

THE FIFTH DISCIPLINE

The Art & Practice of the Learning Organization

เถลิงศก โสมทิพย์¹

Talerngsok Sometip

Peter M. Senge : เขียน

Published by Doubleday, a division of Random House, Inc.

New York, U.S.A., 2006.

445 หน้า ราคา 773 บาท

ในปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) ได้ตีพิมพ์ The Fifth Discipline เพื่อเสนอรูปแบบ the Learning Organization (องค์การการเรียนรู้) ถือว่าเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ขององค์การที่เปลี่ยนมุมมองจากองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organizations) ที่เรียกกันว่า องค์การระบบสำนักงาน (Bureaucratic Organization) และองค์การมนุษย (Organic Organization) กระบวนทัศน์ใหม่ขององค์การยึดเอาการเรียนรู้/ความรู้เป็นฐาน และได้รับการยอมรับจากนักวิชาการการบริหารทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลก

แนวคิด the Learning Organization ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาไทย ตั้งแต่การปฏิรูปการศึกษา พ.ศ.2542 ดังปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และนโยบายการศึกษาแห่งชาติที่เขียนไว้ว่า “อุดมการณ์และการหลักการจัดการศึกษาของชาติ คือจัดให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทย ให้เป็นสังคมการเรียนรู้ หรือสังคมแห่งความรู้”

นับถึงวันนี้ The Fifth Discipline ตีพิมพ์มาแล้ว 22 ปี หลักทฤษฎีและแนวปฏิบัติของ the Learning Organization ยังเป็นที่ยอมรับกันอยู่และถูกนำมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หากเรานำต้นตำรับเดิมขึ้นมาพิจารณาจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์การพอสมควร

หนังสือ แบ่งออกเป็น 6 ตอน **ตอนที่ 1** มี 3 บท ครอบคลุมสาระสำคัญที่จำเป็นหัวเรื่อง -- ความเป็นจริงในองค์การเกิดจากการกระทำของเราเอง และเราเปลี่ยนมันได้

ใน **บทที่ 1** เขานำวาทะอมตะของนักวิทยาศาสตร์ชาวกรีกโบราณ อาคีเมดิส มาเป็น Topic เพื่อปลุกเร้าสร้างแรงดลใจให้ผู้อ่านรับในสิ่งที่ตนนำเสนอ ‘Give Me a Lever Long Enough ... and Single-handed I can Move the World’ (เอาคานงัดที่ยาวพอมาให้ฉันสักอันซิ ด้วยมือข้างเดียวนี้แหละฉันจะเคลื่อนโลกใบนี้ให้ดู) บอกเป็นนัยว่า The Learning Organization ไม่ใช่สิ่งที่เพ้อฝันหากแต่เป็นสิ่งที่สร้างได้

ปีเตอร์ เซงก์ ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “เป็นองค์การที่พนักงานพัฒนาสมรรถนะของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการเป็นองค์การที่สนับสนุนการคิดใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง เป็นองค์การที่เปิดโอกาสให้คนได้สร้างความผืนร่วมกัน และให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อได้เห็นองค์การโดยรวมด้วยกัน”

จากคำจำกัดความ คำหลักที่เจ้าของทฤษฎีเน้นเป็นพิเศษ คือ สมรรถนะ ความต่อเนื่อง ความคิดใหม่ ความผืน และการเรียนรู้ ซึ่งสื่อความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีสภาพเป็นพลวัตร การเรียนรู้ในทัศนะของเขา มี 2 ประเภทคือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (adaptive learning) เพื่อการอยู่รอด และการเรียนรู้เพื่อสร้าง

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผลผลิต (Generative Learning) เพื่อความเป็นเลิศ พฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กรมี สองลักษณะคือ การเรียนรู้ของบุคคล (Individual learning) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากบุคคลที่ประกอบขึ้นเป็นองค์กรนั้นไม่เรียนรู้ร่วมกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างขึ้นโดยใช้ 5 องค์ความรู้ (Five Disciplines) ซึ่งเขาอุปมาเหมือน 5 เทคโนโลยีองค์ประกอบที่ทำให้เครื่องบิน DC-3 ของพี่น้องตระกูลไรท์บินได้ในครั้งแรก และพัฒนาเข้าสู่ธุรกิจการพาณิชย์อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ที่เป็นพื้นฐาน ทั้ง 5 เช่นว่านี้ มีดังนี้

1. การคิดเป็นระบบ (System thinking)

เป็นองค์ความรู้ที่บูรณาการองค์ความรู้อื่นๆ หลอมรวมเข้ามาเป็นตัวทฤษฎีองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ การคิดเป็นระบบ จะทำให้สามารถเข้าใจและตอบสนองต่อองค์กรโดยรวม และสามารถตรวจสอบส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและกัน ปีเตอร์ เซงก์ก็มองว่า การปฏิบัติในการแก้ปัญหาการบริหารมักประยุกต์ใช้รอบความคิดง่าย ๆ กับสิ่งที่เป็ระบบที่ซับซ้อน มีแนวโน้มว่าเราจะมองไปที่ส่วนต่างๆ แบบแยกส่วนแทนที่จะมองเห็นส่วนรวม จึงมองไม่เห็นองค์กรว่าเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตร ดังนั้น การเข้าใจระบบได้ดีจะทำให้ปฏิบัติการได้ดีกว่า แนวคิดเชิงระบบเป็นทัศน์ที่มองกว้างและมองไกล มองผลระยะยาว ซึ่งแตกต่างจากการปรับปรุงองค์กรแบบที่ผ่านมาก็ปฏิบัติการณ์ในระยะสั้น แบบแยกส่วน และมักจะลงเอยด้วยการเสียค่าใช้จ่ายแพงในระยะยาว

2. ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) เป็นองค์ความรู้ เกี่ยวกับการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในวิสัยทัศน์ตนเอง การสนใจในกำลังความสามารถของตนเอง และพัฒนาความอดทน และการเห็นความจริงแท้โดยปราศจากความลำเอียง ความเชี่ยวชาญ อาจหมายถึงความสามารถที่สูงเป็นพิเศษในระดับหนึ่ง คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล คือคนที่สามารถสร้างผลงานที่มีความสำคัญสำหรับตัวเขา คนที่มีแนว

ทางการดำเนินชีวิตเหมือนจิตรกรที่มีความสุขกับงานศิลปะและมุ่งมั่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. ภาพในใจ (Mental Models) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ที่ฝังรากลึกในใจ หรือทัศนคติโดยรวมที่มีอิทธิพลต่อวิธีการมองโลก และแนวทางการปฏิบัติ บ่อยครั้งที่เดียวที่เราไม่รู้ว่ามีภาพที่ฝังลึกใจของเราเป็นอย่างไรหรือมีผลต่อพฤติกรรมของเราอย่างไร ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ในการเปลี่ยนภาพหรือความเชื่อฝังลึก ร่วมกันในเรื่ององค์กร การตลาด คู่แข่ง ในความคิดของ ปีเตอร์ เซงก์ ก็เห็นว่าการวางแผนคือการเรียนรู้และการวางแผนขององค์กรก็คือการเรียนรู้ขององค์กรนั่นเอง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรื่อง ภาพความเชื่อ จะเริ่มต้นด้วยการ หันกระจกเงาส่องดูใจเราเอง ขุดหาภาพที่เรามองเห็นโลก แล้วนำออกมาตรวจสอบจะหมายรวมถึงความสามารถในกิจกรรม การสนทนา (Dialogue) ของกลุ่ม หาข้อสรุปได้ อย่างราบรื่น มีสาระการเรียนรู้ เพื่อนำมาศึกษาทบทวนและสนับสนุน

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) เป็นความรู้เกี่ยวกับความสามารถในสร้างภาพฝันในอนาคตขององค์กรร่วมกัน คงไม่มีองค์กรใดที่ประสบผลสำเร็จสู่ความยิ่งใหญ่ โดยปราศจากวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ รวมทั้งทั้งองค์กร ปีเตอร์ เซงก์ ก็กล่าวว่า “เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริง คนจะสร้างความเป็นเลิศ และเรียนรู้ไม่ใช่เพราะมีคนสั่งให้ทำ แต่เพราะเขาต้องการทำมีผู้นำมากมายที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว แต่ไม่สามารถแปลงออกมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมได้ เพื่อจะปลุกเร้ากระตุ้นองค์กร” เขากล่าวว่าเพิ่มเติมว่า “สิ่งที่ขาดอยู่ในองค์ความรู้ก็คือความรู้ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ส่วนตัวเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เป็นชุดหลักการและแนวปฏิบัติ”

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ทีมเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น ในการกีฬา การแสดง วิทยาศาสตร์ และแม้กระทั่งบางครั้งทางธุรกิจเคยมีตัวอย่างที่น่าสนใจที่ความฉลาดของทีมมีสูงกว่าความฉลาดของแต่ละบุคคลในทีมรวมกัน และในที่

ซึ่ง ทีมได้พัฒนาสมรรถนะการประสานงาน เมื่อทีมเรียนรู้อย่างแท้จริง ๆ ไม่เพียงแต่จะเกิดผลดีต่อผลผลิต สมาชิกแต่ละคนของทีมยังเติบโตอย่างรวดเร็ว

องค์ความรู้เรื่องการเรียนรู้ของทีมเริ่มพัฒนาด้วยการใช้รูปแบบ “การสนทนา” (Dialogue) เป็นเครื่องมือ เพื่อให้คิดร่วมกันอย่างแท้จริงเป็นสื่อค้นหาการปฏิสัมพันธ์ที่ปิดกั้น ทำลายการเรียนรู้ เขาใช้คำว่า Dialogue ในความหมายที่แตกต่างจาก Discussion และการสนทนา โดยทั่วไป Dialogue ในความหมายของเขาเป็นความหมายเดิมตามรากศัพท์ภาษา Greek โดยสรุป คือ การพูดคุยภายในกลุ่มแบบเปิดเผยอิสระ เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ที่ดีกว่าเงื่อนไขของการสื่อสารด้วยวิธี Dialogue มีดังนี้

1. ผู้เข้าร่วมต้องแขวน ความเชื่อส่วนตัวไว้ก่อน (Suspending assumptions)
2. ทุกคนต้องนับถือกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน
3. จะต้องมีความอ่อนน้อมความสละในการจัดการระยะแรก

ในบทที่ 2 กล่าวถึงปัญหองค์การ โดยใช้ Topic ที่เป็นวลีอุปมาว่า (metaphor) “Does Your Organization Have a Learning Disability?” เขาอุปมาองค์การที่มีปัญหาว่า เหมือนกับเด็กที่มีความบกพร่องในการเรียนรู้ (Learning Disability) ซึ่งถือเป็นเรื่องเศร้าพอ ๆ กันหาก ไม่ตรวจให้พบ และลงมือเยียวยาความบกพร่องในการเรียนรู้ ขององค์การมี 7 ประการดังนี้

- 1) I am my position ตัวฉันคือตำแหน่ง
- 2) The enemy out there. ความผิดอยู่ที่โน่น
- 3) The Illusion of Taking Charge รับผิดชอบ เผลอปัญหา
- 4) The Fixation of Events มองแคบ
- 5) The Parable of the Boiled frog นิยายกบในหม้อต้มน้ำ

6) The Delusion of Learning from Experience ความไม่ชัดเจนในการเรียนรู้จากประสบการณ์

7) The Myth of the Management Team ความไม่เข้าใจของทีมจัดการ

และเขาย้ำในตอนท้ายบทว่า The Five Disciplines of the Learning Organization จะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้

บทที่ 3 Prisoners of the System or Prisoners of Our Own Thinking (ผู้ถูกพันธนาการในระบบหรือ โดยกรอบความคิดของตนเอง) เป็น Topic ของบทนี้ผู้เขียนเสนอผลการทดลองด้วยสถานการณ์จำลองการจัดการธุรกิจเบียร์ การผลิตและการจำหน่าย ที่ตั้งชื่อว่า Beer Game ผู้แสดงบทในการเผชิญกับปัญหา และการแก้ปัญหา มี 3 คน คือ คนขายปลีก คนขายส่ง และผู้จัดการฝ่ายการตลาดของโรงงาน แบบฝึกหัดนี้ได้ทดลองใช้ในชั้นเรียน และการฝึกอบรมมาประมาณกว่า 20 ปี มีผลการทดลองเพื่อสนับสนุนหลักการใน 2 บทแรก และผู้เขียนสรุปแสดงให้เห็น หลักการคิดเชิงระบบได้ดังนี้

Structure Influences Behavior.

(โครงสร้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม)

Structure in Human System Is Subtle.

(โครงสร้างในระบบมนุษย์ เป็นสิ่งละเอียดอ่อน)

Leverage Often Comes from New

Ways of Thinking. (พลังที่จะเปลี่ยนแปลงเกิดจากการคิดแบบใหม่ ๆ)

ตอนอื่น ๆ ที่เหลือของหนังสือเป็นการขยายความหมายของ The Five Disciplines และความเกี่ยวพันกันด้วยการพรรณนา และยกตัวอย่างประกอบ ซึ่งจะขอสรุปโดยย่อ ดังนี้

ตอนที่ 2 ว่าด้วยองค์ความรู้ที่ 5 ซึ่งผู้เขียนตั้งชื่อ Topic ว่า The Fifth Discipline : the Cornerstone of the Learning Organization แสดงถึงความสำคัญที่สุด The Fifth Discipline คือ การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ที่นำมาใช้เป็นชื่อตำรา เป็นองค์ความรู้หลักที่จะบูรณาการเข้ากับ 4

องค์ความรู้ และหลอมรวมเป็นองค์ทฤษฎีเดี่ยว พร้อมแนวปฏิบัติ การคิดในเชิงระบบทำหน้าที่ร่วมกับอีก 4 องค์ความรู้ คือ 1. องค์ความรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้ตระหนักในศักยภาพขององค์การปลูกฝังความผูกพันในระยะยาว 2. องค์ความรู้เกี่ยวกับภาพในใจ ซึ่งจะเน้นการเปิดเผยให้เห็นจุดอ่อนในวิธีการมองโลกปัจจุบัน 3. องค์ความรู้ในการเรียนรู้ของทีมมุ่งพัฒนาทักษะของกลุ่มให้เห็นภาพส่วนรวมเหนือภาพส่วนตัว 4. องค์ความรู้เกี่ยวกับ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 เป็นความพยายามอธิบายให้กระจ่างลงลึกในรายละเอียดของอีก 4 องค์ความรู้ คือ Personal Mastery, Mental Models, Building Shared Vision, และ Team Learning และสรุปให้เห็นความสัมพันธ์กับการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ในแต่ละบทได้อธิบายความหมาย แต่ละองค์ความรู้ และสังกัปป์ของคำหลักที่เป็นหลักการย่อยที่ผู้เขียนประดิษฐ์ขึ้นมาให้มีความหมายเฉพาะ โดยการใช้บริบทและคำอุปมา (metaphors) และได้อธิบายแนวทางการนำหลักการ หรือทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 4 Reflections from Practice เป็นการนำเสนอผลการปฏิบัติการจากการนำ Five Disciplines of the Learning Organization ไปใช้ และได้ปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 1990 เขียนโดยการ วิเคราะห์เสียงสะท้อนกลับที่อยู่ในรูปของ “คำพูดที่เป็นความคิดเห็น” ซึ่งส่วนใหญ่ออกมาในเชิงบวกที่สนับสนุนหลักการ

บทที่น่าสนใจ คือ บทที่ 14 Strategies -- กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และบทที่ 15 The Leader's New Work -- งานใหม่ของผู้บริหาร บทบาทใหม่ของผู้นำองค์กรเรียนรู้มี 3 สถานภาพ คือ Leader as Designer, Leader as Teacher และ Leader as Steward

บทพินิจ The Fifth Discipline

ประมาณ 100 ปี ที่ Max Weber ได้วาดฝันพิราमितขององค์การที่เป็นทางการนับว่ามีความเป็นรูปธรรมมากที่สุด แม้กระนั้นองค์การก็ยังมีลักษณะอีกหลายอย่างที่เราไม่สามารถอธิบายได้ นักวิชาการคนแล้วคนเล่าอธิบายลักษณะองค์การแต่ก็เหมือนคนตาบอดคลำช้าง ในปี ค.ศ.1990 Senge ได้วาดภาพ The Learning Organization ในหนังสือ The Fifth Discipline ซึ่งถือว่าเป็น Paradigm ใหม่ เขาพยายามจะพรรณนาให้เห็นเป็นรูปธรรมในลักษณะโน้มน้าวใจให้เชื่อ (Persuasive) ด้วยคำที่ประดิษฐ์ขึ้นใหม่ และใช้แบบอุปมาอุปไมยคำว่า the learning organization ก็ถือว่าเป็นคำอุปมาแบบ Personification มององค์การเป็นเสมือนบุคคล อุปมาอื่น ๆ เช่น Prisoners of the System or Prisoners of Your Own Thinking ฯลฯ

ในแง่การจัดการเรียงลำดับเนื้อหาของข้อเขียนนับว่าสมบูรณ์แบบ มีผู้กล่าวว่าเขาบูรณาการทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีระบบด้วยทักษะการเขียนที่ดี ถ้าอ่านอย่างผิวเผินอาจไม่รู้เลยว่าทฤษฎีของการแห่งการเรียนรู้ได้สร้างขึ้นบนพื้นฐานทฤษฎีเก่าที่มีอยู่แล้ว เช่น Mental Models เป็นเรื่องมิติวัฒนธรรมองค์การ นั่นเอง

ในทัศนะของนักวิชาการด้วยกัน David A. Garvin ได้สะท้อนความเห็นที่มีต่อ The Learning Organization ในบทความของเขาว่า “....remain murky, confused and difficult to penetrate...near mystical terminology...far too abstract, and too many questions unanswered.” และกล่าวว่ามีลักษณะเป็นปรัชญา ขาดรายละเอียดของแนวปฏิบัติ แต่ Garvin เห็นด้วยในข้อที่ว่า การเรียนรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ และเสนอว่าถ้าจะสร้าง The Learning Organization ได้จริงจะต้องมีความชัดเจนใน 3 M's คือ Meaning, Management และ Measurement

ความคิดเห็น ของ Garvin ก็มีบางส่วนถูก แต่ Senge เองพยายามชี้ให้เห็นแล้วว่าองค์การแห่งการ

เรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัตร คือ กระทำอย่างต่อเนื่อง (continually) จะไม่มีองค์การใดที่เป็นองค์การที่ได้เรียนรู้แล้วมีแต่องค์การที่กำลังเรียนรู้ (Learning) เพื่อการอยู่รอด และความเป็นเลิศ เขาเน้นว่าการพัฒนาต้องมองไปที่ผลระยะยาว

การพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิถีทางที่ถูกต้อง แต่ระดับความสำเร็จคงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ ซึ่งคงต้องหาทางปรับปรุงไปพร้อม ๆ กันที่สำคัญขณะนี้นักปฏิบัติ (Practitioners) น่าจะต้องกลับไปทบทวนทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ใน Concepts หรือ Theory ของ The Five Disciplines of the Learning Organization เพื่อความมั่นใจในการออกแบบแนวทาง หรือ สร้างรูปแบบการจัดการ (Management Models) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- สมศ. สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์กรมหาชน). มาตรฐานตัว
บ่งชี้และเกณฑ์ พิจารณา ประเมินคุณภาพ
ภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ
ที่ 2 (พ.ศ.2549-2553) เอกสารอัดสำเนา,
ม.ป.ป.
- French, Wendel L., Bell, Cecil, H., Zawacki,
Robert. (2005). *Organization
Development. "Building a Learning
Organization by David A. Garvin"*. New
York: McGraw Hill. Pp. 274-287.
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline :
The arts & practice of the learning
organization*. New York : Doubleday.