของตนไม่ได้คิดค้นขึ้นมาเอง เพราะการคิดค้นเองใช้เวลานานมาก แต่การศึกษาจากผู้อื่นด้วยจะช่วยให้องค์กรนั้นคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้เร็วขึ้น มีผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรผู้หนึ่งได้ใช้คำว่า SIS หรือ Steal Ideas Shamelessly เมื่อกล่าวถึงแนวคิดนี้หรือที่ศัพท์ในปัจจุบันที่ฟังดูดีหน่อยจะใช้ว่า Benchmarking ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ใช้แนวคิดเรื่อง Benchmarking เป็นประเทศแรกในโลก วิเคราะห์ได้จากคำศัพท์ในภาษาญี่ปุ่นคำว่า เรียน กับเลียนแบบ มีรากศัพท์อันเดียวกัน และในวัฒนธรรมญี่ปุ่นการลอกเลียนแบบ คือการให้ความเคารพนับถือแก่ต้นแบบ ด้วยเหตุนี้ญี่ปุ่นจึงเจริญอย่างมากโดยอาศัยเทคนิค Benchmarking เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม เราต้องเข้าใจ Benchmarking ให้ถ่องแท้ การเปรียบเทียบมาตรฐานกับต้นแบบที่ดี ต้องทำอย่างจริงจัง เป็นระบบ และเน้นที่กระบวนการ มากกว่าผลที่เกิดขึ้น เมื่อเราค้นพบวิธีที่จะทำให้ต้นแบบของเราประสบความสำเร็จ เราต้องวิเคราะห์ แล้วจึงหาวิธีทำตามให้ครอบคลุมและเหมาะสม การเรียนรู้จากผู้อื่น อาจทำได้โดยการศึกษาลูกค้ายี่ห้อสินค้าและบริการนั้น ๆ อาจโดยการศึกษาข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า หรือการสังเกตปฏิบัติการของลูกค้ายี่ห้อในสภาพจริง แต่ไม่ว่าเราจะเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยวิธีไหนก็ตาม การเรียนรู้จริงจะเกิดขึ้นได้ในสภาพของความมีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำติ คำวิจารณ์ ตรงจุดนี้ทำให้เราได้เห็นว่า ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรต้องสร้างใหม่เพื่อการเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมของความมีใจกว้าง และพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

ทักษะประการที่ห้าคือ การถ่ายทอดความรู้ เมื่อเราพิจารณาคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นภาพการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั่วทั้งองค์กร ความรู้มิได้กระจุกตัวอยู่ที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กร เพราะถ้าองค์กรมีคนเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความรู้ องค์กรก็จะขาดมวลพลังในการผลักดันองค์กรไปข้างหน้า ด้วยเหตุนี้ ทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การแพร่ขยายความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพไปทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้เกิดการแพร่ขยายของความรู้อย่างรวดเร็ว องค์กรเป็นจำนวนมากจึงใช้วิธีการจัดอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้บริหารคิดว่าพนักงานต้องรู้ ความล้มเหลวในการจัดฝึกอบรมในอดีตมีสาเหตุอยู่ที่การขาดทิศทางที่แน่ชัดในการจัดฝึกอบรมว่า การจัดอบรมดังกล่าวจะทำให้บุคลากรมีความสามารถอะไรในอันที่จะยังผลให้บรรลุผลถึงเป้าหมายรวมขององค์กรได้ สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งคือ การจัดฝึกอบรมมิได้มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ผู้รับการอบรมต้องปฏิบัติจริง จึงมีช่องว่างระหว่างการฝึกอบรม กับการนำไปใช้และปฏิบัติ การจัดฝึกอบรมในลักษณะนี้จึงทำให้เกิดการขาดแรงจูงใจในตัวผู้รับการอบรม เนื่องจากความรู้ที่ได้ในการฝึกอบรม มิได้ส่งผลในเชิงสร้างสรรค์ต่องานที่ผู้รับการอบรมทำ และมีได้ส่งผลต่อผู้รับการอบรมในลักษณะรางวัล หรือความดีความชอบที่จะได้รับด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรต้องหาวิธีจัดการกับปัญหาที่จะเกิดจากรูปแบบการเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวด้วย อนึ่ง ผู้รู้หลายท่านได้ให้ข้อคิดว่า การจัดการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มีค่าใช้จ่ายมาก หากต้องจัดการฝึกอบรมบ่อยครั้ง และยังเป็นองค์กรขนาดใหญ่ด้วยแล้วจำนวนผู้เข้าอบรมก็จะสูง เป็นผลให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นตาม ด้วยเหตุนี้เองการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team learning) จะมีประโยชน์

มาก เพราะจะเกิดการเรียนรู้ในวงกว้าง เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เพราะได้ลงมือปฏิบัติจริง และเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างสมัครใจด้วย

ต่อคำถามที่ว่า จะรู้ได้อย่างไรว่า องค์กรนั้นได้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอหรือไม่ David A. Garvin ได้อธิบายไว้ว่า การติดตามผลการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนแรก** จะเป็นการพัฒนาด้านข้อความรู้ กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรต้องได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ของตนเอง และทำให้มีวิธีคิด หรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม **ขั้นตอนที่สอง** คือ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรหลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่ๆ แล้ว **ขั้นตอนที่สาม** คือ การพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือบริการสูงขึ้น หน้าที่ส่วนในตลาดมากขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น หรือผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมอื่น ๆ ที่สูงขึ้น ในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร ควรมีการประเมินด้วยการสำรวจความคิดเห็นแบบต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม หรือการสังเกตโดยตรงในสถานการณ์จริง และการประเมินเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือและมีประโยชน์ครอบคลุม ข้อมูลควรมาจากหลาย ๆ แหล่ง โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า 360-degree feedback หรือ Multirater feedback หรือ Upward feedback เป็นที่เชื่อกันว่า เทคนิคแบบนี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองของสมาชิกองค์กรได้ และเกิดความเหนียวแน่นของทีมงาน (Team cohesiveness) มากขึ้น เพราะข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวไม่มีการระบุชื่อผู้ให้และจะเก็บเป็นความลับ เพราะจุดประสงค์หลักเป็นไปเพื่อการพัฒนาบุคลากร จึงไม่มีการนำข้อมูลย้อนกลับมาพิจารณาเลื่อนขั้นความดี ความชอบ หรือการเพิ่มเงินเดือน การรับฟังความคิดของคนหลาย ๆ คนที่เราเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้เรามองตนเองอย่างวิพากษ์วิจารณ์มากขึ้น และพยายามพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม บางครั้งอาจเกิดปัญหาในการตีความข้อมูลย้อนกลับที่ได้ ตรงจุดนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการข้อมูลย้อนกลับ (feedback expert) จะมีบทบาทสำคัญในการทำให้การสื่อสารมีความหมายยิ่งขึ้น

จากการพิจารณาข้อมูลที่กล่าวถึง จะเห็นว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการก้าวไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรของบริษัทต้องมีโอกาสที่จะได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาตนเอง ว่าสิ่งที่ทำดีหรือไม่ มีปัญหาอย่างไร ซึ่งต้องหมายถึง การเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบกับ นอกจากนี้ องค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนขององค์กร **สลายกำแพง** ของแต่ละคน เพื่อให้เกิดสภาพที่เรียกว่า **boundarylessness** อันจะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้ และการพัฒนาต่อไป ผู้บริหารองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องพยายามให้การสนับสนุน และมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ควรจะเกิดได้อย่างเสรี โดยไม่มีขีดจำกัดเรื่อง ยุค ตำแหน่งและอาวุโส สมาชิกในองค์กรควรมีความสำคัญเท่าเทียมกันในการพัฒนาองค์กรของตนไปในทิศทางที่พึงประสงค์

บรรณานุกรม

Garvin, D.A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. (July - August 1993).

James, Geoffery. Wisdom of the Electronic Elite. *World Executive's Digest* (June, 1997).

Macneil, J. (et al). *Benchmarking Australia*, Pitman Publishing, 1994.

Vinson, M.N. The Pros and Cons of 360-Degree Feedback : Making It Work. *Training & Development*
50 : 4 (April 1996).