

## Book Review

โดย พยัต วุฒิมรงค์<sup>1</sup>

Michael J. Marquardt. 2002. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. 2<sup>nd</sup> ed. USA: Davies-Black Publishing.

จำนวน 266 หน้า ปกแข็ง

ISBN 0-89106-165-7

ในยุคที่องค์กรส่วนใหญ่ไขว่คว้าหาหนทางที่จะทำให้ตนเองมีความแตกต่าง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แนวคิดของการเรียนรู้ได้เข้ามาเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่นำเสนอการเรียนรู้ในมุมมองของการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการสร้างองค์กรในรูปแบบดังกล่าวในความหมายของผู้แต่ง ไม่ใช่เพียงแค่การสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่ประกอบกันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรต้องทำให้พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะและเทคนิคใหม่ ๆ ตลอดเวลา แต่คำถามคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดขึ้น ผู้แต่งหนังสือเล่มนี้คือ Michael J. Marquardt ได้นำเสนอกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นขั้นตอนซึ่งเป็นระบบภายในที่องค์กรจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และเป็นผู้จัดการการตลาดกิจการ CPAC กรุงเทพฯ บจก. ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง ในเครือซิเมนต์ไทย (SCG)

Michael J. Marquardt เป็นศาสตราจารย์สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย George Washington และเป็นประธานของ Global Learning Associate ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและฝึกอบรมให้แก่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกเช่น DuPont, Motorola, Nokia และ Xerox เป็นต้น โดยผู้แต่งได้ฝึกอบรมให้กับผู้จัดการมากกว่า 45,000 คนใน 85 ประเทศตั้งแต่ปี 1969 รวมทั้งเคยได้รับเชิญให้มาบรรยายเรื่อง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยจำนวนหลายครั้ง นอกจากนี้ Marquardt ยังเป็นที่ปรึกษาให้กับรัฐบาลในหลายประเทศเช่น อินโดนีเซีย รัสเซียหรือตุรกี โดย Marquardt ได้นำประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับเขียนเป็นหนังสือมากกว่า 10 เล่มและมีบทความในสาขาภาวะผู้นำ การเรียนรู้ โลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงขององค์การมากกว่า 50 บทความ โดยหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่ผู้แต่งได้นำประสบการณ์จากการศึกษาและวิเคราะห์ห้องค์การทั่วโลกมาถ่ายทอดให้เห็นกระบวนการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

### สาระสำคัญของหนังสือ

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การมากขึ้นเนื่องจากองค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วมากขึ้น ต้องมีต้นทุนลดลงและต้องมีประสิทธิผลของแรงงานมากขึ้นเพื่อทำให้สามารถแข่งขันกับบริษัทที่มีความแข็งแกร่งจากทั่วโลก ซึ่งการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การจำเป็นต้องมีการเพิ่มทักษะของพนักงานอย่างรวดเร็ว ต้องมีการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อย่างทวิคูณในทุก ๆ 2 หรือ 3 ปี ต้องตามให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างมาก และต้องตอบสนองต่อความต้องการในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นได้ถูกนำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้

หนังสือแบ่งออกเป็น 8 บท บทที่ 1 เป็นการประเมินแรงผลักดันทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องต่อความจำเป็นที่จะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่ง Marquardt เรียกว่า แรงผลักดันหลัก 8 ประการที่เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากองค์การที่อยู่

บนพื้นฐานการผลิตโดยแรงงานที่มีทักษะทั่วไปสู่องค์การที่อยู่บนพื้นฐานการผลิตโดยแรงงานที่ทำงานด้วยใจ บทที่ 2 เป็นการแนะนำระบบทั้งหมดของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้แตงนำเสนอภาพรวมและลงรายละเอียดของระบบการทำงานย่อยทั้ง 5 (five subsystem) คือ การเรียนรู้ (learning) องค์การ (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และเทคโนโลยี (technology) ซึ่งการประสานงานและส่วนที่เติมเต็มกันระหว่างระบบย่อยทั้งห้าได้ถูกแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าองค์การนั้นขาดระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่ง

สำหรับหลักการ วิธีปฏิบัติและรายละเอียดทั้งหมดของระบบย่อยทั้งห้าถูกแสดงไว้ในบทที่ 3-7 โดยแต่ละบทประกอบด้วยวิธีปฏิบัติในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันและในตอนท้ายของแต่ละบท ผู้แตงได้นำเสนอกลยุทธ์ 10 ประการในการนำระบบย่อยแต่ละระบบมาปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นภาพและนำไปปฏิบัติจริงได้ง่ายมากขึ้น สำหรับรายละเอียดของแต่ละระบบย่อยมีดังนี้ *ระบบย่อยที่ 1 คือ การเรียนรู้* ผู้แตงอธิบายว่า องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงระดับในการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล (individual) กลุ่มหรือทีม (group/team) และองค์การ (organization) โดยประเภทของการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือ การเรียนรู้ที่เกิดจากปรับปรุงประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำไปใช้ในอนาคต (adaptive learning) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการคาดคะเนเพื่อหลีกเลี่ยงผลทางลบให้ได้โอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตและหาทางที่จะบรรลุเป้าหมาย (anticipatory learning) และ การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าและสะท้อนความคิดไปยังสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน แล้วจึงนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การ (action learning) นอกจากนี้องค์การยังต้องมีทักษะในการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย (1) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) (2) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) (3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) (4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) ซึ่งต้องอาศัยการประเมินความต้องการและระดับความรู้ความสามารถของคนในองค์การ รวมทั้งความสามารถในการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การกับความต้องการในการเรียนรู้ (5) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (dialogue) เป็นการเชื่อมโยง

และประสานการเรียนรู้กับการกระทำภายในองค์กร ระบบย่อยที่ 2 คือ องค์การ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (vision) วัฒนธรรม (culture) โครงสร้าง (structure) และ กลยุทธ์ขององค์การ (strategy) ระบบย่อยที่ 3 คือ คน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 6 กลุ่มซึ่งสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ (managers and leaders) พนักงาน (employees) ลูกค้า (customers) หุ้นส่วนทางธุรกิจและ พันธมิตร (business partners and alliances) ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย (suppliers and vendors) และ ชุมชน (community) ที่มีส่วนในการให้ความรู้และรับ ความรู้ ระบบย่อยที่ 4 คือ ความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้ความรู้มีการเคลื่อนไหวภายในองค์กรคือ การค้นหาความรู้ (acquisition) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (creation) การจัดเก็บความรู้ (storage) การวิเคราะห์และ ทำคลังข้อมูล (analysis and data mining) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer and dissemination) และการประยุกต์ใช้และการตรวจสอบความถูกต้องของ ความรู้ (application and validation) และระบบย่อยที่ 5 คือ เทคโนโลยี ประกอบด้วย เครื่องข่ายทางเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ในการเรียนรู้ได้แก่ เทคโนโลยีในการจัดการ ความรู้ (managing knowledge) เป็นเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่เก็บรวบรวม ลงรหัส ถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก และเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ ดีขึ้น (enhancing learning) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการแพร่กระจายความรู้

สำหรับบทที่ 8 ซึ่งเป็นบทสรุปของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้แต่งได้นำเสนอแนวทางในการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอน ทั้งหมด 16 ขั้นตอนได้แก่ (1) การให้คำมั่นสัญญาในการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (2) การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในการเปลี่ยนแปลง (3) การเชื่อมต่อการเรียนรู้กับการ ปฏิบัติงานขององค์การ (4) การประเมินความสามารถขององค์การในแต่ละระบบย่อย ในโมเดลระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (5) การสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการ เรียนรู้ (6) การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ (7) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงคำมั่นสัญญาในการเรียนรู้ (8) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่การเรียนรู้และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (9) การตั้งกลยุทธ์ขององค์การสำหรับ

การเรียนรู้ (10) การลดโครงสร้างแบบราชการและลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (11) การขยายการเรียนรู้ไปสู่วงโซ่ของธุรกิจ (business chain) (12) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น (13) การค้นหาและประยุกต์เทคโนโลยีที่ดีที่สุดไปสู่การเรียนรู้ที่ดีที่สุด (14) การสร้างความสำเร็จในระยะสั้น (15) การวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นความสำเร็จจากการเรียนรู้ และ (16) การปรับตัว การทำให้ดีขึ้นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### ความคิดเห็นต่อหนังสือ

ในภาวะที่องค์กรต่าง ๆ ในโลกต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนในองค์กรเข้าใจและสามารถปรับตัวได้ทันกับความเร็วในการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้น องค์กรหรือคนในองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วและดีขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วจะกลายเป็นผู้นำในการแข่งขันในทางกลับกันองค์กรที่ปรับตัวได้เชื่องช้าก็ไม่สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะเข้าสู่บทที่ 1 ของหนังสือ ผู้แต่งได้ตั้งคำถามว่า องค์กรจำเป็นหรือไม่ที่ต้องทำให้ตัวเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคำตอบคือ ถ้าหากองค์กรยังคงต้องการรักษาความสามารถในการแข่งขันในโลกปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่สุดเพื่อสร้างความอยู่รอด แต่จะอย่างไรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้อ่านจำเป็นต้องเข้าใจภาพรวมและรู้กระบวนการอย่างละเอียดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่มีรูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจง่ายและเป็นระบบ โดยมีการนำเสนอมิติ หลักการ วิธีปฏิบัติและรายละเอียดต่างๆ ที่ทุกคนต้องรู้เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้แต่งได้นำเสนอกรอบแนวคิดและแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะลงรายละเอียดของระบบย่อย แสดงให้เห็นว่า ผู้แต่งมีการวางแผนการนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นขั้นตอน รวมทั้งมีการสอดแทรก โมเดล หลักการและระบบย่อยเพื่อทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ยังมีกล่องเครื่องมือ (toolbox) ในการนำเสนอกลยุทธ์หลัก 10 ประการ เพื่อสร้างระบบย่อยทั้งห้าขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจและหลีกเลี่ยงความจำเจในการนำเสนอ ในภาคผนวกของหนังสือ ผู้แต่งได้เพิ่มเติมแบบสอบถามในการประเมินว่า องค์การของท่านเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งเป็นระบบย่อยทั้งห้าซึ่งช่วยให้แต่ละองค์การรัฐสถานะปัจจุบันของตนเอง ท้ายสุดผู้แต่งยังมีพจนานุกรมแสดงคำศัพท์ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อให้ผู้อ่านที่อาจสงสัยในความหมายของคำบางคำได้เข้าใจความหมายของคำดังกล่าวได้ดีมากขึ้น ซึ่งรูปแบบในการนำเสนอต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นทำให้หนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจและไม่ยืดเยื้อจนเกินไป เหมาะสำหรับการทำความเข้าใจภาพรวมของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อผู้อ่านได้เริ่มอ่านหนังสือเล่มนี้ ในบางตอนผู้อ่านอาจมีความรู้สึกคล้ายคลึงกับหนังสือของ Peter M. Senge ที่เขียนเกี่ยวกับวินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ชื่อ *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* ซึ่งออกจำหน่ายในปี 1996 โดย Senge ถือว่า นักวิชาการที่มีชื่อเสียงที่ทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างมากจากนักวิชาการและองค์การทั่วโลก ซึ่ง Marquardt ได้รับอิทธิพลของกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จาก Senge โดยส่วนของระบบย่อยในเรื่องการเรียนรู้ Marquardt ได้นำวินัย 5 ประการมาใส่ไว้ถึง 3 ประการคือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ขาดเพียงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) อย่างไรก็ตาม Marquardt ได้สอดแทรกเรื่องของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ในกระบวนการที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ Marquardt ยังได้ต่อยอดโดยการนำเรื่องของการจัดการความรู้ (knowledge management) ใส่ไว้เป็นระบบย่อยหนึ่งของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นได้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้จำเป็นต้องเกิดขึ้นร่วมกัน นอกจากนี้ Marquardt ยังแสดงให้เห็นว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีที่มีความพร้อม มีการติดต่อระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือเรียกได้ว่า ต้องประสานงานกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด (stakeholder) และต้องมีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ด้วย ดังนั้น ผู้อ่านหนังสือเล่มนี้จะได้ประโยชน์จากการนำเสนอความเชื่อมโยงของระบบย่อยทั้งห้าในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยทั้งห้านี้จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน หากขาดระบบใดระบบหนึ่งจะทำให้้องค์การประสบความล้มเหลวในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ้องค์การในปัจจุบันอาจคิดว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ง่ายแต่ในความเป็นจริง การทำให้พนักงานมีการเรียนรู้อาจไม่ได้ยากอย่างที่คิด แต่การสร้างให้พนักงานมีการเรียนรู้โดยอัตโนมัติและเกิดความยั่งยืนเป็นสิ่งที่้องค์การจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดของระบบย่อยต่าง ๆ และต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์การมากกว่าการปฏิบัติตามกระแสของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับจุดอ่อนของหนังสือเล่มนี้คือ จากการที่ผู้แต่งพยายามมีระบบย่อยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ถึง 5 ระบบย่อยทำให้ผู้แต่งต้องพยายามสรุปสาระสำคัญของแต่ละระบบย่อยทำให้ผู้อ่านอาจไม่สามารถเข้าใจกระบวนการย่อยของแต่ละระบบได้มาก เช่น ในการย่อยระบบเรื่องการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการย่อยถึง 5 กระบวนการ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ผู้แต่งมีการสรุปสาระสำคัญเพียงไม่ถึง 1 หน้าโดยอธิบายว่า Senge ได้พูดเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบว่าอย่างไร ทำให้ผู้อ่านที่ต้องการศึกษารายละเอียดดังกล่าวจำเป็นต้องไปอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมในหนังสือเล่มอื่น นอกจากนี้ แม้ว่าผู้แต่งมีประสบการณ์อย่างมากจากการให้คำปรึกษาของค์การต่าง ๆ ทั่วโลก แต่ไม่ได้ยกตัวอย่างการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ใน้องค์การมานำเสนอให้เป็นรูปธรรม ทำให้ขาดการนำเสนอรายละเอียดอย่างเป็นรูปธรรม หากผู้แต่งมีการสอดแทรกประเด็นดังกล่าวจะทำให้หนังสือเล่มนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น อย่างไรก็ตามในภาพรวม หนังสือเล่มนี้มีการสรุปแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมสำหรับคนที่ต้องการหาวิธีการเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมและนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้จัดการหรือ

หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องนำนโยบายดังกล่าวไปสร้างแนวทางปฏิบัติ หรือ พนักงานภายในองค์กรที่ต้องการปรับตัวและสร้างความเข้าใจในบริบทของการเรียนรู้ เพิ่มมากขึ้น โดยหนังสือเล่มนี้ทำให้ทราบวิธีปฏิบัติและมีรายละเอียดที่ประกอบด้วย หลักการที่เฉพาะเจาะจงและมีขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่บูรณาการ กระบวนการทั้งหมดขององค์การ