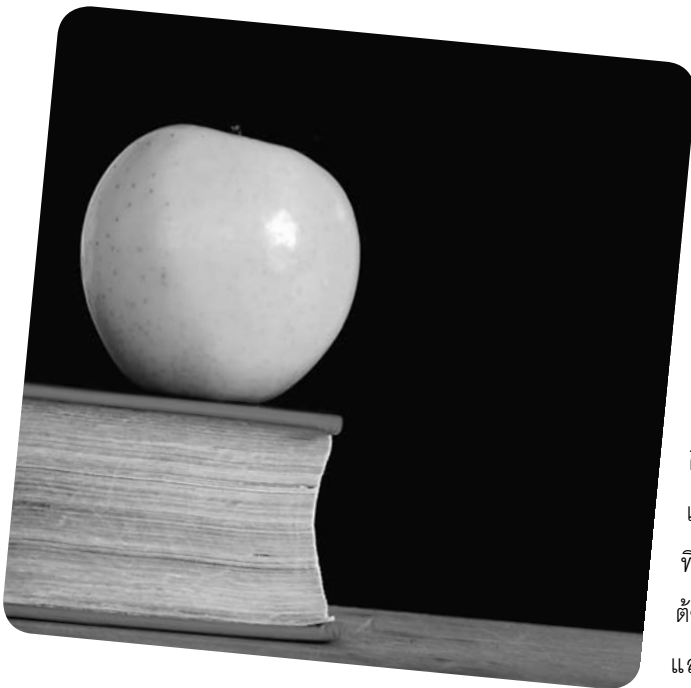


วิธีการกระตุ้นการเรียนรู้ ในองค์กร



UN ความนี้ผู้เขียนเขียนขึ้นมาจากกรที่ได้พบปะพูดคุยเวลาที่มีการฝึกอบรมหรือสัมมนา ผู้เข้ารับการอบรมเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงานก็มักจะเล่าให้ฟังถึงเรื่องของความไม่สนใจใฝ่เรียนรู้ของคนทำงานในองค์กร อยู่เสมอ ๆ บ้างก็ว่าคนที่ไม่สนใจจะเรียนรู้เหล่านั้นจบการศึกษาไม่ถึงระดับปริญญาตรีก็เลยไม่ใส่ใจการอ่านการเรียนรู้ เพราะไม่ใช่คนรักเรียนเลยไม่จบระดับปริญญา บ้างก็ว่าพนักงานที่ไม่เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ทำงานมานานเกินไปจนรู้สึกที่ไม่จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้อะไรอีกแล้ว ก็ทำงานกันไปเรื่อย ๆ รอเกษียณและอีกไม่นานก็ให้ความเห็นว่า เป็นเพราะพนักงานเป็นเด็กยุคใหม่ รักสบาย มีคนป้อนให้ตลอด ก็เลยไม่ชวนชวนชวนใจที่จะ

จะเรียนรู้อะไร แถมยังทำงานจ้บคด คือ ถ้าไม่พอใจก็ลาออกไปทำงานที่อื่น หรืออยู่ที่บ้านให้พ่อแม่เลี้ยงไปเรื่อย ๆ ก็ยังได้ ฯลฯ เรียกว่า ให้ความเห็นกันไปนานาจิตตังเลย ทำให้ผู้เขียนได้ข้อคิดบางประการมาเขียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับท่านผู้อ่านยังไงละ

คนไม่สนใจเรียนรู้เพราะเรียนมาอย่างไรหรือ ?

เรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีจะถูกหยิบยกเป็นประเด็นทุกครั้งเวลาพูดถึงการเรียนรู้ของคน โดยไปพึ่งโทษที่พื้นฐานการศึกษาของคนด้วยวิธีคิดที่ว่า การที่คนเรียนจบต่ำกว่าปริญญาตรี คือ คนที่ไม่สนใจใฝ่เรียนรู้ ก็เลยเป็นคนไม่ชอบอ่าน ไม่ชอบศึกษาเรียนรู้ เรื่องราวอะไรเลย แม้แต่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้เก่งในงานของตัวเอง

สมมติฐานนี้ท่านคิดว่าจริงหรือ ?

ถ้าสมมติฐานนี้เป็นจริง ก็แสดงว่าคนที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปจะเป็นคนที่สนใจใฝ่หาความรู้ กระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน ฯลฯ อยู่สม่ำเสมอละสิ

ลองมองกลับไปในที่ทำงานของท่านดูสิว่าคนในองค์กรของท่านที่ **"หยุด"** สนใจใฝ่เรียนรู้ ไม่ชอบอ่าน ไม่ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ แล้วละ เป็นพวกที่จบปริญญาตรีขึ้นไป หรือพวกที่จบน้อยกว่าปริญญาตรี คิดเป็นจำนวนแล้วใครมากกว่ากัน ?

ทุกวันนี้องค์กรทั่วไปมีแนวโน้มจะรับพนักงานที่จบชั้นต่ำกว่าปริญญาตรีกันก็ไม่น้อยแล้ว และถึงแม้ว่าพนักงานจะเข้าทำงาน

ในองค์กรนั้น ๆ ด้วยคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี พนักงานเหล่านั้นก็ขวนขวายกระตือรือร้นที่จะเรียนต่อ (ไม่ว่าจะเป็นภาคค่ำ หรือวันหยุดเสาร์-อาทิตย์) เพื่อให้ได้ปริญญาตรีกันไม่น้อย ดังนั้น สมมติฐานที่บอกว่าคนไม่รักการเรียนรู้เพราะเหตุว่าจบต่ำกว่าปริญญาตรี ในความคิดเห็นของผู้เขียนนั้น ปฏิเสธสมมติฐานนี้แน่นอน

ความสนใจใฝ่เรียนรู้อยู่ที่ตัวคน

ผู้เขียนกลับมองว่าความใฝ่เรียนรู้นั้นอยู่ที่ตัวแต่ละคนมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ หรือพูดง่าย ๆ ว่า ในคน ๆ นั้นจะมี **“อุปนิสัย”** ในการรักการเรียนรู้มากน้อยขนาดไหน ซึ่งเจ้าอุปนิสัยใฝ่เรียนรู้นี้แหละเป็นสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดกับคนในองค์กรให้ได้

มีคำกล่าวอยู่คำหนึ่งซึ่งเมื่อก่อนที่ผู้เขียนจะจบการศึกษา อาจารย์ท่านได้ให้ปัจฉิมนิเทศลูกศิษย์ของท่านก่อนแยกย้ายกันไปสู่อีกการทำงานว่า **“บัณฑิต คือ ผู้ที่สนใจใฝ่เรียนรู้ไปตลอดชีวิต.. ไม่ได้หมายถึง คนที่ได้รับปริญญาบัตรเพียงอย่างเดียว”** ท่านว่าจริงหรือไม่?

วันนี้เราก็มีตัวอย่างให้เห็นตั้งมากมายสำหรับคนที่จบการศึกษามาน้อย แต่ก็มุ่งมั่นทำงานและเรียนรู้จากประสบการณ์จนประสบความสำเร็จเป็นเจ้าของกิจการ จนกระทั่งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มอบปริญญาเกิตติมศักดิ์ให้เป็นเครื่องยืนยันความรู้ความสามารถของคนเหล่านั้นว่ามีความสนใจใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองมาจนประสบความสำเร็จ

แต่น่าแปลกที่หลายคนซึ่งจบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา แต่กลับไม่สนใจจะเรียนรู้ต่อเนื่อง และกลายเป็นโจทย์ที่สำคัญสำหรับองค์กร คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้?

วิธีการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้

ผู้เขียนเป็นคนที่ไม่เชื่อใน **“พรแสวง”** มากกว่า **“พรสวรรค์”** ตัวอย่างเช่น นักกีฬาเหรียญทองโอลิมปิกบางคนอาจเกิดมาพร้อมกับพรสวรรค์ในกีฬาประเภทนั้น ๆ เลยก็จริง แต่ถ้าขาดพรแสวงที่เกิดจากหลาย ๆ ปัจจัย เช่น ความมุ่งมั่น การฝึกซ้อม ฯลฯ แล้ว ย่อมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของการ

เป็นนักกีฬาเหรียญทองโอลิมปิกได้ จริงไหม ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดของพรแสวงก็คือ ทำอย่างไรจะทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิด **“แรงจูงใจ”** ภายในตัวเองให้ได้นั่นเอง!

การเรียนรู้ก็เช่นเดียวกัน องค์กรควรมีแนวคิดในเบื้องต้นก่อนว่า พนักงานทุกคนไม่ได้เกิดมาพร้อมกับพรสวรรค์ที่จะรักการเรียนรู้หรือรักการอ่านไปทั้งหมดทุกคน แต่การเรียนรู้ก็เป็นพรแสวงที่องค์กรจะทำให้เกิดกับพนักงานได้ โดยการสร้างแรงจูงใจขึ้นมาให้เกิดกับพนักงานในองค์กรได้เป็นลำดับ เช่น

1. **การทำตัวให้เป็นตัวอย่าง โดยหัวหน้างานทุกระดับ** ตัวอย่างง่าย ๆ เช่น พ่อแม่อยากให้ลูกรักการอ่าน แต่พ่อแม่กลับไม่เคยรักการอ่าน หรือไม่เคยอ่านหนังสือให้ลูกเห็นเลย



แถมยังทำได้แต่เพียงพรว้าบอกปากเปียกปากแฉะให้ลูกรักการอ่าน หยิบหนังสือมาอ่านแล้วหรือยัง ฯลฯ แต่ตัวเองไม่เคยพาลูกเข้าร้านหนังสือ หรือหยิบหนังสือมาอ่าน หรือพูดคุยทดสอบความรู้รอบตัว หรือความรู้แปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ได้จากการอ่านกับลูกบ้างเลย ถามว่า ลูกจะรักการอ่านได้ไหม?

แต่หากพ่อแม่พาลูกเข้าร้านหนังสือบ่อย ๆ อ่านหนังสืออยู่เป็นประจำ พูดคุยซักถามแลกเปลี่ยนเรื่องราวใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ หรือความรู้รอบตัวบ่อย ๆ ลูกก็จะเกิดความสนใจอยากรู้ พ่อแม่ก็แนะนำให้ลูกอ่านหนังสือต่อ พูดง่าย ๆ ว่า กระตุ้นให้ลูกเกิดแรงจูงใจที่อยากจะรู้เสียก่อน แล้วจึงสนองความต้องการนั้นด้วยการให้ลูกอ่าน ในที่สุดลูกก็จะรักการอ่านรักการเรียนรู้ไปเอง

องค์กรก็เช่นเดียวกัน หากหัวหน้างานหรือผู้บริหารยังเป็นแบบอย่างในการรักการเรียนรู้ ไม่มีการพูดคุยในลักษณะกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดความสนใจ เกิดความสงสัยขึ้นเสมอ ๆ แล้ว ลูกน้องก็จะทำงานไปวัน ๆ ตาม JD ตามงานที่เป็นงานประจำวันเท่านั้น แล้วอย่างนี้หัวหน้าจะมาบ่นหรือต่อว่าลูกน้องว่าไม่ขวนขวายรักการเรียนรู้ได้อย่างไร ก็หัวหน้ายังไม่สนใจจะเรียนรู้อะไรเลย แต่ไปคาดหวังจากลูกน้องอย่างนี้ ก็เข้าทำนองในสมัยเด็ก ๆ พ่อแม่อยากเรียนหมอแต่เรียนไม่ได้ พ่อแม่ก็คาดหวังและบังคับให้ลูกเรียนหมอ (เพื่อชดเชยสิ่งที่พ่อแม่ทำไม่ได้ในสมัยเด็ก ๆ) โดยที่พ่อแม่ก็ไม่ได้กระตุ้น ช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำอะไรกับลูก แล้วลูกจะบรรลุเป้าหมาย

อย่างทีพ่อแม่ต้องการได้ยังง

ดังนั้น **ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด** คือ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจจากผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ทุกครั้งที่มีการประชุมหัวหน้าจะต้องกำหนดให้ลูกน้องผลัดกันนำเรื่องราวใหม่ ๆ ที่อ่านมา หรือดูหนังฟังสารคดี หรือเรื่องราวที่น่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ต่างประเทศ ฯลฯ มาแลกเปลี่ยนกันในที่ประชุมและบอกด้วยว่าเรื่องเหล่านี้ได้มาจากหนังสือ หรือทีวี หรือแหล่งข้อมูลใด

หากองค์กรใดปฏิบัติอย่างนี้ทุกครั้งก่อนการประชุม และทำอย่างนี้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง โดยมีการปฏิบัติในทุกระดับของการประชุม องค์กรนั้นกำลังสร้างแรงจูงใจและจุดประกายให้เกิดการอยากเรียนรู้ให้กับพนักงานแล้ว

2. สร้างแหล่งเรียนรู้ให้เข้าถึงง่าย เมื่อมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจขึ้นมาแล้ว องค์กรควรมีแหล่งการเรียนรู้เพื่อให้พนักงานเข้าถึงได้แบบง่าย ๆ ซึ่งเท่าที่ผู้เขียนเห็นมากก็มีทำกันอยู่แล้วในหลายองค์กร เช่น การจัดให้มีห้องสมุด มีหนังสือพิมพ์ส่วนกลางให้พนักงานอ่าน บางแห่งก็มีโทรทัศน์ติดไว้ในห้องอาหารเพื่อให้พนักงานดูข่าวสารบ้านเมือง ซึ่งสื่อเหล่านี้ก็เป็นแหล่งการเรียนรู้แบบพื้นฐานที่ดี

ในข้อนี้หลายองค์กรทำมาก่อนข้อ 1 เสียอีก ซึ่งบางคนก็จะบอกกับผู้เขียนว่า *"บริษัทของเราก็มีแหล่งเรียนรู้ให้กับพนักงานตั้งหลายอย่าง เช่น ทีวี ห้องสมุด หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ทำไมพนักงานถึงยังไม่ค่อยอยากจะเรียนรู้อะไรเลย"* คำตอบก็คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเคยกระตุ้นหรือทำตัวเป็นตัวอย่างตามข้อ 1 บ้างหรือไม่ ดังนั้น การกระตุ้นตามข้อ 1 จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะสร้างพรแสวงให้พนักงานสนใจอยากเรียนรู้

3. จัดการประชุมในลักษณะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (forum) ระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะของการนำความรู้ในงานของตนเองมาบอกเล่าให้หน่วยงานอื่นทราบ (share learning) เป็นประจำ เช่น จัดประชุม Share Learning ทุก ๆ 3 เดือน ซึ่งการประชุมดังกล่าวควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมรับฟัง เรื่องที่นำมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันนั้นอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องงานเพียงอย่างเดียว อาจจะเป็นเรื่องความรู้รอบตัวที่น่าสนใจ เช่น การให้พนักงานที่ไปงานทอดกฐินของบริษัทในต่างจังหวัดมาเล่าเรื่องราวความประทับใจให้เพื่อนพนักงานฟัง เป็นต้น **หลักของการจัดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในแบบนี้ก็คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม** ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่ว่าจะเป็นผู้นำการ

แสดงความคิดเห็น หรือเปิดโอกาสให้มีการซักถามไขข้อข้องใจ ฯลฯ ไม่ควรผูกขาดการเล่าเรื่องไว้ที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าเพียงบางคน

4. การจัดตั้งชมรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น ชมรมกีฬา ชมรมถ่ายภาพ ชมรมท่องเที่ยว ฯลฯ แล้วก็ให้ชมรมเหล่านี้เป็นตัวตั้งตัวตีในการทำกิจกรรมตามข้อ 3 ก็ยังได้ ซึ่งจะทำให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องและเสริมสร้างการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นในหมู่พนักงาน

5. การสร้างและจัดการฐานความรู้ในองค์กร เมื่อมาถึงเรื่องนี้หลายคนคงเคยได้ยินคำว่า *"การจัดการความรู้"* หรือ Knowledge Management หรือ KM กันมาบ้างแล้ว พูดแบบง่าย ๆ ก็คือ ห้องสมุดแบบดิจิทัล (digital) นั่นเอง คือ การนำองค์ความรู้ทั้งหลายไปใส่ไว้ในฐานข้อมูลที่เป็นระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร (ใส่ไว้ใน server ของบริษัท) แล้วให้พนักงานที่สนใจอยากจะทำเรื่องอะไรก็เข้าไปที่ฐานข้อมูลนั้น ๆ เพื่อค้นหาสิ่งที่ตัวเองอยากเรียนรู้ ซึ่งก็คล้าย ๆ กับเรามีห้องสมุดเมื่อสงสัยอยากค้นหาเรื่องอะไรที่เราสนใจ เราก็ไปหาหนังสือ นั้น ๆ จากห้องสมุดนั่นเอง แต่ต้องไม่ลืมว่าหากองค์กรไม่กระตุ้นให้คนเกิดความอยากที่จะเรียนรู้เสียก่อนแล้ว ถึงมีห้องสมุดคนก็ไม่เข้าไปหรอก ผู้เขียนเห็นมากก็หลายองค์กรแล้ว ที่อุตสาหกรรมทำห้องสมุดขึ้นมาแต่ก็กลายเป็นห้องสมุดร้าง เพราะไม่มีพนักงานเข้าไปนั่งอ่านหรือใช้ห้องสมุดนั้นเลย จนต้องปิดไปในที่สุด เพราะองค์กรไม่มีการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนเกิดความอยากเรียนรู้เสียก่อนนั่นเอง

เรื่องทีผู้เขียนแลกเปลี่ยนมาให้ท่านทราบข้างต้นเป็นเพียงข้อคิดเห็นส่วนตัวจากประสบการณ์ ซึ่งการกระตุ้นการเรียนรู้ของคนนั้นบอกได้เลยว่าต้องใช้เวลาและอยู่ที่นโยบายขององค์กรที่จัดการจะสร้างวัฒนธรรมหรือสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดในองค์กรนั้น ๆ จริงหรือไม่ ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับ **เวลา+ความต่อเนื่อง** ในนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ **for**