

# การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)



การบริหารจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มาก แต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะ ทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้

สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม

"การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้ การบริหารจัดการความรู้ ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน... สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ จึงได้เริ่มดำเนินการค้นหาหน่วยงานที่จะสามารถเป็นต้นแบบในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ นอกจากนั้น ยังมีความมุ่งมั่นที่ให้การสนับสนุนส่งเสริม และให้ความรู้แก่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ดังนั้น ก่อนนำไปปฏิบัติจริงจึงจะขอปูพื้นความเข้าใจในเรื่องแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

### การบริหารจัดการความรู้ คืออะไร?

ในปัจจุบันนี้ยังไม่มีคำจำกัดความของคำว่า การบริหารจัดการความรู้ ที่เป็นหนึ่งเดียว แต่เราสามารถสรุปจุดร่วมของความหมายที่หลากหลายได้ว่า การบริหารจัดการความรู้ คือ กระบวนการใดๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมำเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Assets) อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้ หรือถ่ายทอดกันได้ในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป

### ประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้

การลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้อาจจะค่อนข้างสูงและอาจจะต้องใช้เวลา แต่หลายๆ องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ ดังนี้

- ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่
- บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- มีกำไรมากขึ้น/ลดต้นทุน
- ลดการสูญเสียเวลา
- มีความคงที่ในผลของการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์
- การคงรักษาคุณภาพ หรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้
- การพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ

## การดำเนินการในเรื่องการบริหารจัดการความรู้

IT จะมีบทบาทต่อการบริหารจัดการความรู้ เป็นอย่างมาก จึงควรต้องระลึกไว้เสมอว่า ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ไม่ใช่ความรู้ กล่าวคือ ข้อมูล (Data) หมายถึงข้อมูลดิบที่ยังไม่มีการแปลความหมาย สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเรียบเรียง ตีความ วิเคราะห์ และให้ความหมายแล้ว ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่ได้จากกระบวนการที่มนุษย์รับข้อมูลผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ ส่วนความรู้ขั้นสูงสุดคือ ปัญญา (Wisdom) เป็นความรู้ที่สะสมหรือฝังอยู่ในตัวบุคคล การเลือกวิธีการบริหารจัดการความรู้ ได้อย่างเหมาะสม ควรรู้ว่าเราไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ โดยง่ายเสมอไป เนื่องจาก ความรู้มี 2 ประเภท ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้ โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางคนเรียกว่าเป็น ความรู้แบบนามธรรม

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น ลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น ความรู้แบบรูปธรรม

ถึงแม้ว่าจะมีมุมมองและแนวคิดที่หลากหลายจากผู้เชี่ยวชาญทั่วโลก แต่ ขั้นตอนการจัดการความรู้ นั้น สามารถสรุปได้คือ



- 1) การสำรวจความรู้ภายในองค์กร
- 2) การวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บ
- 3) การพัฒนาความรู้
- 4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

สิ่งที่ควรคำนึงอย่างยิ่งก็คือ วิธีการที่ใช้กับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลดีกับอีกองค์กรหนึ่ง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ องค์กรนั้นๆ ควรเริ่มทดลองปฏิบัติจริงและปรับเปลี่ยนวิธีการจนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสมและได้ผลดีที่สุด

ที่มา : [สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ \(ก.พ.ร.\). สารสำคัญเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบราชการไทย, 2547.](#)

### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจารย์รวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport)

: ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช้อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน

3. The great end of knowledge is not knowledge but action

: จุดหมายปลายทางสำคัญ ของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive.

: นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมา เริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความสำคัญ ในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่างๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้น่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ.นพ. ประเวศ วะสี ตีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน

3. การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องของการจัดการความรู้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “คืนได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นบุคคลหนึ่งที่นำเสนออย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

การมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน

Learning Organization หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ

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 ประการที่เป็นแนวทางสนกรปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ที่คนคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศน กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. Shared Vission การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพวกต่อองค์กร

4. Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรความมุ่งมั่นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5. System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ข้อจำกัดในการปรับใช้แนวคิดของ Learning Organization

Model ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์การใดองค์การหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์การทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง กระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจนขาดคนที่รู้จริง

ขอบเขตของการนำ Learning Organization กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก ดัชนีที่ใช้วัดองค์การที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์การจะหายไป

องค์ประกอบสำคัญของ Learning Organization จากมุมมองแบบ Capability Perspective ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีองค์การจำนวนมากที่พูดถึงแนวคิดของ Learning Organization แต่ยังไม่ชัดเจนว่าทาง และขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะทำให้องค์การสามารถไปสู่ Learning Organization ได้อย่างแท้จริง

โดยนักเขียนจำนวนมากได้พยายามคิดค้นหาลักษณะองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และสถาปนาองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ครบถ้วนก็ยากที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น Learning Organization ได้อย่างสมบูรณ์

Peter Senge เป็นคนหนึ่งที่กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับ Learning Organization โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และค้นพบวินัย 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ กลายเป็น Learning Organization

โดยการนำแนวคิดของ Senge ทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์ ด้าน Learning Organization ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด

ต่อมา Nevis และทีมงาน ได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา Learning Organization ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการ Learning Organization ไว้ 4 ประการ องค์การทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (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 ได้เรียกมุมมองทั้งสองนี้ว่า Capability Perspective คือ เป็นการสร้าง Learning Organization จะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพขององค์การเป็นหลักและเรียกมุมมองแบบที่หนึ่ง Normative Perspective คือ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดแนวทางการสร้าง Learning Organization จะเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะมีปัญหาที่คือองค์การมีความเสี่ยงต่อการต่อต้านจากพนักงานสูงมาก และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนอาจใช้เวลานาน ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน การพยายามเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้อย่างสิ้นเชิงย่อมทำได้ยากและใช้ระยะเวลานานในการพัฒนาองค์การ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

### 1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ

1.1 กลยุทธ์ชั้นนำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์การ มาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

### 2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

### 4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การเรียนรู้ดังนี้

4.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

- การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ 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) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิचारณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน

4.5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

6. มอบหมายพันธกิจ (Mision) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา 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 การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การและประเมินรูปแบบการเรียนรู้ มีหลายองค์การที่ประสบความล้มเหลวจากการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสร้าง Learning Organization เข้ามาใช้โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ทั้งปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน หรือการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถึงแม้จะจบสิ้นโครงการไปแล้วก็ตาม หากไม่ได้รับการวิเคราะห์ คัดเลือก วางแผน และจัดการอย่างเหมาะสม การปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน การประเมินสถานะปัจจุบันประกอบด้วย 2 ส่วน คือการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ และการประเมินรูปแบบการเรียนรู้

การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ (Culture Diagnosis) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ในระดับแรกคือ Artifacts โดยสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตด้วยตา เช่น การจัดการแผนผัง (Layout) ของบริษัท การแต่งกายของพนักงาน

ระดับที่ 2 คือ Espoused Values เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์การสื่อถึงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรทำ ซึ่งโดยมากจะถูกกำหนดโดยผู้นำขององค์การตั้งแต่ยุคก่อตั้งบริษัท

ระดับที่ 3 คือ Basic Underlining Assumption เป็นความเชื่อ การรับ ความคิด และความรู้สึกที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การและเป็นระดับที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจและดึงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม

Schein ได้ยกตัวอย่างค่อนข้างชัดเจนที่เกี่ยวกับความซับซ้อนในการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่จะเข้าใจวัฒนธรรมองค์การอย่างแท้จริง จะสามารถทำได้โดยการสัมภาษณ์เท่านั้น เช่นบริษัทแห่งหนึ่งมีการจัดสำนักงานแบบเปิด (Open Space) ซึ่งแสดงให้เห็น Artifacts ที่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะองค์การให้ความสำคัญกับค่านิยม Team Work และ Communication (Espoused Values)

แต่เมื่อได้สัมภาษณ์กับพนักงานหลัก ๆ ที่อยู่กับองค์การมานานกลับพบว่าระบบการประเมินผลงานให้รางวัลและการเลื่อนตำแหน่ง ล้วนผูกกับความสามารถส่วนบุคคลทั้งสิ้น จึงทำให้ทราบว่า Basic Underlining Assumption นั้นแท้จริงแล้วกลับเน้นที่การทำงานเพื่อปัจเจกบุคคลเป็นหลัก

### การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Orientation Assessment)

การพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Orientation) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำทันทีควบคู่กันไปกับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ โดยองค์การจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถภาพขององค์การ 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

รูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ไม่มีสูตรสำเร็จว่าจะอะไรคือรูปแบบที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่ช่วยให้ทราบว่า องค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร (How Organization Learn)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้าง Learning Organization

แนวทางหนึ่งที่น่าจะใช้ คือ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อดูว่า โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือไม่ แนวทางการพัฒนา Learning Organization คือการทำให้วิธีการเรียนรู้ที่องค์กรใช้อยู่มีความแข็งแกร่งจนคู่แข่งตามไม่ทันกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. เน้นการปรับปรุง Facilitating Factors ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเรียนรู้ ทำให้เกิดความได้เปรียบในทางธุรกิจ

2. เน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเรียนรู้ควบคู่กับการปรับปรุง Facilitating Factors ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเรียนรู้กลายเป็นจุดอ่อนขององค์กร

ขั้นที่ 3 กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization ครอบคลุม 2 วิธีการ คือ การปรับปรุง Facilitating Factors แบ่งเป็น 10 แนวทาง คือ

1.Scanning Imparative การกระตุ้นให้พนักงานองค์กรกระตือรือร้นเพื่อหาข้อมูลภายนอกองค์กร

2.Concern for Measurement การทำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่

3.Performance Gap การทำให้ทุกคนตื่นตัวและเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่

4.Organization Curiosity การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลองความคิดใหม่ ๆ

5.Climate of Openness การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เชื่อใจซึ่งกันและกัน

6.Contious Education การสนับสนุนให้เกิดการศึกษาอย่างต่อเนื่องในหมู่พนักงาน

7.Operational Variety การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ ๆ

8.Multiple Leadership การทำให้เกิดผู้สนับสนุนในการเรียนรู้ เริ่มจากผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน

9.Innovation Leadership การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม

10.System Perspective การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของทุกหน่วยในองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ Job Rotation

## วิธีการทำงานอย่างมีความสุข

คนเราส่วนใหญ่ในยุคปัจจุบันมักจะได้ทำงานในสิ่งที่ตนอยากจะทำจริง ๆ แต่กลับต้องทำงานที่ใจไม่รัก ไม่ชอบ ที่ต้องจำใจทำก็เพราะไม่มีทางเลือก ด้วยเหตุจำเป็นที่จะต้องหารายได้มาเลี้ยงชีวิตและครอบครัว เพราะขึ้นมัวแต่เลือกงานเดี่ยวได้อดตายกันพอดี ก็เลยต้องทนทำงานกันต่อไป การงานบางอย่างต้องทำ ซ้ำๆ ซากๆ จำเนาเบื่อหน่าย การงานบางอย่างก็ช่างดูน่าตำต้อย จะไม่ทำก็ไม่ได้เสียไม่มีเงินใช้ จะทำอย่างไร หากพบกับปัญหาทำนองนี้ขอเชิญอ่านเคล็ดลับวิธีทำงานให้สนุก 4 วิธี ที่อาจจะสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวันได้ ดังต่อไปนี้

### 1. มองให้เห็นคุณค่าของงาน

การงานทุกอย่างถ้าไม่ใช่อาชีพทุจริต ล้วนแต่มีคุณค่าแฝงอยู่ในการงานทั้งนั้น ดังนั้นขอเพียงแต่คุณ รู้จักมองให้เห็นคุณค่าของมัน แล้วสร้างความประทับใจในงานที่คุณทำอย่างสุดซึ้ง ความรักความประทับใจ ในการงานของคุณนี่เอง ที่จะเป็นพลังใจทำให้คุณสามารถต่อสู้งานที่ยากลำบาก หรือ น่าเบื่อหน่ายต่อไปได้ ขอให้คุณสร้างความภูมิใจในสิ่งที่你做 คือ มีความมั่นใจในงานที่คุณทำว่าเป็นงานที่มีคุณค่า ความรักความมั่นใจ ในสิ่งที่คุณทำนั้นแหละ ที่จะเป็นพลังใจสำคัญทำให้คุณทำงานของคุณอย่างมีความสุข

สรุปอีกทีคือ มองให้เห็นคุณค่าในงานที่คุณทำอยู่ว่า ได้ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อใคร ทำประโยชน์ให้แก่ใคร ได้บ้าง คิดให้ได้อย่างนี้แล้วสร้างความภูมิใจ ความมั่นใจในการทำงานของตนเอง ชีวิตการทำงานของคุณก็จะมีความสุขมากขึ้นเป็นกองเลยทีเดียวครับ

## 2. ภาวะตื่นหรือตื่นอยู่เสมอ

สร้างอิริยาบถของคุณให้มีกระชุ่มกระชวยมีชีวิตชีวา ทำให้ติดใจเป็นนิสัย คุณก็จะพลอยมีความกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ความรู้สึกกระตือรือร้นนี้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นมาได้ เวลาที่คุณอยู่คนเดียวในห้องให้ลองทำดูเล่นๆ ก็ได้ คือ ลองทำโน่นทำนี่อย่างเนือย ๆ เฉื่อยแฉะสัก 5 นาที จากนั้นให้เปลี่ยนบุคลิกใหม่คราวนี้ลองทำอะไรต่ออะไรด้วยท่าทีกระฉับกระเฉงว่องไวดูสัก 5 นาที ลองเปรียบเทียบดู จะพบว่า ความรู้สึกต่างกันลิบลับเลยทีเดียว

คนที่มีความรู้สึกกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ทำอะไรมันก็ดูน่าสนุกไปหมด ตั้งนั้นในแต่ละวัน หากคุณลองทำตัวให้เป็นคนที่กระตือรือร้นขึ้นมาสักวันละครึ่งชั่วโมงกับการงานอะไรก็ได้ ให้คุณลองตั้งกติกากับตัวเอง ว่า คุณจะเป็นคน Active วันละครึ่งชั่วโมง ดูสิว่ามันจะเกิดอะไรขึ้น ในที่สุดคุณจะพบกับตัวของตนเองว่า ทุก ๆ วันที่คุณฝึกทำงานอย่างว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ ความกระตือรือร้นของคุณมันจะค่อยๆ ขยายตัวออกไปสู่กิจกรรมอื่นมากขึ้นเรื่อย ๆ จนในที่สุด มันก็จะกลายเป็นบุคลิกใหม่ของคุณอย่างถาวร คือเป็นคนทำงานอย่างสนุกสนานมีชีวิตชีวาด้วยความกระตือรือร้นนั่นเอง

## 3. ฝึกสมาธิกับการงาน

การงานบางอย่างมันก็น่าเบื่อ น่าเซ็ง จริงๆ เสียด้วย มันจะไม่น่าเบื่อได้อย่างไร ก็ต้องทำซ้ำทำซากหาความหมายอะไรไม่ได้เลย ทำไปเรื่อยไป เมื่อใดจะเลิกงานเสียที ถ้าใครคิดอย่างนี้นานๆ จะพาลเป็นโรคประสาท เพราะจิตใจไม่มีความสุขกับการทำงาน ต้องฝืนใจทำไปวัน ๆ ใครพบกับสถานการณ์เช่นนี้ ก็ให้ใช้วิธีนี้ คือฉวยโอกาสฝึกสมาธิกับงานเสียเลยเป็นอย่างไร คือได้ทั้งความสงบใจ และได้ทั้งผลของงาน การทำสมาธิกับการทำงานอาจจะใช้วิธีง่าย ๆ ด้วยการกำหนดรู้อิริยาบถ คือแต่ละขั้นตอนของการเคลื่อนไหวร่างกายให้มีสติติดตามทันไปในทุกอิริยาบถ

โดยก่อนที่เราจะเริ่มทำงาน ให้มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่เราจะไม่คิดอะไรนอกเรื่องนอกราวในขณะทำงาน แต่จะใช้ความคิดมากำหนดการเคลื่อนไหวทุกอิริยาบถ เพื่อให้จิตเกิดเป็นสมาธิ มันจะได้เกิดความสุขในขณะที่ทำงาน วิธีทำก็ไม่ยาก ลองดูสิครับ สรุปง่าย ๆ ว่า ถ้าคุณรู้จักทำสมาธิในขณะที่ทำงาน ก็เหมือนกับว่าคุณได้ขึ้นสวรรค์ทั้งเป็นในขณะที่ทำงานเลยทีเดียว

สนุกกับการทดลองปรับปรุงคุณภาพของงาน การงานทุกอย่างมีเรื่องท้าทายอยู่ในตัวของมันเองเสมอว่า คุณจะปรับปรุงให้มันมีคุณภาพดีขึ้นได้หรือไม่ ดังนั้นในแต่ละวันที่คุณมาทำงาน คุณอาจสนุกกับการค้นหา ปัญหาในที่ทำงานนำมาลองฝึกคิดแก้ไขดู คิดเสียว่าเป็นการทำทายสติปัญญาของคุณว่า คุณสามารถจะทำได้หรือไม่ อาทิเช่น ทำอย่างไรถึงจะประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา หรือ ทำอย่างไรผลผลิตจึงจะเพิ่มมากขึ้น หรือ ทำอย่างไรจึงจะวางแผนงานให้เป็นลำดับไม่ลัดชั้นตอน ฯลฯ ลองทำเรื่องเหล่านี้ให้มันดูน่าสนใจ เหมือนกับ เล่นเกมประเภทฝึกสมองลองปัญญาอะไรทำนองนั้น คือให้หาเรื่องมาท้าทายสมอง มองหาปัญหาให้เจอแล้วคิดแก้ไขปรับปรุง ถ้าทำได้อย่างนี้ทุกวัน การงานมันก็จะไม่น่าเบื่ออย่างแน่นอนครับ แถมยังฉลาดขึ้นทุกวันอีกด้วยต่างหาก