



ACCOMM
LEARNING ECOSYSTEM ●●● GROUP

องค์กรแห่งการเรียนรู้

บทความโดย ดร. อัจฉรา จัวยเจริญ - ACCOMM GROUP

วันที่ 13 กันยายน 2561

เมื่อกล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เรามักจะนึกถึงปรมาจารย์ผู้ก่อตั้ง The Society for Organizational Learning ท่านนี้คือ Peter Senge ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990, 2006) ที่ให้แนวทางและวินัยห้าประการ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีวินัยในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเอง ขยายขีดความสามารถของตนเอง และสนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ ในโลกปัจจุบันที่องค์กรเผชิญการเปลี่ยนแปลงและต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดิฉันเชื่อว่านี่คือหนึ่งในอุปนิสัยที่ผู้บริหารอยากให้ทีมงานของตนมี เป็นวัฒนธรรมที่เจ้าของบริษัทหรือธุรกิจ อยากให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ เรามักได้ยินเสียงบ่นถึงอุปสรรคต่างๆของการกระตุ้นให้คนเรียนรู้อยู่เสมอ เช่นอุปสรรคด้านเวลา ภารกิจในงานที่ท่วมทับ หรือเช่นระหว่างการเรียนรู้ที่อยู่ในห้องอบรม หัวหน้าเรียกลูกน้องให้กลับไปทำงานก่อนก็มี

เมื่อเร็วๆนี้ ดิฉันได้มีโอกาสนั่งคุยกับท่านผู้บริหารท่านหนึ่ง ท่านมีประสบการณ์และความรู้รอบตัวแบบหาคนเปรียบได้ยาก เป็นหนึ่งในบุคคลที่ชอบเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ และชอบแบ่งปันให้ผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ ทุกครั้งที่ได้นั่งคุยกัน เราก็จะมีข้อมูล ความรู้ และมุมมองใหม่ๆมาแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอ ดิฉันจึงได้ถามท่านถึงปัญหาที่หลากหลายขององค์กรเผชิญอยู่ตอนนี้ นั่นคือทั้งๆที่องค์กรมีแผนการเรียนรู้ที่ดี อีกทั้งได้ออกแบบการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานแล้วก็ตาม เพราะเหตุใดก็ยังมีคนในองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญในการเรียนรู้อยู่ดี

www.aclc-asia.com

©Copyright - All rights reserved.

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ท่านให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า “ถึงแม้จะมี Learning Platform ที่ดีเท่าใดก็ตาม แต่ถ้าเรายังไม่ได้เปลี่ยน Mindset ของคน เริ่มตั้งแต่ระดับบริหารสูงสุด องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ยังไม่เกิดขึ้นอยู่ดี” และท่านได้เสริมด้วยการเล่าตัวอย่างของผู้นำที่ท่านเคยทำงานด้วย ซึ่งเป็นตัวอย่างของผู้นำที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจนทุกวันนี้ สามารถทำให้คนตื่นตัว สนุกกับความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง ดิฉันขอสรุปสิ่งที่ได้รับฟังออกมาเป็นสามข้อคือ ปูทาง วางระบบ และทำให้ดู

หนึ่งคือ การปูทาง ผู้นำท่านนี้ เริ่มด้วยการส่งข้อมูลของบริษัทที่บุคลากรควรทราบ เช่น ด้านธุรกิจ ด้านลูกค้า ด้านตลาด หรือแม้แต่ EBITDA โดยไม่ได้แบ่งว่าเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ต้องอ่านเรื่องนี้ ส่งให้บุคลากรในทีมต่างๆ อ่านด้วย หลังจากนั้นวันดีคืนดี ผู้นำเบอร์หนึ่งขององค์กรท่านนี้ ก็จัดให้มี “Surprise Quizzes” ให้แข่งกันตอบข้อคำถามแบบไม่รู้ตัวมาก่อน และผู้ที่ทำคะแนนได้สูงสุด ก็ได้รับรางวัลไป

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ ท่านเล่าว่า ในอดีต คนไม่ได้ตื่นตัวกับการใช้ภาษาอังกฤษ แต่ท่านมองเห็นโอกาสในอนาคตว่า ฐานลูกค้าจะขยายออกไปต่างประเทศแน่นอน จึงสนับสนุนให้มีการอบรม ให้เครื่องมือในการพัฒนาภาษาอังกฤษให้กับทุกคน และจัดให้มีการสอบ เอาคะแนนขึ้นมาเทียบให้เห็นด้วย ว่าใครสูงสุด และใครคะแนนยังไม่ผ่าน การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติจริงเป็นเรื่องสำคัญ ท่านจึงไม่อนุญาตให้ส่งอีเมลเป็นภาษาไทย เพื่อทุกคนจะได้ฝึกกันอย่างจริงจัง ให้ใช้เฉพาะภาษาอังกฤษ และเมื่อไหร่ท่านพอมีเวลา ก็จะแก้ไขสิ่งที่เขียนผิดให้ด้วย ผลปรากฏว่า ทุกคนขวนขวายที่จะพัฒนาภาษาอังกฤษกันอย่างท้วมท้น

ข้อสองคือ การวางระบบ ในด้านระบบการพัฒนาบุคลากร เมื่อมีบุคลากรที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวัง ท่านจะถามว่าใครเป็นคนสัมภาษณ์และรับบุคลากรคนนี้เข้ามา และให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการด้วย เพื่อการแก้ปัญหาร่วมกันแต่ก็จะเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ก่อน โดยให้หัวหน้าโดยตรงได้โค้ช ได้พูดคุยเพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องพัฒนา ให้เครื่องมือในการเรียนรู้ โดยใช้เวลาหกเดือน ถ้ายังไม่ดีขึ้น ผู้ที่ต้องรับผิดชอบคือหัวหน้าโดยตรงของบุคลากรกลุ่มนี้ด้วย เมื่อบุคลากรมีการพัฒนาที่ดีขึ้น หัวหน้าก็ต้องวางแผนให้เป็นรูปธรรมเพื่อจะพัฒนาให้เติบโตต่อไป

สุดท้ายคือ ทำให้เห็น อย่างเช่น ก่อนเริ่มการประชุมทุกครั้ง ผู้นำท่านนี้จะกล่าวตอนเปิดเสมอว่า “พวกคุณทุกคน เมื่อเข้ามาอยู่ในห้องประชุมนี้แล้ว ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด” จึงทำให้ทุกคนในที่ประชุม กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และยกมือคัดค้านในสิ่งที่เห็นต่างกัน

นอกจากนั้น ในการเปิดการประชุม มักเริ่มถามให้ทุกคนได้เล่าว่า อาทิตย์นี้ใครทำอะไรพลาดมาบ้าง และได้เรียนรู้อะไร ซึ่งทำให้ทุกคนแปลกใจว่า ท่านไม่ได้ถามความสำเร็จก่อน แต่คุยเรื่องที่เราได้เรียนรู้จากความผิดพลาดก่อน ทำให้เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ของเพื่อนๆ

ผู้บริหารที่นั่งคุยกับดิฉันได้กล่าวว่า ที่ท่านเป็นคนชอบเรียนรู้อยู่ทุกวันนี้ เพราะติดอุปนิสัยนี้มาจากตอนที่เคยร่วมงานกับผู้นำท่านนี้อีกด้วย เมื่อได้เรียนรู้เช่นนี้ ทำให้ดิฉันนึกถึงประโยคเด็ดของท่านมหาตมา คานธี ที่ว่า “You must be the change you wish to see in the world.”