

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน

Learning Organization หรือ การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร

ความรู้จาก Organization Learning เป็นหลักการที่ Peter Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่น มาเขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งมีชื่อว่า “The Fifth Discipline”

แนวคิดของ Learning Organization

Chris Argyris และ Donald Schon ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning (First Order / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning) หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ

Peter Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรจึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconcioussness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ
2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
3. Shared Vission การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร
4. Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรควรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ
5. System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ข้อจำกัดในการปรับใช้แนวคิดของ Learning Organization

Model ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์กรใดองค์กรหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กรทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง กระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจนขาดคนที่รู้จริง

ขอบเขตของการนำ Learning Organization กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก ดัชนีที่ใช้วัดองค์กรที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรจะหายไป

องค์ประกอบสำคัญของ Learning Organization จากมุมมองแบบ Capability Perspective

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมามีองค์กรจำนวนมากที่พูดถึงแนวคิดของ Learning Organization แต่ยังคงขาดแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่ Learning Organization ได้อย่างแท้จริง

โดยนักเขียนจำนวนมากได้พยายามคิดค้นหาองค์ประกอบต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และสภาพนาองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ครบถ้วนก็ยากที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น Learning Organization ได้อย่างสมบูรณ์

Peter Senge เป็นคนหนึ่งที่กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับ Learning Organization โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และค้นพบวินัย 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ กลายเป็น Learning Organization

โดยการนำแนวคิดของ Senge ทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์ ด้าน Learning Organization ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด

ต่อมา Nevis และทีมงาน ได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา Learning Organization ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการ Learning Organization ไว้ 4 ประการ

องค์กรทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (All Organization Are Learning System)

- รูปแบบการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (Learning Comforms to Culture)
- รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ (Style Varies between Learning System)
- มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การ (Generic Processes Facilitate Learning)

มุมมองที่สองนี้ได้มององค์การในทางบวกซึ่งตรงข้ามกับมุมมองแรกโดยได้มองว่าสิ่งที่องค์การควรทำเพื่อเสริมสร้างให้เกิด Learning Organization คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ การนำเอาวิธีการเรียนรู้แบบใหม่เข้าสู่องค์การจะต้องมีการพิจารณาว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ และจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อรูปแบบการเรียนรู้ปัจจุบันไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงธุรกิจเหนือคู่แข่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้วเท่านั้น

โดยที่ Div Bella และ Nevis ได้เรียกมุมมองที่สองนี้ว่า Capability Perspective คือ เป็นการสร้าง Learning Organization จะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพขององค์การเป็นหลักและเรียกมุมมองแบบนี้หนึ่ง Normative Perspective คือ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดแนวทางการสร้าง Learning Organization จะเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะมีปัญหาก็คือองค์การมีความเสี่ยงต่อการต่อต้านจากพนักงานสูงมาก และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนอาจใช้เวลานาน ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน การพยายามเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้อย่างสิ้นเชิงย่อมทำได้ยากและใช้เวลานานในการพัฒนาองค์การ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง(Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุกๆ หน่วยงานในองค์กร มาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่างๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบต่างๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การเรียนรู้ดังนี้

4.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้

- การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน
- มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา
- ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี
- ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

4.2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4.3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน

4.5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น
6. มอบหมายพันธกิจ (Mision) และกระบวนการต่างๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพิ่มอำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว
7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา
8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

Learning Organization transformation Process

ในการพัฒนา Learning Organization ในเชิง Capability Perspective ในมุมมองของ DI bella&Schein ที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กรและประเมินรูปแบบการเรียนรู้ มีหลายองค์การที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวจากการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสร้าง Learning Organization เข้ามาใช้โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน หรือการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ถึงแม้จะจบสิ้นโครงการไปแล้วก็ตาม หากไม่ได้รับการวิเคราะห์ คัดเลือก วางแผน และจัดการอย่างเหมาะสม

การปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน การประเมินสถานะปัจจุบันประกอบด้วย 2 ส่วน คือการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร และการประเมินรูปแบบการเรียนรู้

การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร (Culture Diagnosis) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ในระดับแรกคือ Artifacts โดยสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตด้วยตา เช่น การจัดการแผนผัง (Layout) ของบริษัท การแต่งกายของพนักงาน

ระดับที่ 2 คือ Espoused Values เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรสื่อถึงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรทำ ซึ่งโดยมากจะถูกกำหนดโดยผู้นำขององค์กรตั้งแต่ยุคก่อตั้งบริษัท

ระดับที่ 3 คือ Basic Underlying Assumption เป็นความเชื่อ การรับ ความคิด และความรู้สึกที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นระดับที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจและดึงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม

Schein ได้ยกตัวอย่างค่อนข้างชัดเจนที่เกี่ยวกับความซับซ้อนในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่จะเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง จะสามารถทำได้โดยการสัมภาษณ์เท่านั้น เช่น บริษัทแห่งหนึ่งมีการจัดสำนักงานแบบเปิด (Open Space) ซึ่งแสดงให้เห็น Artifacts ที่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรให้ความสำคัญกับค่านิยม Team Work และ Communication (Espoused Values)

แต่เมื่อได้สัมภาษณ์กับพนักงานหลักๆ ที่อยู่เบื้องหลังการมานานกลับพบว่าระบบการประเมินผลงาน ให้รางวัลและการเลื่อนตำแหน่ง ล้วนผูกกับความสามารถส่วนบุคคลทั้งสิ้น จึงทำให้ทราบ

ว่า Basic Underlining Assumption นั้นแท้จริงแล้วกลับเน้นที่การทำงานเพื่อปัจเจกบุคคลเป็นหลัก

การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Orientation Assessment)

การพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Orientation) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำทันทีควบคู่กันไปกับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถภาพขององค์กร โดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 7 ประเภท คือ

1. วิธีการหาความรู้ (Knowledge Source)
2. โฟกัสที่เนื้อหาหรือที่กระบวนการ (Content -process Focus)
3. การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)
4. วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)
5. ขอบเขตการเรียนรู้ (Learning Scope)
6. Value Focus
7. Learn Focus

รูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ไม่มีสูตรสำเร็จว่าอะไรคือรูปแบบที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่ช่วยให้ทราบว่าองค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร (How Organization Learn)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้าง Learning Organization

แนวทางหนึ่งที่นิยมใช้ คือ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อดูว่าโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือไม่ แนวทางการพัฒนา Learning Organization คือการทำให้วิธีการเรียนรู้ที่องค์กร ใช้อยู่มีความแข็งแกร่งจนคู่แข่งตามไม่ทันกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. เน้นการปรับปรุง Facilitating Factors ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเรียนรู้ ทำให้เกิดความได้เปรียบในทางธุรกิจ

2. เน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้ควบคู่กับการปรับปรุง Facilitating Factors

ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้กลายเป็นจุดอ่อนขององค์การ

ขั้นที่ 3 กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization ครอบคลุม 2 วิธีการ คือ

การปรับปรุง Facilitating Factors แบ่งเป็น 10 แนวทาง คือ

- 1.Scanning Imparative การกระตุ้นให้พนักงานองค์การกระตือรือร้นเพื่อหาข้อมูลภายนอกองค์การ
- 2.Concern for Measurement การทำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่
- 3.Performance Gap การทำให้ทุกคนตื่นตัวและเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่
- 4.Organization Curiosity การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลองความคิดใหม่ๆ
- 5.Climate of Openness การทำให้หน่วยงานต่างๆ เชื่อใจซึ่งกันและกัน
- 6.Contious Education การสนับสนุนให้เกิดการศึกษาอย่างต่อเนื่องในหมู่พนักงาน
- 7.Operational Variety การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ๆ
- 8.Multiple Leadership การทำให้เกิดผู้สนับสนุนในการเรียนรู้ เริ่มจากผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน
- 9.Innovation Leadership การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม
- 10.System Perspective การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของทุกหน่วยในองค์การอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ Job Rotation

ที่มา : <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj&month=07-12-2007&group=29&gblog=11>