

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา การวิจัยประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา เดิมนักจิตวิทยาใช้คำว่าบรรยากาศ (Climate) มาเป็นเวลานาน โดยหมายถึงวัฒนธรรมในระดับผิวเผิน ซึ่งไม่ช่วยทำให้เกิดเข้าใจในมิติลึกของวัฒนธรรม (Schein,1990) ทศวรรษที่ 1980 วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ได้มีการศึกษามากขึ้น แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรม (Smircicth,1983)

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคิด หรือความเชื่อร่วมกัน (Shard values or shard beliefs) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนกับกาวทางสังคม (Social glue) ที่จะเชื่อมประสานคนกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน และเป็นเสมือนกฎที่ไม่มีการเขียนบัญญัติไว้ แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์กรที่จะชี้นำองค์กรในการดำเนินการ

Andrew Pettigrew (1979: 574) วัฒนธรรมเป็นระบบของความหมายที่ได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนหรือกลุ่มคนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งระบบนี้เป็นการรวมรูปแบบการจัดกลุ่ม และภาพลักษณ์ อันจะช่วยให้คนสามารถตีความสถานการณ์ต่างๆ ได้

Edgar Schein (1990: 111) วัฒนธรรมองค์การ คือ (ก) รูปแบบสมมติฐานพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมา

John Van Mannen (1988: 3) วัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้นี้จะเป็สิ่งที่ใช้บอกกล่าว (inform) กำหนด (Shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก

Kroeber และ Kluckhohm (1952: 181) วัฒนธรรมประกอบด้วย รูปแบบทั้งที่เห็นชัดเจนและไม่ชัดเจน (explicit and implicit) ของพฤติกรรมและถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้ อันแสดงถึงความสำเร็จอันโดดเด่นของมนุษย์ หัวใจหลักของวัฒนธรรมประกอบด้วยแนวคิด ค่านิยม ระบบ วัฒนธรรมจะเป็นผลจากการกระทำของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขการกระทำในอนาคตของมนุษย์ด้วย

Caren Siehl and Joanne Martin (1984: 227) วัฒนธรรมองค์การอาจหมายถึง กาว (glue) ซึ่งยึดเหนี่ยวองค์การให้อยู่รวมกันได้ โดยอาศัยความหมายที่มีร่วมกัน วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นที่ ค่านิยม (values) ความเชื่อ และความคาดหวัง (expectations) ซึ่งสมาชิกมีส่วนร่วม

Schein (1992 อ้างใน Nellen, 1997: 1) วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานร่วมกันที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่ม และสามารถนำข้อสมมติฐานนี้มาเป็นแนวทางในการทำงานได้ดีเพียงพอนจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม และได้ทำการถ่ายทอดให้กับสมาชิกผู้มาใหม่ให้รับรู้ และคิดคำนึงว่าสมมติฐานนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องพึงปฏิบัติเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา

Daft (2001: 314) วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อที่ชี้นำ ความใส่ใจ และวิถีทางของการคิดซึ่งสมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน และนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ได้อย่างถูกต้องตรงกัน

Robbins (2003) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุกๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์กรนั้นๆ

ธีรศักดิ์ และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงการเพาะปลูก ความงอกงาม การกลั่นกรองของการสร้างและยกระดับทางปัญญาอย่างบริสุทธิ์ รูปแบบและภาวะของอารยธรรม (Civilization) สิ่งที่คนในสังคมยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน วัฒนธรรมไทยจึงหมายถึงสิ่งที่คนในสังคมไทยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการปฏิบัติร่วมกัน เป็นค่านิยมร่วมกัน เป็นสิ่งที่คิดว่าคืออาจจะแสดงออกในรูปแบบของความเชื่อที่สะสมจนกลายเป็นสัญลักษณ์

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กรอบของแบบแผนทางความคิดประกอบไปด้วยข้อสมมติพื้นฐาน ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ สิ่งประดิษฐ์ ที่ผู้คนในองค์การร่วมกันยึดถือปฏิบัติอย่างมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกของพฤติกรรม

1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การกำเนิดขึ้นมาจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก (Core Value) อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทำให้ทุกคนทราบถึงวิธีในการปฏิบัติตามความเชื่อของค่านิยมนั้น ดังนั้น การจะสืบค้นว่าองค์การใดมีวัฒนธรรมลักษณะแบบใดก็ต้องดูไปถึงว่าภายในองค์การนั้นๆ มีระดับของคุณลักษณะที่เป็นค่านิยมหลักที่ถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่นักวิจัยแต่ละท่านได้กำหนดไว้เป็นตัวแทนมากน้อยเพียงใด งานวิจัยของ Chatman และ John, (1994 อ้างใน Greenberg และ Baron, 1997: 471 - 472) ทำการสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovation) ได้แก่ ลักษณะที่คนในองค์การมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน
2. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ได้แก่ ลักษณะทิศทางขององค์การที่มีความมั่นคงไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในอนาคตที่สามารถทำนายได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานแน่นอน
3. มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์การ (Orientation toward People) ได้แก่ องค์การมีนโยบายที่ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์การ และเคารพในสิทธิของความเป็นมนุษย์
4. มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results-Orientation) ได้แก่ องค์การได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ แล้วเน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

5. แบบแผนการทำงานแบบไม่เคร่งครัด (Easygoingness) ได้แก่ ลักษณะการทำงานในบรรยากาศแบบมีความเป็นกันเอง มีการผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการทำงาน

6. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (Attention to Detail) ได้แก่ ระบบงานที่มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบในขั้นตอนการทำงานเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ

7. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Collaborative Orientation) ได้แก่ พนักงานทุกระดับในองค์การมีความร่วมมือกันในการทำงาน เน้นการทำงานในรูปแบบของทีมมากกว่าการทำงานแบบมุ่งเฉพาะบุคคล

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์การมีค่านิยมหลักแบบใด เช่น ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีกฎระเบียบแบบแผนการปฏิบัติที่แน่นอน ให้ความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้ได้ถึงลักษณะขององค์การที่มีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน

1.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

Daft (2001: 315) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่หรือจุดมุ่งหมาย 2 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกรู้ว่าจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์การอย่างไร จะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจ และสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ 2 เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ เพราะว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง

Schein ได้อธิบายถึงหน้าที่ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และการบูรณาการภายในองค์การไว้อย่างชัดเจน ดังนี้ (สุนทร, 2540: 30)

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์ 2) กำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย 4) กำหนดมาตรการวัดการบรรลุเป้าหมาย 5) ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย

การบูรณาการภายในองค์การนั้น ได้แก่ 1) ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน 2) กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน 3) จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก 4) พัฒนาระบบทัศนคติของความสนิทสนม ความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก 5) กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษ 6) นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

Robbins (1990: 601) กับ Greenberg และ Baron (1997: 473) โดย Robbins นั้นมีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทหน้าที่ 5 ประการ ซึ่งในประการที่ 1 ถึง 3 นั้นเหมือนกับที่ Greenberg และ Baron ให้ความเห็นไว้ ซึ่งหน้าที่ทั้ง 5 ประการ ได้แก่

1. กำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับองค์การ (Boundary-Defining Role) ด้วยการจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การอื่นๆ
2. สร้างจิตสำนึกของความเป็นเอกลักษณ์ (Sense of Identity) ให้กับสมาชิกภายในองค์การ
3. สร้างความผูกพันต่อองค์การให้คิดประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
4. สร้างเสริมความมั่นคงของระบบสังคม (Enhances Social System Stability) เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นเปรียบเสมือนเครื่องยึดโยงทางสังคม ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถชี้นำพฤติกรรมทั้งในการพูดและการกระทำของพนักงานในองค์การให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้
5. วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกลไกที่ควบคุมและสร้างสรรค์ความคิด (Sense-Making and Control Mechanism) ที่ช่วยชี้นำและสร้างทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

1.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

Daft (2001: 319 - 321) วัฒนธรรมองค์การสามารถเสริมสร้างกลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ จึงได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัย 2 อย่างคือ 1) ระดับของความยืดหยุ่นในการโต้ตอบต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ภายในหรือภายนอกองค์การตามรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Adaptability/Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน
2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นโดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพที่ต้องการ วัฒนธรรมแบบนี้ไม่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ขอให้บรรลุประสิทธิภาพที่ตั้งไว้ก็เพียงพอ

3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กรและมีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ และความรู้สึกในการเป็น เจ้าขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร

4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นที่การดำเนินการภายในภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจโดยใช้ความร่วมมือกันภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆ และเน้นที่ประสิทธิภาพ

Cameron และ Quinn (1998 อ้างใน Bateman และ Snell, 2002: 527 - 528) นั้นมี แนวความคิดที่คล้ายกันกับของ Daft โดยเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอยู่ 4 รูปแบบ (อ้างอิง แหล่งที่มาจากงานของ Cameron และ Quinn, 1988) ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ในจุดที่องค์กรมีความสามารถในการ ยืดหยุ่นและการควบคุมอยู่ในระดับใดในการที่จะโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ดังรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นกลุ่ม (Group Culture) มุ่งเน้นที่ภายในองค์กรและใช้ความ ยืดหยุ่นในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงานด้วยความ ไว้วางใจเพื่อสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยจัดให้มี การพัฒนาบุคลากร โดยผู้นำนั้นจะมีลักษณะเป็นผู้ฝึกสอนและชี้แนะมากกว่าออกคำสั่ง

2. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Culture) มุ่งเน้นที่การ ควบคุมภายในที่เคร่งครัดไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นเนื่องจากผู้นำยึดถือกฎระเบียบในการบริหารสั่งการ ภายใต้สายการบังคับบัญชาโดยมีนโยบาย กระบวนการที่ชัดเจนในการทำงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) มุ่งเน้นที่ภายนอกองค์กร และมีการควบคุมด้วยวัตถุประสงค์ที่เน้นผลผลิต การวางแผนและความมีประสิทธิภาพที่สมาชิกใน องค์กรยอมรับเนื่องจากการมุ่งใจด้วยรางวัลตอบแทน

4. คณะทำงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) มุ่งเน้นที่ภายนอกและมีความยืดหยุ่นมาก เพราะเน้นที่พันธกิจหรือโครงการเฉพาะ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์ เพื่อให้ เกิดการสร้างนวัตกรรม มีการมุ่งใจสมาชิกในองค์กรด้วยงานสำคัญๆ ที่มีความท้าทาย ผู้นำมี ลักษณะของผู้ประกอบการและชอบความเสี่ยงซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีความเป็นผู้ประกอบการเช่นกัน

Handy (1993 อ้างถึงใน Martin, 2001: 590) ได้นำเสนอถึงรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่ง แบ่งออกเป็น 4 แบบ ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรและบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กรเล็กๆ มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว นั่นคือ ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางแล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายการบังคับบัญชา

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่เท่าที่ตนเองมีอยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมสามารถทำนายได้และมีความมั่นคง

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่น งานโครงการ ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงานขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมด โดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

Denison (2000: 8 - 11) ได้นำเสนอโมเดลของการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกได้ถึงความเป็นส่วนเป็นเจ้าขององค์กร เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ (Capability Development) ของพนักงาน

2. ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์กร ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยมหลัก (Core value) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและงานนั้นมาบูรณาการร่วมกัน (Coordination and Integration) จนงานเสร็จสิ้น

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การปรับตัวได้คือนั้นคือการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating Change) โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ และต้องมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า (Customer Focus) โดยการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ คือ การสะสมความรู้ และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น เพื่อที่จะรับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

4. การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึงทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจ เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทีกลยุทธ์กำหนดก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ โดยจะต้องเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่า องค์กรมีวัฒนธรรมแบบใดแล้วพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการได้ด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะทางธุรกิจ สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์กร และปัจจัยอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์กรนั้น ดังนั้นจึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร (Newstrom และ Davis, 2002: 92)

1.5 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

Schein เป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรนั้น จะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์กร ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to Learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้

ดังนั้น Schein (1994: 1 - 2) จึงได้ปูพื้นให้เห็นถึงความแตกต่างของ “การเรียนรู้” 2 แบบ สำหรับแบบแรกคือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวและการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น (Adaptive Learning and Coping) และแบบที่สองคือการเรียนรู้เพื่อก่อเกิดสิ่งใหม่ๆ สำหรับการเรียนรู้แบบที่สองนี้ Schein ได้อ้างถึงความเห็นของนักวิชาการ 5 คน ซึ่งเรียกการเรียนรู้แบบนี้ไว้แตกต่างกัน ดังนี้ Peter M.Senge เรียกว่า “Generative Learning” ส่วน Chris Argyris และ Donald Schone เรียกว่า “Learning How to Learn”

การเรียนรู้แบบแรกหรือการเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหาและการจัดการนั้น หมายถึง การเรียนรู้ที่จะปิดช่องว่างระหว่างจุดที่เป็นปัญหาและจุดที่ปัญหาได้รับการแก้ไขคือการเรียนรู้เกิดจากความสามารถที่แก้ปัญหาสำเร็จลุล่วงไปได้เท่านั้น ส่วนการเรียนรู้แบบที่สองหรือการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ นั้น หมายถึงการเรียนรู้ว่าจะเกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร (Learn how to learn) คือความสามารถที่จะตั้งคำถาม และคิดต่อออกไปจากการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Schein, 1994, 1 - 2)

Schein (1994: 5 - 6) ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรว่ามีอยู่ 7 ประการในอันที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

1. ความสนใจของผู้นำองค์กรมุ่งเน้นไปที่ผู้คน ผู้นำจะต้องให้ความสนใจกับผู้คนทั้งในและนอกองค์กรที่เรียกว่า “ผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholder) ซึ่งหมายถึง ลูกค้า พนักงาน ผู้จัดหา/จัดจ้าง ชุมชน และผู้ถือหุ้น ซึ่งเปลี่ยนไปจากเดิมที่ผู้นำนั้นเน้นความสำคัญกับการบริหารงานที่เรียกว่าเป็น “องค์ประกอบที่ไม่ใช่คน” เช่น ข้อมูลสารสนเทศ การเงิน วัตถุประสงค์ ทรัพยากร การผลิต การแข่งขัน โครงสร้างองค์กร โดยหันมาสนใจกับ “องค์ประกอบด้านคน” (Soft Thing) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีชีวิตอันหมายถึง “คน” ซึ่งเคยเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่ไม่ใช่คนในส่วนของปัจจัยการผลิต แต่สำหรับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

2. ความเชื่อมั่นของผู้นำที่มีต่อคนในองค์กร ผู้นำในองค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ โดยให้คุณค่ากับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงซึ่ง Schein เห็นด้วยกับแนวคิดในทฤษฎี Y ของ McGregor ที่เชื่อว่า “ธรรมชาติของมนุษย์นั้นสามารถสร้างสรรค์การเรียนรู้ได้”

3. ความเชื่อมั่นร่วมกันของผู้คนในองค์กร วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้ก็ต้องเริ่มที่ผู้คนในองค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นร่วมกันว่าพวกเขาสามารถจัดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่อยู่แวดล้อมพวกเขาได้และพวกเขานั้นเองที่จะเป็นผู้กำหนดโชคชะตา วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จึงมีลักษณะในเชิงรุก (Pro-active) และสามารถปฏิบัติได้จริง

4. ต้อง “ให้เวลา” เป็นปัจจัยในการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) โดยเวลานั้นจะต้องเป็น “เวลาที่ว่างจากงานประจำที่ต้องแก้ไขจัดการ” ซึ่งหมายถึงเวลาสำหรับการไตร่ตรอง ใคร่ครวญ พิจารณาตีความสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะการที่ยึดติดอยู่กับการจัดการปัญหาและวิธีการต่างๆ ไม่สามารถทำให้การเรียนรู้ก่อตัวขึ้นได้ และในขณะเดียวกันจะต้อง

มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ท่ามกลางความหลากหลายของผู้คนเพื่อนำไปสู่ทางเลือกที่สร้างสรรค์

5. ความผูกพันร่วมกันของผู้คนในองค์กร ผู้คนในองค์กรจะต้องมีความเชื่อที่เป็นความผูกพันร่วมกันในการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความจริง การเรียนรู้ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้ามีการปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลที่สำคัญในงาน เนื่องจากความเกรงกลัวที่จะสูญเสียซึ่งอำนาจ ดังนั้น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันจะต้องกระทำอย่างเปิดเผยให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลที่เป็นจริง โดยร่วมกันสร้างคำศัพท์ที่สามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องตรงกัน

6. ความผูกพันร่วมกันในอันที่จะมีวิธีการอย่างเป็นระบบ ผู้คนในองค์กรต้องร่วมกันที่จะเรียนรู้ถึงวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีความเข้าใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ล้อมรอบตัวเราอยู่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ การเมือง ปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมสังคมนั้นล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงถึงกันได้หมดเหมือนกับที่ภายในองค์กรนั้นเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก การเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้เข้าใจและสามารถวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องได้ว่าสรรพสิ่งทั้งหลายนั้นมีวิธีการทำงานอย่างไรและที่สำคัญคือผลของการกระทำของปัจเจกบุคคลได้ส่งผลกระทบอย่างไรบ้างอันจะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป ถ้าหากใช้วิธีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลโดยมองด้านเดียวจริงๆ แล้วก็จะป็นอุปสรรคของบ่อเกิดแห่งการเรียนรู้

7. ความเชื่อร่วมกันในการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ผู้คนในองค์กรจะต้องมีค่านิยมที่เป็นความเชื่อร่วมกันในการทำงานแบบทีม ด้วยความไว้วางใจ มีความร่วมมือและการประสานงานอย่างสอดคล้องกันอันเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดเป็นการทำงานแบบทีม ซึ่งงานของทีมที่จะประสบผลสำเร็จก็มาจากความร่วมมือและการประสานงานกันของทุกคนไม่ใช่มาจากการแข่งขันกันระหว่างบุคคล

Boyett (2000: 3 - 4) ได้สนับสนุนแนวคิดทั้ง 7 ประการข้างต้น ด้วยการนำเสนอเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Culture that Enhance Learning) และวัฒนธรรมที่ขัดขวางการเรียนรู้ (Culture the Inhibit Learning) และเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ควรจะเน้นบทบาทของผู้นำในด้านของครูผู้สอน ผู้ให้การสนับสนุน แนะนำมากกว่าการเป็นผู้นำแบบใช้บารมีและอำนาจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องยอมรับได้ถึงจุดอ่อนที่ตนเองมีอยู่และความไม่แน่นอนต่างๆ เสียก่อนจึงจะเปลี่ยนแนวคิดที่จะให้โอกาสและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้ทำงานตามความสามารถ ด้วยการฝึกสอนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง Boyett ได้สรุปว่าการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้นต้องนำวิธีการของการจัดการความ

เปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อให้ผู้คนในองค์กรเปลี่ยนไปเป็น “ผู้เรียนเพื่อที่จะได้เรียนรู้” (Learners Learn to Learn)

นอกจากแนวคิดของ Schein 1994, และ Boyett 2000 แล้ว Daft (2001:322 - 324) ได้นำเสนอถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เห็นว่าคุณสมบัติเบื้องต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดำเนินการผ่านความเป็นผู้นำเท่านั้น

Daft (2000: 549) ได้อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายถึงองค์การที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันรับภาระในการจำแนกและรับรู้ถึงปัญหาเพื่อสรรหาวิธีในการแก้ไข โดยใช้ทักษะซึ่งได้มาจากการถ่ายโอนและสร้างเป็นองค์ความรู้ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นการทดลองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ดังนั้น Daft จึงได้อธิบายถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับภาพรวมทั้งหมดขององค์การ และลดช่องว่างของเขตแบ่งกันระหว่างสายงานลง ได้แก่ การที่ผู้คนในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นล้วนแต่รับรู้และเอาใจใส่ในการมองปัญหาในภาพรวมทั้งระบบ ไม่ว่าพวกเขาจะทำอะไรก็ตามเขาจะทำทุกอย่างให้เหมาะสมลงตัวและสอดคล้องกันในทุกๆ ส่วนขององค์การ โดยมองถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภาพรวมในทั้งระบบเสมอ ทำให้ขอบเขตที่แบ่งกันระหว่างสายงานลดน้อยลงทั้งภายในองค์การเอง และภายนอกองค์การ จากการมีอิสระในทางความคิดและข้อมูลที่เปิดกว้างทำให้การทำงานในองค์การมีการประสานกันเป็นอย่างดีส่งผลให้ยังเกิดเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. มีค่านิยมเบื้องต้นคือความเสมอภาคและความยุติธรรม วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นก่อให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวกันและบรรยากาศของความเอื้ออาทรซึ่งผู้คนมีให้แก่กัน ทำให้ความสัมพันธ์เป็นแบบเครือข่ายที่ทำให้ทุกคนมีความกล้าที่จะเสี่ยงและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการมีจิตสำนึกของความเสมอภาคและความยุติธรรมโดยการปฏิบัติต่อทุกคนในองค์การอย่างทัดเทียมกันด้วยความเคารพและเอื้ออาทรที่เป็นแรงหนุนนำไปสู่ความไว้วางใจและความรู้สึกที่มั่นคงในการที่คิดทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ และถือว่าความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง

3. มีวัฒนธรรมส่งเสริมให้กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่างๆ ในองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่านิยมพื้นฐานของการตั้งคำถามในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เมื่อมีการตั้งคำถามขึ้นก็จะเป็นการเปิดทางให้กับความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อนำไปปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และในการสร้างสัญลักษณ์แห่งความกล้าเผชิญความเสี่ยงและส่งเสริมให้มี

การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความเจริญเติบโตทางความคิดของคนในองค์กรแล้ว วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้กำลังใจกับคนที่ล้มเหลวหรือผิดพลาดให้ได้มีโอกาสแก้ตัวใหม่

Daft (2001: 323 - 324) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกันมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งแต่ไม่สร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์กรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Schein (2000: 2) ในเรื่องของ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความเป็นไปได้อย่างมากที่วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอกว่านั้น เป็นข้อได้เปรียบกว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในเรื่องของความสามารถในการปรับตัว

2. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวทางในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและวิธีการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการบริหารงานภาครัฐและการบริหารภาคธุรกิจเอกชน โดยมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยแบบภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การบริหารจัดการภาครัฐ จึงต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการต่างๆ มาเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลงาน (output) ผลลัพธ์ (income) และผลลัพธ์สูงสุด (ultimate outcome) และยังให้ความสำคัญต่อการลดการควบคุมจากส่วนกลาง และเพิ่มอิสระในการบริหารงานแก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลงานและบริการต่างๆ ในอันที่จะทำให้เกิดความพอใจให้แก่ประชาชน ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทำให้มีการลดขนาดระบบราชการให้เล็กลง (downsizing) ซึ่งส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นอย่างมาก ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อลดขนาดระบบราชการ และเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในภาครัฐให้สูงสุด

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 กำหนดให้การบริหารราชการแนวใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีงานสัมพันธ์กันเพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบอำนาจการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และกำหนดการบริหารราชการให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ ตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - 2550) กำหนดให้การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรมหรือการรณรงค์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจเพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

กระบวนทัศน์ของระบบราชการไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ “ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นกรอบความคิดที่ข้าราชการยึดถือปฏิบัติมานานจนเป็นประเพณีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในยุคใหม่ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริง 3 ยุทธศาสตร์ คือ

1. การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการสร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ในลักษณะการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์การ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะไปสู่ภาพอนาคตร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของระบบราชการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นแนวทางเดียวกัน การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการโดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยการกำหนดรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ไว้ในหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการระดับต่างๆ อาทิ หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง เพื่อให้ทันกับบริหารระดับสูงได้เรียนรู้ วางแผนการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงหรือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผู้มีขีดความสามารถสูงที่อยู่ในระบบ Fast track

2. การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นการเสนอแนะการจัดระบบบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Enabling Environment) จากประสบการณ์จริงของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลักดันให้เกิดกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ

3. การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ความเป็นผู้นำสามารถแบ่งทฤษฎีและแนวคิดได้เป็น 3 กลุ่ม ตามระยะเวลาที่เกิด ดังนี้

1. กลุ่มที่วัดด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait approach) เป็นกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นก่อนโดยจะอยู่ในช่วง ค.ศ. 450 – ค.ศ. 1940

2. กลุ่มที่ให้ความสนใจในพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ. 1940 – ค.ศ. 1960

3. กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Situational approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา

1) กลุ่มที่วัดด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าคนที่ เป็นผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ (Born to be leader) กลุ่มนี้จะศึกษาบุคคลสำคัญในอดีต เช่น

ควีนอลิซาเบธที่ 1 มاکาร์เล็ดแรตเซอร์ มหาตะมะ คานธี เพื่อหาคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้คนเหล่านั้นเป็นผู้นำ วิธีการศึกษาจะเป็นไปตาม The Great Man Theory คือศึกษาผู้นำที่สำคัญในอดีต

2) กลุ่มที่ว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นฝึกสอนได้ (Trainable)

3) กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ (Situational Approach) กลุ่มนี้คิดว่าไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดดีที่สุด ผู้นำควรศึกษาปัจจัยสถานการณ์ เช่น ลักษณะงาน ความต้องการของผู้ตาม และความรู้ความสามารถของผู้ตาม เพื่อเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ จึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

3.1 ความหมายพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ

เกษม อภิชาติวิวรรณ (2535: 10) สรุปไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกถึงท่าทีและความสามารถของผู้นำในการชักนำบุคคลต่างๆ ได้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 264 – 265) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากปัจจัย 3 ประการ ประการแรก เกิดจากเจตคติของผู้นำเอง เนื่องจากมีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง ประการที่สอง เกิดจากผู้ตาม ได้แก่ ความต้องการมีอิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งทำให้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับผู้ตามที่แตกต่างกัน และประการที่สามปัจจัยอันเกิดจากสถานการณ์แวดล้อม ได้แก่ ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของกลุ่ม และสภาพปัญหาการบริหารล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมผู้นำทั้งสิ้น

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524: 9) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำคือการแสดงออกของผู้นำในด้านความสามารถของกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญกำลังใจของกลุ่ม

ประทุม รอดประเสริฐ (2527: 20) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำคือ ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคลต่างๆ การใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกาปฏิบัติงาน

นิโรจ ณะสมัน (2527: 19) ได้สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงความสามารถในการใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำ เข้าชักจูงบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการดำเนินการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คาร์เตอร์ (Carter, 1953 อ้างใน กาญจนา จันทรไทย 2539: 30) พฤติกรรมผู้นำคือ พฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ คือ การแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงให้บุคคลอื่นดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้

3.2 ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

3.2.1 *ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)* เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546: 48 - 49) เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรม การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำเป็นอย่างไร แต่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่ามีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิดแต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้น นักวิจัยในยุคนี้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกหัดให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

ในการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ ดังนี้ แบบที่ 1 การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือภาวะผู้นำ (leadership styles)

แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ วิธีนี้มุ่งศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกิจหน้าที่ประการที่สอง เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม หน้าที่เกี่ยวกับการกิจ ได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม อาจประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินการไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหาคัดแย้ง สมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาแบบของผู้นำ วิธีนี้ มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้ว นักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (employee-oriented style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน พยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

แนวคิดอย่างหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็คือ สถานการณ์เป็นผู้สร้าง ผู้นำปัจจัยในด้านสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำ ได้แก่ (Hoy and Miskel, 1991: 255)

1. คุณสมบัติของโครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ลำดับชั้น การบังคับบัญชาภายในองค์การ ความเป็นพิธีการภายในองค์การ
2. บรรยากาศขององค์การ เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่ม
3. คุณลักษณะของบทบาท เช่น อำนาจตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
4. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทน ต่อความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยศึกษาแบบของผู้นำนั้น มักจะเปรียบเทียบกับ พฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลมากกว่า การศึกษาแบบของผู้นำที่สำคัญๆ ได้แก่

1) แบบภาวะผู้นำของฮัลพิน (Halpin) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายงานหนึ่ง คือ การศึกษาวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือเขียนเป็นชื่อย่อว่า LBDQ ที่ได้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เมื่อต้นปี ค.ศ. 1949 แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ John K. Hemphill และ Alvin E. Coons และได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดย Andrew W. Halpin และ B.J. Winer) จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) มิตรสัมพันธ์ (Consideration Structure) มีความหมาย ดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินงานต่างๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

(2) พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกัน

2) แบบภาวะผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกน (Katz and others) ทำการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน แบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (Likert, 1967: 317 - 322)

(1) ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ และเทคนิคในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

(2) แบบผู้นำยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้เชื่อในการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในความต้องการของตน โดยสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนในการทำงาน สนใจที่จะส่งเสริมความก้าวหน้า และความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) แบบภาวะผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งฮาร์วาร์ด จากการศึกษาวุฒิการผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ ภายใต้การนำของ ดร. โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) เก็บข้อมูลจากการสังเกตโดยตรง ผลการวิจัยได้ผู้นำ 2 แบบ คือ (Bales, 1954: 41 - 49) อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2546: 51)

(1) ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำจะมุ่งให้กลุ่มผู้สนใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ

(2) ผู้นำแบบมุ่งสังคม ผู้นำจะมุ่งในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มให้สมาชิกของกลุ่มตระหนักและยอมรับในความต้องการและค่านิยมของบุคคลอื่น

4) แบบผู้นำตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน (3-D Model) เรดดิน (Reddin) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 80) เสนอทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) กำหนดว่าพฤติกรรมผู้นำ มี 3 มิติ ดังนี้

(1) มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

(2) มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจสนิทสนมกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงาน

(3) มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิผลน้อย

สรุปได้ว่า ในยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีและงานวิจัยในยุคนี้เชื่อว่า ผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ พฤติกรรมที่ศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน หรือมุ่งผลผลิต) และมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน)

3.2.2 ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (situational หรือ contingency)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 52 - 54) อธิบายว่า เริ่มประมาณปี ค.ศ.1967 การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นขึ้นจากการที่ว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วยความคาดหวังที่ว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบว่าทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายๆ ตัว เช่น บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์นักวิจัยจึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง โดยพยายามหาองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ในทางกลับกันผู้นำก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบดูว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. พิจารณาว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
3. พยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้สถานการณ์

นั้นๆ

จากผลการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำ จะเสนอแนะว่า

1. ผู้นำจะทำอะไรหรือปฏิบัติอย่างไร
2. ผู้นำควรจะทำอย่างไรหรือควรปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดใน

สถานการณ์ที่กำหนด

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาสถานการณ์นั้น พอสรุปได้ว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำแบบต่างๆ มีความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติของลูกน้อง

วิธีการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach) เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การทดลองที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรืองานวิจัยของบุคคลอื่นๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด และมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวความคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำไปให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป แบบของผู้นำก็ควรจะเปลี่ยนไป

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษา ได้แก่ บรรยากาศองค์การ ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามตำแหน่ง

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่

1. **ตัวแบบสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)** ฟิเดเลอร์ (Fiedler and Chemmer, 1974: 73) เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำมุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ หลักสำคัญของตัวแบบของฟิเดเลอร์ มีดังนี้ (Fiedler, 1967: 1971 : Fiedler and Chemmer, 1974: Chemmer and Mahar, 1976: Fiedler and Gracia, 1987)

- 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
- 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง
- 3) ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ฟิเดเลอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่า (Fiedler, 1967: 36) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้

การควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) องค์ประกอบที่สองของ ทฤษฎีฟิวดเลอร์ คือ สถานการณ์ อำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าผู้นำสามารถปฏิบัติตามแผนตัดสินใจ และทำงานได้มากน้อยเพียงใดย่อมมาจากสถานการณ์ (Fiedler and Gracia, 1987: 51) โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจในตำแหน่ง (Position Power)

ฟิวดเลอร์ ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์สร้างเป็นสถานการณ์ สถานการณ์ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยาก ผู้นำจะควบคุมหรือปกครองแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน

3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮอร์เชย์ (Hersey) และแบลนชาร์ด (Blanchard) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1977: 1982) ซึ่งเรียกว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle Theory) อธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผู้นำทำอะไรมากกว่าผู้นำเป็นอะไร ดังนั้น จึงเหมาะในการฝึกอบรมผู้นำมากกว่าทำการวิจัย

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด สร้างพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
 2. แบบการแนะนำ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง
 3. แบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
 4. แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ
- เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 151 - 158) เห็นว่า วุฒิภาวะจะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจของกลุ่มเป็นวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานสูงไม่เพียงแต่จะมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่จะทำงานแล้ว แต่ยังมีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับตนเอง ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลมีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานต่ำ ก็จะขาดความสามารถ แรงจูงใจและความรู้ในการปฏิบัติงาน

3.4 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ของโรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path -Goal Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งอาศัยแนวคิดเดิมของอีแวนส์ (Evan, 1970) และปรับปรุงพัฒนาโดยเฮาส์และคณะ (House 1971: House and Mitchell 1974, House and Beatz, 1979) เป็นทฤษฎีอธิบายวิถีทาง (path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย เสนอแนะว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำก็คือการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วย

ผู้ได้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (House อ้างถึงใน Daft, 1999, p.103)

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจตนาถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำ จะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานมีเป้าหมายสูงได้

2. สถานการณ์ (Situational Factors) ทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท คือ

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics of Subordinates) ประกอบด้วย

1) ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความเข้าใจความเป็นอิสระ และการเปลี่ยนแปลง

2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความถนัด

3) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับของความเชื่อถืออำนาจ
แห่งตน

2.2 ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม (Environmental Pressures and Demands) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์น่าพึงพอใจ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

- 1) โครงสร้างภารกิจ (Task Structure)
- 2) ระดับของความเป็นทางการ(Degree of Formalization) ได้แก่ กฎระเบียบที่ปกครองผู้ได้บังคับบัญชา
- 3) ปทัสถานที่สนับสนุนของกลุ่ม (Supportive Norms of the Primary Work Group)

สรุปได้ว่า ผู้นำตามทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความอดัดกคค้น หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ
3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ได้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า
4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะรับผิดชอบต่อแทน

3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟิเดลอร์ ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ดังนี้

1.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

1.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. ปัจจัยทางสถานการณ์: วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor: Maturity Followers) เฮอเชย์ และแบลนชาร์ด ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์และจำแนกวุฒิภาวะ

2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้นำและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และกระบวนการ

2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีที่ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

2.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน

2.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบในการตัดสินใจ

ในทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มีข้อเสนอและข้อตกลง โดยรวบรวมจากการศึกษาของเฮาส์ (House, 1971) เฮาส์และเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) และเฮาส์กับมิทเชล (House and Mitchell, 1974) อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย 2539: 38) ข้อเสนอจากพื้นฐานของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ได้แก่

1. ผู้ตามจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรมนั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต (House and Mitchell, 1974)

2. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะเพิ่มความพยายามของผู้ตามก็ต่อเมื่อได้สร้างความพึงพอใจ โดยการสร้างสถานการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือสร้างภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยดูแลชี้แนะสนับสนุน และให้รางวัลตามจำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (House and Mitchell, 1974)

3. สิ่งหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบด้านนโยบายของผู้นำ ก็คือ การส่งเสริมในด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามในสิ่งที่เป็หนทางเพื่อให้เกิดผลในการจูงใจให้ปฏิบัติงาน และ/หรือเพิ่มความพึงพอใจในงาน (House and Mitchell, 1974)

สรุปได้ว่า ในยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีและงานวิจัยในยุคนี้พยายามหาองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อจุดมุ่งหมายให้ผลผลิตของบุคคลของกลุ่มหรือองค์การมีประสิทธิผล

3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่หา ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้วย

3.6 ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของการรับรู้ของผู้นำ (Attribution Theory of Leadership)

ทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของผู้นำและพฤติกรรมที่แสดงออกไปตามการรับรู้ นั้น โดยกรอบแนวคิดของ Attribution Theory ในเรื่องความเป็นผู้นำนี้จะทำนองเดียวกันกับทฤษฎี Attribution ในเรื่องการเรียนรู้ คือผู้นำจะศึกษาพฤติกรรมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมของลูกน้องนั้นเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกตัวลูกน้อง

1. ผู้นำจะสังเกตสถานการณ์บางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้น เช่น ผลงานที่ผิดพลาดที่เพิ่มขึ้นสูง ต้นทุนการผลิตสูง การทำงานที่ล่าช้ากว่ากำหนด
2. วิเคราะห์สถานการณ์นั้นว่าเกิดจากปัจจัยภายใน หรือภายนอกตัวลูกน้อง โดยใช้หลัก ดังนี้

2.1 ความแตกต่าง (Distinctiveness) ของพฤติกรรมเกิดในงานนี้ แล้วเกิดในงานอื่นๆ ด้วยหรือไม่

2.2 ความสม่ำเสมอ (Consistency) ของพฤติกรรมและผลงานเช่นนี้ เป็นปกติวิสัยของพนักงานคนนี้หรือไม่

2.3 ความเหมือน (Consensus) พฤติกรรมและผลงานของคนๆ นี้เหมือนกับของคนอื่นๆ หรือไม่

2.4 ทำการสรุปว่าสาเหตุนี้เกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกตัวลูกน้อง

2.5 ผู้นำดำเนินการให้เหมาะสมกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการให้รางวัลหรือการลงโทษและอื่นๆ ให้เหมาะสมด้วย

4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่แค่การเรียนรู้เท่านั้นแต่ถือว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์การ โดยรักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การ

เซ็งกี (Senge, 1990, p.15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่คนขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learn to learn) ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993, p.80) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ใช้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt, & Reynolds, 1994, p.22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ นี้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยให้้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

Pedler (1997, p.1 – 4) ได้เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทเรียนรู้ (The Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า “เป็นองค์การที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมที่จะกระตุ้นให้ทุกๆ คนได้เกิดการเรียนรู้

วีรวัธ มาฆะศิริานนท์ (2541: 69) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์การ (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้

ร่วมกัน (Team Learning) เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรนั้นๆ

วรารัตน์ เขียวไพร (2542, หน้า 42) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับการพัฒนาความสามารถขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ตัวองค์กรเองโดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง

4.2 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้เสนอองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ต่างกั กัน ดังนี้

เซ็งกี (Senge, 1990) ได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้นได้ สมาชิกขององค์การแห่งการศึกษานั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า พลังแห่งตน ซึ่งหมายถึง ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง เป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก บุคคลที่เป็นผู้รอบรู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นกรอบความคิดของบุคคลในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเองผู้อื่น และองค์การ การพัฒนากรอบความคิดของบุคคลให้มีความสมเหตุสมผลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตขององค์การ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดหมายขององค์การ องค์การแห่งการศึกษานั้นจะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วมของบุคคลทั้งองค์การ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ของทีม องค์การแห่งการศึกษานั้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์ความรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการศึกษานั้น ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย

1.1 ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

1.1.1 ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำ

1.1.2 ระดับทีมงาน (Team Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้เทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำนึกโดยทีมงาน

1.1.3 ระดับองค์การ (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การ แตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงาน คือ 1) การเรียนรู้ระดับองค์การจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมาจากความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์การ 2) การเรียนรู้ระดับองค์การสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การการเรียนรู้ระดับองค์การ

1.2 รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ 1) องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ 2) ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ 3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ยนแปลงเพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแบบเดิมในองค์การ

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหว้งในอนาคต เป็นวิธีการแบบ “คาดการณ์-สะท้อนกลับ-ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

1.2.3 การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Deuteron Learning or Learning How to Learn) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน เมื่อองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา จะค้นพบว่า การเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ นั้นสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีม ทีมใช้การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เพราะ องค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย

1.3.2 ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนตน จะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพ ของตนไปสู่จุดหมายและความสำเร็จ

1.3.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สิ่งสำคัญ 3 ประการ สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ 1) มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยกศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาด และเป็นหนึ่งเดียว 2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานปฏิบัติ 3) มีความสามารถในการ ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

1.3.4 แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นความสามารถที่จะดำเนินการ สนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่จะแสวงหาและสนับสนุนความสมดุล เปิดกว้างกับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่งๆ

1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของ บุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

1.3.6 การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) การสนทนาเป็นการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ใน การทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้้องค์การต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านนี้ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้ 1) ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนราบ (Flat Hierarchy) 2) ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic) 3) จัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) 4) สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies)

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์การ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างและวางแผนทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติกัน ในองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะขององค์การว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จ หรือภาวะวิกฤต

2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

3. การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) การเรียนรู้ในองค์การที่มีประสิทธิภาพบุคคลในองค์การต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบของการเสริมอำนาจบุคคล ประกอบด้วยสมาชิก ดังนี้

3.1 บุคลากร (Employee) หลักในการปฏิบัติในการเสริมอำนาจให้บุคลากรคือ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลัง ความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

3.2 ผู้นำ/ผู้บริหาร (Leaders/Managers) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การมอบอำนาจแก่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ อาทิ เป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะ และพี่เลี้ยง

3.3 ลูกค้า (Customers) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะตระหนักว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ดังนั้น องค์การควรดำเนินการ 1) แสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าด้วยความกระตือรือร้น

3.4 คู่ค้า/ผู้ขาย (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงมีแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิคสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนในระยะยาว

3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances) องค์การส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

3.6 ชุมชน (Communities) การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ อาทิ 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่ องค์ประกอบนี้ ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้ทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้นั้นสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ อาทิ สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และจากการทดลอง

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์การต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บโดยใช้วิธีการต่างๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ความรู้ควรได้รับการเผยแพร่ และถ่ายทอดในองค์การอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ องค์ประกอบด้านนี้ ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล รวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-Based Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวีดิทัศน์ มีการโต้ตอบและการเรียนทางไกล มีการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

ส่วนมาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 31 - 32) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการรวมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ไคร์ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way)
3. มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง
4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ

5. มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งมีการสร้างความรู้ใหม่

6. มีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. มีกลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน

9. มีบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาศักยภาพของตนเองเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้งานวัด และกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มเรียนรู้

10. มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหา ร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย จะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้น และประสบความสำเร็จในที่สุด

11. มีวิสัยทัศน์ร่วม (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการทำกิจกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน

เพดเลอร์, เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgone & Boydell, 1997 p.18) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ประกอบด้วย

2.1 ใช้ข้อมูลข่าวสาร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน

2.4 การยืดหยุ่นในการให้รางวัล

3. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายร่วมกัน

4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย

4.1 บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ

5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.2 โอกาสการพัฒนาค้นเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาค้นเอง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาค้นเองมากที่สุด

ดาฟท์ (Daft, 1999, pp.211 - 212) เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์การที่ออกแบบเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าที่จะพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน (Departmental Functions)

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้นโดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่าเน้นอำนาจ โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)

4. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture) ทั้งในองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เกฟฮาร์ท และมาร์สซิก (Gephart & Marsick, 1996, p.38) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดความรู้และบูรณาการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ๆ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

เบนเนตต์ และ โอเบรียน (Bennett & O'Brien, 1994, 77 - 79) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้เรียนรู้ในการนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน รวบรวมบุคลากรการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

4. บรรยากาศเป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศขององค์กรต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ

5. โครงสร้างขององค์กรและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์กรด้วย

6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสารโดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้น และสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน

7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็น หากบุคคลได้เรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การ โดยรวม

8. กระบวนการทำงาน องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน

9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่องค์การมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ และคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น

10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ

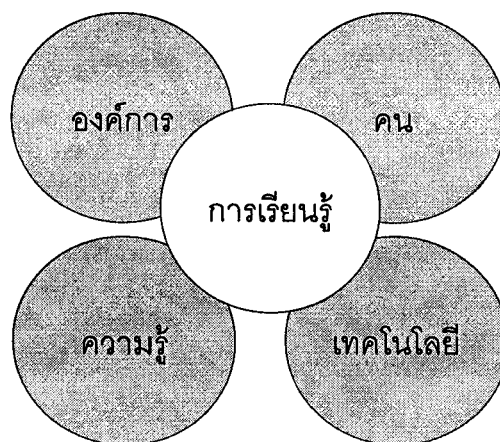
11. การพัฒนามูลฐานและทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ

4.5 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Michael J. Marquardt)

การที่องค์การจะพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น หากองค์การปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ ประกอบด้วย

- 1) การเรียนรู้ (learning) 2) องค์การ (organization) 3) คน (people) 4) ความรู้ (knowledge)
- 5) เทคโนโลยี (technology) (ดังภาพที่ 2.1)



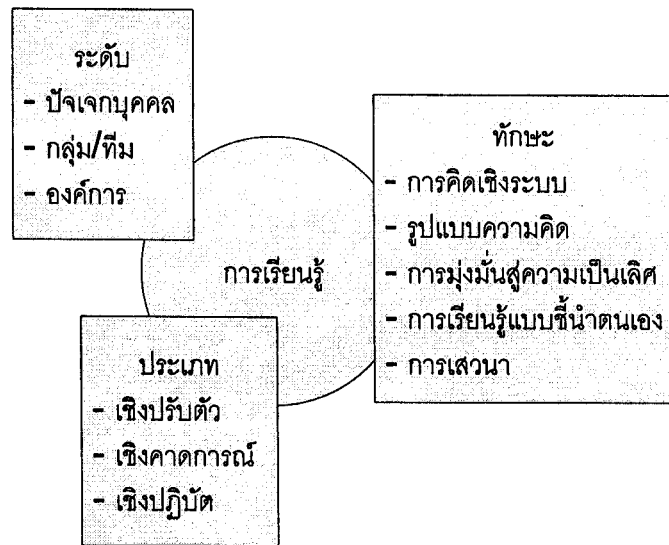
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา: วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ (2548) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ธรรมการพิมพ์

ระบบย่อยด้าน องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป โดยมีรายละเอียดในแต่ละระบบ ดังนี้

4.5.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-Directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะสำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้อง (ดังภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา: วีรยุทธ มามะศิริวานนท์ (2548) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ธรรมมลการพิมพ์

1. ระดับของการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน คือ

1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) คือการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group-Team Learning) คือ การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอรรถริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

2. ประเภทของการเรียนรู้

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็น

การหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนานุคคล กลุ่ม และองค์การ

3. ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น

2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ

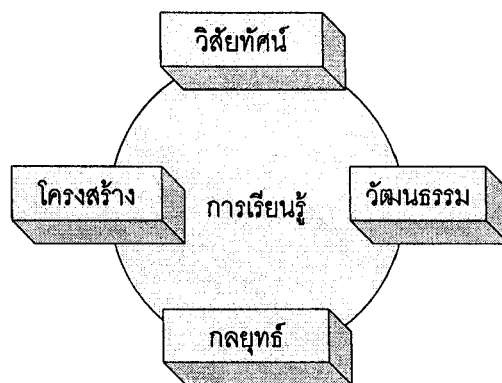
3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น เช่น การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจกับความจำเป็นในการเรียนรู้

5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้

4.5.2 ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์การ คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อย ได้แก่ วัสดุทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง (ดังภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา : วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ (2548) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ธรรมกลการพิมพ์

1. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นจะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมันิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

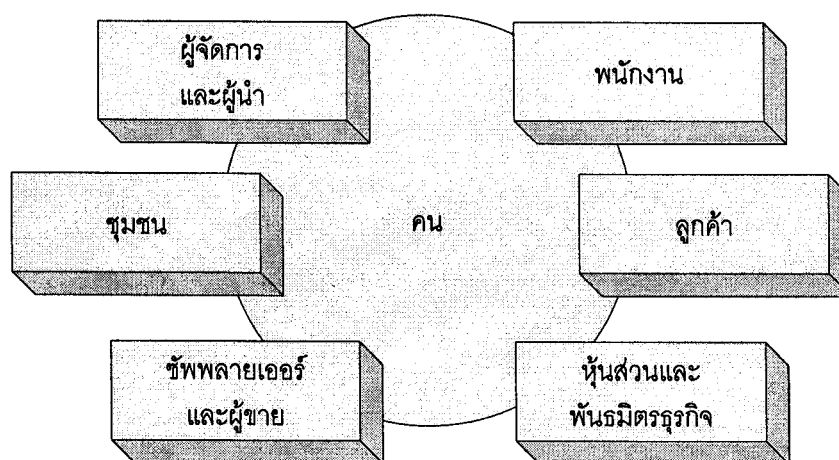
3. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

4. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้าง ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่

จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบใน แต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอย่างดี

4.5.3 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้ (ดังภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา: วีรฐ เมฆะศิรินันท์ (2548) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ธรรมกลการพิมพ์

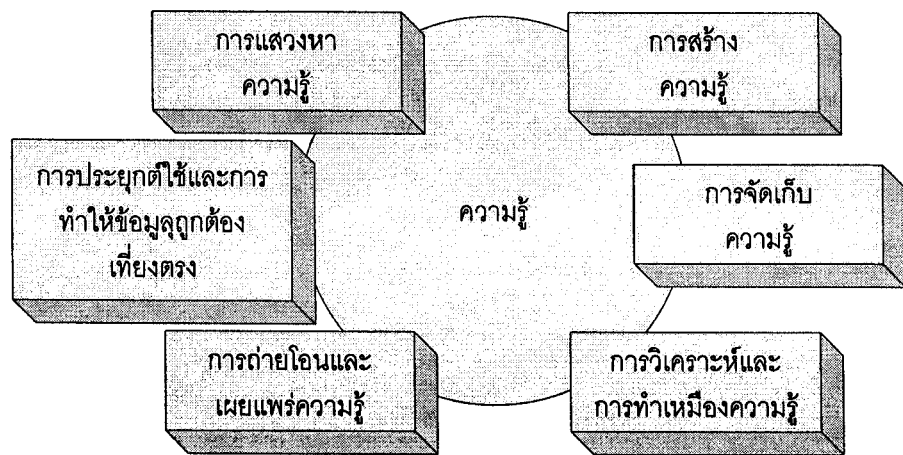
1. ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น
3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

6. ชุมชน (Community) คือ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และการเรียนรู้

1. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กร จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร เช่น การแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง (ดังภาพที่ 2.5)



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา: วีรวิธ เมฆะศิรินันท์ (2548) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธรรมการพิมพ์

การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มต้นแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความ

วิธีะอุตสาหกรรม และอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อน

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

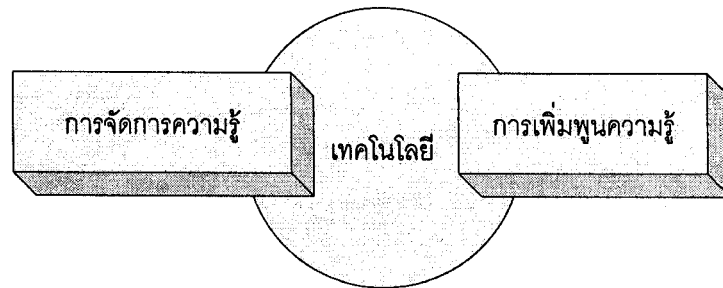
6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี Technology Subsystem

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น ทางด่วนความรู้ (knowledge freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (ดังภาพที่ 2.6)



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: วีรยุทธ เมฆะศิริรานนท์ (2548) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ธรรมการพิมพ์

4.6 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt และ Reynold (อ้างใน กัลยาณี คำแดง, 2542) ได้กำหนดลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ และสามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ประกอบด้วย

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์นั่นเอง
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. สนับสนุนพนักงานระดับล่างสุดให้มีโอกาสและมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าของงาน รวมถึงอธิบายอุปสรรคในการทำงานได้
5. สนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ที่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวม และเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์การ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. กระจายอำนาจตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่มวลสมาชิก

10. ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแบบพิมพ์ในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง

11. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
12. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
13. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การ โดย

ภาพรวม

14. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยเทคโนโลยี
15. ให้โอกาสบ่อยครั้ง เพื่อให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
16. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะส่งผลทำให้งานต้องล่าช้า
17. ให้รางวัลกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
18. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ
19. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
20. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
21. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายๆ ส่วนงาน
22. มีการนำระบบการสำรวจและประเมินทักษะสมรรถนะในการเรียนรู้
23. มีการมององค์การในลักษณะที่จะเติบโตได้จากการเรียนรู้
24. มองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิด เพื่อเป็น โอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

Gephart, Marsick, Buren และ Spirs (อ้างใน กัลยาณี คำแดง, 2542) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ สมาชิกเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
2. มีการสร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี และมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
4. มีการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่เป็นความจริง มี

คุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงส่วนที่เรียกว่า “Soft Part” เป็นสิ่งแรก

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี และมีการแบ่งปันความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง องค์กรต้องมีลักษณะด้านกลยุทธ์ มีการให้ข้อมูลข่าวสารกับสมาชิก มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.7 ขั้นตอนในการพัฒนาให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Kline และ Bernard Saunders ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้ (Peter Kline and Bernard Saunders, 1997)

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงาน
2. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
3. ทำให้หน่วยงานมีอิสระในการคิด
4. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
6. นำพลังการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
7. สร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
8. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
9. ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ของหน่วยงาน
10. ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานไปตามทิศทางที่กำหนด

Marquardt และ Reynolds (อ้างถึงใน บุปผา พวงมาลี, 2542) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะขององค์การเรียนรู้
2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร
4. การกระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนที่ทำงาน
7. การพัฒนาหลักการคิดอย่างเป็นระบบ
8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ เราสามารถประยุกต์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter M.Seng 5 ประการ มาเป็นขั้นตอนของการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน
2. การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม
5. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

ในทำนองเดียวกัน ขั้นตอนการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประยุกต์มาจากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J.Marquardt (อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ เพชรศรี, 2542) ดังนี้

1. การพัฒนาพลวัตการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล
4. การจัดการความรู้
5. การใช้เทคโนโลยี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้

สุรวี สุนาลัย (2541) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเชื้อกระดาษและกระดาษ โดยมีแนวการศึกษาถึงเป้าหมาย ภารกิจ และปรัชญาองค์การ ผู้นำและผู้บริหาร นโยบายในการบริหารจัดการ เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหาร ระบบกำลังคน การประเมิน ผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมและพัฒนา ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ

และความสัมพันธ์ต่อชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ที่ช่วยในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาว่า วัฒนธรรมลักษณะใดที่เป็นปัจจัยเอื้อและอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์การ ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมขององค์การ ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การเน้นผลสำเร็จของงานและการมีจิตสำนึกคุณค่าสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบรรยากาศแห่งการแข่งขัน ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยอุปสรรคขององค์การ ได้แก่ การขาดปฏิสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานโดยตรง เพราะมีการมอบอำนาจให้แก่หัวหน้าฝ่ายในลักษณะของผู้ควบคุม นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศแห่งการแข่งขันในการทำงานยังมีส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อองค์การด้วยเกิดจากการขาดความเข้าใจในหลักการ

ดารณี ปฐมโยธิน (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ : การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสินและ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย” ซึ่งเป็นการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ตัวแบบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 10 ประการของ Robbins จากการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของทั้งสองธนาคารจากการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานในหน่วยงานสำนักงานใหญ่ จากการศึกษาพบว่าทั้งธนาคารออมสิน และ บมจ.กสิกรไทย มีภาพรวมวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์การของทั้งสองธนาคาร พบว่า มีความแตกต่างกัน 6 ประการ ได้แก่ เรื่องการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน การสนับสนุนในเรื่องการบริหารองค์การ การควบคุมองค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การ และพบว่า วัฒนธรรมองค์การของทั้งสององค์การไม่แตกต่างกัน 4 ประการ ได้แก่ เรื่องการยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ และแบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

ปัทมา เอื้ออรรถการ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิดต้องงานบริการและความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องของพฤติกรรมของพนักงานในองค์การในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ตัวแบบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการของ Hofstade ผลของการศึกษาพบว่า 1) พนักงานบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนด้านปัจเจกนิยม ด้านกลุ่มนิยม ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง อยู่ในระดับปานกลาง 2) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านปัจเจกนิยมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มนิยม ด้าน

ความเป็นชาย และด้านความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ทศนคติต่องานบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ ดังต่อไปนี้

บุญเสริม อบอุ่น (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร ศึกษาพฤติกรรม แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 แบบปรากฏในระดับมาก ส่วนบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับดี พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแบบกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและแบบสั่งการร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมได้ร้อยละ 50.9

คำนึ่ง หุคผ่อง (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษากรณีนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมพร วงศ์วิวัฒน์ (2541) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัดนันทิ มุ่งความสัมพันธ์กับมุ่งงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ส่วนหัวหน้าที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานส่วนใหญ่จะพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น

วาสนา วงษ์สุนทร (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา จากครูในกลุ่มบริหาร และครูผู้สอน โดยมุ่งพฤติกรรม

ผู้นำด้านมุงงาน (Initiating Structure) และมุงความสัมพันธ์ (Consideration) พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่มุงงานสูงและมุงความสัมพันธ์สูงด้วย

สรุปลักษณะ เมฆะอำนวยชัย (2534) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ของผู้กำกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยตรง ในกรมประชาสัมพันธ์ พบว่า ในกลุ่มหัวหน้างานที่มีแบบภาวะมุงงานและมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูงและระดับต่ำจะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง และในกลุ่มที่หัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำแบบมุงความสัมพันธ์ (มุงคน) และมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลางจะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูงและระดับต่ำ

ศิริน้อย นิภานันท์ (2534) ที่ศึกษากับกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูงและต่ำ พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้งกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำ เป็นผู้นำแบบมุงความสัมพันธ์ (มุงคน) มากกว่าเป็นผู้นำแบบมุงงาน และผู้จัดการสหกรณ์ที่มุงงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีภาวะผู้นำแบบมุงความสัมพันธ์ (มุงคน) ทั้งในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำมากและน้อย และในผู้นำที่มุงความสัมพันธ์ (มุงคน) จะก่อให้เกิดประสิทธิผลไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มุงงานในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำแบบปานกลาง ปัจจัยด้านผู้นำขององค์การจึงไม่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

5.3 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์การจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานเรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีคิดการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนา องค์การที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการเรียนรู้สามารถ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์การ การ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ การ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการ ประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ และวิเคราะห์ธนาคารไทย พาณิชย์ที่ได้้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การพบว่าปัจจัยที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจ เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์การ ความสามารถในการเลือกแนวทางและ กิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์การและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบของ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจ ศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

พิณสวัน ปัญญามาก (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt (1996) รวมทั้งแนวคิดของนักวิชาการอื่นๆ การศึกษาพบว่า ทั้งหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีผลทำ ให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการมี คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 จัดอยู่ในระดับน้อย และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับ ปานกลางถึงสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า แต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้น มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมา

จักริน ดิวเถาว์ และคณะ (2546) ได้ศึกษาการประเมินความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัทวิทยุการ บินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนใหญ่มีความคิดว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปน้อยนั้น ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายใน องค์การ เช่น การจัดห้องสมุด สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรม 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม โดยแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน อิสระในการดำเนินงาน 3) การ

จัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว 4) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร มีการฝึกอบรม 5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม

สุชาติรัตน์ พลเจริญ และสุนิภา ศิริพัฒนานันท์ (2547) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด มหาชน พบว่า แนวทางไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรมีลักษณะเด่นคือ มีการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) และระบบการบำรุงทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Sub System) เข้ามาทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกระดับ มีการเรียนรู้หลากหลายวิธี และโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นเป็นแบบราบ (Flat Organization) มีโครงสร้างการบริหารกิจกรรมแบบทีมข้ามสายงาน มีการกระจายอำนาจ มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกทั้งในและนอกองค์กรและมีผู้นำ ที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างแรงจูงใจ

เสาวนิตย์ กมลวิทย์ (2547) ได้ศึกษาการประเมินความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลระนองอยู่ในระดับปานกลางและมีความพร้อมในระดับปานกลางในทุกประเด็นพื้นฐาน ตั้งแต่การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นนั้นนอกจากจะต้องพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 5 ประการอย่างต่อเนื่องแล้ว จะต้องมีความชัดเจนและเป็นระบบ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้ถูกลงด้วยดี ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางบวก และการศึกษาก็ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคลากรของโรงพยาบาลระนองทุกคนสามารถที่จะพัฒนาต่อไปได้