

แนะนำหนังสือ
วินัยห้าประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization) ฉบับนิทาน

ดร.ปิญโญ รัตนพันธ์ (Dr.Pinyo Rattanaphan)*



ผู้เขียน	David Hutchens
ผู้แปล	ดร.มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร และ กุลสิริ ตันศุภผล
ผู้วาดภาพ	กอมเบิร์ต และบ็อบบี้
ISBN	978-611-7062-01-8
สำนักพิมพ์	อี.ไอ.แอสควร์ พับลิชชิง จำกัด

“เป็นผลงานที่ยอดเยี่ยมในชุดนิทานการเรียนรู้ และเห็นได้ชัดยิ่งขึ้นว่าการคิดเชิงระบบต้องมีเด็กอยู่ในผู้ใหญ่ และผู้ใหญ่ในตัวเด็ก”

Peter Senge ผู้แต่งหนังสือ *The Fifth Discipline*

หนังสือชุดนี้เป็นความพยายามของผู้แต่งที่จะอธิบายแนวคิด และแนวทางปฏิบัติของศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้อยู่ในรูปแบบการ์ตูนเชิงอุปมาอุปไมย พร้อมทฤษฎีที่อ่านเข้าใจมากกว่าเดิม แท้จริงแล้วเนื้อหาคือการสรุป หนังสือเรื่อง *The Fifth Discipline* หรือวินัยห้าประการของศาสตราจารย์ Peter Senge ซึ่งผู้เขียนเองก็เห็นว่ามี ความซับซ้อนมาก แม้กระทั่งคนที่ศึกษาด้านการพัฒนองค์กรมาโดยตรงอย่างผู้เขียนก็ตาม นอกเหนือจากการสอนที่ยากในตัวเอง การนำมาสู่ทางปฏิบัติดูเหมือนมีความซับซ้อนมากขึ้นไปอีก หนังสือแปลชุดนี้จึงทรงคุณค่า ต่อการนำมาใช้ประกอบ การเรียนการสอนในวิชาการพัฒนองค์กรเชิงบวกอย่างยิ่ง

หนังสือนี้เป็นหนังสือ ชุดที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน ในวิชาพัฒนาองค์กรเชิงบวก (Positive Organization Development) ที่วิทยาลัยบัณฑิต

* อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ (MBA) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

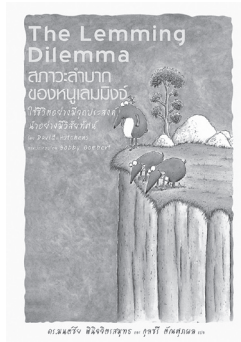
ศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ “สภาวะลำบากของหนูเลมมิงจ์ (The Lemming Dilemma)” เล่มที่สองชื่อ “สดับเสียงภูเขาไฟ (Listening to the Volcano)” เล่มที่สามชื่อ “เงาแห่งยุคหิน (Shadows of the Neanderthal)” เล่มที่สี่ชื่อ “ฉลาดเกินหน้าหมาป่า (Outlearning the Wolves)” ส่วนเล่มสุดท้ายคือ ยอดของภูเขาน้ำแข็ง (The Tip of the Iceberg) หนังสือชุดนี้พิมพ์เป็นชุดเดียวกัน รวมอยู่ในชื่อ “วินัยห้าประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ฉบับนิทาน”

สำหรับโครงสร้างของหนังสือแต่ละเล่มนั้นจะแบ่งออกเป็นสองส่วน โดยส่วนแรกจะเป็นนิทานเชิงอุปมาอุปไมย ที่สะท้อนปัญหาของการเรียนรู้ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร เป็นนิทานสั้นๆ มีภาพประกอบสวยงาม และสำหรับส่วนที่สองนั้นจะเป็นทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามวินัยข้อนั้นๆ พร้อมแนวทางการนำไปปฏิบัติ ที่ง่ายต่อความเข้าใจ และการนำไปใช้ในภาคปฏิบัติเป็นอย่างดี

ตามทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ศาสตราจารย์ Peter Senge กล่าวในหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ต้องพัฒนาวินัยห้าประการ คือ การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) วินัยข้อที่สองคือ การพัฒนารูปแบบความคิดที่ดี (Mental Model) ขั้นที่สามคือการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต่อมาต้องมีการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) สุดท้ายคือการมีวินัยในการคิดเป็นระบบหรือ (Systems Thinking)

เล่มแรกคือ “สภาวะลำบากของหนูเลมมิงจ์ (The Lemming Dilemma)” เล่มนี้ประกอบด้วยนิทานและทฤษฎีสำหรับการพัฒนาความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) เนื้อหาในส่วนแรกพูดถึงหนูเลมมิงจ์ ซึ่งมีพฤติกรรมที่เป็นปรกติวิสัยของเผ่าพันธุ์ คือ เมื่อโตถึงวัยอันควร ก็จะพากันมาที่หน้าผาแห่งหนึ่ง แล้วพากันกระโดดลงไป ในเรื่องเรียกว่าทำกันเป็นเทศกาล แล้วทุกคนก็รู้สึกดี หนูทุกตัวจะเฝ้ารอจนถึงวันที่เหมาะแล้วก็จะดีใจกระโดดลงหน้าผาอย่างเต็มใจ แต่ที่สุดท้ายก็จะมีหนูซึ่งสงสัยตัวหนึ่ง ตั้งข้อสงสัยว่าหนูที่โดดลงไปมีชะตากรรมอย่างไร วันหนึ่งก็ค้นพบว่าข้างล่างได้หน้าผาเต็มไปด้วยศพ ที่สุด เมื่อค้นพบก็ตั้งเป้าหมายชีวิตใหม่ ต่อมาหนูตัวนี้ก็เริ่มขยายขอบเขตการค้นพบ ทำให้หนูเลมมิงจ์ในเผ่า

เปลี่ยนพฤติกรรมไป จะเห็นว่านี่คือการใช้ชีวิตอย่างมีจุดประสงค์และน่าอย่าง มีวิสัยทัศน์นั่นเอง หรือ Personal Mastery นั่นเอง



ในส่วนที่สองเป็นภาคทฤษฎีเป็นนิยามของ Personal Mastery โดยเฉพาะเรื่อง Creative Tension (แรงตึงเครียดที่สร้างสรรค์) ที่มีการสรุปว่าเราจะค้นพบว่าเรามีจุดประสงค์ได้ ก็ต่อเมื่อเราตระหนักอย่างลึกซึ้งถึงความจริงในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้เราเห็นช่องว่าง ระหว่างจุดที่เราอยู่นอยู่และจุดที่เราจะไปนั่นเอง แบบฝึกหัดในส่วนนี้ เป็นคำถามนำ และแนวคิดให้ผู้อ่านไปไตร่ตรอง พร้อมทั้งทำว่าถ้าคนในองค์กร สามารถค้นพบจุดประสงค์ของตนเอง เช่น หนูในเรื่อง จะเกิดอะไรขึ้น

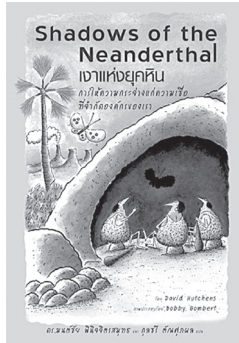
เล่มที่สองชื่อ “**ระดับเสียงภูเขาไฟ** (Listening to the Volcano)” หรือการสนทนาที่เปิดใจรับความเป็นไปได้ใหม่ๆ หรือเป็นตอนที่ ว่าด้วยเรื่องสุนทรียสนทนา ส่วนแรกของหนังสือเล่าถึงคนในหมู่บ้านหนึ่ง ที่มีความพิเศษคือ เป็นหมู่บ้านที่แยกจากโลกภายนอกอย่างสิ้นเชิง คนที่นั่นเวลาพูด สมอจะผลิดอกออริฐปลือกออกมาด้วย เพราะฉะนั้นเวลาพูดกัน เนื่องจาก ต่างคนต่างคิด อิริฐที่สมอผลิดอกมากก็ออกมาของข้างนอก ยิ่งพูดนานไปอิฐก็กองสูงขึ้นจนเป็นกำแพงกันเอง ต่อมาภูเขาไฟจะระเบิด ทุกคนต่างตระหนักว่าต้องพินาศแน่ ก็ต่างมาหารือกัน แต่ต่างคนต่างคิดต่างพูด ที่สุดกำแพงก็ถูกสร้างขึ้นกีดกันกันเองอีก แล้วต่อมาก็มีชาวบ้านคนหนึ่งออกมาให้ทุกคนเปิดใจฟังกัน ที่สุดอิฐก็เริ่มออกมากองเป็นสะพาน ทำให้ทุกคนในหมู่บ้านเดินข้ามสะพานนั้น ออกไปทันเวลาภูเขาไฟระเบิดพอดี



ในตอนที่สองเป็นบทสรุปเรื่องสุนทรียสนทนา (Dialogue) หรือการสนทนาแบบไม่พยายามเปลี่ยนแปลงคนอื่น การสนทนาแบบที่ต่างจากการสนทนาแบบทั่วไป เนื่องจากการสนทนาแบบทั่วไปคนมักจะเอาความเชื่อความเห็นของตนไปพยายามเปลี่ยนแปลงคนอื่น ซึ่งถ้าคนไม่ตระหนักรู้ก็จะมักปฏิเสธสิ่งที่ไม่ตรงกับใจ หากแต่ยอมรับสิ่งที่ตรงกับความเชื่อเดิม ที่สุดองค์กรไม่เกิดการเรียนรู้ เพราะคนส่วนใหญ่สนทนากันเพื่อยืนยันความเชื่อของตนเท่านั้น แต่หากคุยแบบสุนทรียสนทนา คือเปิดใจรับความคิดคนอื่นแบบไม่รีบตัดสิน ก็จะเกิดการเรียนรู้ เกิดการยกระดับความคิดและขีดความสามารถตามมาในที่สุด สุนทรียสนทนาเป็นกระบวนการหนึ่งที่ถ้าทำจนเป็นวินัยแล้ว จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด (Mental Model) ไม่ยึดติดความเชื่อเดิมที่เป็นอุปสรรค เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเกิดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning ได้)

เล่มที่สามชื่อ “เงาแห่งยุคหิน (Shadows of the Neanderthal)” หรือการให้ความกระจ่างแก่ความเชื่อที่จำกัดองค์กรของเรา หนังสือเล่มนี้เช่นกัน กับสองเล่มแรก มีสองตอน ตอนแรกเป็นนิทานอุปมาอุปไมยที่พาเราย้อนยุคไปยุคหิน สมัยที่คนยังอาศัยอยู่ในถ้ำ โดยแต่ละเผ่าต่างอยู่ถ้ำของตัวเองของมัน แล้วมนุษย์ถ้ำในยุคนั้นก็มีความเชื่อในถ้ำคือโลกทั้งโลกของเขา ส่วนปากถ้ำนั้นคือสุดขอบจักรวาล แม้ว่าในถ้ำทุกคนจะมีความเห็นแตกต่างกันไป มีการถกเถียงกันในประเด็นต่างๆ แต่สิ่งที่คนในถ้ำเห็นร่วมกันเพียงอย่างเดียวเหมือนกันก็คือ การที่คนในถ้ำจะไม่ยอมออกจากถ้ำอย่างเด็ดขาด ต่อมาเมื่อมีสมาชิกชาวเผ่าแห่งหนึ่งคิดต่างออกไป จึงถูกขับไล่หรือออกจากถ้ำ ชาวถ้ำคนนี้ออกเดินทางไปยังนอกถ้ำ ก็พบความ

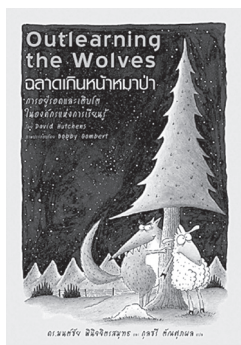
จริงว่าจริงๆ แล้วมีชนเผ่าต่างๆ ไม่ใช่แค่เผ่าเซาเผ่าเดียว อาศัยอยู่ในถ้ำจำนวนมหาศาล และไม่ยอมออกจากถ้ำเหมือนกัน ที่สุดท้ายก็ทราบเรื่องจากปราชญ์คนหนึ่งว่าแต่เดิมเมื่อโลกยังสงบ ทุกเผ่าคือเผ่าเดียวกันเคยอยู่ร่วมกัน ภายหลังจึงเรียนรู้ว่าที่แตกแยกกันไปอยู่ในถ้ำ เพราะเกิดสงคราม ที่มีที่มาจากความเชื่อที่ต่างกัน



ในส่วนที่สองมีการสรุปว่าคนในองค์กรหลายครั้งมักไม่เรียนรู้ ไม่ปรับตัว อยู่กับความคิด ความเชื่อเดิมๆ นั้น สามารถสร้างหายนะให้กับองค์กรได้อย่างไร มีการยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในบริษัทชั้นนำ ว่ามีสาเหตุจากการยึดติดรูปแบบความคิดอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยได้นำเสนอแนวทางการค้นพบรูปแบบความคิด ด้วยบันไดแห่งการอนุมาน (Ladder of Inference) ซึ่งต้องอาศัยการใคร่ครวญของคนในองค์กร เพื่อค้นหาที่มาการกระทำต่างๆ ที่มีที่มาจากรูปแบบความคิด (Mental Model) นั้นเอง

เล่มที่สี่ชื่อ “ฉลาดเกินหน้าหมาป่า (Outlearning the Wolves)” เป็นหนังสือว่าด้วยเรื่องการอยู่รอด และการเติบโตในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หนังสือเล่มนี้แบ่งเป็นสองส่วนเช่นกัน ส่วนแรก เป็นนิทานอุปมาอุปไมย เรื่องฝูงแกะ ฝูงหนึ่ง ที่เผชิญกับเหตุการณ์ที่เป็นภัยคุกคามคือ การถูกหมาป่ากิน โดยฝูงแกะมีความเชื่อที่ส่งต่อกันมาจากบรรพบุรุษคือ แกะจะเป็นเหยื่อของหมาป่า เป็นเหตุการณ์ที่อยู่เหนือวิสัยที่จะควบคุมได้ แต่มีแกะตัวหนึ่งที่ตั้งคำถามกับความเชื่อนี้ และพยายามบอกแกะทุกตัวว่า แกะอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นเหยื่อหมาป่าตลอดไป เลยพยายามคิดค้นกลยุทธ์เช่นการนอนรวมกัน แต่แกะก็ยังตาย

อยู่ และหายไปทุกคืน ที่สุดแก็งตัวนี้เองก็ถูกหมาป่ากินไป แต่ถึงตายไปอุดมการณ์ ก็ถูกส่งต่อ ที่สุดความเชื่อว่าถ้าแก็งมีวิธีที่ดีก็อาจป้องกันหมาป่าได้ แต่ไม่ทราบจะทำอย่างไร ก็เลยพากันไปที่รั้วก็พบสาเหตุว่าหมาป่าเจอช่องว่าง แอบเข้ามากิน แก็งได้อย่างไร ก็เลยพากันอุดช่องว่าง ที่สุดก็สามารถป้องกันหมาป่าได้ แต่ก็ต้องไม่ประมาท เนื่องจากหมาป่าฉลาดจึงกำลังคิดแผนการเอาชนะอยู่

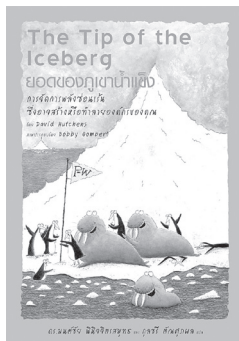


ส่วนที่สองเป็นบทสรุปเชิงทฤษฎี โดยชี้ให้เห็นถึงแนวคิดชี้นำ (Guiding Idea) ที่ถ้าเปลี่ยนได้ การเรียนรู้เป็นทีมก็จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ก่อนจะเปลี่ยนแปลงแนวคิดชี้นำที่ไม่สร้างสรรค์ได้ ต้องอาศัยการอภิปรายความเชื่ออย่างเปิดอกเสียก่อน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการประชุมธรรมดา หรือการใช้สุนทรียสนทนา ที่จะนำไปสู่การเปิดเผยโครงสร้างของสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ ซึ่งเมื่อค้นพบโครงสร้างก็จะเห็นปัญหาในปัจจุบัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมโครงสร้างได้ เช่นเดียวกับแก็งที่ยอมถูกกินมานาน ด้วยแนวคิดชี้นำเป็นอย่างนั้น แต่พอเปลี่ยนแนวคิดชี้นำ ก็นำมาสู่การอภิปรายในหมู่แก็ง และเกิดการเรียนรู้โครงสร้างของสิ่งที่เกิด ทำให้มีการค้นพบช่องว่าง ที่ทำให้หมาป่าเข้ามากินแก็งได้ และนำไปสู่การอุดช่องว่างหรือการพัฒนานวัตกรรมโครงสร้างพื้นฐานในที่สุด

ส่วนเล่มสุดท้ายคือ ยอดของภูเขาน้ำแข็ง (The Tip of the Iceberg) หรือการจัดการพลังซ่อนเร้น ซึ่งอาจสร้าง หรือ ทำลายองค์กรของคุณ ในส่วนแรก เช่นกันเป็นนิทานอุปมาอุปไมยถึงสัตว์สองตัวที่อยู่ใต้ผิวโลกเหนือคือ เพนกวินและตัววอลรัส ที่ทั้งสองต่างชอบกินหอยกาบเช่นกัน ที่อยู่ของเพนกวินตั้งอยู่บนแหล่ง

หอยกาบ แต่ก็ลึกเกินไปที่จะลงไปเก็บมาได้ ส่วนตัววอลรัส มีร่างกายใหญ่โต ชอบกินหอยกาบ แต่ที่อยู่ของมันไม่มีหอยกาบอยู่ข้างใต้ เลยได้แต่เฝ้ามองเพนกวินอยู่ห่างๆ ไม่กล้าเข้าไปล้ำแดนเพนกวิน ที่สุดทั้งสองฝ่ายเลยตกลงทำสัญญาหาประโยชน์ร่วมกัน โดยเพนกวินอนุญาตให้วอลรัสลงมามาหาหอยกาบในแดนของมันได้ โดยจะแบ่งหอยกาบให้ ขณะเดียวกันก็ต้องสัญญาว่าจะไม่กินเพนกวิน ที่สุดเมื่อตกลงกันได้ทุกฝ่ายก็เริ่มอยู่อย่างสบาย แต่พอสบายที่นั่นกลับดึงดูดเพนกวิน และวอลรัสเข้ามาอย่างมหาศาล จนเกิดเหตุการณ์วอลรัสทับเพนกวินตาย แล้วเพนกวินก็มาเริ่มไต่ร่ตรงงว่า

ทำไมเหตุการณ์เลวร้ายจึงเกิดขึ้น แล้วเกาะนี้จะรองรับเพนกวิน และวอลรัสได้มากมายขนาดไหน ขณะที่คิดก็เริ่มเห็นว่าธงที่ปักกริมชายหายมันจมลงสะท้อนว่าเกาะกำลังจม เพนกวินที่เป็นผู้นำ จึงเรียกประชุม แล้วพากันค้นหาสาเหตุ ต่อมาจึงค้นพบว่าสาเหตุมาจากประชากรที่เพิ่มขึ้น และการที่แหล่งทรัพยากรมีความจำกัด เพนกวินเลยตกลงกัน พัฒนาฟาร์มกาบหอย ที่อยู่ใกล้ชายฝั่ง แผ่นดินใหญ่มากขึ้น แล้วสันติสุขก็กลับมาเยือน



ในส่วนที่สอง เป็นบทสรุปภาคทฤษฎี ที่แยกกระหว่างมุมมองเชิงเส้น (Linear Thinking) ที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรคิด คือคิดและทำตามเหตุผล คือเหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B วิธีนี้ทำให้เห็นโครงสร้างชัดเจนแต่กลับทำให้เกิดปัญหาในระยะยาว ที่สุดพอเพนกวินมีการค้นหาสาเหตุ และผล ที่นอกเหนือจาก A และ B คือดูปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ประกอบทำให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่าง

เป็นระบบและยั่งยืนกว่า ส่วนแนวทางการค้นหาได้แก่การทำสุนทรียสนทนา เพื่อการค้นหาคำจี้ต่างๆ ที่เป็นที่มาของสมมุติในระบบ

สรุปแล้วหนังสือชุด “วินัยห้าประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ฉบับนิทาน” เป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับผู้สนใจพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่ง เพราะประกอบด้วยนิทานอุปมาอุปไมย ที่อ่านเข้าใจง่าย สามารถนำมาย้อนกลับมา พิจารณาตนเอง และองค์กรได้อย่างชัดเจน พร้อมมีทฤษฎีพร้อมแบบฝึกหัดที่สามารถปฏิบัติตามได้ไม่ยาก จึงเหมาะสำหรับเป็นตำราเรียน เอกสารประกอบการทำงานที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตำราประกอบงานวิจัยได้อย่างดียิ่ง