

บทที่ 2

ตรวจเอกสาร

2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำหรับนักปฏิบัติที่ช่วยทำให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายความเป็นชุมชนหรือหมู่คณะที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกัน

ความรู้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างได้ เช่น การบันทึกแบบเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือต่างๆ ส่วนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นนามธรรม ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณที่มีอยู่เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นรูปธรรมได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน และกระบวนการคิดวิเคราะห์ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการจัดการความรู้ต้องทำให้ความรู้ทั้งสองประเภทเกิดการนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนให้มากที่สุด รวมถึงมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญไปยังบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบ และให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด Nonaka และ Takeuchi, 1995 ได้สร้างโมเดลการจัดการความรู้ เรียกว่า “SECI Model (โมเดลเซกิ)” ที่แสดงความสัมพันธ์ของการหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งแบ่งได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) : Tacit to Tacit

เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญ เช่น การประชุม การระดมสมอง เป็นต้น ซึ่งเป็นความรู้หรือประสบการณ์เฉพาะของแต่ละบุคคลที่นำมาแลกเปลี่ยนร่วมกัน ทั้งนี้ ความรู้ในรูปแบบนี้มีข้อจำกัด เนื่องจากความรู้ของทั้งสองฝ่ายจะไม่มีส่วนนำมาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจน และไม่มีผลประโยชน์ต่อองค์กรในลักษณะองค์กรรวม

2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) : Tacit to Explicit

เป็นความรู้ที่เกิดจากการส่งต่อระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ถูกพัฒนาให้ตกผลึกและได้รับการกลั่นกรอง นำไปสู่การแบ่งปันและเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่เป็นฐานความรู้ใหม่ให้แก่องค์กร ความรู้ในรูปแบบนี้เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้สื่อสารออกไปภายนอกในรูปของแนวคิด แผนภูมิ แผนภาพ หรือเอกสารที่เข้าใจง่ายและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

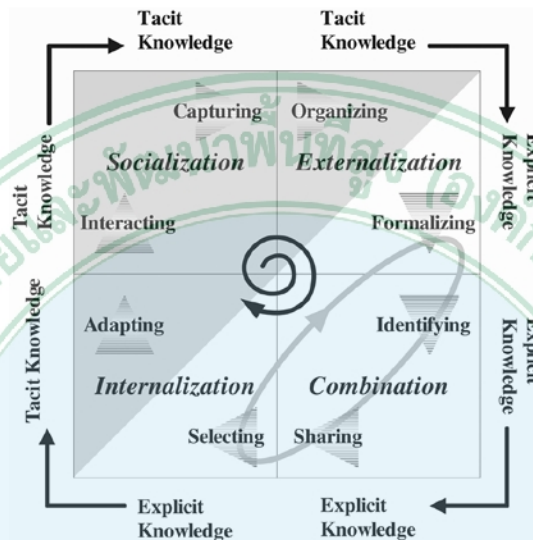
3) การควมรวมความรู้ (Combination) : Explicit to Explicit

ความรู้รูปแบบนี้เกิดจากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการนำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ หรือสร้างสรรค์งานใหม่ ซึ่งความรู้ใหม่ที่ได้จากการรวบรวมหรือปรับปรุงความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรนี้ จะถูกนำไปเผยแพร่ต่อให้แก่สมาชิกในองค์กร

4) การฝึกฝังความรู้ (Internalization) : Explicit to Tacit

ความรู้รูปแบบนี้เป็นการที่สมาชิกในองค์กรนำความรู้ที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นใหม่ไปปรับใช้ในองค์กร และก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่ฝังในตัวคน ซึ่งเป็นการนำไปใช้ในระดับบุคคล เกิดการเรียนรู้จากการลงมือทำ

องค์กรที่มีการนำเอาโมเดลการจัดการความรู้ที่มีการสร้างความรู้ทั้ง 4 รูปแบบดังกล่าวนี้ไปใช้ จะก่อให้เกิดลักษณะของการหมุนวนเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขึ้นไปอย่างไม่หยุดยั้ง และทำให้เกิดแรงผลักดันที่จะสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาในองค์กร ซึ่งแรงผลักดันที่เกิดขึ้นมาจากความทุ่มเทของคนในองค์กรที่ร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา: www.thaiall.com/km/indexo.html

ภาพที่ SECI Model (โมเดลเซกิ)

2.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

การบ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่า องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ไหน และความรู้อะไรบ้างที่ องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่ามีขีดความสามารถอะไรบ้าง โดยทั่วไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การสร้างและแสวงหาความรู้จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้า มีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำ เนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่มิฉะนั้นองค์กรอาจ สร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ หัวใจสำคัญของขั้นตอน นี้ คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการแสวงหาความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้

ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำสารบัญ และรวบรวมจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายและรวดเร็ว

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ควรอยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย และมีการนำความรู้ที่นำมาประมวลผลมาเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัยสอดคล้อง และตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

การเข้าถึงความรู้เป็นการนำความรู้ไปเผยแพร่ให้กับผู้อื่นเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป องค์กรต้องมีวิธีการกระจายความรู้ให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ โดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ เป็นการให้แบบ Supply-based เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลต่างขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไป มักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูลหรือความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

(2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ Demand-based ทั้งนี้ การเข้าถึงความรู้จะต้องทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธี กรณีที่เป็นความรู้ในประเภท Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit Knowledge ทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรเลือกใช้วิธีตามความถนัดและสะดวกวิธีการหลักๆ มีดังต่อไปนี้

(1) จัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) โดยนำผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันมากขึ้น

(2) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles: IQCs) กลุ่ม IQCs จะระดมสมองกันเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

(3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) เป็นเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย ประกอบด้วยกลุ่มคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

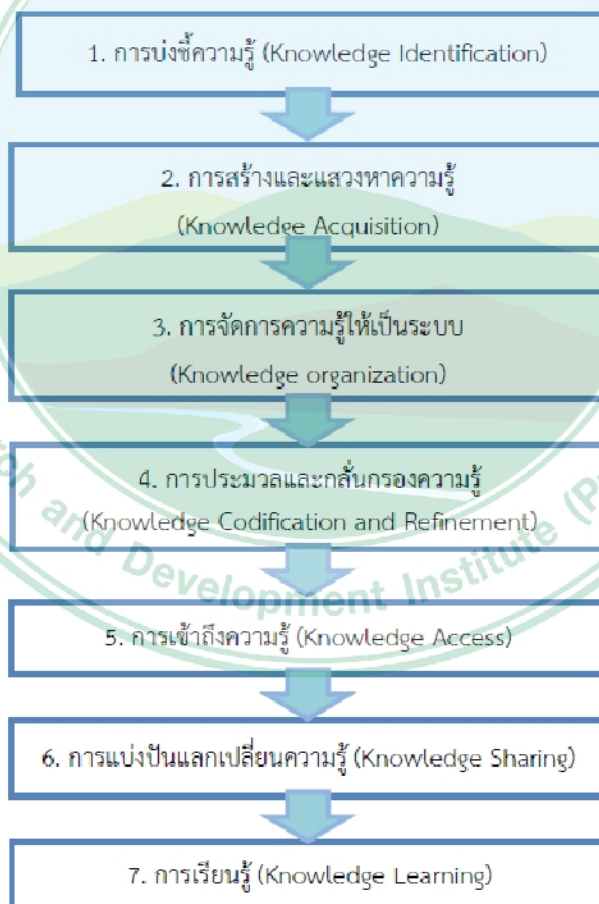
(4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit Knowledge จากผู้มีความรู้หรือมีประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

(5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ในภายในสายงานเดียว หรือข้ามสายงาน เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่างๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาศักยภาพที่หลากหลายมากขึ้น

(6) เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นการจัดประชุม หรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและประชุมวิชาการ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ (Learning)

มีความสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะนำไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด เรียกว่า วงจรการเรียนรู้



ภาพที่ กระบวนการจัดการความรู้

2.3 การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นเรื่องที่ยากและท้าทายใหม่สำหรับองค์กร เนื่องจากการทำงานในองค์กรโดยทั่วไปต้องประสบกับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนของบุคลากร ทั้งจากการโยกย้ายสายงาน เกษียณหรือลาออกจากงาน ส่งผลให้สูญเสียความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ ไป ด้วย การจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยรักษาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไว้ โดยทำให้การพัฒนาการเรียนรู้ของทั้งสมาชิกในองค์กร รวมถึงตัวขององค์กรเอง ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบบริหารจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้จริงและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะหาอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจับเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีดังนี้

- สมาชิกในองค์กรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- สมาชิกในองค์กรมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบเพิ่มพูนความสามารถ โดยมีการคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นพื้นฐาน
- องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว ด้วยการกระตุ้นและปฏิรูปตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเรื่องที่ไม่คาดคิด แม้ว่าจะเป็นความล้มเหลวก็จะมองเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้เกิดเป็นแรงกระตุ้นในการวิเคราะห์และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สมาชิกในองค์กรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 รากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีทักษะความเชี่ยวชาญ จะมีกิจกรรมหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกิจกรรมแต่ละด้านจะต้องใช้กรอบความคิด เครื่องมือ และแบบแผนที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม การดำเนินการจะสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างระบบและสนับสนุนการทำกิจกรรมดังกล่าว โดยให้กิจกรรมเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้สามารถองค์กรสามารถบริหารการเรียนรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกิจกรรมหลักทั้ง 5 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

กิจกรรมนี้ต้องอาศัยหลักปรัชญาและวิธีการตามแนวคิดด้านการบริหารคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่น

- ❖ การวินิจฉัยปัญหาด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์แทนการคาดเดา โดยใช้วงจร PDCA คือ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการ)
- ❖ การตัดสินใจด้วยข้อมูลแทนที่จะใช้สมมติฐาน ซึ่งปฏิบัติตามแนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพเรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริง (fact-based management)”
- ❖ การใช้เครื่องมือทางสถิติที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เช่น กราฟแบบฮิสโตแกรม แผนภูมิพาเรโต การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และแผนภาพแสดงสาเหตุและผลลัพธ์ เป็นต้น เพื่อจัดระเบียบข้อมูลและหาข้อสรุปจากข้อมูล

2) การทดลองทำสิ่งต่างๆด้วยวิธีการใหม่

กิจกรรมนี้เป็นการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องใช้วิธีตามหลักวิทยาศาสตร์ เช่นเดียวกับวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่จะต่างกันตรงที่กิจกรรมการทดลองนี้มาจากโอกาสและความต้องการขยายขอบเขตสิ่งที่รู้ ไม่ได้เป็นการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งกิจกรรมการทดลองจะมี 2 ลักษณะ ดังนี้

- ❖ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยออกแบบมาเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ที่ละน้อย ให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการทดลองเช่นนี้จะประสบความสำเร็จได้ ทีมงานหรือสมาชิกในองค์กรจะต้องทุ่มเททำงานเพื่อให้แน่ใจว่ามีการไหลเวียนของความคิดใหม่อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้ง มีการสร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรกล้ารับความเสี่ยง รู้สึกได้ประโยชน์จากการดำเนินงานมากกว่าสิ่งที่ต้องเสียไป
- ❖ การทดลองที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยสร้างขึ้นมาในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งเป็นการนำหลักการและวิธีการที่องค์กรหวังว่าจะนำมาใช้กับทั้งองค์กรในภายหลัง กิจกรรมการทดลองลักษณะนี้จึงเป็นเหมือนจุดสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ มีทีมงานที่ดำเนินการจากหลายฝ่ายร่วมกันภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงจากผู้บริหาร และต้องมีกิจกรรมการถ่ายทอดการเรียนรู้ร่วมด้วยเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต

เป็นการทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยมีการประเมินอย่างเป็นระบบ และบันทึกสิ่งที่ได้รับอย่างเปิดเผยและง่ายต่อการเข้าถึงของสมาชิกในองค์กร โดยคำกล่าวของนักปราชญ์ George Santayana ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้ที่ไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักทำผิดพลาดแบบเดิมอยู่เสมอ” ดังนั้น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรมักมาจากความบังเอิญมากกว่าเกิดจากการวางแผนอย่างรอบคอบ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการสนับสนุนให้มีการคิดทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและนำไปพัฒนาให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

4) การเรียนรู้จากบุคคลอื่น

การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรไม่ได้เกิดจากการคิดทบทวนและการวิเคราะห์ด้วยตัวเองทั้งหมด ความรู้ความเข้าใจที่มีได้รับอาจมาจากการมองออกจากสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมักจะเปิดกว้าง ยอมรับความรู้ใหม่ๆ จากองค์กรภายนอก ทั้งที่มีรูปแบบการทำงานที่คล้ายกันหรือแตกต่างกัน ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความคิดที่หลากหลาย ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยกระบวนการหิบบั่มความคิดจากภายนอกเข้ามาอย่างเต็มที่ จะเป็นการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติขององค์กรกับองค์กรอื่นที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือที่เรียกว่า “การทำ Benchmarking” ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีที่ทำให้ได้มุมมองของบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดการค้นพบแนวปฏิบัติที่ดีขึ้นในระบบการทำงานขององค์กร โดยองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการศึกษาแนวปฏิบัติและวิธีการทำงานขององค์กรแทนการศึกษาจากผลลัพธ์จากการทำงาน

5) การถ่ายทอดความรู้

เพื่อไม่ให้เกิดการเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งกลไกที่จะทำให้เกิดการเผยแพร่ความรู้ ได้แก่ การจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของบุคลากร การให้ความรู้และจัดโครงการฝึกอบรม และกิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

