

โมเดลการเรียนรู้ ขององค์กรแห่งอนาคต



รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข

วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้แบบใหม่ คือ สร้างความสามารถใหม่ในการแปลง (transform) ตนเอง เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์นั้นๆ

ต้นปีนี้ดิฉันใช้เวลาพูดถึงภาวะผู้นำแบบ Agile องค์กรแบบ Agile ตลอดจนการสร้างทีมงานแบบ Agile เนื่องจากมีแฟนคอลัมน์ให้ความสนใจกับการปรับเปลี่ยนตนเองและองค์กรให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่ไม่ใช่แค่เปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันถึงรูปแบบวิถีคิดและวิธีการทำงานต่างๆอย่างสิ้นเชิง

หลายคนที่มีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกลก็สามารถปรับตัว ปรับองค์กร ปรับผลิตภัณฑ์และบริการของตนทันต่อการเปลี่ยนแปลง กลายเป็นผู้นำเรื่องนวัตกรรมสามารถโกยเม็ดเงินเข้ากระเป๋าได้อย่างรวดเร็ว เช่น บริษัทเทศบาลที่สร้างรถไฟฟ้า รถยนต์ไร้คนขับ แอร์บีแอลบีบีที่ไม่ต้องเป็นเจ้าของโรงแรมเองสักโรง เช่นเดียวกับอูเบอร์ที่ไม่ต้องเป็นเจ้าของแท็กซี่สักคัน อาลีบาบาที่เป็นเว็บไซต์ขายส่งที่ใหญ่ที่สุดในโลกที่เปลี่ยนรูปแบบการช้อปปิ้งของคนยุคนี้อย่างพลิกผัน เป็นต้น

ในขณะที่หลายคนก้าวนำโลกหลายคน (ที่มีจำนวนมากกว่า) รู้สึกว่าแค่ก้าวตามโลกให้ทันก็เป็นปัญหาเสียแล้ว สำหรับประเทศไทยเราที่พูดถึงประเทศไทย 4.0 มาได้สองสามปีแล้ว แต่การเร่งลงมือพัฒนาตนเองและองค์กรยังอยู่ในสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วง ซึ่งแนวทางแก้ไขที่ถูกทางที่ดิฉันขอย้ำแล้วย้ำอีก คือ ไม่ใช่การสั่งซื้อเทคโนโลยี หุ่นยนต์ หรือเครื่องจักรใหม่กันสมัยมาใช้ เพราะมันเป็นแค่เปลือกนอก สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การมีแนวคิดที่ทันสมัยที่มีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่อยากชวนคุยกันในครั้งนี้:

จากการที่ดิฉันมีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนาหลายรายการในเวทีระดับโลกช่วงครึ่งปีที่ผ่านมา เช่น การประชุมของ EFMD (European Foundation for Management Development) การสัมมนา Global Peter Drucker Forum และอื่นๆทำให้ได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับนักวิชาการและผู้บริหารระดับโลกซึ่งนำมาสู่การสรุปรวมนแนวคิดที่อาจเรียกว่าเป็นแบบจำลองหรือโมเดลการเรียนรู้ใหม่สำหรับองค์กรยุคเศรษฐกิจพลิกผันก็ได้ ซึ่งวิธีการเรียนรู้แบบใหม่นี้จะแตกต่างจากวิธีการเรียนรู้แบบเดิม และเป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์กรยุคปัจจุบันและอนาคตพึงให้ความสนใจในการปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรของตนเองให้ทันทั่วถึง เพราะว่ามีวิธีการเรียนรู้แบบต่างๆมันล้ำสมัยไม่ทันการณ์เสียแล้ว มากำการเปรียบเทียบกันเลยคะวิธีการเรียนรู้ขององค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรอนาคตแตกต่างกันอย่างไร



เริ่มจากปรัชญาและค่านิยมในการเรียนรู้เป็นลำดับแรก องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะมองว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงสุด และเขาคอนั้นจะเป็นผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ตลอดจนเลือกเส้นทางเดินสู่เป้าหมาย ดังนั้นเป้าหมายและเนื้อหาของการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานจะเป็นเรื่องที่กำหนดโดยผู้บริหารเป็นนโยบายจากบนสู่ล่าง การเรียนรู้ของพนักงานจึงเป็นการปฏิบัติตามนโยบาย เป็นผู้รอรับการเรียนรู้ (passive learner) มักเป็นการเรียนรู้เพื่อจำและนำไปปฏิบัติตามมากกว่าการเรียนรู้ให้คิดต่าง ให้อัจฉริยะที่เปรียบเทียบและวิจารณ์ข้อดีข้อด้อย แต่ในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต

ผู้บริหารสูงสุดมิใช่ผู้ที่รอบรู้ทุกอย่าง การทำงานขององค์กรสมัยใหม่ต้องอาศัยพนักงานทุกคนในทุกระดับที่มีองค์ความรู้ที่มีความฉับไวในการจับตามองสภาพแวดล้อมธุรกิจและมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการเลือกจับประเด็นสำคัญที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรมานำเสนอต่อผู้บริหารองค์กรเพื่อกำหนดหรือปรับแผนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลอยู่ตลอดเวลา พนักงานที่มีคุณสมบัติแบบนี้คือพนักงานที่มีองค์ความรู้ (knowledge worker) ที่เป็นสุดยอดปรารถนาของทุกองค์กร พนักงานทุกระดับเป็นพนักงานที่มีองค์ความรู้ได้ ไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาระดับสูง เช่น ถึงเป็นแม่บ้านทำความสะอาดก็มีสำนักในการเรียนรู้ใช้อุปกรณ์และทรัพยากรในการทำความสะอาดที่ประหยัด ได้ผลสูงในเวลาอันรวดเร็ว เรียนรู้การใช้เครื่องมือทำความสะอาดรุ่นใหม่อยู่เป็นนิจ

กล่าวโดยสรุปก็คือ **พนักงานที่มีองค์ความรู้คือคนที่รู้จักคิด มีความใส่ใจในงานประหนึ่งว่าตนเป็นเจ้าของงานนั้น สนใจในการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุด**

พนักงานหลายคนมีการศึกษาสูงแต่ไม่รักงาน จึงทำงานไปวันๆ โดยไม่สนใจจะทำงานให้ดีขึ้น องค์กรยุคดิจิทัลต้องพึ่งพนักงานที่มีองค์ความรู้ทุกระดับให้ช่วยกันเป็นหูเป็นตาให้องค์กร ช่วยกันหาทางพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่มัวรอคอยให้ผู้บริหารมาสั่งจึงจะทำ การเรียนรู้ขององค์กรสมัยใหม่และองค์กรในอนาคตจึงเน้นค่านิยมการอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง พนักงานทำตัวเป็นผู้เรียนรู้เชิงรุก (active learner) ที่สนใจแสวงหาความรู้ด้วยตนเองหรือเข้าปรึกษาหัวหน้างานเพื่อขอฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ

ผู้นำเองก็เคารพในความเห็นของพนักงาน สนใจรับฟังและส่งเสริมให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมวิเคราะห์ข้อดีข้อด้อยของความเห็นแต่ละแนวทาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน การเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้ที่ผู้นำให้ความเสมอภาคกับพนักงาน เป็นการเรียนรู้ที่ทั้งผู้นำและพนักงานสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ ไม่ใช่จากบนสู่ล่างทางเดียว แต่เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) ซึ่งเป็นรากฐานของแนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เช่น องค์กรแบบ Agile หรือองค์กรที่ใช้ design thinking (ความคิดเชิงออกแบบ) ตลอดจนองค์กรสตาร์ทอัพทั้งหลายจะเน้นการเรียนรู้ร่วมกันที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทั้งสิ้น



รูปแบบและช่องทางของการเรียนรู้ การเรียนรู้แบบดั้งเดิมค่อนข้างจำกัดอยู่ในห้องฝึกอบรมห่างไกลจากสถานที่ทำงานจริง เน้นการบรรยายถ่ายทอดประสบการณ์มากกว่าลงมือปฏิบัติจริง สื่อในการเรียนการสอนก็มีจำกัดเพียงแค่วายสไลด์ ฉายคลิปวิดีโอ มีการศึกษาจากกรณีศึกษา แต่การฝึกอบรมพัฒนาความรู้พนักงานขององค์กรสมัยใหม่จะมีหลายรูปแบบให้พนักงานเลือกให้เหมาะกับความสนใจและเวลาที่สะดวกเรียน มีทั้งแบบเรียนรู้ในห้องเรียนร่วมกันเป็นกลุ่ม เรียนคนเดียวออนไลน์ เรียนรู้จากหน้างาน

แต่ที่เป็นข้อแตกต่างและถือเป็นจุดเด่นของการเรียนรู้สู่โลกอนาคตคือ การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ได้ลงมือทำจริง หรือ Action learning ที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมได้ทดลองทำโครงการเพื่อนำทฤษฎีต่างๆ ไปทดลองใช้ เมื่อเกิดปัญหาขัดข้องก็จะต้องคิดวิเคราะห์หาวิธีการในการแก้ปัญหา เป็นการสร้างโอกาสให้ได้พัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ขึ้นไปอีก นอกจากนี้การเรียนรู้แบบสมัยใหม่ยังใช้รูปแบบอื่นๆ สร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ด้วย เช่น การเล่นเกมออนไลน์ การสร้างสถานการณ์จำลอง (simulation) การจัดโค้ชซึ่งแบบตัวต่อตัว เป็นต้น สรุปคือ การเรียนรู้แบบสมัยใหม่มีเครื่องมือในการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายให้เลือกเหมาะกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังอาจประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาได้มากกว่าเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การเรียนรู้แบบดั้งเดิมขององค์กรจะเน้นการพัฒนาผลงาน (performance) ของพนักงาน ของทีมและขององค์กรเป็นหลักเพื่อสร้างผลงาน เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าจะเตรียมพนักงานและองค์กรให้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กรในสถานการณ์ที่แปรปรวนในอนาคต จึงไม่น่าประหลาดใจที่เมื่อต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบัน ทั้งพนักงานและองค์กรจึงมีอาการเซซวนตั้งตัวไม่ค่อยติดและปรับตัวไม่ค่อยจะทัน

ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถโต้คลื่นลูกต่อไปที่จะโถมเข้ามาหาองค์กรอย่างไม่ขาดสายได้โดยไม่เสียหลัก องค์กรจึงต้องปรับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของพนักงานและองค์กรเสียใหม่ **วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้แบบใหม่คือสร้างความสามารถใหม่ในการแปลง (transform) ตนเองเพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์นั้นๆ** ดิฉันไม่ใช่คำว่าเปลี่ยน (change) เพราะคำว่าแปลงหมายถึงการเปลี่ยนฟอร์มหรือรูปแบบที่เคยเป็นอยู่**ไปสู่รูปแบบใหม่ทั้งเนื้อในและเปลือกนอก**

ตัวอย่างง่ายๆ ที่อาจทำให้เห็นภาพ เช่น มนุษย์แมงมุม หรือสไปเดอร์แมน ที่ตอนเป็นคนธรรมดาที่ไม่มีฤทธิ์เดชอะไรเลยแม้จะฉลาดเฉลียวก็ตามที แต่พอถูกแมงมุมกัดและปล่อยสารบางอย่างเข้าไปในร่างกายก็มีผลทำให้มีการเปลี่ยนโครงสร้างเซลล์และกล้ามเนื้อ ทำให้มีความสามารถเป็นซูเปอร์ฮีโร่ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าเดิม เร็วกว่าเดิม ซึ่งในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจากมนุษย์ธรรมดาเป็นมนุษย์แมงมุม ตัวละครที่เล่นเป็นสไปเดอร์แมนก็ต้องผ่านความเจ็บปวดทรมาน ต้องใช้เวลาในการปรับร่างกายและจิตใจอยู่พักใหญ่กว่าจะสามารถดำรงชีวิตตามปกติได้ บทเรียนจากสไปเดอร์แมนก็คงไม่ต่างจากความเป็นจริงในองค์กรสักเท่าไรที่การเปลี่ยนแปลงย่อมนำมาซึ่งความไม่สะดวกสบายเจ็บปวดกันบ้าง แต่เมื่อปรับตัวได้แล้ว การปรับและแปลงในครั้งต่อๆ ไปจะง่ายขึ้นและเร็วขึ้นจนกลายเป็นความสามารถติดตัวในการปรับ และแปลงตนเองให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเรื่อยๆ

ทั้งนี้ขั้นตอนของการแปลงองค์กรย่อมต้องเริ่มจากการแปลงพนักงานแต่ละคนให้ได้ก่อน ซึ่งขั้นตอนหลักต้องเริ่มจากผู้นำที่ต้องปรับค่านิยมในการบริหาร การสื่อสาร จากที่เคยเป็นแบบจากบนสู่ล่าง ให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ปรับการสื่อสารให้เป็นแบบสองทาง สร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็น การวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์เปรียบเทียบแนวความคิดที่แตกต่างกันเพื่อเปิดมุมมองของพนักงานให้กว้างขึ้นและลึกขึ้น เพราะแค่การให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นยังไม่พอ ต้องฝึกประลองสมองให้รู้จักคิดวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อนำไปสู่การหาคำตอบหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งทักษะเรื่องนี้คนไทยมักขาด ส่วนมากคุ้นชินกับการคิดเชิงเดี่ยวแล้วก็จบ แต่คนงานจริงมีปัญหาคับซบซ้อน มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากมาย ผู้นำจึงต้องฝึกพนักงานให้ยกระดับการคิดให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างลึกซึ้ง

ซึ่งขั้นตอนการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการฝึกความคิดเชิงวิเคราะห์นี้เป็นขั้นตอนที่ท้าทายและใช้เวลานานผู้นำหลายคนใจร้อนอยากได้ผลงานไวๆก็มักจะกระโดดข้ามขั้นตอน รอฝึกลูกน้องไม่ไหว ในที่สุดมักลงเอยกับการที่ผู้นำเลือกแนวทางที่ตนเองเชื่อว่าดีที่สุดในการทำงานเลย เพราะไม่อยากเสียเวลากับการสื่อสาร การอธิบายและการวิเคราะห์ร่วมกับพนักงานซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่จะฝึกให้พนักงานคิดเป็นและคิดได้รอบตัว ดังนั้นพนักงานก็จะคิดเองไม่เป็นเสียที หากท่านสงสัยว่าเหตุใดพนักงาน และองค์กรของท่านจึงไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีเท่าที่ควร ท่านอาจอยากทบทวนค่านิยม รูปแบบและช่องทาง ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ขององค์กรของท่านว่าส่งเสริมความสามารถในการแปลงตนเองของพนักงานและองค์กรมากน้อยเพียงใด คิดว่าน่าจะได้อำนาจโดยไม่ยาก ความยากอยู่ที่การลงมือทำเช่นเคยค่ะ

ที่มา : หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 8 เมษายน 2562