



องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้*

วิจารณ์ พานิช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

www.kmi.or.th

ความเป็นองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเสมือน 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน คืออาจมองว่าเป็นเรื่องเดียวกันก็ได้ มองว่าเป็นคนละเรื่องแต่เกี่ยวข้องกัน ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ก็ได้ ที่แน่ๆก็คือ ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องนำหลักการและวิธีการของ องค์การเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ และในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเรียนรู้ก็จะต้อง นำเอาวิธีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้

องค์การเรียนรู้คืออะไร

ตามตัวอักษร องค์การเรียนรู้คือองค์การที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวในการเปิดรับ จับกระแส ของสภาพแวดล้อมของ องค์การอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์การ และเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเอง

องค์การเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของ พนักงาน

เมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้ ก็หมายความว่ามีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์การ ได้ เป็นการโยงเข้าหากกระบวนการจัดการความรู้

* บรรยายในหลักสูตร การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 3, สถาบันพระปกเกล้า 14 พ.ค.47

องค์การเรียนรู้มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. **ผลสัมฤทธิ์ของงานสูง** ในการมองผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรมองที่องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ (1) ผลงานตอบสนองหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า (Reponsiveness), (2) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (Innovation), (3) มีการสร้างขีดความสามารถขององค์กร และของพนักงาน Competency), และ (4) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า output สูง โดยที่ input ต่ำ
2. **เกิดการพัฒนาคคน** ซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน และเกิดทักษะในการเรียนรู้ ที่เรียกว่าเป็น **บุคคลเรียนรู้ (Learning Person)**
3. **มีการพัฒนาความรู้** ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์กร และในพนักงาน
4. **องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้ อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งหมายถึง เป็นองค์การเรียนรู้นั่นเอง

มีผู้ใช้คำในภาษาไทย ว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่า ควรใช้ "องค์การเรียนรู้" มากกว่า คือเน้นการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ เรียนรู้ และปรับตัว ขององค์การ คือใน learning organization ต้องมี organization learning ถ้าใช้คำ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" อาจมีผู้เข้าใจผิดว่า สถาบันการศึกษาทั้งหลาย ต่างก็เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพราะมีนักเรียน นักศึกษาเข้ามาเรียนรู้ เป็นกิจกรรมประจำขององค์การ แต่ในความเป็นจริง สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ในประเทศไทยไม่เป็นองค์การเรียนรู้ และครู อาจารย์ ส่วนใหญ่ก็ไม่เป็นบุคคลเรียนรู้

การจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะที่สูงส่ง ขอย้ำว่าการจัดการความรู้เป็น **เครื่องมือ (means)** ไม่ใช่เป้าหมาย (end)

การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงตามที่กล่าวข้างต้น โดยที่ความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้น ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การ "คว้า" (capture) มาจากภายนอกองค์กร การ "ควัก" เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยที่อาจเป็น "ความรู้ในคน" (tacit knowledge) และ "ความรู้ในกระดาษ" (explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อภาวะ เทศะ หรือบริบท ขององค์กร และเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน ก็มีการนำประสบการณ์จากการทำงานของพนักงานมารวมกัน "ตกผลึก" หรือกลั่นกรองเป็นความรู้ใหม่ นั่นคือ ในกระบวนการจัดการความรู้ จะมีการสร้างความรู้ ทั้งที่เป็นการสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และสร้างความรู้หลังจากงานสำเร็จหรือเสร็จสิ้น จะต้องมีการดำเนินการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานอย่างเข้มข้น ทำให้ความรู้ของบุคคลถูกปรับไปเป็นความรู้ขององค์กร มีการจัดเก็บความรู้ขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ค้นหาใช้งานได้ง่าย ที่เรียกว่า "การจัดการความรู้แบบจับพลัน" (Just in Time Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนาคนและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการความรู้เป็น "การเดินทาง" (journey) ไม่ใช่ "จุดสิ้นสุด" (destination) ของการเดินทาง

ความรู้ 2 ยุค

ความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็น “ความรู้ยุคที่ 1” แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็น “ความรู้ยุคที่ 2”

ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการ เฉพาะด้าน (specialization) เน้นความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge)

ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กรนั้น ๆ ความรู้ยุคที่ 2 เน้นความรู้ในคน (tacit knowledge)

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น (2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือพนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง (3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ความรู้คืออะไร

เป็นการยากมากที่จะให้นิยามคำว่า “ความรู้” ด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ คำว่า “ความรู้” ยังมีความหมายหลายนัย และหลายมิติ

- ความรู้คือ สิ่งที่มีแนวโน้มไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
- ความรู้คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
- ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการ

ในยุคแรก ๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่าความรู้มาจากการจัดระบบและตีความสารสนเทศ (information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวลข้อมูล (data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจ

ในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำทุนปัญญาไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

เพื่อความเข้าใจความหมายของคำว่า “ความรู้” ให้ลึกซึ้งขึ้น ขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ know-what, know-how, know-why, และ care-why

know-what เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาหมด ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

know-how เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

know-why เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้ นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

care-why เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

ท่านผู้อ่านอาจนึกถึงความรู้อื่น ๆ เช่น know-who, know-where, know-when แต่จะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้

เกลียวความรู้ SECI

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดย โนนากะ และทาเกอจึ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจาก Socialization คือการจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในคน (tacit knowledge) หรือประสบการณ์ ตามมาด้วย Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการที่ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ในคน ออกมาเป็นความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่ายผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ในกระดาษเข้าด้วยกันเรียกว่า Combination ก็จะได้ความรู้ในกระดาษที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น กระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ Internalization ซึ่งเป็นการ “จารึก” ความรู้ในกระดาษไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด “ข้อมูล” ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติม เข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

นอกเหนือจากเกลียว SECI แล้ว ยังมีเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ช่วยยกระดับ (cross-leveling) ความรู้อีกหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงาน ระดับล่าง-พนักงานระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง, เกลียวความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย, เกลียวความรู้ผ่านจตุรภาค (4 quadrants) ในหัวข้อจตุรภาคแห่งการจัดการความรู้, และเกลียวความรู้ข้ามชั้นขององค์กรแบบ “พหุบาท” (hypertext) ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

ความรู้ 5 กลุ่ม

ในตอนที่ได้กล่าวถึงความรู้ 2 กลุ่ม คือ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit หรือ codified knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล “ความรู้ในกระดาษ” กับความรู้ฝังลึก (tacit

knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล "ความรู้ในคน" David Snowden แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre (Cynefin อ่านว่า คูเนฟิน) ของบริษัทไอ บี เอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่มคือ

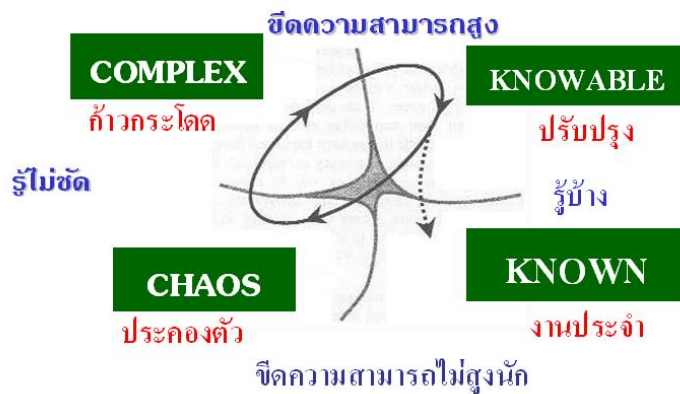
- Artefact** หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน
- Skills** หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจการต่าง ๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ
- Heuristics** หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป
- Experience** หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน
- Talent หรือ Natural talent** หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษ เฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้าจะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่อยู่ก่อนไปทางข้างบน จะมีลักษณะ “ชัดแจ้ง” (explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรงได้ง่ายกว่า ส่วนกลุ่มที่อยู่ก่อนมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ “ฝังลึก” (tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่าในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม

จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้

(The Cynefin Framework of Knowledge Management)

The Cynefin Framework of KM



ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรเข้าไป อยู่ใน 4 ภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ ที่มีพลังและเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง

การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความ ยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงานในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้ นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิม ก็จะเท่ากับล่าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้นำจะต้องมี ความกล้าหาญและความชาญฉลาดที่จะนำหน่วยงานเข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่ แห่งความไร้ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคน ในหน่วยงานจะถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิดและค้นหา ลู่ทางใหม่ ๆ พอเริ่มตั้งตัวได้บ้างก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความ สร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่าพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัว (complex adaptive) มี การ “ผุดบังเกิด” (emergence) ของความคิดและวิธีการใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และ เข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลองและปรับปรุง (improvement) นำเอา วิธีการใหม่ ๆ ที่คิดขึ้นได้ในพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัวมาทดลองและปรับปรุง จนในที่สุดได้วิธีทำงานแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่หรือ best practice ใหม่นั่นเอง

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการ วงจรจตุรภาค (4 quadrants) ของการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด หลักการนี้เป็นวิธีการ “ยกระดับความรู้ข้ามแดน” (cross-leveling) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

การจัดการความรู้ 3 ยุค

ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปี ที่เกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ยุค ได้แก่

ยุคที่ 1 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Pre-SECI การจัดการความรู้เน้นที่ การจัดการสารสนเทศ (information management) เพื่อใช้เทคโนโลยีช่วยการตัดสินใจของคน เริ่มเมื่อประมาณ 15-20 ปีที่แล้ว

ยุคที่ 2 อาจเรียกว่า ยุค SECI มองว่าความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) กับ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับ หมุนเป็น "เกลียวความรู้" (knowledge spiral) เพื่อยกระดับความรู้ขึ้นไป เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรีอปรับ (re-engineering) กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด

ยุคที่ 3 อาจเรียกว่า ยุค Post-SECI มองว่าความรู้ไม่แบ่งขั้วเป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน เน้นการจัดการความรู้เพื่อการใช้งาน ณ เวลานั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (effectiveness) ของงาน

เน้นการจัดการความรู้ด้านอุปทาน

ความเข้าใจผิดในสังคมไทยอีกประการหนึ่ง คือคิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ “ผู้มีความรู้” เอาความรู้มาจัดระบบ สั่งเคราะห์ความรู้ขึ้นเพื่อให้ผู้อื่นใช้ หรือที่เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ (supply-side KM)

การจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “ควัว” (capture) ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “ควัว” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงาน และสั่งสมไว้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร เป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

นั่นคือ การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการความรู้ด้านอุปทาน (demand-side KM) แต่ก็ไม่ใช่ปฏิเสธผู้ที่ช่วยจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ โดยมองว่ากิจกรรมเหล่านั้นเป็น “การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้” (knowledge facilitation) ไม่ใช่ตัวการจัดการความรู้ที่แท้จริง

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเพื่อนาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงาน อยู่ภายใต้การกระทำและการตัดสินใจของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน

หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

หลักการสำคัญ 4 ประการได้แก่

1. **ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์**
การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง

ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร
- นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้
- จิตความสามารถ (competency) ของพนักงาน และขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นท่ามากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ best practice ใหม่ นั่นเอง

4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

การจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ทำ-ไม่รู้

มีคนจำนวนไม่น้อย ที่เฝ้าหาทางเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะ (skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียง

ส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำได้และเกิดความรู้ความเข้าใจ

วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย

คำแนะนำสำหรับการจัดการความรู้ คืออย่างจด ๆ จ้อง ๆ หรือมีว่แต่อ่านตำรา หรือฟังการบรรยายของ “ครู” ด้านการจัดการความรู้ ให้ปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หาที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือ โดยให้เริ่มทำในกลุ่มเล็ก ๆ ไปก่อน ใช้วิธีการง่าย ๆ ก่อน แล้วจึงค่อย ๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

คำหลัก คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน

วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นวิธีการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

วิธีการจัดการความรู้มีเป็นร้อยวิธี ไม่ควรเน้นใช้วิธีการที่ชื่อไพเราะโก้เก๋ หรือใช้เทคโนโลยียาก ๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อย ๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น

ในที่นี้จะแนะนำวิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย 3 วิธีการคือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice, CoP)
3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่ำ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices)

วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง โปรดสังเกตว่า คำ best practices เป็นพหูพจน์ มีตัว s อยู่ด้วย ซึ่งหมายความว่าวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมนี้มีหลายวิธี

ในองค์กรขนาดใหญ่ ควรนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์การทำงานโดยวิธีการที่เป็น best practices เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน intranet หรือ website ขององค์กรให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา best practices ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกันแก้ปัญหาหน้าในแม่น้ำพอง (จังหวัดขอนแก่น) เน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาทำนองเดียวกันที่จังหวัดน่าน ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก best practices ในการแก้ปัญหาหน้าในแม่น้ำเน่าเสีย โดยเลือกว่าวิธีการของจังหวัดน่านเป็น best practices

การที่สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.), ร่วมกับศูนย์ประสานงานพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ร่วมกันจัดประชุมนำเสนอผลงานกลุ่มสร้างสรรค์งานในโรงพยาบาล ที่ขอนแก่น เชียงใหม่ และสงขลา ในช่วงเดือนธันวาคม 2546 และมกราคม 2547 เป็นการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก best practices

การจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) วิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมมีอยู่แล้วโดยทั่วไป ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ควรเสาะแสวงหามาปรับใช้ จะช่วยลดเวลา ลดความเหนื่อยยาก และลดค่าใช้จ่าย ในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง (2) วิธีทำงานแบบ

ยอดเยี่ยม มีได้หลากหลายวิธี และสามารถพัฒนาวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยมใหม่ขึ้นได้เสมอ ตามบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ”

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP) อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น CoP เรื่องการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้นโดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ร่วมกับศูนย์ความรู้แห่งชาติ (Thailand Knowledge Center, TKC) หรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (knowledge domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในต่างหน้าที่ เผชิญปัญหาคนละปัญหา เช่น CoP เรื่อง การประหยัดพลังงานไฟฟ้า อาจมีสมาชิกมาจากโรงงานอุตสาหกรรม หน่วยราชการขนาดใหญ่ และ โรงพยาบาล เป็นต้น

วิธีการแลกเปลี่ยนที่โลว์เทคที่สุด คือนัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ 12.00-13.00 น. เอาอาหารเที่ยงมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของตน 2 คน เป็นเครื่องมือเริ่มประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

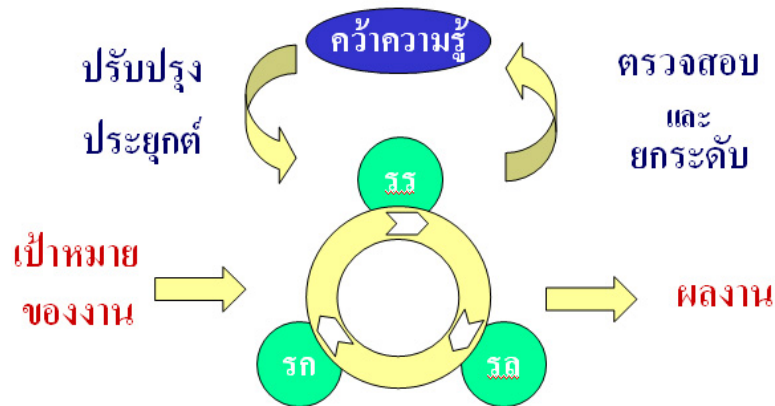
ในภาคอีสาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของปราชญ์ชาวบ้านและภาคีเครือข่ายทุกเดือน เวียนสถานที่ประชุมและผลัดกันเป็นเจ้าภาพ เป็นตัวอย่างของ CoP ภาคชาวบ้าน เป็น CoP ด้านเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมนี้มี นพ.อภิสิทธิ์-พญ.ทานทิพย์ ชำรงวารงกูร แห่งโรงพยาบาลอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เป็นผู้ประสานงาน

CoP ในบริษัท และองค์กรในภาคทันสมัย มักใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือใช้ "พื้นที่เสมือน" เป็นพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากมีความสะดวกรวดเร็วและประหยัดกว่า แต่การมีปฏิสัมพันธ์แบบ "พบหน้าเห็นตัว" กัน บนพื้นที่จริง มีพลังมากกว่ากันอย่างมากมาย ดังนั้นจึงควรพิจารณาจัดการ CoP แบบผสม ทั้งบนพื้นที่เสมือน และบนพื้นที่จริง โดยมี "ผู้ประสานงาน" (coordinator) หรือ "ผู้อำนวยความสะดวก" (facilitator)

คอยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับความรู้ และจัดเก็บความรู้เข้าคลังความรู้ เพื่อให้ใช้งานได้สะดวก ซึ่งจะทำให้สมาชิกของ CoP เห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน CoP ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา เกิดการเป็น "ชุมชน" ที่เข้มแข็ง

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่ำ

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจ น่าชื่นชม



Learning to Fly, 2001

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (learning before), เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (learning during), และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (learning after)

การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ best practice ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่นอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น จะไม่

กล่าวรายละเอียดของเทคนิคนี้ ผู้สนใจหาอ่านได้จากเว็บไซต์ของ สคส.
(www.kmi.or.th)

การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า **AAR** (After-action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค **Retrospect** ผู้สนใจอ่านได้จากเว็บไซต์ของ สคส.

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร “คว่ำ” (capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอย “คว่ำ” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเราเอง เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจและบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้คนอื่นมาใช้ได้ทันการณ์

ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลมหัศจรรย์

วิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi

Nonaka & Takeuchi เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้
3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น ในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
4. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า / วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน

5. เน้นการจัดการองค์กรแบบ "ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน"
(middle-up-down management)
6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ "พหุบาท" (hypertext)
7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น "ความรู้แห่งชีวิต" หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงร้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ความรู้ขององค์กร ได้แก่ ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) วิสัยทัศน์ความรู้คือ "การจัดการงานวิจัย" สกว. จะเสาะหาสร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการจัดการงานวิจัย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ "สร้างสรรค์ปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศ" วิสัยทัศน์ความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ก็คือ "การจัดการความรู้" สคส. จะเสาะหา สร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ "เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย"

สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคณา แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

- ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ
- วิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง
- ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (acquire) สร้าง (create), สั่งสม (accumulate) และใช้ (exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่มคือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ในคน (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ในกระดามาปฏิบัติ (internalization) และนำเอาความรู้ในคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (socialization)

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ในกระดาม (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ในกระดาม บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ในกระดามจากความรู้ในคน (externalization) และนำความรู้ในกระดามมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (combination)

วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ในคนให้เป็นความรู้ในกระดาม จับต้องได้

และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง "ยกร่าง" ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ในคน ไม่ชัดเจน ให้เป็นความรู้ในกระดาษ สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ externalize ความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ในกระดาษ

นอกจากนั้น วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ "เกลียวความรู้" (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรกคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน ขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยจับ "ความรู้ที่ทรงคุณค่า" ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ "ผุดบังเกิด" (emergence) เป็น "ภาพใหม่" (new paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

- (1) ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันภายในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด sense of direction
- (2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team

- (3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
- (4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team
- (5) ทักษะในการ "สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์" (creative chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
- (6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของการจัดการความรู้
- (7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง

บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า)

ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้อเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ในคน และกระบวนการที่เน้นคือ socialization

ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

ควมการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ

ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มี

เป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (responsiveness) ของลูกค้า และตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (efficiency)

เน้นการจัดการองค์การแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก

ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ "บนลงล่าง" (top-down) กับแบบ "ล่างขึ้นบน" (bottom-up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์การที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ "กลาง-ขึ้น-ลง" (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

ในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า "เสียงต่อการสูญพันธุ์" แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

เปลี่ยนโครงสร้างองค์การไปเป็นแบบ "พหุบาท"

องค์การแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึงองค์การที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper+context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 "ชั้น" อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

3 ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์การพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือ bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์การจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัดรวบรวม และสังเคราะห์ ขยะระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์การยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

A New Organizational Structure

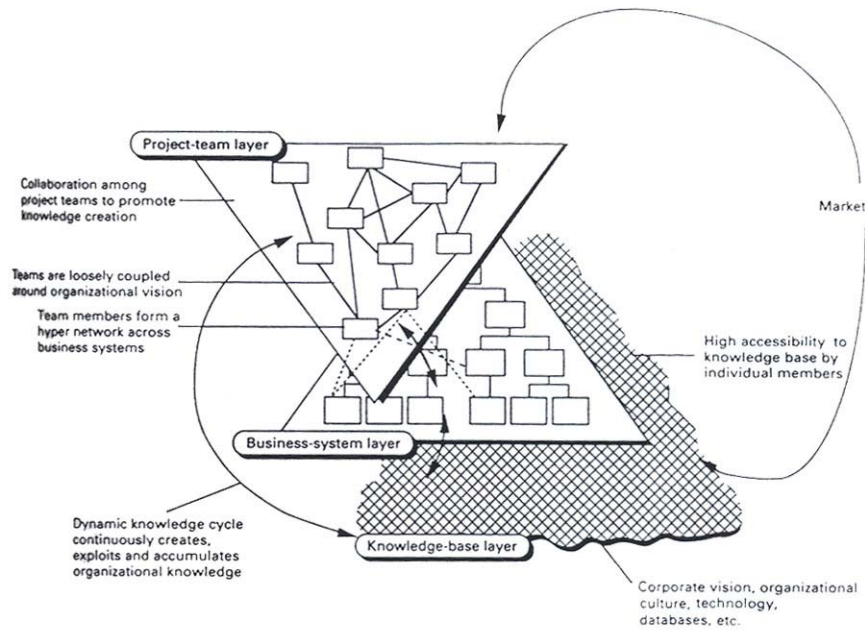


Figure 6-3. Hypertext organization. Source: Nonaka and Konno (1993).

สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ "สกัด" ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ในคนที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางของหนังสือ

Learning to Fly

Chris Collison & Geoff Parcell ผู้แต่งหนังสือ Learning to Fly ให้คำแนะนำว่าการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรควรเน้นความเรียบง่าย (Simplicity) ทำจากง่ายไปหายาก ไม่ควรลุ่มหลงที่เครื่องมือที่มีชื่อ โก้ๆ หรือวิธีการที่ซับซ้อน

หลักสำคัญ 5 ประการ

คำแนะนำสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ก็คือ อย่างจดๆ จ้องๆ หรือแม้แต่ศึกษาหาความรู้ภาคทฤษฎี ให้ลงมือทำ โดยยึดหลักการสำคัญ 5 ประการ

1. หาวิธีทำงานยอดเยี่ยม (best practices) ที่มีอยู่แล้วในองค์กร ตรวจสอบหาวิธีการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ best practices นั้น และหา "ตัวการ" ที่ทำกิจกรรมนั้นสำหรับดำเนินการขยายผล
2. หาวิธีทำงานยอดเยี่ยมจากภายนอกองค์กร นำมาปรับใช้ภายในองค์กร
3. มุ่งเน้นที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่าง ทำจนชำนาญและทำอย่างเรียบง่าย อย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราโอ้อ่า
4. มุ่งจัดการความรู้ที่ 2-3 ประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถพิสูจน์คุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ได้

5. ตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในองค์กร แล้วปลูกฝังแนวคิดและวิธีการจัดการความรู้ลงไป

จะเห็นว่า หนังสือ Learning to Fly แนะนำให้เริ่มจากการดำเนินการง่ายๆ เริ่มจากเล็กไปหาใหญ่ และพิสูจน์ผลงาน

ใช้โมเดล "วงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำ"

วงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำได้กล่าวถึงแล้ว ในหน้า 15

สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โดยดำเนินการขจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยมุมมองต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (peer process) - - - เพื่อนช่วยเพื่อน, เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

ลงมือทำ

ทำในเรื่องที่เป็นหัวใจหรืองานหลักขององค์กร หรือของกลุ่ม โดยตั้งเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไร หรือเพื่อพัฒนางานอะไร มีเป้าหมายอย่างไร แล้วเริ่มดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายนั้น ตามโมเดล "วงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำ" แล้วหมั่นตรวจสอบความก้าวหน้า และวางแนวทางหรือยุทธศาสตร์การทำงานต่อไปทั้งในส่วนงานและในส่วนของการจัดการความรู้

ฐานข้อมูลความรู้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในคอมพิวเตอร์ ใช้สมุดหรือกระดานดำ (กระดานขาว) ก็ได้

เรียนรู้จากกัลยาณมิตร

กัลยาณมิตร (peers) อาจเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือเป็นคนที่อยู่ในหน่วยงานอื่นก็ได้

เมื่อจะเริ่ม "ลงมือทำ" เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามหัวข้อที่แล้ว ขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้คือหาข้อมูล (ความรู้) ว่าเรื่องนั้นๆ มีใคร ที่ไหน หน่วยงานใด ที่ทำได้ผลดีมาก (best practice) แล้วไปขอความรู้จากเขา ไปเรียนรู้จากหน่วยงาน จะโดยวิธีไปคุยงาน โทรศัพท์หรือ e-mail ไปถาม เชิญมาบรรยาย หรือวิธีอื่นๆ ก็ได้

หลักคิดในเรื่องนี้ก็คือ มีคนอื่นที่เขาทำได้ดีอยู่แล้ว ในเรื่องที่เราอยากพัฒนา หรือปรับปรุง ไม่ควรเสียเวลาคิดขึ้นใหม่ด้วยตนเอง ควร "เรียนลัด" โดยเอาอย่างจาก ผู้ที่ทำได้คืออยู่แล้ว เอามาปรับใช้กับงานของเรา แล้วพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

เครื่องมือในการเรียนรู้จากกัลยาณมิตรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและเป็นระบบเรียกว่า peer assist ผู้สนใจวิธีการนี้ดูได้จากเว็บไซต์ของ ศคส. (www.kmi.or.th)

เรียนระหว่างทำ

การเรียนรู้ระหว่างทำงาน เป็นเรื่องของการสรุปทบทวนจากประสบการณ์ เครื่องมือในการเรียนรู้ดังกล่าวเรียกว่า AAR (After Action Review) ผู้สนใจเทคนิคนี้ดูได้จากเว็บไซต์ของ ศคส. ดังที่ระบุไว้ข้างบน

AAR อาจใช้ในการทำงานเป็นชิ้นๆ สั้นๆ หรือใช้ในการตรวจสอบการเรียนรู้ และนำไปใช้ปรับปรุงงานเป็นระยะๆ ก็ได้ และใช้สรุปทบทวนเมื่องานชิ้นนั้นเสร็จสิ้นได้ด้วย

คำถามหลักในการทำ AAR ได้แก่

- วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ (deliverables) ของงานคืออะไร
- งานส่วนไหนบ้างที่ดำเนินไปด้วยดี ได้ผลดี เพราะอะไร ถามคำถาม "เพราะเหตุใด" หลายๆ ครั้ง
- งานส่วนใดบ้างที่ควรทำได้ดีกว่า เพราะอะไร ถามคำถาม "เพราะเหตุใด" หลายๆ ครั้ง

เรียนรู้หลังจากงานหรือโครงการเสร็จสิ้น

การเรียนรู้หลังเสร็จงานเรียกว่า "การประชุมทบทวนงาน" (retrospect) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นรายละเอียด เจาะลึกและเป็นพิธีการกว่า AAR และอาจดำเนินการ ไม่กี่ชั่วโมง หรือไม่กี่วัน หลังงานเสร็จ แต่ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์ สิ่งสำคัญที่จะต้องไม่ลืมก็คือ โมเดล "วงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบวกกว่า" นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหมุนเป้าหมายของงานไปสู่ผลลัพธ์ของงานขององค์กร การประชุมทบทวนงานอาจใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ถึง 2 วัน

AAR เป็นการประชุมทบทวนงานย่อย ที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการใหญ่ แต่ "การประชุมทบทวนงาน" เป็นการประชุมทบทวนงานของโครงการใหญ่ภาพรวม ดำเนินการเมื่องานภาพรวมเสร็จสิ้น

หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการประชุมทบทวนงาน ได้แก่

1. มีการเชิญประชุม และระบุวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างชัดเจน
วัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อการเรียนรู้สำหรับนำไปปรับปรุงงานที่จะทำในโอกาสข้างหน้า
2. เป็นการประชุมแบบพบหน้ากัน อย่างน้อยก็เป็นการประชุมทางไกลโดยใช้วิดีโอ ไม่ควรประชุมแบบใช้อี-เมลล์
3. อาจมี "คุณอำนวย" (facilitator) ช่วยดำเนินการประชุม
4. หัวหน้าหรือผู้จัดการ โครงการต้องเข้าประชุมด้วยเสมอ
5. พนักงานในองค์กรที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำโครงการในลักษณะคล้ายคลึงกันควรได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมด้วย
6. มีการทบทวนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ (deliverables) ของโครงการ และทบทวนแผนงานและวิธีทำงาน
7. ตั้งคำถามว่าชิ้นงานหรือขั้นตอนใดบ้างดำเนินการไปอย่างดี และตั้งคำถามเจาะลึกลงไปในเรื่องละเอียด
8. หาเหตุผลที่ทำให้ชิ้นงานเหล่านั้นดำเนินไปด้วยดี และจดบันทึกไว้สำหรับเป็นบทเรียนและคำแนะนำสำหรับการทำงานในอนาคต
9. ตั้งคำถามว่าชิ้นงานหรือขั้นตอนใดบ้างที่น่าจะได้ผลดีกว่า และขอคำแนะนำวิธีการที่ควรใช้ หากมีงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน
10. มีการจดบันทึกการประชุม สำหรับเป็น "ความรู้" เพื่อการทำงานในอนาคต
11. ระวังอย่าไม่ให้การประชุมเกิดผลในลักษณะตำหนิติเตียนผู้ใด ให้ถือว่ "ผิดเป็นครู" ไม่ใช่ "ผิดเป็นอาชญากรรม"

เน้นที่คน

การดำเนินการจัดการความรู้เน้นการเชื่อมโยง (connect) คน โดยต้องอำนวยความสะดวกในการเสาะหา "คนที่มีความรู้ที่ต้องการ" และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบุคคลผู้นั้น

"ความรู้" ที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือความรู้เกี่ยวกับคน (know who) นำมารวบรวมจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับคน ให้สมาชิกขององค์กรเข้าถึงได้ง่าย

ในองค์กรขนาดใหญ่ มีคนที่มีความรู้ความสามารถด้านต่างๆ อยู่ในหน่วยงานย่อยต่างภารกิจและต่างพื้นที่มากมาย การจัดทำ "หน้าเหลือง" บนอินเทอร์เน็ตขององค์กร ระบุประวัติย่อๆ และประสบการณ์ ทักษะพิเศษ ของพนักงาน

แต่ละคน จะช่วยให้พนักงานที่ต้องการขอความรู้หรือความช่วยเหลือเกี่ยวกับงาน สามารถค้นหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะขอคำแนะนำ

การส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนจัดทำ home page ส่วนตัวของตน จะทำให้ การทำความเข้าใจกันเกิดได้ง่ายขึ้น

ส่งเสริมเครือข่ายและชุมชนนักปฏิบัติ

ที่จริงเครือข่าย (networks) และชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP) ก็คือ เครื่องมือเชื่อมโยง (connect) คนนั่นเอง

เครือข่ายเชื่อมโยงคนอาจมีรูปแบบ และวัตถุประสงค์ต่างๆ มากมาย หนังสือ Learning to Fly แนะนำวิธีจำแนกเครือข่ายออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Community of Interest เป็นเครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีความสนใจร่วมกัน มักเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง แต่จะช่วยค้ำยันสนับสนุนการและช่วยให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนม เช่น กลุ่มสนใจกีฬา งานอดิเรก การพักผ่อนหย่อนใจ

2. Community of Practice (หรือ Enabling Network) เป็นเครือข่ายหรือชุมชน เกี่ยวกับทักษะหรือวิธีการทำงาน ช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงาน ช่วยสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่สมาชิก

3. Community of Commitment (หรือ Delivery Network) เป็นเครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีภารกิจรับผิดชอบร่วมกัน ในการสร้างผลสำเร็จของงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ชุมชนแต่ละแบบควรมีผู้ประสานงาน มีเครื่องมือติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกันเมื่อไรก็ได้ และมีการประชุมพบปะ เห็นหน้าเห็นตา กันเป็นครั้งคราว

ชุมชนเหล่านี้เกิดขึ้นแบบพร้อมใจกัน เห็นประโยชน์ร่วมกัน และเมื่อหมดความจำเป็นก็สลายตัวไป

องค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้จะต้องอำนวยความสะดวกต่อชุมชนเหล่านี้ ให้สามารถมีเครื่องมือติดต่อสื่อสารและพบปะกันได้โดยสะดวก

เกาะกวมความรู้

องค์กรจะต้องมีวิธีเกาะกวม (capture) ความรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ตามปกติไว้เป็นความรู้ขององค์กร ทำให้ความรู้ขององค์กรมีการยกระดับ (leverage) ขึ้น

ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานในเบื้องต้นเป็นความรู้ของบุคคล (individual knowledge) จะต้องมีกระบวนการ "จารึก" (embed) ความรู้เหล่านี้ไว้ในองค์กร ให้เป็นความรู้ขององค์กร (organizational knowledge) โดยวิธีการต่างๆ

การทำ peer assist และบันทึกไว้, การบันทึกกิจกรรม AAR, การบันทึกกิจกรรมประชุมทบทวนงาน, การบันทึกประสบการณ์การทำงานของแต่ละคนในลักษณะการบันทึกความคิด เล่าเรื่องที่ประทับใจ รายงานเข้าสู่ฐานสารสนเทศขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ, การบันทึกวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices) ภายในองค์กร, การจัดประชุมนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ ฯลฯ เหล่านี้เป็นวิธีการเกาะกุมความรู้ไว้เป็นสมบัติขององค์กรทั้งสิ้น

ต้องมีเจ้าหน้าที่ความรู้ ทำหน้าที่รวบรวม จัดหมวดหมู่ และจัดกระบวนการยกระดับความรู้เหล่านี้ และจัดเก็บให้อยู่ในสภาพที่เรียกหรือค้นมาใช้ประโยชน์ได้โดยง่าย

จารึกไว้ในองค์กร

จารึก (embed) ขีดความสามารถในการจัดการความรู้ไว้ในองค์กร ทั่วทุกภาคส่วนขององค์กร จากการปฏิบัติจนเคยชิน จนอยู่ในสภาพที่เรียกว่า unconscious competence คือมีความสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้โดยไม่ต้องคิด ไม่ต้องใช้ความพยายาม เหมือนนักบิน หรือคนขับรถยนต์ ไม่ต้องรอความคิดเป็นขั้นตอน แต่การดำเนินการทุกอย่างเป็นไปตามอัตโนมัติ ไม่ต้องคิด

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีทั้งช่วงเริ่มต้น, ช่วงเริ่มเห็นผลและเกิดกำลังใจ, และช่วงโอบยิบ จะต้องมีการจัดการแตกต่างกันในแต่ละช่วง ในช่วงเริ่มต้นผู้บริหารจะต้องออกแรงมากหน่อย จัดการฝึกอบรม, ประชุมปฏิบัติการ, ให้เรียนรู้จากองค์กรอื่น ฯลฯ เมื่อเริ่มเห็นผล ผู้บริหารจะต้องมีวิธีแสดงความชื่นชมและสร้างกำลังใจให้ระบอบไปยังส่วนอื่นๆ ที่อาจจะยังปฏิบัติกันอย่างไม่จริงจัง และเมื่อสู่ช่วงโอบยิบ ก็จะต้องส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและยกระดับคุณภาพของการจัดการความรู้ให้ยิ่งๆ ขึ้นไป

ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ (1) องค์กรประสบความสำเร็จในการกิจหลัก (2) สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาคน (3) มีบรรยากาศของความสุข ความภูมิใจ และความเป็นประชาคม ภายในองค์กร (4) ทุนปัญญาขององค์กร และของสังคมไทย เพิ่มขึ้น จากการทำงานและการจัดการความรู้

เมื่อสามารถ "จารีก" ความสามารถในการจัดการความรู้ไว้ในองค์กรได้ ซึ่งหมายความว่า สถานภาพของการจัดการความรู้เข้าสู่สภาพ "ทำได้โดยอัตโนมัติ" (unconscious competence) การยึดถือโมเดล "วงจเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำ" ก็ไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เข้าทำนอง "สูงสุดสู่สามัญ" สิ่งที่ควรดำเนินการในสภาพสูงสุดสู่สามัญ มีดังต่อไปนี้

1. สร้างเครื่องมือสำหรับส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยจัดให้มี

- เครื่องมือประเมินตนเอง (ของหน่วยงาน) ในด้านผลงานหลักๆ แต่ละด้าน โดยระบุ (1) ผลการปฏิบัติหน้าที่ (performance) (2) ความต้องการยกระดับ
- เว็บไซต์ภายในขององค์กร เพื่อให้พนักงานใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้
- ทำข้อตกลงให้แต่ละหน่วยงานแจ้งบนเว็บไซต์ ว่าตนมีความสามารถพิเศษด้านใด ที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานอื่นได้ และตนต้องการความช่วยเหลือด้านใดบ้าง ระบุอย่างละ 3 ประการ วิธีประกาศแจ้งความแบบนี้ช่วยให้แต่ละหน่วยงานไม่อวยที่จะขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น

2. เครื่องมือประเมินตนเองของหน่วยงานย่อย เริ่มจากการทำความเข้าใจขีดความสามารถหลักๆ (สัก 10 อย่าง) ขององค์กร มีอะไรบ้าง แล้วให้แต่ละหน่วยงานย่อย ประเมินตัวเอง โดยให้คะแนนขีดความสามารถแต่ละด้าน ระหว่าง 1 ถึง 5 คะแนน 1 หมายถึง ขีดความสามารถต่ำ คะแนน 5 หมายถึง ขีดความสามารถอยู่ระดับเด่นในโลกหรือในประเทศ

แต่ละหน่วยงานจะรายงานคะแนน 2 แบบ

- (1) คะแนนที่วัดได้ในปัจจุบัน
- (2) คะแนนที่มุ่งหวังจะได้ ใน 2 ปีข้างหน้า

คะแนนตามข้อ (1) คือขีดความสามารถในปัจจุบัน และคะแนน (2)-(1) คือความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองของหน่วยงาน

คู่แลกเปลี่ยนความรู้ที่เหมาะสม คือหน่วยงานที่มีขีดความสามารถสูง กับหน่วยงานที่มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองสูง

3. มีผู้ประสานงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บไซต์ คอยประมวล

สารสนเทศด้าน "ขีดความสามารถด้านความรู้" และ "ความต้องการความรู้" ของแต่ละหน่วยงานย่อย และส่งเสริมให้สมาชิกของหน่วยงานคู่แลกเปลี่ยนที่เหมาะสมได้

พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ผู้ประสานงานนี้ทำหน้าที่จัดการ "ฐานความรู้" (Knowledge Base) ขององค์กร และประสานงานให้เกิดการยกระดับความรู้ในองค์กร วงจรชีวิตของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร เริ่มจากการสร้างความตระหนัก (awareness) ตามมาด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ขั้นตอนการสร้างความรู้เพิ่มขึ้น ขั้นตอนการจรรีไว้ทั่วทั้งองค์กร ผู้ขั้นตอนที่ทุกหน่วยงานย่อยสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างอัตโนมัติ หน่วยจัดการความรู้กลางก็สลายตัวเหลือเพียงที่ปรึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับให้แต่ละหน่วยงานย่อยโทรศัพท์ หรืออีเมลมาขอคำปรึกษาเท่านั้น

เคล็ดลับการจัดการความรู้

เคล็ดลับขั้นแรก ได้กล่าวไว้แล้ว ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

เคล็ดลับที่ 2 ก็ได้กล่าวแล้วเช่นกัน ได้แก่ การหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เพื่อยกระดับความรู้ของกลุ่ม หรือขององค์กร

เคล็ดลับที่ 3 ทำให้ความรู้ของบุคคล เป็นหนึ่งเดียวกับความรู้ขององค์กร

เคล็ดลับที่ 4 การยกระดับความรู้โดยเคลื่อนความรู้ข้ามแดน ได้แก่ (1) ข้ามแดนตระกูลความรู้ คือข้ามไปมาระหว่างความรู้ในคนกับความรู้ในกระดาษ (2) ข้ามแดนบุคคล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มีมุมมองหรือวิธีคิดต่างกัน (3) ข้ามแดนหน่วยงานภายในองค์กร หรือถ้าไม่คิดปัญหาการรักษาความลับ การข้ามแดนออกไปนอกองค์กรจะช่วยยกระดับความรู้ (4) ข้ามแดนระดับความรับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ข้ามแดนระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง วนกลับไปกลับมา และ (5) ข้ามแดนรูปแบบการทำงาน ได้แก่

รูปแบบการทำงานที่เน้นกฎระเบียบและการบังคับบัญชา (bureaucracy) กับรูปแบบการทำงานที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (project team)

ผลของการจัดการความรู้

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. **ผลสัมฤทธิ์ของงาน** เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือระดับนวัตกรรม
2. **พนักงาน** เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. **ความรู้** ของบุคคล และขององค์กร ได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้”
4. **องค์กร** หรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (tacit knowledge) และความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้จากภายนอก และความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร ทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง พนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว การจัดการความรู้จึงอยู่ในลักษณะ "ไม่ทำ - ไม่รู้"

องค์กรเรียนรู้

รูปแบบของการบริหารจัดการ และศาสตร์ว่าด้วยการจัดการ มีการเคลื่อนตัววิวัฒนาการไปตามยุคสมัย และมีความซับซ้อนมากขึ้น ใช้หลายทฤษฎีหรือหลักการประกอบกัน ศาสตร์ที่ทันสมัยที่สุดในด้านการจัดการเป็นเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรแห่งความซับซ้อนและปรับตัว

องค์การเรียนรู้คืออะไร

องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

ผลลัพธ์ (Output) ขององค์การเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

องค์การเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การ ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

ในองค์การเรียนรู้มีการสร้างศาสตร์ หรือความรู้ ที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้อหาขององค์การนั้น, ศาสตร์ด้านการจัดการ, ศาสตร์ด้านองค์การเรียนรู้, ศาสตร์เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์การเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย

การสร้างคน เพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์การและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิด ค่านิยม ในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้

องค์การการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์การ) และดึงจุดพลังจากภายนอก (องค์การ) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์การ

- องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์การ โดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์ และสร้างคน
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (interactive learning through action) ทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์การกับภายนอก

แม่น้ำสองสายมาบรรจบกัน

ศาสตร์อันว่าด้วยองค์การการเรียนรู้ พัฒนามาจาก 2 ทาง คือ สายวิชาการ กับสายประสบการณ์ มาบรรจบกันเป็นศาสตร์ว่าด้วยองค์การเรียนรู้ในปัจจุบัน

ในสายวิชาการ กล่าวได้ว่า Peter M.Senge ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการของ Center for Organizational Learning แห่ง MIT Sloan School of Management เป็นผู้นำในศาสตร์ด้านนี้ Peter Senge ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ออกพิมพ์จำหน่ายในปี ค.ศ.1990 เป็นหนังสือติดอันดับขายดีในสหรัฐอเมริกา เป็นที่แพร่หลายทั่วโลก และมีการแปลเป็นฉบับภาษาอื่น ๆ มากมาย หลังจากนั้น Peter Senge และคณะ ได้ตีพิมพ์หนังสือออกมาอีก 3 เล่ม เพื่อช่วยแนะนำภาคปฏิบัติให้แก่องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ (1) The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization, 1994 (2) The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization, 1999 (3) Schools that Learn, 2000. เวลานี้ Peter Senge เป็นประธานของ Society for Organizational Learning

ในสายประสบการณ์ ผู้ประยุกต์หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยไม่มีทฤษฎีใด ๆ เลย จนประสบความสำเร็จสูงยิ่งในการก่อตั้งและสร้างความสำเร็จให้แก่

บริษัท VISA International ผู้ให้บริการบัตรเครดิตวีซ่า คือ **Dee Hock** โดยทำงานในฐานะผู้บริหารสูงสุดอยู่ 16 ปี จึงลาออกในปี พ.ศ. 2527 กลับไปทำสวนเงียบ ๆ แต่ก็ครุ่นคิดถึงสิ่งที่ค้นพบจากการทำงานเรื่อยมา จนได้มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับคนรุ่นหลังอีกหลายคน จึงเกิดแรงบันดาลใจเขียนหนังสือ Birth of the chaordic Age, 1999 ตั้งศัพท์ใหม่คือ คำว่า chaordic จากคำว่า chaos กับ order และตั้งองค์การ The Chaordic Commons (www.chaordic.org) ขึ้นมาจัดการฝึกอบรมเผยแพร่หลักการและให้บริการที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไปสู่องค์การเคออร์ดิก (อ่านว่า เค-ออ-ดิก)

หลัก 5 ประการของ Peter Senge

หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์การเรียนรู้ และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. วิธีคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)
3. แบบจำลองความคิด (Mental Models)
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)
5. การเรียนเป็นทีม (Team Learning)

จะได้อธิบายหลักการดังกล่าวพอสังเขป

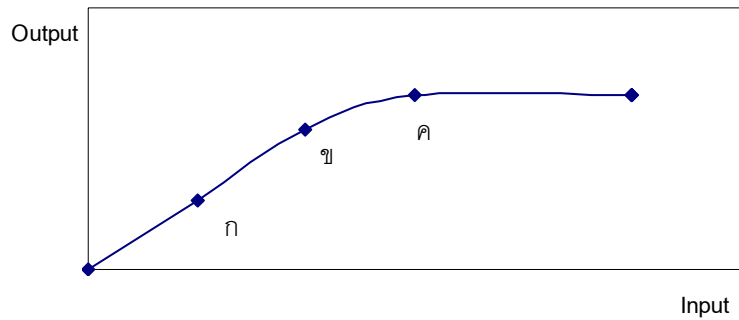
การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวมหรือภาพจากด้านก คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุ-ผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (events)

การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง

สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่าภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับหรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อยเข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) หรือประหัตถ์พยากรณ์ ไม่ได้ลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (balancing feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้ว และเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล... สัจธรรมเรื่อง การรอ (delays)

การป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) เป็นเรื่องใหม่ในทางวิทยาศาสตร์และศาสตร์อื่น ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ ซึ่งเดิมเชื่อในทางตรงกันข้ามว่ามีแต่การป้อนกลับแบบเชิงลบ (Negative Feedback หรือ Decreasing Returns) ซึ่งจะทำให้ระบบเข้าสู่สมดุล และใน Second Law of Thermodynamics ก็กล่าวว่า ในการกระทำต่าง ๆ จะมีพลังงานหายไปเสมอ ซึ่งเป็นการระบุสัจธรรมว่าผลได้ย่อมน้อยกว่าแรงที่ลงไป เป็น decreasing returns เสมอ ซึ่งเป็นความจริงแท้สำหรับระบบเชิงเดี่ยว แต่ในระบบเชิงซับซ้อน พลังมีอยู่ทั่วไปในจักรวาล เมื่อเกิดสภาพที่เหมาะสม พลังจะถูกดึงดูดเข้ามาเองโดยอัตโนมัติ ทำให้เกิด increasing returns หรือ positive feedback ผู้ที่ศึกษาเรื่องนี้ในเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นคนแรกในช่วงปี ค.ศ.1970 คือ Brian Arthur ซึ่งต่อมาเป็นศาสตราจารย์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Waldrop MM. Complexity. New York : Simon & Schuster, 1992) เป็นผู้พิสูจน์ให้เห็นเชิงคณิตศาสตร์ว่า increasing returns มีจริง ที่จริงในวิชาจิตวิทยาการศึกษา มีคำว่า reinforcement ซึ่งเป็นหน้าที่ของครูที่จะต้องทำหน้าที่เป็น positive reinforcement แก่ศิษย์ ในลักษณะของการส่งเสริมให้กำลังใจ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจ เกิดกำลังใจ เกิดความสนุกในการเรียน คนที่เป็น “บุคคลเรียนรู้” จะมีวิธีสร้าง positive reinforcement ด้วยตัวเอง ทำให้เกิดพลังในการเรียนรู้ หน้าที่อย่างหนึ่งของหัวหน้างาน คือ การชมลูกน้อง ซึ่งก็คือ positive reinforcement นั่นเอง หัวหน้าที่รู้จักเลือกชมและมีวิธีการชมแบบให้กำลังใจในการทำงานในแนวทางที่ถูกต้อง จะช่วยให้ลูกน้องเกิดพลังในการ



ทำงาน ปรากฏการณ์ของการป้อนกลับแบบเสริมแรง (ซึ่งมีผลไปในทางไม่ดี) คือ การแข่งขันกันสร้างอาวุธ ในสมัยสงครามเย็น ระหว่างโซเวียตรัสเซียกับสหรัฐอเมริกา เมื่อสหรัฐอเมริกาเพิ่มกำลังอาวุธ โซเวียตก็เพิ่มตาม และเพิ่มให้หน้าหน้า สหรัฐอเมริกา ซึ่งจะมีผลให้สหรัฐอเมริกายังเพิ่มอาวุธมากขึ้นไปอีก เป็นวัฏจักรที่ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อีกตัวอย่างหนึ่งคือ การโฆษณาแบบบอกต่อกับการขายสินค้า เมื่อ ขายได้และผู้ซื้อพอใจก็จะบอกต่อ มีผลให้มีผู้ซื้อมากขึ้น ก็จะยิ่งบอกต่อกันมากขึ้น เป็นวัฏจักรที่ทำให้การขายสินค้าเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ นี่คือนิยามที่อยู่เบื้องหลังการตลาด แบบขายตรง

การป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล เป็นปรากฏการณ์โดยทั่วไปของการ ควบคุมระบบ ผู้ที่เรียนวิศวกรรมศาสตร์ เวลาพูดถึงถึงการป้อนกลับเชิงระบบ จะนึกถึง การป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) นี้ เพราะเป็นรูปแบบของการป้อนกลับที่ทำให้ระบบอยู่ในสมดุลและดำรงอยู่ได้

ตามในภาพนี้ เมื่อ input เพิ่มขึ้น output จะเพิ่มตาม จนถึงช่วงหนึ่งแม้ input จะเพิ่ม แต่ output เพิ่มช้าลง จนในที่สุดแม้จะมี input เพิ่มขึ้น output ก็ไม่เพิ่มขึ้นอีกต่อไป ความเข้าใจการป้อนกลับเชิงลบ จะช่วยให้เราไม่หลงเพิ่ม input เข้าไปในระบบที่ใกล้ถึง จุดที่ input ก่อผลลัพท์อย่างมีประสิทธิภาพลดลง (ตำแหน่ง ก) ยิ่งที่ตำแหน่ง ข ยิ่งไม่ควรเพิ่ม input ให้สูญเปล่า แต่มีประเด็นว่า เราจะรู้ได้อย่างไรว่าขณะนั้นระบบงานของเราอยู่ที่ตำแหน่ง ก หรือ ข หรือ ค

การรอ (Delays) เป็นช่วงระยะเวลาระหว่างการใส่ input จนถึงการเกิดผลลัพธ์ (output) ตัวอย่างเช่น การปลูกมะพร้าว จะต้องรอถึง 5-6 ปี จึงจะได้ผล ชาวสวนมะพร้าวจะต้องรู้ว่าจะไม่มียาได้เลยไป 5-6 ปี จึงต้องปลูกถั่ว มัน ข้าวโพด ซึ่งใช้เวลาไม่กี่เดือนก็ได้ผล ให้พอมียาได้ในระหว่างรอผลจากมะพร้าว ในการเปิดก๊อกน้ำร้อน อาจต้องรอ 2-3 นาทีกว่าน้ำจะถูกต้มให้ร้อนและไหลมาถึง ถ้าเราไม่เข้าใจเวลารอ จึงเปิดก๊อกน้ำร้อนให้ร้อนยิ่งขึ้น พอถึงเวลาที่น้ำร้อนไหลมา น้ำอาจร้อนเกินจนลวกผู้เปิด ในประสบการณ์ของผู้เขียน องค์กรใหม่ ต้องใช้เวลาสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3-5 ปี จึงจะเห็นผล ดังนั้นเวลาสำหรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะยังต้องใช้เวลาานกว่านั้น การปฏิรูปการศึกษาเป็นเรื่องที่ซับซ้อนยิ่งกว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของหนึ่งองค์กร จะต้องใช้เวลาานกว่านั้นมาก และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงจะต้องไปทางเดียวกันตลอดเวลา ไม่เปลี่ยนกลับไปกลับมา การปฏิรูปการศึกษาจึงจะเกิดผล

ปรากฏการณ์ของระบบ

1. ปัญหาในวันนี้ มาจากความสำเร็จในอดีต

ความสำเร็จในอดีต เกิดจากวิธีการเหมาะสมกับสภาพการณ์ในช่วงนั้น ความสำเร็จมักทำให้เราพอใจ ภูมิใจ และผูกพันอยู่กับวิธีการนั้น ไม่เปลี่ยนแปลง แต่สภาพการณ์เปลี่ยนไปโดยเราไม่รู้ตัว กว่าที่เรารู้ตัวก็เกิดปัญหายุ่งเหยิงเสียแล้ว

2. ยิ่งออกแรงแก้ปัญหา แรงต้านจากระบบยิ่งรุนแรง

สภาพเช่นนี้ในทางวิชาการเรียกว่า compensating feedback เป็นสภาพที่ความสำเร็จจาก input ก่อผลให้เป็นภาระให้ต้องเพิ่ม input ขึ้นเรื่อย ๆ ดังตัวอย่างความช่วยเหลือให้อาหารแก่ประเทศยากจนที่ประสบปัญหาโรคจากการขาดอาหาร มีผลให้คนตายจากการอดอาหารลดลง ประชากรเพิ่มขึ้น ทำให้อาหารขาดแคลนยิ่งขึ้น เกิดสภาพปัญหาโรคจากการขาดอาหารเพิ่มขึ้น นักบริหารจะต้องรู้จักตรวจสอบระบบที่ตนกำลังรับผิดชอบ ว่าอยู่ในสภาพที่มีการป้อนกลับแบบถ่วง เช่นนี้หรือไม่ เพื่อจะได้หาวิธีการตัดวงจรนี้เสีย มิฉะนั้นการทำงานก็จะเสียแรงเปล่า เกิดความสำเร็จอย่างจำกัด เนื่องจาก “เกาไม่ถูกที่คัน”

3. ความสำเร็จนำหน้าความล้มเหลว

ความตระหนักเช่นนี้ ทำให้ไม่ประมาท ที่จริงความสำเร็จที่ยืนยาวก็มี และเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” ก็คือศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ อย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้องค์การสามารถปรับตัวเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในอนาคตได้

จุดสำคัญก็คือ ในหลาย ๆ กรณีวิธีการทำงานของเรา ก่อผลสำเร็จใน ระยะสั้นอย่างน่าชื่นชม แต่เป็นวิธีการทำงานที่ไม่ก่อผลสำเร็จในระยะยาวหรือไม่ยั่งยืน ดังกรณีตัวอย่างการประกันราคาขายพารา ถ้ารัฐบาลมีเงินมากพอที่จะนำมาใช้ประกัน ราคาขายที่ราคาตกต่ำ ก็จะก่อผลให้ชาวสวนยางพารากลายความเดือดร้อนในช่วงฤดูกาล ผลิตนั้น แต่ในระยะยาวก็จะพบว่าเราประสบความสำเร็จล้มเหลวในการแก้ปัญหาเรื่อง ยางพารา เนื่องจากเราไปเน้นมาตรการระยะสั้น ไม่มีมาตรการระยะปานกลาง และ ระยะยาวที่ได้ผล

4. ทางออกง่าย ๆ มักเป็นทางเข้าสู่ปัญหา

ชายหนุ่มคนหนึ่งเดินไปบนทางเท้าริมถนนในคืนเดือนมืด เห็นชายคน หนึ่งกำลังหาของอยู่ที่ใต้เสาไฟฟ้า กลิ่นเหล้าฟุ้ง “ลุงหาอะไร” “หากุญแจบ้าน” หลังจากช่วยหาอยู่ครู่หนึ่งแต่ไม่มีวีแวว ชายหนุ่มนี่ก็จะไร้อึ้งได้ จึงถาม

“ลุงทำกุญแจตรงไหน”

“ที่หน้าบ้าน”

“หน้าบ้านลุงอยู่ตรงไหน”

“ตรงโน้น”

“อ้าว! ทำไมไม่ไปหาที่หน้าบ้านล่ะ”

“ก็ที่หน้าบ้านมันมืด หาไม่เห็น”

ลองคิดดูให้ดี ๆ คนเราทุกคนเคยหากุญแจตรงที่สว่างกันทุกคน และ หลาย ๆ ครั้งเราเรียกเรื่องซ็อนที่ใหญ่ขึ้นสำหรับนำมาแก้ปัญหา ในขณะที่จริง ๆ แล้วสิ่ง ที่จะแก้ปัญหาได้คือไขควงธรรมดา... bigger hammer syndrome

5. ทางออกจากปัญหา อาจเลวร้ายกว่าปัญหา

การแก้ปัญหาราคายางพาราโดยโครงการประกันราคา เมื่อราคายางตกต่ำ เป็นวิธีแก้ปัญหาที่ทำให้ปัญหายางพารากลายเป็นปัญหาเรื้อรัง นำไปสู่ปัญหาคอรัปชั่น การแสวงหาผลประโยชน์ของคนกลุ่มต่าง ๆ การแก้ปัญหาคความยากจน โดยโครงการช่วยเหลือต่าง ๆ ของรัฐบาล ในเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา เป็นการแก้ปัญหาผิวเผิน ยิ่งแก้ปัญหาความยากจนยิ่งรุนแรง เพราะปัญหาอยู่ที่โครงสร้าง ไม่ใช่อยู่ที่สาเหตุผิวเผิน

6. ปราดเปรียวเกิน สำเร็จช้า

นิทานเรื่องเต่ากับกระต่ายนำมาเล่าได้เสมอ เพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้ที่ปราดเปรียวมีโอกาสแข่งขันแพ้ได้ ยิ่งปราดเปรียวองไว แต่ไม่มองสภาพแวดล้อมให้รอบคอบ (คิดเชิงระบบ) โอกาสเดินผิดทาง ทำผิดแนว มีได้สูงมาก

7. เหตุและผลอาจอยู่ไกลกัน

ในความเป็นจริง เหตุและผลอาจไม่ได้อยู่ด้วยกัน แต่อยู่ห่างไกลกัน ทั้งในเชิงเวลาและระยะทาง หลายคนคิดว่าชวานายากจนเพราะไม่ขยันและไม่ประหยัด ไม่ได้คิดว่าจริง ๆ แล้ว ชวานายากจนเพราะชวานาเชื่อคำแนะนำของทางราชการให้ใช้พันธุ์ข้าวที่จะให้ผลผลิตสูง แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องใช้ปุ๋ยและยาฆ่าแมลงมาก ทำให้ต้นทุนสูง เกือบจะไม่คุ้ม ถ้าข้าวราคาตกหรือเกิดฝนแล้ง โรคข้าวระบาด ชวานาจะเป็นหนี้ทันที และหนี้ของชวานาจะเพิ่มพูนอย่างรวดเร็วมากโดยความช่วยเหลือของ ธกส. (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์)

8. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย อาจก่อผลอันยิ่งใหญ่

จุดที่สร้างการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ โดยลงแรงลงไปเพียงเล็กน้อย อาจเรียกว่า “จุดคานงัด” แต่ในการวิเคราะห์เชิงระบบ และเป็นระบบที่ซับซ้อนด้วย จุดดังกล่าวเป็นการเริ่มต้นของผลกระทบต่อเนื่อง ดึงดูดพลังมาจากส่วนอื่น ๆ ในระบบ จนเกิดผลกระทบอันยิ่งใหญ่ ในภาษาของทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า ปรากฏการณ์ผีเสื้อกระพือปีก (Butterfly Phenomenon) โดยทั่วไป

จุดที่ก่อการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ มักเป็นจุดเล็ก ๆ ที่ไม่เด่นดัง คนทั่วไปมักไม่สังเกตเห็น เข้าทำนอง “เส้นผมบังภูเขา”

9. ช้า ๆ ได้พร้าเล่มงาม

ในภาคการผลิตของทุกสังคม จะมีเวลาช่วงหนึ่งที่จะต้องเลือกระหว่างสองแนวทาง คือ ผลิตสินค้าราคาถูกเป็นหลัก หรือจะผลิตสินค้าคุณภาพเป็นหลัก คนมักหลงเข้าใจผิดว่าการผลิตสินค้าคุณภาพต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ต้นทุนสูง ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ต้นทุนจะไม่สูงเท่าที่คิด แต่จะต้องใช้เวลาสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ณ ทุกจุดของระบบการผลิต เมื่อสร้างวัฒนธรรมและกระบวนการคุณภาพได้แล้ว การผลิตสินค้าคุณภาพสูงก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากและต้นทุนสูงอีกต่อไป

10. แบ่งข้างออกเป็นสอง ไม่ได้ข้าง 2 ตัว

นิทานเรื่องคนตาบอดคลำช้างสอนให้รู้ว่า จะทำความรู้จักสิ่งใด ต้องไม่ใช่มองหรือทำความรู้จักเฉพาะส่วน ต้องมองที่ภาพรวมหรือองค์รวม ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคนที่คนในองค์กรมองเห็นภาพรวม และรู้ว่าตนเองหรือหน่วยงานของตนอยู่ตรงไหนของภาพรวม และจะต้องประสานสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรอย่างไร

11. อย่าโทษคนอื่น

เวลามีปัญหา หรือประสบความล้มเหลว คนเรามักโทษคนอื่น เข้าลักษณะ “รำไม่ดีโทษปี่โทษกลอง” นักคิดเชิงระบบ จะรู้ว่าการทำงานที่แท้จริงไม่มี “คนอื่น” จริง ๆ แล้วทุกคนหรือทุกส่วน เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ ความสำเร็จอยู่ที่การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ แม้กระทั่งสัมพันธ์ภาพกับศัตรูหรือคู่แข่ง

ปรากฏการณ์ของระบบ 11 ประการนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ยังมีกรณีตัวอย่างอื่น ๆ อีกมากมายที่หากมองคืบ ๆ หรือมองเชิงปรากฏการณ์เดียวจะมองแบบหนึ่ง แต่ถ้ามองเชิงระบบ มองอย่างเชื่อมโยง จะเห็นอีกแบบหนึ่ง การดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ตามโลกทัศน์ 2 แบบที่แตกต่างกันนี้ จะให้ผลแตกต่างกันอย่างมาก

ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)

องค์การเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์การเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์การเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

มนุษย์เป็นประติมากรรมธรรมชาติที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการ ก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย

การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

ขออย่าคำว่า “เชิงสร้างสรรค์” (creative) ซึ่งเป็นท่าทีที่ตรงกันข้ามกับ “เชิงปฏิกิริยา” หรือ “เชิงตอบสนอง” (reactive)

2 หลักใหญ่

หลักในการสร้างทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ประการแรก คือ การทำความเข้าใจ “สาระแห่งชีวิต” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่า จะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญออกจากเรื่องจุกจิก และพุ่งความเอาใจใส่ ไปที่เรื่องสำคัญ ทำให้เป็นคนที่รู้จักลำดับความสำคัญ และมีสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญ

หลักคำคัญประการที่ 2 การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่มองเห็น จะไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่เราอยากให้เป็น เกิด “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพจริงกับวิสัยทัศน์ เรียกว่า *ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์* (creative tension) ซึ่งเราจะต้องฝึกทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหา นี้ ดังจะกล่าวถึงต่อไป

อานิสงส์ของการสร้างพลังแห่งตน

- เป้าหมาย คือ ความงอกงามจากภายใน และการได้ทำในสิ่งที่ตนใฝ่ฝัน
- ทำให้งานเป็นความสุข ความสนุก ความท้าทาย ความก้าวหน้าส่วนตัว เป็นเครื่องมือสร้างขีดความสามารถ สร้างตัว และเป็นเครื่องมือของการเรียนรู้
- งานนำไปสู่ทักษะชีวิต เข้าสู่ธรรมะ ศึกษา หรือการเรียนรู้ธรรมชาติตามความเป็นจริง

องค์ประกอบของทักษะพลังแห่งตน

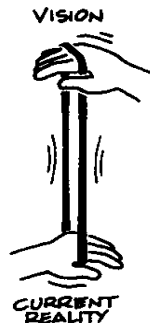
(1) วิสัยทัศน์แห่งตน (Personal Vision)

วิสัยทัศน์มีความหมายลึกกว่าเป้าหมาย (goal) หรือวัตถุประสงค์ (objective) วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ที่จะต้องบรรลุให้ได้ มีความใฝ่ฝันอย่างแรงกล้าที่จะต้องบรรลุให้ได้ ต่างจากความมุ่งมั่นหรืออุดมทัศน์ (purpose) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม และเป้าหมายไม่ชัดเจน แต่สูงส่งมาก

ผู้มีทักษะพลังแห่งตนจะเป็นผู้ที่หมั่นตรวจสอบวิสัยทัศน์แห่งตนอยู่เสมอ และทำให้อย่างมีความชัดเจนแรงกล้าขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่วิสัยทัศน์นี้จะมีหลายหน้าหลายมุม เช่น ด้านทรัพย์สินสมบัติ ด้านสุขภาพ ด้านครอบครัว ด้านการบริการสังคม ด้านการเรียนรู้ ฯลฯ

ยิ่งทำให้วิสัยทัศน์แห่งตนมีความชัดเจนเพียงใด ก็จะพบว่าแตกต่างจากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ทำให้เกิดความอึดอัดจากความคิดสร้างสรรค์ (creative tension)

(2) ยึดกุมความอึดอัดจากวิสัยทัศน์



“ช่องว่าง” ระหว่างวิสัยทัศน์แห่งตน กับสภาพความเป็นจริง โดยทั่วไปก่อให้เกิดความเครียดหรือความอึดอัด แต่นักคิดที่ได้ฝึกฝนทักษะพลังแห่งตนจนแก่กล้า จะสามารถเปลี่ยน “พลัง” จากช่องว่างนี้ จากพลังเชิงลบ ให้เป็นพลังเชิงบวก กลายเป็นพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เสม พริ้งพวงแก้ว ปุชนิยบุคคลแห่งวงการแพทย์และสาธารณสุข กล่าวว่า “ปัญหาคือความสำเร็จ” และ “ชีวิตที่ลำบาก เป็นชีวิตที่เจริญ”

โดยนัยยะเช่นนี้ ความล้มเหลว หรือความผิดพลาด เป็นเพียงช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง เป็นเพียงปรากฏการณ์หรือทางผ่านไปสู่วิธีความสำเร็จอันรออยู่ข้างหน้า

(3) ละลายความเชื่อว่าตนไม่สามารถหรือไม่คู่ควร

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ตอนเป็นเด็กเล็กจะถูกสอนให้รู้ข้อจำกัดของตนเอง เพื่อห้ามไม่ให้ทำสิ่งที่ไม่สมควร หรือเสี่ยงต่อชีวิต ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับการเอาชีวิตรอด แต่การเรียนรู้นี้มักถูกขยายขอบเขตออกไปเกินความเป็นจริง เกิดเป็นจิตใต้สำนึกว่าตนเองไร้ความสามารถหรือไม่คู่ควรกับเรื่องยาก ๆ ความเชื่อเช่นนี้เป็นแรงกดดันด้านจิตวิทยา ในการที่บุคคลจะฟันฝ่าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์แห่งตน ทำให้หมดกำลังใจเสียก่อน หรือละความพยายามเสียก่อน ผู้มีทักษะพลังแห่งตน จะฝึกฝนตนเอง โดยอาศัยความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์แห่งตนทีละเล็กทีละน้อย ในการละลายความเชื่อในข้อจำกัดของตน

ในทางจิตวิทยา มีวิธีหลักสี่ประการของพลังแห่งความเชื่อในข้อจำกัดของตนหลายวิธี วิธีที่ใช้กันมากคือ การเพิ่มกำลังใจ (willpower) แต่ก็ยังเป็นวิธีที่ได้ผลเพียงชั่วคราว เพราะความเชื่อผิดๆยังคงดำรงอยู่ วิธีแก้ที่ก่อผลดีที่สุดและถาวรที่สุด คือ ลบล้างความเชื่อผิด ๆ เช่นนั้นเสีย

(4) พลังแห่งความจริง

ความจริงนำไปสู่อิสรภาพ เป็นอิสระจากกรงขังของปัญหาเชิงโครงสร้างที่ไม่มีทางออก

ผู้ฝึกฝนพลังแห่งตน จะมองปัญหาได้เชื่อมโยงทั้งแนวกว้างและลึก จนมองเห็น “โครงสร้าง” ของปัญหา เห็นว่าปัญหาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของโครงสร้างทั้งหมด และปัญหากลายเป็น “สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน” ที่ท้าทายต่อการเอาชนะ เพื่อไปสู่ “วิสัยทัศน์แห่งตน”

จะเห็นว่า ความมุ่งมั่นเพื่อเข้าใกล้ความเป็นจริงยิ่งขึ้น จะเปลี่ยนพลังเชิงลบของปัญหา ให้กลายเป็นพลังเชิงบวก เพื่อเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์

(5) ใช้พลังแห่งจิตใต้สำนึก หรือพลังอัตโนมัติ

ทักษะพลังแห่งตนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ทักษะในการทำสิ่งยากให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามเป็นขั้นเป็นตอน แต่ใช้ทักษะในการพุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายที่ต้องการ ในลักษณะที่เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานนั้นสำเร็จ เป็นความปรารถนาระดับคุณค่าและแรงบันดาลใจ พลังดังกล่าวจะไปกระตุ้นจิตใต้สำนึก หรือพลังอัตโนมัติภายในตัวเรา ให้ออกมาช่วยพลังปัญญาและทักษะในการทำงานของจิตระดับสำนึกหรือรับรู้ตามปกติ ทำให้สามารถประสบความสำเร็จในการกิจที่ยากยิ่งได้ พลังเช่นนี้อาจเรียกได้ว่า “พลังแห่งการทุ่มเทใจ”

(6) บูรณาการเหตุผลกับญาณทัศนะ

เหตุผลได้จากการที่สมองซีกซ้ายทำหน้าที่เด่น ส่วนญาณทัศนะส่วนใหญ่เป็นผลของสมองซีกขวา คนที่ฝึกใช้สมองทั้ง 2 ข้างได้อย่างคล่องแคล่วและมีพลัง ก็จะมีสติปัญญาสูงขึ้น สามารถใช้ได้ทั้งสติปัญญาจากเหตุผล และสติปัญญาจากความสามารถหยั่งรู้ เป็นการใช้ “หัว” และ “ใจ” ร่วมกันอย่างคล่องแคล่วและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

(7) มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างตนกับโลก

ในการจัดกระบวนการเพื่อตั้งเจตวิสัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สิ่งที่เกิดขึ้นคือ คนจำนวน 20-30 คนที่มีร่วมระดมความคิด ช่วยกันชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงของประเด็นหรือปัญหาต่าง ๆ และให้เห็นว่าการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา ต้องการคนจากหลายศาสตร์มาร่วมกันทำงาน มักมีผู้กล่าวเสมอว่าการประชุมในแนวทางดังกล่าวที่สกว. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย) สนุกมาก และมักมีผู้เอ่ยขึ้นว่า “ทำไมจึงไม่มีการประชุมแบบนี้ที่มหาวิทยาลัย” คำตอบก็คือ เพราะในมหาวิทยาลัยนักวิชาการมักทำงานอยู่ภายในกรอบสาขาวิชาการของตน และทำอยู่ภายในหน่วยงานแคบ ๆ ไม่หาทางเชื่อมโยงออกไปสู่ “โลก” แห่งความเป็นจริง ความคิดเป็นไปในแนวทางเจาะลึก

และแคบลงเรื่อย ๆ นาน ๆ เข้าทำให้วิถีคิดแข็งตัวว่า “โลก” อยู่ภายในกรอบแคบ ๆ ของคนเท่านั้น แต่ในการจัดประชุมระดมความคิดตั้งโจทย์วิจัยของ สกว. จะวางแผนเชิญคนที่มีความคิดหลากหลาย มาจากหลากหลายสถาบัน หลากหลายสาขาวิชาการ หลากหลายประสบการณ์ การประชุมนำไปสู่การแลกเปลี่ยน เชื่อมโยงประเด็น จนเห็นสภาพความเป็นจริง หรือ “โลก” ที่กว้าง และเชื่อมโยงถึงกัน จนผู้เข้าร่วมประชุม เกิดความรู้สึก “อึ้งและอึ้ง” กับการประชุม และเมื่อนำประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นไปสังเคราะห์ และจัดการเป็นโครงการวิจัยแบบ “ชุดโครงการ” ก็จะเกิดการวิจัยที่มีพลัง มีคุณค่า สร้างผลกระทบต่อสังคมอย่างคุ้มค่า

ความพยายามให้เห็นความเชื่อมโยง ความคิดเชื่อมโยง เป็นพลังมองในแง่บุคคล การมีมุมมองที่เห็นตนเองเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ของชุมชน ขององค์กร ของสาขาวิชาการ และของประเทศ จะทำให้เห็นคุณค่าของตน เป็นบ่อเกิดของพลังแห่งตน

(8) เมตตากรุณา

จิตที่มีเมตตา กรุณา เห็นแก่ผู้อื่น เป็นจิตที่มีพลัง บุคคลที่มีความเมตตา กรุณา เห็นแก่ผู้อื่น เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ตัวเอง เป็นบุคคลที่จะสามารถสร้างพลังแห่งตนให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้นไปอีก

การมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างตัวเราเองกับสรรพสิ่งทั้งหลาย และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างสรรพสิ่งทั้งหลาย จะทำให้เห็นระบบ เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ เห็นว่าเราทุกคนถูก “ขัง” อยู่ในโครงสร้าง และบางครั้งโครงสร้างนั้นเป็นเพียง “มายา” ที่เราสร้างขึ้นเอง ความคิดเช่นนี้จะทำให้เรามองเห็นศัตรู มิตร และคนอื่น ๆ เป็น “เพื่อนร่วมทุกข์” หรือ “เพื่อนร่วมกรงขังแห่งมายา” ทำให้เรามีเมตตา กรุณา แก่ผู้อื่นได้โดยอัตโนมัติ

(9) อูทิศตนเพื่อเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่

เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่คือ “ภาพรวม” ซึ่งอาจจะเป็นชุมชน สังคมไทย โลก มนุษยชาติ หรือจักรวาล แล้วแต่ว่าสถานภาพของแต่ละคนจะมีโลกทัศน์ที่กว้างเพียงใด เป้าหมายแบบนี้ตรงกันข้ามกับเป้าหมายเพื่อตัวเราเอง ครอบครัวของเรา องค์กรของเรา หน่วยย่อยที่เราสังกัดภายในองค์กร ซึ่งเป็นความคิดที่คับแคบ เป็นเป้าหมายเล็ก

บ่อเกิดพลังแห่งตนเกิดจากการฝึกทำให้ตนเองมี “จิตใหญ่” คิดรับใช้สิ่งใหญ่ เกิดประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่

การสร้างทักษะพลังแห่งตนภายในองค์กร

ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในการสร้างทักษะพลังแห่งตนในชีวิตการทำงานประจำวัน บรรยากาศดังกล่าว ได้แก่

- (1) ความรู้สึกปลอดภัย และเป็นอิสระ ที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตน
- (2) เป็นเรื่องปกติที่ทุกคนจะแสวงหาความจริง เข้าใจความเป็นจริง และมองเห็นสภาพความเป็นจริงที่เชื่อมโยง
- (3) ท้าทายสถานภาพที่หยุดนิ่งแข็งตัวอยู่กับที่ (status quo) โดยการทำความเข้าใจช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ กับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

บรรยากาศดังกล่าว จะส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กร นอกจากนั้น การส่งเสริมในภาคปฏิบัติอีกหลายประการ จะช่วยให้สมาชิกพัฒนาทักษะพลังแห่งตนได้ดียิ่งขึ้น เช่น

- การฝึกมองโลก หรือประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
- การฝึกอธิบายประเด็นต่าง ๆ ที่ดูเสมือนเป็นที่ตกลงกัน โดยไม่ต้องพูด
- นำเสนอวิสัยทัศน์ของตน และฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น

- ร่วมกันทำความเข้าใจ “ภาพสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน” ของผู้อื่น

แบบจำลองความคิด (Mental Models)

บุคคลเรียนรู้ จะต้องรู้จักวิถีคิด และมีวิถีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิถีคิดหลาย ๆ วิธี สำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง “แบบจำลองความคิด” ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็น “บุคคลเรียนรู้”

เมื่อ 50 ปีก่อน ผู้เขียนเป็นเด็กบ้านนอก จำได้ว่าที่บ้านมีการซ่อมเครื่องยนต์ของรถยนต์เก่าอยู่เสมอ คราวหนึ่งเมื่อถอดส่วนประกอบออกมาแล้ว ตอนจะประกอบกลับเข้าไปใหม่ ทีมช่างพื้นบ้านทำไม่สำเร็จ มีการพูดกันว่า “ฝรั่งทำเกิน” คือ ประกอบแล้วยังมีชิ้นส่วนเหลืออยู่ แต่ในที่สุดก็ประกอบได้สำเร็จ เมื่อเพื่อน ๆ ของกลุ่มช่างนั้นถามขึ้นในภายหลังว่าประกอบได้อย่างไร ก็ได้รับคำตอบว่า “ญี่ปุ่นเอา” ซึ่งเป็นคำย่อแบบปากชู้ได้ ย่อมาจากประโยคที่ว่า ใช้วิธีของญี่ปุ่น ซึ่งมีความหมายในทำนองว่า ทำแบบลอก ๆ ไม่ประณีต ไม่พิถีพิถัน เพราะในสมัยนั้นสินค้าญี่ปุ่นถือเป็นสินค้าคุณภาพต่ำไม่ทนทาน นิทานเรื่องนี้สะท้อน “แบบจำลองความคิด” (mental model) ของคนสมัยนั้นต่อสินค้าญี่ปุ่น จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดของคนไทยในเรื่องนี้ได้เปลี่ยนไปแล้ว กลายเป็นว่าสินค้าญี่ปุ่นเป็นสินค้าคุณภาพสูง ในหลาย ๆ กรณีดีกว่าของฝรั่ง เมื่อปี พ.ศ. 2510 ผู้เขียนไปเรียนต่อที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ตกใจมากเมื่อพบว่าคนอเมริกันมีแบบจำลองความคิดว่าสินค้าญี่ปุ่น (ของไอ้ไอเล็กทรอนิกส์) คุณภาพสูงกว่าของอเมริกัน เนื่องจากผู้เขียนยังมีแบบจำลองความคิดต่อสินค้าญี่ปุ่นแบบเดิมเหมือนสมัยอยู่บ้านนอก

แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการ “ตีตรา” ในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า generalization เช่น “ทหารมีระเบียบวินัย” “เป็นเมียทหารนับขวด เป็นเมียตำรวจนับแบงก์” “นักการเมืองเป็นคนเชื่อไม่ได้” แบบจำลองความคิดอันเลื่องชื่อในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์

มีลักษณะชี้แจง คอยแต่จะหาโอกาสเบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎีวาย มาจากแบบจำลอง
ความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย
เพราะเป็นเสมือน “แว่น” กำหนดสิ่งที่เรา “เห็น” และเป็นคำอธิบายว่าทำไมคนสองคน
มององค์การเดียวกัน แต่ “เห็น” ไม่เหมือนกัน และทำให้ความคิดเห็นของคนจำนวน
หนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันมาก

แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้

ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความ
หลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และ
ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

แบบจำลองความคิดทั้งหมดเป็นสิ่งที่ถูกทำให้ไม่สลับซับซ้อน และปัญหา
ของแบบจำลองความคิดไม่ได้อยู่ที่ว่าเป็นแบบที่ถูกหรือผิด ปัญหาหมักอยู่ที่เราไม่
ตระหนักว่าเรากำลังใช้แบบจำลองความคิด คือ แบบจำลองความคิดเข้าไปฝังอยู่ในจิต
ใต้สำนึก ซึ่งหมายความว่าเราไม่รู้ตัว และแบบจำลองความคิดนั้นเป็นแบบที่ล้าสมัย
หมดยุค

ตัวอย่างของการยึดมั่นอยู่กับแบบจำลองความคิดที่หมดสมัย และก่อผลเสียหาย
อย่างมหัศจรรย์ คือ อุตสาหกรรมรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา ในช่วง 20 ปี ระหว่าง
ทศวรรษที่ 1970 และ 1980 ทำให้รถญี่ปุ่นและรถยุโรปเข้าไปแย่งตลาดได้ถึงเกือบร้อย
ละ 40 คือ รูปแบบความคิดของอุตสาหกรรมรถยนต์อเมริกันว่า (1) คนอเมริกันซื้อ
รถยนต์เพื่อเป็นเครื่องบอกฐานะ จุดสำคัญจึงอยู่ที่รูปลักษณ์ หรือการออกแบบ ไม่ใช่
คุณภาพ (2) ตลาดอเมริกันแยกตัวจากส่วนอื่นของโลก (3) คนงานไม่มีส่วนในการ
พัฒนาประสิทธิภาพงาน หรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์

สังคมไทยรู้จักแบบจำลองความคิดที่ล้าสมัยในชื่อของ ความยึดมั่นถือมั่น

ชื่ออื่น ของ แบบจำลองความคิด คือ กระบวนทัศน์ (paradigm) และ ชุดความคิด (mindset)

ประสบการณ์ของบริษัทเชลล์

บริษัทเชลล์เป็นผู้นำและผู้ค้นพบแนวความคิดเกี่ยวกับแบบจำลองความคิด โดยที่บริษัทเชลล์มีต้นทุนเดิมอยู่แล้วในเรื่องการให้อำนาจแก่บริษัทลูกซึ่งมีอยู่กว่า 100 แห่งทั่วโลก ในช่วงทศวรรษที่ 1970 บริษัทได้ค้นพบว่าการจัดให้ผู้จัดการแต่ละคน ฝึกหัดทำความเข้าใจต่อสมมติฐาน (assumption) ต่อเรื่องสำคัญ ๆ นำเสนอความคิด ดังกล่าวในกลุ่ม พยายามค้นหาความไม่สอดคล้องของสมมติฐานดังกล่าวต่อความเป็นจริง และพยายามเสนอแนะกลยุทธ์ใหม่ที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานใหม่ มีผลทำให้บริษัทเชลล์ มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นอย่างมากมาย

วิกฤตการณ์น้ำมันที่เกิดขึ้นในช่วงนั้น ช่วยเร่งให้บริษัทเชลล์ค้นพบทฤษฎีว่า ด้วยแบบจำลองความคิด และเคลื่อนพลังหลักในด้านการจัดการของบริษัทจาก “ความเห็นพ้อง” (consensus) ไปเป็น “แบบจำลองความคิดร่วม” (shared mental models) การค้นพบดังกล่าวนำไปสู่กระบวนการ “วางแผนหมู่” (group planning) แบบ “การวางแผนด้วยฉากสถานการณ์” (scenario planning) และทำให้บทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนไปเป็นการดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาได้ตรวจสอบโลกทัศน์ของตน

การบริหารภายในบริษัทเชลล์ในแนวทางดังกล่าวทำให้บริษัทเชลล์มองเห็นระบบพลังงานของโลกทั้งระบบ และมองเห็นภาพรวมของธุรกิจน้ำมันของโลก ให้เห็นว่ากำลังเคลื่อนไปสู่ความเป็น “ตลาดของผู้ผลิต” และเมื่อวิกฤติมาถึง บริษัทเชลล์เป็นบริษัทเดียวที่เปลี่ยน โรงงานกลั่นน้ำมันให้มีความยืดหยุ่นต่อปริมาณกลั่นและชนิดของน้ำมันดิบ และสามารถทำนายความต้องการพลังงานได้ถูกต้องกว่าคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บริษัทเชลล์เปลี่ยนฐานะจากบริษัทที่อ่อนแอที่สุดใน 7 บริษัทยักษ์ใหญ่ด้านน้ำมันของโลก มาขึ้นอยู่ในแถวหน้า

ประสบการณ์ของบริษัทฮาโนเวอร์

บริษัท Hanover เป็นบริษัทประกันภัย ได้เปลี่ยนสภาพจากเกือบล้มละลายในปี ค.ศ. 1969 มาเป็นบริษัทที่อยู่ในแถวหน้าในปี ค.ศ. 1990 โดยอาศัยการพัฒนาวิธีการทำงานของบริษัทให้สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ เน้นหลักการสำคัญ 3 ประการคือ merit, openness และ localness

Merit หมายถึง การตัดสินใจเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทหรือองค์กร ไม่มีเบื้องหลังแอบแฝงที่เรียกว่า hidden agenda ไม่มีการแอบแฝงผลประโยชน์ส่วนตัว

Openness ความเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไม่มีการเล่นลูก เล่นการเมือง

Localness การคิดพุ่งเป้าไปที่องค์กรหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร

สิ่งที่บริษัทฮาโนเวอร์ฝึกฝนให้แก่พนักงานระดับบริหาร ได้แก่ “ศาสตร์แห่งการกระทำ” (Action Science) ซึ่งประกอบด้วยหลักการและวิธีการในการตั้งคำถาม (inquiry) และตรวจสอบทบทวน (reflection) เหตุผลที่นำไปสู่การกระทำ

การสัมมนาเพื่อฝึกอบรมด้านการบริหารที่บริษัทจัดให้แก่ผู้บริหารอันเลื่องลือมี 2 รูปแบบ

- (1) Merit, Openness and Localness เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับ Action Science ทั้งด้านหลักการและทักษะ การเรียนรู้จากวิดีโอตัวอย่างและการฝึกเล่นกิจกรรมจำลองบทบาท (role-play) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกความสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม (inquiry) กับการจูงใจ (advocacy)
- (2) คิดเรื่องการคิด (Thinking about Thinking) ซึ่งจุดสำคัญอยู่ที่การเอาวิธีคิดแบบตะวันตกกับวิธีคิดแบบตะวันออกมาศึกษาแยกแยะ จนเกิด “ดวงตาเห็นธรรม” ร่วมกันว่า วิธีคิดมีหลายแบบ และต่างก็เป็นวิธีที่ถูกต้องมีเหตุมีผล แต่อาจนำไปสู่ผลที่แตกต่างกัน ผลกระทบที่ยิ่งใหญ่จากการสัมมนาก็คือ ทำให้เกิดความคิดที่เปิดกว้างรับฟังความเห็นที่แตกต่าง หรือวิธีคิดที่

แตกต่างกัน และทำให้เห็นว่าความคิดความเชื่อต่าง ๆ ที่เราทุกคนยึดถืออยู่นั้น เป็นข้อสมมุติ (assumption) ไม่ใช่ความจริงแท้ (truth)

ศาสตร์ว่าด้วยแบบจำลองความคิด

จุดร่วมระหว่างบริษัทเชลล์กับบริษัทฮาโนเวอร์

แม้สองบริษัทนี้จะเรียนรู้และนำแบบจำลองความคิดมาใช้พัฒนาบริษัท จากประสบการณ์คนละชั่วคนละแนวทาง แต่ก็มีจุดร่วมอยู่ 2 ประการ

- (1) นำเอกสมมุติฐานหลักในการทำธุรกิจของบริษัทมาถกกัน
- (2) พัฒนาทักษะในการเรียนรู้โดยการโต้เถียงแลกเปลี่ยน (face-to-face learning skills) ซึ่งก็คือ ทักษะในการถามคำถาม (inquiry) และทักษะในการคิดไตร่ตรองทบทวน (reflection) อันจะทำให้การเรียนรู้มีลักษณะ “เรียนแบบสร้างสรรค์” (generative learning) ไม่ใช่ “เรียนแบบปรับตัว” (adaptive learning)

การทำแผนคือการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีวิธีทำให้กิจกรรมไตร่ตรองทบทวนและทำให้แบบจำลองความคิดต่าง ๆ เป็นที่รับรู้กันในระดับบริหารและพนักงาน โดยกิจกรรมดังกล่าวควรบูรณาการอยู่ในกิจกรรมประจำ และกิจกรรมนั้นคือ การทำแผน ซึ่งควรทำเป็น “กระบวนการ” ควรมองการทำแผนเป็นกระบวนการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์กร ยิ่งกว่าเพื่อให้ได้แผนที่เขียนอย่างสวยงามเพราะพริ้งและ “ดูดี” บนแผ่นกระดาษ

ใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบจำลองความคิด

บริษัทฮาโนเวอร์ ทำให้การบริหารจัดการแบบจำลองความคิดเป็นกิจกรรมประจำของบริษัท โดยจัดตั้ง “คณะกรรมการบริหารภายใน” (Internal Board of Director) ประกอบด้วยผู้จัดการอาวุโส 2-4 คน ทำหน้าที่บริหารจัดการแบบจำลองความคิด และจัดกลไกเพื่อขยายโลกทัศน์ของผู้จัดการ แต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมสั่งการใด ๆ

ทักษะสำคัญ 4 ประการ

ทักษะสำคัญ 4 ประการ ที่จะทำให้เกิดความคล่องแคล่วในการนำแบบจำลองความคิดมาใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ได้แก่

- (1) ทักษะในการอธิบายความคิดในเรื่องที่ซับซ้อน
- (2) ทักษะในการยอมรับมุมมองที่แตกต่างกัน และนำมาประกอบกัน
- (3) ทักษะในการผลักดันมุมมองหรือวิธีคิด
- (4) ทักษะในการ “เปิดใจ” รับรู้และดูจุดซับซ้อนมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่าง

บัญญัติ 10 ประการเกี่ยวกับแบบจำลองความคิด

บัญญัติ 10 ประการนี้เป็นของบริษัทฮาโนเวอร์ ได้แก่

- (1) ผลงานของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแบบจำลองความคิดของกลุ่มผู้นำอย่างต่อเนื่อง
- (2) จะต้องไม่มีการขัดแย้งแบบจำลองความคิดให้ผู้อื่น แบบจำลองความคิดควรนำไปสู่ข้อสรุปของตนเองว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด
- (3) ข้อสรุปของตนเอง นำไปสู่ความทุ่มเทเอาจริงเอาจังมากกว่า และมีการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมากกว่า
- (4) แบบจำลองความคิดที่ดีกว่าส่งเสริมให้เจ้าของแบบจำลองความคิดมีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่า
- (5) คณะกรรมการบริหารภายใน ไม่เข้าไปตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แต่เข้าไปช่วยให้ผู้จัดการทั่วไปเข้าใจและพัฒนาแบบจำลองความคิด
- (6) การมีหลากหลายแบบจำลองความคิด ทำให้มีโลกทัศน์หลายแบบ
- (7) การดำเนินการเป็นกลุ่ม ช่วยเพิ่มพลังและความรู้ มากกว่าที่คนคนเดียวจะสามารถทำได้
- (8) เป้าหมายไม่ได้อยู่ที่ความเห็นพ้องภายในกลุ่ม
- (9) แต่เมื่อกระบวนการเกิดผลสัมฤทธิ์ จะนำไปสู่ความเห็นพ้อง
- (10) ความสำคัญของผู้นำอยู่ที่การส่งเสริมแบบจำลองความคิดของผู้อื่น

วิธีการสร้างทักษะในการตั้งคำถามและคิดไตร่ตรองหาเหตุผล

กระบวนการตั้งคำถามและขุดค้นหลักฐานหาเหตุผล เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทักษะปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแบบเห็นหน้ากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่ซับซ้อน มีหลากหลายมุมมอง และอาจเกิดความเห็นขัดแย้งได้ง่าย ๆ

(1) ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ “คว่นสรุป”

ปรากฏการณ์ “คว่นสรุป” (Leap of Abstraction) เกิดขึ้นเสมอในชีวิตประจำวัน เป็นกลไกทางสมองที่ทำให้สมองไม่จำเป็นต้องทำงานมากเกินไป เป็นการ “อ่อนแรง” ทางสมอง คือ ไม่ต้องคิดมาก ไม่ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม ไม่ต้องคิดเป็นเหตุเป็นผลตามขั้นตอน ก็สรุปได้แล้ว สามารถยกระดับความเข้าใจสร้างเป็นภาพรวม ๆ ที่เรียกว่า generalization ได้ กลไกนี้มีคุณอนันต์ แต่ก็มีโทษมหันต์ด้วย โทษที่รุนแรงที่สุดคือ ทำให้มองข้ามความซับซ้อนของเรื่องนั้น ๆ และมักเป็นการมองจากมุมเดียว อาศัยข้อมูลและเหตุผลจากมุมเดียว ไม่ครบถ้วน ทำให้

- ข้อสรุปผิดพลาด หรือแคบเกินไป
- พลาดโอกาสในการเรียนรู้จากหลายมุมมอง

บุคคลเรียนรู้จะต้องทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์คว่นสรุป และรู้วิธีตรวจสอบหาปรากฏการณ์ดังกล่าว และป้องกันอันตรายของกลไกธรรมชาติของสมองนี้ โดยจะต้องฝึกฝนจนเป็นทักษะที่คล่องแคล่วและ “รู้กัน” วิธีการที่ Peter Senge แนะนำได้แก่ (1) ถามตนเองว่าท่านมีความเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างไร เช่น เรื่องเกี่ยวกับการเมือง การศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ ธุรกิจ (2) ถามตนเองว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่นำไปสู่ข้อสรุปดังกล่าว (3) ถามตนเองว่าพร้อมที่จะรับว่าข้อสรุปในเรื่องนั้น ๆ ของตนมีความผิดพลาดหรือไม่ตรงความเป็นจริงหรือไม่

(2) ทำรายการ “คิดแต่ไม่พูด”

รายการหรือตาราง “คิดแต่ไม่พูด” Peter Senge เรียกว่า Left-Hand Column เป็นแบบฝึกหัด ทำเป็นตาราง 2 คอลัมน์ คอลัมน์ขวาเป็นประเด็นที่คิดและพูดออกมา คอลัมน์ซ้ายเป็นประเด็นที่คิดแต่ไม่พูด เท่ากับเป็นแบบฝึกหัดตรวจสอบความคิดของคนในการสนทนา ปรัชญาหรือ หรือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น แบบฝึกหัดนี้จะช่วยทำให้เข้าใจความคิดที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังความคิดต่าง ๆ และช่วยเพิ่มทักษะในการคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในสถานการณ์ที่ไม่เห็นพ้อง

(3) สร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม กับ การผลักดันความคิด

เป้าหมายสำคัญของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่ใช่เพื่อเอาชนะ ไม่ใช่การประกวดความคิดเห็น ไม่ใช่การหาผู้ฉลาดที่สุด ไม่ใช่กระบวนการเพื่อผลประโยชน์ของบุคคลคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการเพื่อองค์กรหรือหน่วยงานในภาพรวม เป้าหมายคือการช่วยกันหาวิธีคิดหรือแนวทางที่ดีที่สุด ซึ่งมักไม่เป็นของคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากการนำความคิดหรือแนวทางของหลายคนมาประกอบกันเข้า หรือเรียกในภาษาวิชาการว่า สังเคราะห์เข้าด้วยกัน ในกระบวนการดังกล่าว สมาชิกแต่ละคนจะเสนอมุมมองของตนให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ และขอให้สมาชิกคนอื่น ๆ ช่วยกันตรวจสอบแนวคิดหรือแนวทางนั้น เพื่อเคลื่อนไปสู่แนวทางที่ดีกว่าเหมาะสมกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อจะต้องใช้ในสถานการณ์ความเป็นจริง ซึ่งโดยทั่วไปผู้เสนอความคิดมักจะไม่รู้สถานการณ์อย่างครบถ้วน

แนวทางในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น

- เมื่อเป็นผู้นำเสนอหรือผลักดันความคิด
- เสนอแนวคิดและข้อมูล เหตุผลประกอบให้ชัดเจน
- เชื้อเชิญผู้อื่นให้ตรวจสอบความคิดนั้น
- เชื้อเชิญผู้อื่นให้เสนอแนวคิดที่แตกต่าง พร้อมข้อมูลและเหตุผลประกอบ
- ตั้งคำถามต่อแนวคิดอื่นอย่างจริงจัง
- เมื่อเป็นผู้ตั้งคำถามต่อแนวคิดของผู้อื่น
 - ระบุให้ชัดเจนว่าตนเองมีสมมุติฐานในเรื่องนั้นอย่างไร และย้ำให้ชัดว่าเป็นเพียงสมมุติฐาน ไม่ใช่ความจริง
 - เสนอข้อมูลที่น่าไปสู่ข้อสรุปสมมุติฐานนั้น
 - อย่าถามคำถามที่ไม่ต้องการคำตอบอย่างแท้จริง (อย่าถามเพียงเพื่อแสดงความสนใจหรือแสดงความสุภาพ)
- เมื่อถึงทางตัน ผู้อื่นไม่เปิดรับคำถาม
 - ถามว่าจะมีข้อมูลหรือตรรกะแบบใด ที่จะทำให้เขาเปลี่ยนความคิด
 - ถามว่ามีทางทดลองเพื่อให้มีข้อมูลใหม่ เพื่อนำมาพิจารณาหรือไม่
- เมื่อผู้ร่วมแลกเปลี่ยน (ตัวเราเองและผู้อื่น) ลังเลที่จะแสดงความเห็นหรือทดลองแนวคิดใหม่
 - ส่งเสริมให้ (ตัวเราเองหรือผู้อื่น) คิดออกมาดัง ๆ ว่าสถานการณ์เข้าสู่สภาพคับขันเพราะอะไร
 - หาทางร่วมกันในการหาทางออกอื่น

(4) ทฤษฎีบนกระดานกับทฤษฎีที่ใช้จริง

ปรากฏการณ์ที่ทฤษฎีหรือข้อตกลงบนกระดานว่าอย่างหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติเป็นอีกแบบหนึ่ง เป็นเรื่องที่ค้ายคื่นมากในสังคมไทย เพราะคนไทยขี้เกรงใจ และเป็นคนยึดหยุ่น (มาก) จนไม่ยึดมั่นกับกฎเกณฑ์กติกาที่ควรยึดถือ ปรากฏการณ์นี้มีผลร้ายทำให้ปัญหาเรื้อรัง (ดังที่เห็นกันอยู่มากมาย) ไม่ได้รับการแก้ไข เพราะไม่มีคนเอาใจใส่ว่ามี “ช่องว่าง” ระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง การหยิบประเด็นดังกล่าวขึ้นมาอภิปรายแลกเปลี่ยน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการแก้ปัญหา

แบบจำลองความคิด กับการคิดเชิงระบบ

ที่จริงทักษะเกี่ยวกับแบบจำลองความคิด กับทักษะในการคิดเชิงระบบเป็นสิ่งเดียวกัน อยู่ด้วยกัน แต่มองเห็นเป็นคนละสิ่ง เพราะจุดเน้นต่างกัน ทั้งสองเรื่องส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน แบบจำลองความคิดช่วยนำสมมุติฐานที่ฝังหรือซ่อนอยู่ออกมาให้ปรากฏ ส่วนการคิดเชิงระบบช่วยจัดโครงสร้างของสมมุติฐานเสียใหม่ เพื่อให้เห็นสาเหตุของปัญหาหลัก หรือเห็นโอกาสทองในการสร้างความสำเร็จแบบก้าวกระโดด

ทั้งแบบจำลองความคิด และการคิดเชิงระบบ จะช่วยปลดปล่อยคนในองค์กร ออกจากกรงขังแห่งการมองเป็นจุด ๆ เฉพาะเรื่องเฉพาะคราว มาเป็นการมองกระบวนการ มองเห็นแบบแผนของการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากคิดแบบเป็นเส้นตรง ไปเป็นคิดอย่างซับซ้อน มองเห็นความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นเรื่องของ การ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะ ทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิก ขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ

conviction ต่อองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิต ของคนในองค์การ

วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกของ องค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้อง ต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการ เรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด

การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอก องค์การ เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบกับใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบ หรือดีเลิศ

การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเครื่องมือให้คนในองค์การมีมุมมองแบบมอง ระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วม ขององค์การ

หลักการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม

ส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ของบุคคล

คนที่มีวิสัยทัศน์เป็นคนที่มีการทำงานแบบทุ่มเท (commit) จึงย่อม ประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่าคนที่ไม่มีความมุ่งมั่นส่วนตัว ซึ่งจะมีลักษณะเป็นคน หลีกลอย และเมื่อเข้าร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จิตใจก็จะอยู่แค่ระดับเห็น พ้อง ไม่ใช่ทุ่มเท

ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นผู้ยึดมั่นอยู่กับความเป็นจริงและความสามารถในการเปลี่ยนความอึดอัดจากพลังสร้างสรรค์ (creative tension) ให้กลายเป็นพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัว

จากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสู่วิสัยทัศน์ร่วม

ภารกิจสำคัญของผู้นำองค์กร คือ การจัดกระบวนการเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นการจัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์กรนำวิสัยทัศน์ของตนต่อองค์กรมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมากมาย ว่าแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร

วิธีหนึ่งสำหรับใช้พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมคือ ใช้กระบวนการทำแผนดังกล่าวแล้ว

กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องไม่ใช่กระบวนการกำหนดจากเบื้องบน (top-down) เพราะจะทำให้วิสัยทัศน์ร่วมนั้นมีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ “ແວ່เดียว” ไม่มีกระบวนการต่อเนื่อง ไม่รู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ไม่เกิดความทุ่มเทเอาใจจริงจัง หรืออาจเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มาจากการนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของคนเพียงส่วนน้อยเข้ามาประกอบกัน หรืออาจคิดใช้วิสัยทัศน์เพื่อแก้ปัญหาบางอย่าง เมื่อปัญหานั้นได้รับการแก้ไขก็จบกัน ไม่มีการใช้วิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง และเป็นภารกิจประจำวันของผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ไม่รู้จบ วิสัยทัศน์ร่วมที่มีคุณภาพสูงจะให้พลังสูงในการรวมใจคนในองค์กร ให้เกิดความสามัคคี ความมุ่งมั่น ในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน

ภารกิจสำคัญของผู้นำในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ การฟัง ทำความชัดเจน ตั้งคำถามในเชิงส่งเสริม และคอยยกระดับ

ความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับความเชื่อ หรือคุณค่า หรือคุณประโยชน์อันยิ่งใหญ่ รวมทั้งการมีท่าทียอมรับวิสัยทัศน์หลายแบบในเวลาเดียวกัน

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม

ในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมนั้น คนในองค์กรจำนวนหนึ่งจะเกิดความรู้สึกเห็นด้วย และทุ่มเทใจ (commit) ในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ในช่วงแรก ๆ คนที่เอาจริงระดับนี้อาจมีสัดส่วนไม่มาก ก็ไม่เป็นไร ดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเพิ่มมาจากคนที่เห็นด้วยและยินดีทำตามเท่าที่เป็นหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ อีกกลุ่มคือ คนที่ทำตามทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นด้วย กลุ่มที่ 4 คือ คนที่ไม่เห็นด้วยและไม่ทำตาม กลุ่มที่ 5 คือ พวกไม่สนใจ ทำงานไปวัน ๆ

เมื่อกระบวนการเรียนรู้และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มแรก (เห็นด้วย-ทุ่มเท) ก็จะมากขึ้นเรื่อย ๆ อุปสรรคที่ปิดกั้นไม่ให้คนกลุ่มอื่นเปลี่ยนเป็นกลุ่มนี้ คือ การบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ ซึ่งต้องการคนที่ยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในระดับยอมรับ-ยินดีปฏิบัติตาม เท่านั้น

แนวทางสร้างการยอมรับในระดับทุ่มเท

- ทำเป็นตัวอย่าง
- ทำให้วิสัยทัศน์เป็นเรื่องปกติธรรมดา ไม่ใช่เรื่องสำหรับประโคมหรือทำให้หรรษา หรือให้ผลประโยชน์พิเศษ
- เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเลือกโดยอิสระ อย่าเข้าไปโน้มน้าวใจ อย่าบังคับ

พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก

ความคิดหลัก (Governing Ideas) ขององค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision), ความมุ่งมั่น (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission), และคุณค่าหลัก (Core Values)

- วิสัยทัศน์ คือ “อะไร” (what) ...ภาพในอนาคตที่เราคาดหวังที่จะสร้างสรรค์
วิสัยทัศน์มีลักษณะเน้นระยะยาว
- ความมุ่งมั่น หรือพันธกิจ คือ “ทำไม” (Why) ...ทำไมองค์การจึงดำรงอยู่หรือ ทำไม
จึงต้องมีองค์การนี้ องค์การนี้มีคุณประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร มีประโยชน์ต่อ
มนุษยชาติอย่างไร ความมุ่งมั่นมีลักษณะเป็นนามธรรม
- คุณค่าหลัก คือ “อย่างไร” (How)... ในองค์การนี้ จะมีหลักการทำงานเพื่อบรรลุสู่
วิสัยทัศน์อย่างไร คุณค่าหลักอาจประกอบด้วย ความหนักแน่นมั่นคง (integrity),
ความเปิดเผย (openness), ความซื่อสัตย์ (honesty), อิสรภาพ (freedom), การให้
โอกาสเท่าเทียมกัน (equal opportunity), ใช้คนน้อย (leanness), ให้ความสำคัญ
ความชอบตามผลงาน (merit), คำนึงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ (loyalty)
คุณค่าหลักขององค์การช่วยให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในแนว
เดียวกันในงานประจำวัน

ในภาพรวมของความคิดหลักทั้งสาม เป็นการตอบคำถามว่า องค์การนั้นมีความ
เชื่ออย่างไร

วิสัยทัศน์เชิงบวก และวิสัยทัศน์เชิงลบ

วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพ
ในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์การ
มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์การ
ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สามารถ
สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

ความอึดอัดอันเกิดจากความคิดสร้างสรรค์และการอยู่กับความเป็นจริง

หัวใจของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์การหรือบุคคล ไม่ใช่วิสัยทัศน์ แต่
อยู่ที่ “ความอึดอัดอันเกิดจากความคิดสร้างสรรค์” (creative tension) ซึ่งเป็นแรงดึงกัน
ไปถึงกันมาระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง องค์การหรือบุคคลที่มีความสามารถสูง

จะสามารถ “ดู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะเดียวกัน ก็อยู่กับความเป็นจริง และมองเห็นความเป็นจริงอย่างชัดเจน คือ ไม่ลดหย่อนวิสัยทัศน์เข้าหาความเป็นจริง หรือ “ยก” วิสัยทัศน์เสียเลิกลอย โดยหลอกตัวเองในเรื่องสภาพความเป็นจริง

ทำไมวิสัยทัศน์จึงมักแพ้

ความสำเร็จในการขยายผลของวิสัยทัศน์ เกิดจากเกิด “วงจรเสริมแรง” (reinforcing cycle) จากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นของสมาชิกองค์กร มีการกล่าวขวัญหรือบอกต่อกันกว้างขวางขึ้น สร้างความรู้สึกรู้สึกเห็นพ้องและทุ่มเทมากขึ้นในกลุ่มสมาชิกที่กว้างขวางขึ้น เป็นวงจรเชิงบวกเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ

ความไม่สำเร็จในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์อาจเกิดได้จาก 4 สาเหตุคือ

- (1) **ความเห็นไม่สอดคล้อง** มีความเห็นที่แตกต่างออกไปมากขึ้นเรื่อย ๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว” ทักษะสำหรับขจัดปัญหานี้คือ ทักษะในการถามคำถามและคิดทบทวนได้ตรงต่อหาเหตุผล ซึ่งจะทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์ชัดเจนและเข้าใจร่วมกัน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมอย่างแท้จริง
- (2) **ถดถอย** เพราะเห็นว่าช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงห่างกันเหลือเกิน เกินกำลังที่จะสู้ไหว ทักษะที่ใช้ในการต่อสู้กับปัญหานี้คือ ทักษะในการยึดกุมความยึดอัดอันเกิดจากความแตกต่างระหว่างวิสัยทัศน์กับสภาพความเป็นจริง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทักษะในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)
- (3) **หมดแรง** เพราะสภาพความเป็นจริงก่อปัญหาหรือมีภาระงานให้ต้องดำเนินการมากจนหมดแรง ไม่มีเวลาและสมองให้เอาใจใส่เรื่องอนาคตคือ วิสัยทัศน์ ซึ่งส่วนมากมักเกิดเพราะงานประจำที่ไม่ค่อยจำเป็นมากเกินไป วิธีแก้จะต้องเลือกตามความเหมาะสม โดยอาจหาที่ปรึกษาแนะนำให้นำไปเปลี่ยนวิธีทำงานเพื่อลดงานประจำลง หรือหาพนักงานชั่วคราวมาเสริม หรือใช้วิธีหา

ทีมใหม่มาผลักดันเรื่องวิสัยทัศน์ (ซึ่งก็อาจก่อปัญหาความไม่ลงรอยกับกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้นอีก)

- (4) **ขาดกระบวนการกลุ่ม** ทำให้คนบางคนหรือบางกลุ่มเปลี่ยนใจหรือไม่เอาด้วย วิธีแก้ไขก็ตรงไปตรงมาตามสาเหตุ คือ ต้องจัดกระบวนการกลุ่มที่มีคุณภาพ ที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึก “ลงเรือลำเดียวกัน” หรือ “ร่วมชะตากรรม” หรือ “มีอนาคตสดใสอยู่ข้างหน้าร่วมกัน”

พลังเสริมระหว่างวิสัยทัศน์ร่วมกับการคิดเชิงระบบ

วิสัยทัศน์จะเป็นพลังผลักดันความสำเร็จและการเรียนรู้ต่อเมื่อสมาชิกในองค์กร มีความเชื่อว่าตนสามารถร่วมกันสร้างภาพในอนาคตที่พึงประสงค์ได้ แต่ความเชื่อดังกล่าวจะไร้พลัง ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความคิดแบบเส้นตรง ไม่คิดเชิงระบบและซับซ้อน และมองเห็นเหตุ-ผล ที่มา-ที่ไปของสภาพในปัจจุบัน ในสภาพที่สมาชิกขององค์กรมองสภาพปัจจุบันอย่างเป็นระบบ จะบรรลุสังขรณ์ว่า จริง ๆ แล้วสภาพที่เป็นอยู่เป็นเพียงรูปแบบเดียวของอีกหลาย ๆ รูปแบบที่อาจช่วยกันผลักดันให้เกิดได้ ก็จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีมุมมองเชิงบวก มองเห็นความหวัง และเห็นช่องทางไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนา

การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่ม ที่เกิดจากการเสริมแรง (synergy) ในการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม

องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ

แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (synergy) เกิดสภาพที่ $1+1=3$ ซึ่งหมายความว่าต้องมีเครื่องมือหรือ “เข็มทิศ” สำหรับให้สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน “เข็มทิศ” ดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ (Vision), ความมุ่งมั่น (Purpose) และพันธกิจ (Mission)

ในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่ก็คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร

การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย

ศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีม

การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการอภิปรายโต้แย้ง

การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นจึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

ในการเรียนรู้เป็นทีม ทีมเรียนรู้จะต้องรู้จักกระบวนการทั้งสองนี้ และรู้จักใช้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการอภิปรายอย่างสมดุลและชาญฉลาดว่าเมื่อใดจะใช้ เครื่องมือใด ก็จะทำให้เกิดการเสริมแรง (synergy) ระหว่างเครื่องมือทั้งสอง

การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น

การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เป็นการเรียนรู้ที่คนคนเดียวไม่สามารถไปถึงได้ ต้องการการแลกเปลี่ยนจากคนอื่น ต้องการกัลยาณมิตรมาจุดไฟความคิด หรือมา ชี้ให้เห็นมุมมองอื่น ข้อมูลอื่น ดังนั้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป้าหมายจึงไม่ใช่เป็น การเอาชนะ ว่าความคิดของใครดีกว่า แต่เป็นการร่วมกระบวนการที่ทุกคนชนะหรือได้ กำไร เพราะได้เรียนรู้มากกว่าที่ตนเองเพียงคนเดียวจะทำได้

ในกระบวนการแลกเปลี่ยนนี้ สภาพความรู้สึกร่วมของภาคีผู้มีส่วนร่วมจะเป็น เสมือนอยู่ในสหกรณ์ความคิด ไม่มีใครเป็นเจ้าของความคิดใดความคิดหนึ่งโดยตรง ทุกคนเป็น “เจ้าของร่วม” ความคิดเหล่านั้น และร่วมกันค้นหาความคิดที่เหมาะสม ที่สุดสำหรับสถานการณ์นั้น ๆ บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนจะเป็น “การค้นหา” ทุกคนช่วยกันค้น ช่วยกันออกความคิด และช่วยกันตรวจสอบ เป็นบรรยากาศของการมี ส่วนร่วม ช่วยกันทำความจริงให้ปรากฏ และช่วยกันเอาชนะปัญหา

เป็นผู้เฝ้ามองความคิดของตนเอง

ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภาคีผู้มีส่วนร่วมทำตัวเสมือนเป็นผู้เฝ้ามอง ความคิดของตนเอง แยกตัวออกจากความคิดของตน ไม่เป็นเจ้าของความคิด ที่เสนอ ข้อคิดเห็นออกไปก็เพื่อ “ให้” แก่กองกลาง สำหรับนำไปตรวจสอบและเลือกหา ความคิดที่ดีที่สุด ภาคีผู้มีส่วนร่วมจะต้องฝึกหัดละ “ตัวกู ของกู” และมองไปที่ส่วนรวม กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเข้าสู่ภาวะ “คิดร่วมกัน” (Collective thinking) ซึ่งจะ เป็นกระบวนการที่เลื่อนไหลไปตามธรรมชาติ มีสมาธิสูง และมีความสุข เกิดการ เรียนรู้ในลักษณะ “วาบความคิด” เป็นระยะ ๆ วาบเล็กบ้าง วาบใหญ่บ้าง เกิดความสุข ความพอใจอย่างไม่รู้ลืม

ชุดสมมุติฐานไว้ให้เห็นชัดเจน

ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภาคิผู้มีส่วนร่วมทุกคนจะต้องชุดสมมุติฐาน (hypothesis) ของตนไว้ให้เห็นเองและผู้อื่นเห็นอย่างชัดเจน ซึ่งหมายความว่าสิ่งนั้นเป็นเพียงสมมุติฐานเท่านั้น ไม่ใช่สัจจะหรือความเป็นจริง และสมมุติฐานเหล่านั้นถูกชูขึ้นเพื่อให้ภาคิผู้มีส่วนร่วมช่วยกันสำรวจตรวจสอบ ด้วยทำที่ว่าสมมุติฐานเหล่านั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้

จะเห็นว่าในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น จะต้องจัดบรรยากาศและท่าทีของผู้มีส่วนร่วมทุกคนให้พร้อมต่อการรับรู้และเรียนรู้ ละจากท่าทียึดมั่นถือมั่น โดยการมองความคิดต่าง ๆ ว่าเป็นเพียง “มายา” หรือ “ข้อสมมุติ” เท่านั้น และภาคิผู้มีส่วนร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นผู้ค้นหา “ข้อสมมุติ” ที่ใกล้ความจริงที่สุด สำหรับสภาพการณ์นั้น จะเห็นว่า “ท่าทีอ่อนน้อมถ่อมตน” ว่ามนุษย์มีข้อจำกัดในการเข้าถึงความจริงแท้ เข้าถึงได้เพียง “ใกล้ความจริง” เป็นท่าทีที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้แบบต่อเนื่องไม่รู้จบ

มองผู้อื่นเป็นภาคิหรือกัลยาณมิตร

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) จะเกิดได้ต่อเมื่อผู้มีส่วนร่วมมองคนอื่นในกลุ่มผู้มีส่วนร่วมด้วยกันเป็นภาคิหรือกัลยาณมิตร ที่ร่วมกันทำความกระจ่างในเรื่องที่อยู่ในความสนใจร่วมกัน ทศนคติดังกล่าว จะทำให้คำพูดออกมาในแนวบวก และไม่ก่อความรู้สึกกระคายเคืองต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมว่าเหล่ากัลยาณมิตรเหล่านั้นกำลังร่วมกันสร้างสรรค์บางสิ่งบางอย่างร่วมกัน คือ ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น เกิดความรู้สึกว่ากำลังร่วมกันทำกิจกรรมที่เสี่ยงหรือล่อแหลม แต่จะมีความปลอดภัยในการเผชิญความเสี่ยงนั้นภายใต้กลุ่มกัลยาณมิตร

ความเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกันไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะต้องมีความเห็นเหมือนกัน ถ้าทุกคนมีความเห็นเหมือนกันกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ จะไม่เกิดผล ผลจะเกิดต่อเมื่อคนที่มีความคิดเห็นและประสบการณ์หลากหลายมาเข้ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายใต้บรรยากาศของกัลยาณมิตร ยิ่งความเห็น

แตกต่างกันมากเท่าไร การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ยิ่งยาก และในเวลาเดียวกันผล
ที่ได้ก็ยิ่งมากด้วย ผลได้จะสูงสุดเมื่อสามารถถือ “ศัตรู” หรือ “ฝ่ายตรงข้าม” เป็น
กัลยาณมิตร

สภาพของความเป็นภาคีหรือกัลยาณมิตรอาจเกิดขึ้นยากภายในองค์กร
เนื่องจากความรู้สึกเป็นหัวหน้าหรือลูกน้องยังคงอยู่ ในกรณีเช่นนี้ทุกคนจะต้องพยายาม
ละจากลำดับชั้นการบังคับบัญชาชั่วคราว และต้องคำนึงถึงประโยชน์จากการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสำคัญ มิใช่ประโยชน์จากการแสดงความเคารพยำเกรง
ผู้บังคับบัญชาหรือจากการแสดงอำนาจบารมี จะเห็นว่า ยิ่งองค์กรมีวัฒนธรรมแบบ
ควบคุมสั่งการ ใช้วัฒนธรรมอำนาจเพียงไร โอกาสที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะยิ่งยาก
องค์กรแบบควบคุมสั่งการจึงเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ยาก

นอกจากนั้น ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะต้องจัดบรรยากาศให้ไม่
เคร่งเครียด ให้เบา ๆ สบาย ๆ สนุกสนาน เพื่อกระตุ้นสมองทั้งซีกซ้ายและซีกขวา และ
ลดความรู้สึกยึดติดต่อความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน

ผู้อำนวยความสะดวก

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สนุกสนานและประสบความสำเร็จสูง ต้องการผู้อำนวย
ความสะดวก (facilitator) ที่เชี่ยวชาญ

ผู้อำนวยความสะดวกต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีประโยชน์มากใน
กรณีที่กลุ่มยังไม่คุ้นเคยกับการประชุมแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้อำนวยความสะดวก
ทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทต่อไปนี้

- ช่วยให้ภาคีหรือกัลยาณมิตรรู้สึกร่วมกัน เป็นเจ้าของกระบวนการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้และผลลัพธ์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ช่วยทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เคลื่อนไปอย่างมีชีวิตชีวา
สนุกสนาน ไม่เครียด เกิดการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
หลากหลาย

- คอยป้องกันไม่ให้กระบวนการหลงเข้าสู่การอภิปรายโต้แย้ง (discussion)
- แสดงบทผู้มีความรู้ความเข้าใจและคอยช่วยเหลือให้เหล่า กัลยาณมิตรแสดงบทแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ไม่เข้าไปแสดงบทเสียเอง
- เข้าร่วมทำความเข้าใจ ส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก้าวหน้าไป โดยคอยตอดนิตตอดหน้อยตามความจำเป็น เพื่อทำให้ความเข้าใจซัดขึ้น ลึกขึ้นหรือเกิดการมองหลายมุมมากขึ้น
- เมื่อกลุ่มมีความชำนาญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น ผู้อำนวยการ ความสะดวกก็ลดบทบาทลง จนในที่สุดไม่ต้องมีผู้อำนวยการ ความสะดวกเลยก็ได้

สร้างสมดุลระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับการอภิปรายโต้แย้ง

การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประชุมทั้ง 2 แบบ คือ แบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับแบบอภิปรายโต้แย้ง ใช้ร่วมกันอย่างชำนาญ เปลี่ยนไป เปลี่ยนมาระหว่างการประชุม 2 แบบ เนื่องจากในการประชุมจะต้องมีข้อสรุปเพื่อนำไปสู่การกระทำ มิฉะนั้นการประชุมก็จะเป็นการประชุม NATO คือ No Action, Talk Only. ในการที่จะบรรลุข้อสรุปจะต้องมีการอภิปรายโต้แย้ง จนในที่สุดเกิดข้อสรุปร่วมกันว่าจะเลือกวิธีใดหรือแนวทางใดในสถานการณ์หรือบริบทนั้น การประชุมแบบอภิปรายโต้แย้งจึงเป็นการประชุมแบบสร้างความเห็นร่วมหรือเห็นพ้อง จากความเห็นที่หลากหลาย ในขณะที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการเสนอความเห็นที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การค้นพบความคิดเห็นใหม่ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการตรวจสอบทำความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อน เมื่อเข้าใจถึงระดับหนึ่งแล้ว จะต้องมีการสรุปข้อตกลง โดยทำความเข้าใจประเด็นยกระดับขึ้นไปเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ หรือชุดความคิดชุดใหม่ สำหรับนำไปปฏิบัติ การจะบรรลุผลเช่นนี้ได้ จำเป็นต้องใช้การประชุมแบบอภิปรายโต้แย้ง

กลุ่มที่ร่วมประชุมในทำนองนี้ร่วมกันนาน ๆ เข้าจะมีความรู้สึกเชื่อมั่น (trust) ซึ่งกันและกัน และรู้วิถีคิดซึ่งกันและกัน รู้ศิลปะในการนำเสนอจุดยืนหรือแนวความคิดของตนแบบ “เบา ๆ “ และรู้จักแสดงบทในจุดยืนต่าง ๆ กัน ซึ่งจะทำให้การประชุมแลกเปลี่ยนและอภิปรายโต้แย้งมีรสชาติสนุกสนานและประเทืองปัญญาเป็นอันมาก

การคิดทบทวนไตร่ตรอง การตั้งคำถาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การคิดทบทวนไตร่ตรอง (Reflection) และการตั้งคำถาม (Inquiry) นอกจากเป็นเครื่องมือสำหรับทำความเข้าใจแบบจำลองความคิด (Mental Models) แล้ว ยังเป็นเครื่องมือสำหรับการประชุมแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) ด้วย และยังเป็นพื้นฐานสำหรับการประชุมแบบอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ด้วยเช่นเดียวกัน

ในการประชุมทั้งสองแบบ (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับการอภิปรายโต้แย้ง) ผลสุดท้ายที่ต้องการคือ ความเห็นร่วม (consensus) ซึ่งสามารถสรุปเข้าสู่ความเห็นร่วมได้ 2 แบบ คือแบบ “หาจุดร่วม” (focusing down) กับแบบ “ขยายมุมมองร่วม” (opening up) รูปแบบแรกคือ หาส่วนที่เป็นความเห็นพ้องในกลุ่ม ส่วนที่เห็นไม่ตรงกันก็ละไว้ ส่วนรูปแบบหลังเป็นการนำความเห็นทั้งหมดมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ขยายมุมมองแบบยกระดับกระบวนทัศน์ขึ้นไปอีกระดับหนึ่งที่สามารถรวมเอาความคิดที่แตกต่างหลากหลายทั้งหมดนั้น เข้าเป็น “ภาพรวม” ภายใต้กระบวนทัศน์หรือชุดความคิดชุดใหม่

การจัดการความขัดแย้งและการตั้งป้อม

การจัดการความขัดแย้ง (conflict), และการจัดการการตั้งป้อมความคิด (defensive routine) เป็นเรื่องสำคัญยิ่งของการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม ปราบกฏการณ์ทั้งสองเป็นเรื่องปกติธรรมดา และจะต้องเกิดขึ้นเสมอในองค์กร ถ้าจัดการเป็นปราบกฏการณ์นี้จะเป็นบ่อเกิดของพลังสร้างสรรค์ พลังแห่งการเรียนรู้ แต่ถ้าปล่อยให้เรื้อรังหรือจัดการไม่เป็น ก็จะกลายเป็นแรงกดดันความก้าวหน้า

ในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ย่อมเกิดความขัดแย้ง ในกระบวนการ
สร้างการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความขัดแย้ง ในขณะเดียวกันการเรียนรู้คือการ
เปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การคือการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็น
ปรากฏการณ์ประจำวันขององค์การ และเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

องค์การต่าง ๆ มีแนวทางจัดการความขัดแย้งอยู่ 2 แนวทางคือ แนวทางแห่ง
มิจฉาทิฐิ กับแนวทางแห่งสัมมาทิฐิ

แนวทางแห่งมิจฉาทิฐิ มองว่าความขัดแย้งเป็นปัญหา เป็นอุปสรรคต่อ
ความสำเร็จของงาน เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้
องค์การดูไม่ราบรื่น จึงต้อง “สลายความขัดแย้ง” ไม่ให้ปรากฏแก่สายตา ทำให้องค์การ
ดูเสมือนไม่มีความขัดแย้ง ซึ่งทำได้ 2 แบบหรือ 2 ขั้ว แบบแรกคือ **วิธีการกลบเกลื่อนความ
ขัดแย้ง** ดันความขัดแย้งลงไปไว้ใต้ดิน และแบบที่ 2 ใช้**วิธีแยกขั้ว (polarization)** คือ
คนที่มีความเห็นแนวเดียวกันไปรวมพวกกัน ภายในพวกก็ไม่มีความขัดแย้ง และเมื่อ
แต่ละพวกอยู่ในสภาพต่างคนต่างอยู่ที่เรียกว่า แยกขั้ว ก็ย่อมไม่มีความขัดแย้งให้เห็น
ปรากฏการณ์ของการกลบเกลื่อนหรือแยกขั้วนี้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ โดยคนในองค์การ
ไม่รู้ตัว และจะเห็นว่าแนวทางนี้ไม่ได้ทำให้ความขัดแย้งหายไป เพียงทำให้ความ
ขัดแย้งหายไปจากสายตา คือ ทำให้มองไม่เห็นหรือทำเป็นมองไม่เห็น ความขัดแย้งย่อม
เติบโตขึ้น สร้างปัญหาเรื้อรัง หรือก่อวิกฤติขึ้นในกาลข้างหน้า

แนวทางแห่งสัมมาทิฐิ มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของชีวิตประจำวัน เป็น
เรื่องความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ การทำความรู้จักความขัดแย้ง ทำ
ความรู้จักบ่อเกิดของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการความขัดแย้ง วิธีการเปลี่ยนความ
ขัดแย้งจากปัญหาให้กลายเป็นพลังสร้างสรรค์ เป็นบทเรียนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้
เป็นทีม ในแนวทางนี้ เมื่อพบความขัดแย้ง ก็นำมาทำความเข้าใจ โดยใช้ทักษะในการ
ตั้งคำถาม (inquiry) และทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผล (reflection) ร่วมกัน โดยแนวทาง
นี้ ความขัดแย้งก็จะกลายเป็นประเด็นหรือเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน และเมื่อมี
มุมมองต่อความขัดแย้งเช่นนี้ ก็จะมีการนำเสนอความคิดโดยไม่กลัวความขัดแย้ง

เมื่อพบความขัดแย้งก็เอามาศึกษาร่วมกัน เกิดประโยชน์ร่วมกัน และเกิดประโยชน์ต่อองค์การด้วย

การตั้งป้อมความคิด เป็นกลไกทางจิตวิทยา (ที่เรียกว่า mental mechanism) อย่างหนึ่งที่คนเรามีอยู่ด้วยกันทุกคน โดยพัฒนาขึ้นมาภายในสมองของเราตั้งแต่เป็นเด็ก โดยเฉพาะในโรงเรียน เป็นกลไกที่สร้างขึ้นป้องกันตัวเองไม่ให้รู้สึกอึดอัดขัดข้องเกิดความทุกข์ เมื่อจะต้องเปิดเผยความคิดของตน เป็นเสมือนเกราะป้องกันความเจ็บปวดหรือความทุกข์ จะเห็นว่ากลไกทางจิตใจที่เราพัฒนาขึ้นป้องกันตัวเองจากความทุกข์ทางใจนี้เอง กลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การตั้งป้อมความคิด (defensive routine) มีลักษณะเป็นการไม่ยอมเปิดเผยความคิดของตน ไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น “ใครจะคิดอย่างไรฉันไม่สน ฉันจะคิดอย่างนี้แหละ” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า defensive routine ซึ่งหมายความว่า “ตั้งป้อมเป็นประจำ” เป็นการสื่อความหมายว่าเกิดอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน เป็นสภาพที่บรรยากาศภายในองค์การไม่มีความเปิดกว้าง (openness) ไม่มีการเปิดใจ เหตุที่มีการตั้งป้อมเป็นประจำก็เพราะกลัวการเปิดเผยความคิด กลัวผู้อื่นเห็นความผิดพลาดในความคิดนั้น กลัวจะเสียหน้า (ซึ่งคนเอเชียถือมาก) กลัวคนอื่นจะเห็นขี้เท้าของตน กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ กลัวไปต่าง ๆ นานา จะเห็นว่าปัญหาการตั้งป้อมความคิด เป็นเรื่องของอัตตา หรือ “ตัวกู-ของกู” นั่นเอง

การตั้งป้อมความคิด อาจเกิดจากแบบจำลองความคิด (Mental Model) ที่ถือว่าผู้บริหารคือ ผู้รู้ จึงต้องหาทางปกปิดความไม่รู้ หรือความไม่แน่ใจว่าจะรู้จริงหรือไม่ ด้วยการเข้าเกราะกำบังหรือตั้งป้อมความคิด ยกตัวเองขึ้นเชิงเทินที่สูงเพื่อไม่ให้ใครแตะต้องหรือทำทลาย สภาพของการมีป้อมความคิด จึงเป็นเสมือนการหลอกตัวเอง ถ้าเกิดขึ้นในระดับที่รุนแรงก็ถือว่า ผิดปกติ เป็นเสมือนโรคทางจิตวิทยา แต่ในความเป็นจริงคนเรามีโรคป้อมความคิดอย่างอ่อน ๆ กันทุกคน

เมื่อกลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน รู้จักป้อมความคิด ก็จะสามารถฝึกฝน “เอาหนามบ่งหนาม” คือ จับเอาป้อมความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้

องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างผลงาน จากป้อมความคิด

ยอมรับว่าป้อมความคิดคือ ส่วนหนึ่งของความเป็นจริงในตัวบุคคลและองค์การ หากทางเรียนรู้ “อาการ” ของโรคป้อมความคิด หากทางตรวจวินิจฉัยอาการเสียตั้งแต่โรค ยังเป็นแค่อ่อน ๆ ไม่รุนแรง และหากทางเรียนรู้วิธีป้องกันโรคป้อมความคิด

วัคซีนและยารักษาโรคป้อมความคิด คือ การคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผล ร่วมกัน (reflection) การตั้งคำถาม (inquiry) การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย เปิดใจ (openness)

กลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน ที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเรียนรู้ทักษะ ในการสร้างความสมดุลระหว่างการตั้งป้อมความคิด กับการเปิดเผยและอธิบายความคิด และความสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม (inquiry) กับการผลักดันความคิด (autocracy)

กลุ่มเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่กลุ่มที่ปราศจากป้อมความคิด แต่เป็นกลุ่มที่ เพลิดเพลินและจัดการป้อมความคิดได้อย่างชาญฉลาด และสามารถนำมาเป็นพลังในการ เรียนรู้และการสร้างผลงานได้

การฝึกปฏิบัติ

การเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน ต้องการทักษะที่เรียกว่าทักษะในการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทักษะคนละแบบกับการเรียนรู้ส่วนบุคคล และเป็นทักษะที่เราไม่เคยได้รับการ ฝึกฝน แม้ผู้บริหารระดับสูงก็มักไม่ได้รับการฝึกฝน และไม่คุ้นเคยกับทักษะนี้ การ ฝึกปฏิบัติทักษะการเรียนรู้เป็นทีมนี้ อาจทำในชีวิตการทำงานจริง ๆ หรือฝึกใน “โลก จำลอง” (microworld) ก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทดลอง ตัวอย่างเช่น

- การฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) โดยอาจคิดสถานการณ์ สมมุติขึ้นมาใช้ฝึกปฏิบัติ

- การประชุมพิเศษของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานภายในขององค์กร โดยใช้หลักการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นทีม กับการคิดเชิงระบบ

การเรียนรู้เป็นทีมสำหรับบรรลุภารกิจที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตขององค์กร ต้องการ “ภาษา” สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่สื่อสารความรู้ความเข้าใจระบบที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตได้ แต่ภาษาเขียนและภาษาพูดตามความต้องการเช่นนั้น ไม่มีอยู่ในโลกนี้ เรามีแต่ภาษาที่สื่อสารความคิดเชิงเดี่ยวและหยุดนิ่ง ไม่มีภาษาสำหรับสื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและเคลื่อนไหว นี่คือเหตุผลที่ทำให้มนุษย์จำนวนมากติดกับดักของวิธีคิดแบบแยกส่วน หรือความคิดเชิงเดี่ยว ความคิดแบบเป็นเส้นตรง และหยุดนิ่ง

การประชุมแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ทักษะคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การตั้งคำถามซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่การมีภาษาเชิงระบบ ภาษาที่สื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและเคลื่อนไหว ภายในกลุ่ม

ยิ่งถ้ารู้จักหิบบกประเด็นขึ้นมาทบทวนและตั้งคำถาม-หาคำตอบร่วมกัน ก็จะยิ่งทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดผลดียิ่งขึ้น เกิดทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันยิ่งขึ้น และเกิดความสามารถในการคิดเชิงระบบมากยิ่งขึ้นในกลุ่ม ประเด็นที่ควรนำมาทบทวนและตั้งคำถามร่วมกันควรเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างของระบบ และจุดคานงัดของระบบ มากกว่าการหิบบกประเด็นเกี่ยวกับวิกฤตและการแก้ไขวิกฤต ประเด็นเชิงระบบที่เป็นเสมือนมีความขัดแย้ง ก็ควรนำมาทบทวนและตั้งคำถามร่วมกัน โดยตั้งโจทย์ให้เป็นรูปธรรมและพุ่งประเด็นไปที่โครงสร้าง ไม่ใช่ที่บุคคลิก หรือสไตล์ของผู้บริหาร คำถามที่หิบบกขึ้นมาควรเป็นคำถามยาก ๆ ที่ไม่กล่าวหาหรือพุ่งเป้าไปที่ผู้ใด หากทำได้เช่นนี้อย่างสม่ำเสมอ องค์กรจะค่อย ๆ ปรับตัวไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และสมาชิกขององค์กรก็จะเป็นบุคคลเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

สรุปหลัก 5 ประการขององค์การเรียนรู้

องค์การเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และการฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการคือ (1) การคิดเชิงระบบ (2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (3) แบบจำลองความคิด (4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ (5) การเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยอาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ อาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน และการเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่คุณเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลัง

องค์การเรียนรู้กับความเข้าใจระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์การจะลดลงอย่างมาก หากสมาชิกขององค์การเข้าใจระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (Complex Adaptive System) เข้าใจลึกลงไปถึงธรรมชาติและพลวัตของระบบดังกล่าว และตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว และองค์การก็อยู่ภายในระบบใหญ่ที่มีสภาพที่ซับซ้อนและปรับตัว

การศึกษา “ศาสตร์แห่งความซับซ้อน” (The Science of Complexity) ดำเนินการอย่างเป็นทางการมาเป็นเวลาประมาณ 20 ปี ที่ Santa Fe Institute ในรัฐนิวเม็กซิโก สหรัฐอเมริกา เป็นศาสตร์ที่ทำให้ “กระบวนการทัศน์” ใหม่ทางวิทยาศาสตร์ชัดเจนขึ้น คือ เปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์ นิวตัน-เดการ์ตส์ ที่มองโลกแบบกลไก มองแบบแยกส่วน มาเป็นกระบวนการทัศน์แห่งความซับซ้อน ที่ส่วนต่าง ๆ เชื่อมโยงสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อกันและกัน

ในความเป็นจริงแล้ว กระบวนทัศน์แห่งความซับซ้อนเริ่มมาพร้อม ๆ กับ ความรู้ด้านควอนตัมฟิสิกส์ คือ เป็นเวลาประมาณเกือบร้อยปีมาแล้ว

ศาสตร์แห่งความซับซ้อนเป็นเรื่องเข้าใจยาก มีการศึกษาจากมุมมองของ หลากหลายศาสตร์ เช่น เศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ AI (Artificial Intelligence) ชีววิทยา วิศวกรรม เป็นต้น นั่นคือ ศาสตร์แห่งความซับซ้อนเป็น ศาสตร์ที่บูรณาการหลายศาสตร์เข้าด้วยกัน และการศึกษาอาศัยความก้าวหน้าของ คอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลที่มีมากมายและหลากหลาย

มีวารสารที่ตีพิมพ์ผลงานวิจัยเรื่องความซับซ้อน ความไร้ระเบียบ (Chaos) โดยเฉพาะ มีตำราและหนังสือสำหรับคนทั่วไปตีพิมพ์ออกมานับร้อยเล่ม ผู้สนใจโปรด อ่าน Waldrop MM. Complexity. New York: Touchstone, 1992; Capra F. The Web of life : A New Synthesis of Mind and Matter. London : Flamingo, 1997; และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. ทฤษฎีไร้ระเบียบกับทางแพร่งของสังคมสยาม พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม, 2547.

ในที่นี้จะกล่าวถึงศาสตร์แห่งความซับซ้อนอย่างย่อที่สุด พอเป็นพื้นฐานความ เข้าใจองค์การเรียนรู้เท่านั้น รวมทั้งความรู้ของผู้เขียนก็มีจำกัดด้วย

- มีทั้งความเป็นระเบียบ (order) และความไร้ระเบียบ (chaos) อยู่ด้วยกัน
- องค์ประกอบหรือชิ้นส่วนมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นความสัมพันธ์เชิง เส้นตรง (non-linear) และปฏิสัมพันธ์นั้นมีลักษณะเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง
- การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะทั้งแบบต่อเนื่อง (continuous) และแบบไม่ ต่อเนื่อง
- ผลที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างชิ้นส่วน ไม่สามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ในบางกรณีการกระทำที่ส่วนย่อยเพียงเล็กน้อย อาจก่อผลกระทบที่รุนแรง ที่เรียกว่า **Butterfly Phenomenon** คือ ผีเสื้อกระพือปีก ณ จุดหนึ่ง ก่อ ผลกระทบลูกโซ่ จนในที่สุดเกิดลมพายุ ณ อีกจุดหนึ่งไกลออกไปหลายพัน กิโลเมตร
- ผลรวมของชิ้นส่วนที่รวมแบบคณิตศาสตร์ ไม่เท่ากับภาพรวมของทั้งหมด

- ในสถานะที่ถึง “จุดวิกฤต” จะเกิดการจัดรูปแบบตนเอง (self organize) หรือมีการ “ผุดบังเกิด” (emergence) ของสภาพใหม่
- จุดเน้นไม่ใช่ที่บุคคล วัตถุ หรือสิ่งของ แต่อยู่ที่ “ความสัมพันธ์” หรือ “กระบวนการ”
- เป็นสภาพที่ห่างไกลจากความสมดุล และไม่เสถียร เกิดการจัดตัวเป็นระบบ (order) ใหม่ได้ง่าย
- มีความขัดแย้งหรือสภาพตรงกันข้าม หรือปฏิทัศน์ (paradox) อยู่ภายในตัวเอง

ความขัดแย้งหรือสภาพตรงกันข้ามของความซับซ้อน

- **ทั้งใช่และไม่ใช่** สถาบันพระปกเกล้า เป็นหน่วยราชการหรือไม่ คำตอบคือ ทั้งใช่และไม่ใช่ **ใช่** เพราะสถาบันพระปกเกล้าเป็นหน่วยงานของรัฐ ใช้เงินงบประมาณแผ่นดิน **ไม่ใช่** เพราะสถาบันพระปกเกล้าไม่ใช่กฎระเบียบของราชการ สามารถตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบของตนเองได้ นายแพทย์วิจารณ์เป็นคนดี ใช่หรือไม่ คำตอบคือ ทั้งใช่และไม่ใช่ **ใช่** เพราะนายแพทย์วิจารณ์เป็นคนซื่อสัตย์และมีข้อดีอีกหลายอย่าง **ไม่ใช่** เพราะลูกเมียอาจเห็นว่าทุ่มเทเวลาให้แก่งานมากเกินไป ไม่ค่อยเอาใจใส่ลูกเมีย
- เป็นทั้งสองอย่าง (both and) **ไม่ใช่** เป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง (either or) สิ่งที่ซับซ้อนจะไม่มีลักษณะ 2 ขั้ว เช่น ดำ-ขาว เลว-ดี แต่จะมีลักษณะผสมผสานระหว่าง 2 ขั้ว คือเป็นสีเทา หรือดำ ๆ ต่าง ๆ

การตรวจเอ็กซ์เรย์ปอดในการตรวจร่างกายประจำปี เป็นประโยชน์ หรือเป็นโทษ คำตอบคือ ในบางรายอาจเป็นประโยชน์ แต่มองในภาพรวม ประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย

- **องค์ประกอบหรือชิ้นส่วนพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (interdependent) และในขณะเดียวกันก็เป็นอิสระจากกัน (independent) ด้วย**

สถาบันพระปกเกล้า กับรัฐสภา ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาการเมืองของไทย และในขณะเดียวกัน สถาบันพระปกเกล้าก็เป็น

อิสระจากรัฐสภาในการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามภารกิจของสถาบัน

- **มีทั้งความเรียบง่ายและความซับซ้อน**

หากมองในระดับกระบวนการทัศน์ธรรมดา ๆ อาจเห็นความซับซ้อนยุ่งเหยิง แต่เมื่อมองในกระบวนการทัศน์ใหม่ อาจเห็นความเรียบง่ายและเป็นระเบียบ คือ เป็นระเบียบใน “ระดับ” (order) ที่สูงขึ้น

สังคม-การเมืองไทยในปัจจุบัน มองเห็น ๆ เห็นความยุ่งเหยิงเป็นอย่างมาก แต่หากมองในกระบวนการทัศน์ใหม่ จะเห็นว่าการเมืองไทยกำลังอยู่ในกระบวนการปรับตัวไปเป็น “การเมืองของประชาชน”

- **มีทั้งความตาย หรือการสิ้นสุด (death) และการเกิดใหม่ (renewal)**

ในระบบแห่งความซับซ้อน การตายและการเกิดใหม่เป็นของธรรมดา ต้องมีความตาย จึงจะมีการเกิดใหม่ได้ และการเกิดใหม่ก็เป็นหนทางไปสู่ความตาย การตายและการเกิดใหม่จึงเป็นสองขั้วของสิ่งเดียวกัน

ความไร้ระเบียบ (Chaos)

ความไร้ระเบียบ (chaos) เป็นพฤติกรรมซึ่งเมื่อมองอย่างผิวเผิน มีลักษณะไร้ทิศทางและไม่แน่นอน คาดคะเนไม่ได้ แต่เมื่อมองให้ลึกลงไป จะพบว่ามีการกำหนดสถานภาพในอนาคตไว้แล้ว (deterministic) และมีสภาพความเป็นระเบียบแฝงอยู่

สภาพไร้ระเบียบ พบในระบบที่มีพลวัตแบบที่ความสัมพันธ์ไม่เป็นเส้นตรง เมื่อองค์ประกอบต่าง ๆ เลยระดับวิกฤต ก็จะเป็นสภาพไร้ระเบียบ แต่เมื่อเลยระดับวิกฤตไปอีกทางหนึ่ง ก็จะได้สภาพที่เป็นระเบียบ

ในสภาพที่ไร้ระเบียบเช่นนี้ การใส่พลัง (พลังงาน การลงทุน การจัดการ ฯลฯ) เข้าไปเพียงเล็กน้อย อาจก่อผลลัพธ์มหาศาล

ดังนั้น หากองค์กรรู้จักใช้กระบวนการของการจัดการแบบเคอร์ติก โดยที่ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย อาจก่อผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมากมาย

ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (Complex Adaptive System)

คำว่า “ซับซ้อน” (complex) หมายถึง มีความแตกต่างหลากหลาย (diversity) ซึ่งอาจแตกต่างกันขนาด ความคิด คุณภาพ คุณสมบัติ ฯลฯ ขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนภายในระบบ ส่วนคำว่า “มีการปรับตัว” (adaptive) หมายถึง มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวจึงเป็นระบบที่มีความสามารถต่อการรับข้อมูลจากภายนอก นำเข้ามาเชื่อมโยงกับความรู้เดิม เกิดเป็นการเรียนรู้ใหม่ สำหรับใช้ในการปรับตัว ยิ่งมีความซับซ้อนมาก ก็จะมีความสามารถในการปรับตัวเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีกว่า ดังนั้น ความซับซ้อนจึงเป็นฐานสำหรับนวัตกรรมและการดำรงอยู่ในระยะยาวของระบบ

- ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวมักฝังอยู่ภายในระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว ฝังตัวอยู่เป็นทอด ๆ ในลักษณะที่เรียกว่าเป็น fractal. fractal ที่เรียบง่ายเมื่อมีการจัดเรียงตัวกันในรูปแบบที่ซ้ำ ๆ อาจเกิดรูปแบบใหม่ที่ซับซ้อน นอกจากนั้นองค์ประกอบหรือชิ้นส่วนยังไม่ได้อยู่นิ่ง ๆ แต่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างยุ่งเหยิง ทำให้เกิด “การผุดบังเกิด” ของ “ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว” ขึ้น
- ผุดบังเกิดขึ้นจากการจัดตัวกันเองภายในระบบ ไม่ใช่โดย “การออกแบบ” จากภายนอก
- มีวิวัฒนาการร่วมกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบ โดยการรับพลัง (พลังงาน ปัญญา ความช่วยเหลือ ฯลฯ) จากภายนอก และในขณะเดียวกันก็รับรู้และปรับตัวตามแรงบีบคั้นจากภายนอกด้วย
- เรียนรู้กลยุทธ์ใหม่ ๆ จากประสบการณ์
- ขึ้นอยู่กับประวัติศาสตร์ของระบบ เนื่องจากประวัติศาสตร์เป็นตัวกำหนดการเรียนรู้และการปรับตัว

- ปริมาณไม่สำคัญเท่าคุณภาพและแบบแผน (pattern) หรือกระบวนการ (process)
- การทำความเข้าใจองค์ประกอบหรือชิ้นส่วนของระบบ ต้องทำความเข้าใจภายใต้บริบทของภาพรวม
- ความเชื่อมโยงถึงกันระหว่างองค์ประกอบหรือชิ้นส่วน โดยมีปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นเส้นตรง
- มีระบบการรับสัญญาณจากภายนอก และจากภายในระบบ เพื่อการเรียนรู้
- รับรู้และเรียนรู้ในทุกระดับ ไม่ใช่เรียนรู้เฉพาะชิ้นส่วนหรือสมาชิกระดับ “สมอง” เท่านั้น

องค์การเรียนรู้แบบเคออร์ติก

ทฤษฎีและวิธีปฏิบัติในองค์การในลักษณะที่เรียกว่า “องค์การเคออร์ติก” (Chaordic Organization) เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่มีความเชื่อว่า

- สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่แน่นอน
- ในความซับซ้อน มีพลังแฝงอยู่ การบริหารจัดการแบบเคออร์ติกจะสามารถดึงพลังแห่งความซับซ้อนและปรับตัวออกมาใช้สร้างความสำเร็จได้อย่างน่าพิศวง
- การจัดการแบบเคออร์ติก นำไปสู่พลังสร้างสรรค์ที่สูงยิ่ง สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ไม่คาดฝันว่าจะทำได้
- การบริหารจัดการแบบ “ให้อำนาจ” (empower) แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะก่อผลดีกว่าการควบคุมสั่งการ (command & control)
- ความสำเร็จสูงสุดได้จากการทำงานแบบไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ส่วนที่กำหนดตายตัวมีเพียงความมุ่งมั่นเพื่อการกระทำภารกิจอันสูงส่ง (purpose)

นิยาม

คำว่า chaord เป็นศัพท์ใหม่ ที่ตั้งขึ้น โดย Dee Hock อดีตประธานผู้ก่อตั้งบริษัท VISA International ผู้เขียนหนังสือ Birth of the Chaordic Age (1999) มาจากการเอาคำว่า chaos (ความไร้ระเบียบ) กับ order (ความเป็นระเบียบ) มารวมกัน

chaordic เป็นคำคุณศัพท์ หมายถึง ลักษณะของสิ่งมีชีวิต องค์กร หรือระบบซึ่งผสมผสานระเบียบและความไร้ระเบียบอย่างกลมกลืน หรือหมายถึง มีรูปแบบที่ไม่ไร้ระเบียบ แต่ก็ไม่เป็นระเบียบ และหมายถึงลักษณะที่เป็นไปตามหลักการพื้นฐานของวิวัฒนาการและธรรมชาติ

องค์กรเคออร์ดิก

เราทำความเข้าใจเรื่อง ความซับซ้อน ความไร้ระเบียบ ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว เพื่อจะให้เห็นว่าในความเป็นจริงแล้ว องค์กรทุกองค์กรเป็นระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว และอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและปรับตัวด้วย ซึ่งหมายความว่า องค์กรทั้งหลายจะต้องตระหนักว่า องค์กรดำรงอยู่ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดองค์กรให้มีความสามารถในการปรับตัวและปรับการจัดรูปแบบขององค์กร (self-organizing) โดยมีเป้าหมายคือ สามารถปฏิบัติการที่กำหนด (purpose) ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรที่เน้นความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องรู้จักการจัดการแบบเคออร์ดิก

องค์กรเคออร์ดิก มีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) มีความมุ่งมั่น (purpose) และหลักการ (principle) ที่มั่นคง
- (2) จัดรูปแบบหน่วยงานกันเอง (self-organize) และควบคุมกันเอง (self-govern) ทั้งในองค์กรใหญ่และในหน่วยย่อย
- (3) องค์กรใหญ่มีหน้าที่ส่งเสริม (enable) การทำงานของหน่วยย่อย

- (4) รวมพลังจากรอบด้าน สร้างเอกภาพจากภายใน
- (5) กระจายอำนาจ สิทธิ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์
- (6) เจริญงอกงามขึ้นท่ามกลางความหลากหลาย ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลง
- (7) ใช้ความขัดแย้ง และความเป็นสองขั้วในสิ่งเดียวกัน (paradox) อย่างสร้างสรรค์
- (8) หลีกเลี่ยงการควบคุมและสั่งการ
- (9) ใช้ความร่วมมือและการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์
- (10) เรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม อย่างเป็นวงจร
- (11) ให้อิสระในการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์ หรือตัดสินใจ
- (12) ส่งเสริมความเป็นมนุษย์ และการมองโลกอย่างมีชีวิต จิตใจและวิญญาณ
- (13) ไม่สามารถบริหารจัดการได้ แต่ใช้ภาวะผู้นำได้

ภาพซ้อน 6 ภาพขององค์การเคออร์ติก

การปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกันในองค์การเคออร์ติก จะต้องใช้ “กระบวนการ” การคิดและทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์การ โดยผู้ร่วมงาน ที่เรียกว่า participant จะต้องพิจารณาภาพขององค์การร่วมกันซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเห็นภาพร่วมกันหรือเห็นพ้องกัน ในบริบทหรือกระบวนการที่สัมพันธ์เดียวกัน โดยที่กระบวนการดังกล่าว จะต้องใช้ทั้ง ข้อมูล เหตุผล และ คุณค่าหรือความเชื่อ กล่าวคือ ใช้ทั้งสมอง ซีกซ้ายและซีกขวาอย่างสมดุลกัน ภาพ 6 ภาพซ้อนดังกล่าว ได้แก่

(1) **ปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose)** คำว่า "ความมุ่งมั่น" หรือ "ปณิธานความมุ่งมั่น" มีความหมายมากกว่าคำว่า "เป้าหมาย" อาจมีความหมายคล้าย ๆ คำว่า วิสัยทัศน์ร่วมกับพันธกิจ แต่มีความหมายเชิงคุณค่า ความเชื่อ และจิตวิญญาณ อยู่ด้วย เป็นประโยชน์สั้น ๆ ที่แสดงเป้าหมายอันสูงส่งที่องค์การมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือสร้างเอกภาพในท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายของคนในองค์การ เป็นถ้อยคำที่มีพลัง ที่สมาชิกขององค์การกลับไปทบทวนการกระทำหรือ

วิธีการกับถ้อยคำที่ระบุ “ความมุ่งมั่น” อยู่บ่อย ๆ ความมุ่งมั่นนี้มีลักษณะมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างความมุ่งมั่นของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) :
สร้างสรรค์ปัญญา เพื่อพัฒนาประเทศ

(2) **หลักการหรือหลักปฏิบัติ (Principle)** เป็นหลักสำหรับให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกัน มีมิติด้านค่านิยม ความเชื่อ หรือจิตวิญญาณ อยู่ด้วย และเป็นเครื่องมือสร้างเอกภาพท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกองค์การ หลักการบางข้ออาจมีลักษณะขัดแย้งกัน ทำให้เกิดสภาพ *ความเครียดอันเกิดจากความริเริ่มสร้างสรรค์* (creative tension)

ตัวอย่างของหลักปฏิบัติ

- สมาชิกมีสิทธิรวมตัวกันได้เอง เพื่อปฏิบัติภารกิจตามความมุ่งมั่นและภารกิจขององค์การ
- มอบอำนาจตัดสินใจไว้ ณ จุดปฏิบัติงาน หรือใกล้จุดปฏิบัติงานมากที่สุด
- สร้างความพร้อมใจ ไม่ใช่บังคับ ในการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง
- ทำงานให้แก่องค์การเต็มเวลา ไม่มี “งานแฝง” ใด ๆ

องค์ประกอบ 2 P แรก คือ Purpose กับ Principles เป็นส่วนที่ทุกคนที่เป็นภาคีหรือสมาชิกขององค์การจะต้อง “ยึดมั่น” และทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีความมั่นคงถาวร ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ๆ

(3) **ภาคีหรือสมาชิกขององค์การ (Participants)** เป็นการมองผู้ปฏิบัติงานในองค์การในฐานะของ “ผู้มีส่วนร่วม” ร่วมกันกำหนดภาพซ้อนทั้ง 6 ภาพขององค์การ และร่วมชะตากรรมด้วยกัน หากองค์การประสบผลสำเร็จเจริญก้าวหน้า ก็ร่วมได้รับผลดี หากองค์การล้มเหลว ก็ร่วมกันรับผลร้าย ภาคีอาจเป็นบุคคลหรือเป็นองค์การ ที่แสดงบทบาทที่หลากหลาย และมีความรับผิดชอบในหลากหลายระดับ เชื่อมโยง

ส่งเสริมสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นเสมือนมีชีวิต หรือสัมพันธ์กันแบบระบบนิเวศ ซึ่งในบางกรณีอาจควบคุมซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ก็ได้

ความพึงพอใจของภาคีขององค์กร ไม่ใช่แค่เพียงความสำเร็จขององค์กร แต่ยังรวมถึงการได้บรรลุอุดมการณ์ร่วมกันด้วย

(4) **หลักการจัดระบบการทำงาน (Organization Concept)** เป็นหลักการจัดความสัมพันธ์ภายในองค์กร ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้จินตนาการ ความคิดเชิงคุณค่า และคำนึงถึงความไม่แน่นอน องค์กร เคอร์ติก จัดองค์กร แบบเปิดกว้าง (inclusive) มีหลายศูนย์ (multicentric) และกระจายอำนาจ (distributive) เปิดโอกาสให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร สามารถจัดรูปแบบตัวเอง (self-organize) และปรับตัวเอง (self-evolving) ภาคีหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของและกำกับดูแลในส่วนของตน “คณะกรรมการ” คูณเฉพาะภาพรวม มีการจัดองค์กรอย่างหลากหลาย (diverse) และเปิดโอกาสให้มีการปรับตัวได้ง่าย (adaptive) แต่ในขณะเดียวกันก็มั่นคง เหนียวแน่นต่อความมุ่งมั่น (purpose) และหลักปฏิบัติ (core principles)

(5) **ธรรมนูญ (Constitution)** คือ กฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กรนั่นเอง เป็นข้อตกลงทั้ง “ทางใจ” และทางกฎหมาย เป็นเครื่องมือให้องค์กรดำรงอยู่ในสังคม กำหนดสถานะขององค์กรในสังคม และเป็นเครื่องมือให้องค์กรสามารถบรรลุความมุ่งมั่น โดยปฏิบัติตามหลักปฏิบัติ กำหนดภาคี และหลักการจัดระบบการทำงาน ไว้ อย่างชัดเจน การเขียนธรรมนูญจะต้องเขียนแบบมีส่วนร่วม โดยอาจมีทีมยกร่าง และกระบวนการเขียนสำคัญกว่าสาระในธรรมนูญ เพราะส่วนที่เป็นนามธรรมหรือจิตวิญญาณอาจไม่สามารถเขียนลงในธรรมนูญได้ แต่ทำให้ชัดเจนในหมู่ภาคีผู้ปฏิบัติงานได้ในกระบวนการเขียน

(6) **กิจกรรมหรือบริการ (Practices)** เป็นส่วนที่ปรับได้ตามสถานการณ์ แวดล้อม โดยที่องค์กรยังมั่นคงอยู่กับความมุ่งมั่นที่กำหนดไว้ มุ่งบริการหรือผลิตภัณฑ์ตามความพึงพอใจของลูกค้า สามารถกำหนดค่าบริการได้อย่างยืดหยุ่น และตัดสินใจ ณ จุดใกล้ลูกค้าที่สุด และมีการปรับปรุงบริการอยู่ตลอดเวลาจากผลการศึกษาความเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

การพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรเคอร์ติก นั้น ลำดับความคิดในภาพซ้อน 6 ภาพมีความสำคัญมาก คือ ต้องเรียงลำดับก่อนหลังตาม PPPOC คือ การคิดรูปแบบขององค์กร (organization) ต้องมาทีหลังความมุ่งมั่น (purpose), หลักการทำงาน (principles) และต้องพิจารณาลักษณะของภาคี (participants) ประกอบด้วย จะเห็นว่าในสังคมไทยมักทำผิด คือ เอา O (organization) มาก่อน P (purpose, principles, participants) ยิ่งในระบบราชการด้วยแล้วมักเล็งไม่ได้ที่จะมี C (constitution) ก่อน คือ ออกพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน แต่ถ้า C นั้นกำหนดไว้เพียงกว้าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติตีความ PPP ได้อย่างอิสระพอสมควร เช่น กรณี สกว. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย) และ สวรส. (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข) ก็สามารพัฒนาเป็นองค์กรเคอร์ติก อย่างมีความสำเร็จได้ องค์กร เคอร์ติก ที่มีชื่อเสียงที่สุดคือ VISA International

เงื่อนไขสำคัญของการเป็นองค์กรเคอร์ติก

- อิสรภาพ (freedom) ของภาคี ในการที่จะใช้สติปัญญาความคิดริเริ่มที่มีอยู่อย่างไม่มีสิ้นสุดของมนุษย์ แต่ในขณะที่เดียวกัน ก็ยึดมั่นในความมุ่งมั่น และหลักปฏิบัติ อันเป็นอุดมการณ์ร่วมขององค์กร
- เคารพและเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นและตนเอง และในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักในข้อจำกัดของมนุษย์ด้วย
- ใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน
- ให้เกียรติ ให้อำนาจ (empowerment) ผู้อื่น โดยที่ผู้รับอำนาจก็ตระหนักในความพอดีของการให้อำนาจนั้น
- เป็นทั้งระบบเปิดและระบบปิด เปิดรับความรู้และการตรวจสอบจากภายนอก และเป็นระบบปิดในความหมายที่มีความเพียงพอในตนเองที่จะสร้างสรรค์ในระดับ (order) ที่สูงขึ้น
- ควบคุมโดยการวัดผลสำเร็จ (ผลลัพธ์ --- output) และผลกระทบ (impact) ตาม PP คือ ความมุ่งมั่น (purpose) และกิจกรรมหรือบริการ (practices) ที่กำหนดไว้

จะเห็นว่า องค์กรเคออร์ติก มีจุดแข็งที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็น องค์กรเรียนรู้ สมาชิกองค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ ใช้อุดมการณ์เป็นเป้าหมายร่วม เป็น เครื่องมือรวมพลังของคนในองค์กร เพื่อสร้างผลงาน และสร้างความเป็นองค์กร เรียนรู้ สร้างสมาชิกขององค์กร ให้เป็นบุคคลเรียนรู้

สรุปเรื่ององค์กรเรียนรู้

จะเห็นว่าหลักการและแนวปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะยึดตาม แนวทฤษฎี The Fifth Discipline ของ Peter Senge หรือแนว Chaordic Management ของ Dee Hock ต่างก็มาบรรจบที่จุดเดียวกัน คือ การหลีกเลี่ยงให้ไกลจากการเป็น องค์กรแบบควบคุมสั่งการ ยึดถือวัฒนธรรมอำนาจ เปลี่ยนมาเป็นวัฒนธรรมแนวราบ ความสัมพันธ์แบบเครือข่าย และให้อำนาจ (empower) แก่ผู้ปฏิบัติงาน ณ จุดของ ผู้ใช้บริการให้มากที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องมีเครื่องมือยึดเหนี่ยวสมาชิกของ องค์กร ให้มีจุดมุ่งมั่นไปในทางเดียวกัน มีเป้าหมายเชิงคุณค่าหรือแรงบันดาลใจ ร่วมกัน และมีการวัดความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นทั้งพลัง ร่วมจากภายในองค์กร และพลังขับเคลื่อนจากภายนอก ให้สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึก ร่วมชะตากรรม ร่วมอุดมการณ์ เกิดการรวมตัวกันทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยการเรียนรู้ ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน ได้ผลลัพธ์ทั้งผลงานโดยตรง การสร้างสรรค์องค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเกิดการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้

สรุปเรื่ององค์กรเรียนรู้และการจัดการความรู้

ฐานคิดเรื่ององค์กรเรียนรู้และการจัดการความรู้ ไม่ได้เป็นเพียงหลักการจัดการ รูปแบบใหม่ธรรมดาๆ แต่เป็นเรื่องในระดับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เป็นนวัตกรรม ด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการจัดการเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ หาเส้นทางใหม่ๆ เนื่องจากวิถีคิด และวิธีการเก่า ถึงจุดติดตัน

การประยุกต์ใช้ศาสตร์ทั้งสอง ซึ่งเป็น "สองหน้าของสิ่งเดียวกัน" นี้ สำหรับ
สร้างสรรค์วิธีการจัดการแบบใหม่ จะต้องอาศัยการตีความ โดยใช้สามัญสำนึก
แล้วดำเนินการทดลองใช้วิธีการดังกล่าว ท่านผู้อ่านบางท่านอาจจะเคยดำเนินการ
เช่นนี้ได้ แต่ไม่รู้ตัวว่าได้ใช้หลักการของศาสตร์ดังกล่าว สคส. (สถาบันส่งเสริม
การจัดการความรู้เพื่อสังคม) ได้ทดลองตีความและประยุกต์ใช้บางประเด็น และพบว่า
ใช้การได้ดีในเบื้องต้น แต่เนื่องจากการทดลองยังไม่สิ้นสุด จึงจะยังไม่นำมาเล่า ณ ที่นี้

บรรณานุกรม

1. Takeuchi H, Nonaka I. Hitobashi on Knowledge Management. Singapore : John Wiley & Sons, 2004.
2. Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995.
3. Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I. Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 2000.
4. Asian Productivity Organization. Top Management Forum : Knowledge Management for Corporate Innovation. Tokyo : Asian Productivity Organization, 2002.
5. Zimmerman B, Lindberg C, Plsek P. Edgeware insights from complexity science for health care leaders. Irving, Texas : VHA Inc., 1998.
6. Gamble PR, Blackwell J. Knowledge Management : A State of the Art Guide. London : Kogan Page, 2001.
7. Boyett J, Boyett JT. The Guru Guide to the Knowledge Economy : The Best Ideas for Operating Profitably in a Hyper-Competitive World. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001.

8. Collison C, Parcell G. Learning to Fly : Practical Lessons form one of the World's Leading Knowledge Companies. Oxford : Capstone, 2001.
9. สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. การจัดการความรู้ ผู้
วจรคุณภาพที่เพิ่มพูน. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2546
10. Hock D. Birth of the Chaordic Age. San Francisco : Berrett-Koehler, 1999.
11. Senge PM. The Fifht Discipline : The Art & Practice of the Learning
Organization. New York : Doubledat-Currency, 1990.
12. Senge P, Kleiner A, Roberts C, Ross R, Roth G, Smith B. The Dance of Change :
The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York :
Doubleday-Currency, 1999.
13. Senge P, Cambron-McCabe M, Lucas T, Smith B, Dutton J, Kleiner A. Schools
that Learn : A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone
Who Cares About Education. New York : Doubleday-Currency, 2000.
