NSRU Journal of Research and Innovation
วารสารวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

พลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้
TRANSFORMING ORGANIZATIONAL CULTURE FROM TRADITIONAL WORKFLOWS TO AN INNOVATION AND LEARNING ECOSYSTEM

อัมพิกา งามนิล [1] จิรวัฒน์ ขันทะรักษ์[2] และอาริฟะห์ เกษประทุม [3]
Aumpika Ngamnil[1] Jirawat kantarak [2] และArifah ketprathum[3]

Received: 18-04-2026; Revised: 28-04-2026; Accepted: 30-04-2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาและนำเสนอแนวทางการพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคดิจิทัลและสภาวะความผันผวนของโลก เพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้โดยมีการบูรณาการแนวคิดพื้นฐานสำคัญประกอบด้วย แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทฤษฎีการจัดการนวัตกรรม และกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Schein เป็นรากฐานในการวิเคราะห์ สำหรับระเบียบวิธีศึกษา ใช้การทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์องค์ความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยปัจจัยขับเคลื่อน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) วัฒนธรรมความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ (3) ระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (4) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และ (5) การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม นอกจากนี้บทความได้นำเสนอ องค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ "PIVOT Model" ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่อธิบายเส้นทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรผ่าน 5 องค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การแบ่งปันความรู้ ความคล่องตัว และระบบนิเวศเทคโนโลยี ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า องค์กรที่สามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องจะมีขีดความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวที่เหนือกว่าองค์กรทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, องค์กรแห่งการเรียนรู้, นวัตกรรมองค์กร, การจัดการความรู้, PIVOT Model

[1]ครู, โรงเรียนบ้านวังแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2
[1]Teacher, Banwangdang School
[2]ครู, โรงเรียนบ้านคลองไทร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3
[2] Teacher, Ban Khlong Sai School
[3]ครู, โรงเรียนห้วยขาแข้งวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2
[3] Huai Kha Khaeng Witthayakhom School

Abstract

This academic article examines pathways for transforming organizational culture toward becoming an Innovative Learning Organization (ILO) amid the rapidly changing digital business environment and the volatility of the VUCA world. The study integrates key conceptual foundations, including Senge's Learning Organization, Innovation Management theory, and Schein's Organizational Culture framework. A systematic literature review and synthetic analysis of relevant research were employed as the methodology. The findings identify five critical drivers for successful transformation: (1) transformational leadership, (2) a culture of trust and psychological safety, (3) effective knowledge management and sharing systems, (4) flexible organizational structures, and (5) the integration of digital technology to drive innovation. Furthermore, this article proposes the "PIVOT Model" as a new conceptual framework describing the cultural transformation pathway through five elements: Purpose-driven leadership, Innovation-safe environment, Value-aligned knowledge sharing, Organizational agility, and a Technology-enabled learning ecosystem. The analysis concludes that organizations capable of fostering and sustaining a continuous learning cultures demonstrate significantly higher competitive capacity and adaptability than conventional organizations.

Keywords: Organizational Culture, Learning Organization, Organizational Innovation, Knowledge Management, PIVOT Model

บทนำ

ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่โลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันระดับโลก และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึง องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องเผชิญกับสภาวะที่เรียกว่า VUCA World ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) (Bennett & Lemoine 2014: 311-312) ความท้าทายดังกล่าวทำให้องค์กรที่ยึดติดกับวัฒนธรรมและรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิมต้องประสบกับความยากลำบากในการอยู่รอดและเติบโตในระยะยาว

Drucker (1999: 73) ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ได้กล่าวไว้ว่า "วัฒนธรรมกินกลยุทธ์เป็นอาหารเช้า" (Culture eats strategy for breakfast) สะท้อนให้เห็นว่าแม้องค์กรจะมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงใด หากวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การขับเคลื่อนกลยุทธ์ก็จะประสบความล้มเหลว Schein (2010: 18) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานพื้นฐานที่ฝังรากลึกในจิตใจของสมาชิกองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องอาศัยกระบวนการที่มีระบบ ต่อเนื่อง และต้องการความมุ่งมั่นจากผู้นำระดับสูงอย่างจริงจัง

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ Peter Senge (1990: 6-10) นำเสนอผ่านหนังสือ The Fifth Discipline ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ในบริบทของยุคดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม เป็นเพียง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" อาจไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องยกระดับสู่การเป็น "องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้" ที่ผนวกรวมความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างแนบแน่น

บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้และนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า PIVOT Model เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 วัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง

Schein (2010: 23–33) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้และรับรู้ได้จากภายนอก เช่น อาคาร สถานที่ พิธีกรรม และภาษาที่ใช้ภายในองค์กร (2) ค่านิยมที่ประกาศ

(Espoused Values) ซึ่งเป็นหลักการและปรัชญาที่องค์กรประกาศต่อสาธารณะ และ (3) สมมติฐานพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions) ซึ่งเป็นความเชื่อที่ฝังรากลึกและมักไม่ถูกตั้งคำถาม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริงจึงต้องมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่สาม ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากและใช้เวลา

Cameron และ Quinn (2011: 37–66) ได้พัฒนา Competing Values Framework (CVF) เพื่ออธิบายประเภทของวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบกลุ่ม (Clan) วัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม (Hierarchy) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy) โดยพบว่าวัฒนธรรมแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการรับความเสี่ยง

1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990: 6–10) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 5 วินัยของการเรียนรู้ (Five Disciplines) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) การที่สมาชิกองค์กรทุกคนมุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (2) แบบแผนความคิด (Mental Models) การตระหนักรู้และตรวจสอบความเชื่อและสมมติฐานที่ตนเองยึดถือ (3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างภาพอนาคตที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิก และ (5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมองเห็นความเชื่อมโยงและรูปแบบที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ

Garvin, Edmondson และ Gino (2008: 109–116) ได้ขยายแนวคิดดังกล่าวโดยเสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องมีสภาพแวดล้อม 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) กระบวนการและแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ (Concrete Learning Processes and Practices) และภาวะผู้นำที่เสริมสร้างการเรียนรู้ (Leadership that Reinforces Learning) ทั้งนี้ Nonaka และ Takeuchi (1995: 62–73) ได้เพิ่มมิติของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเสนอแบบจำลอง SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ที่อธิบายกระบวนการแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

1.3 นวัตกรรมและองค์กรนวัตกรรม

Tidd และ Bessant (2018: 3–18) ได้นิยามนวัตกรรม (Innovation) ว่าเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงโอกาสให้กลายเป็นความคิดใหม่และนำความคิดนั้นไปใช้งานอย่างได้ผล โดยจำแนกนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมตำแหน่ง (Position Innovation) และนวัตกรรมกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation) ทั้งนี้ Christensen (1997, หน้า xv–xix) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ "นวัตกรรมที่พลิกโฉม" (Disruptive Innovation) ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงกฎกติกาของตลาดและอุตสาหกรรมอย่างสิ้นเชิง

Edmondson (2019: 8–15) ได้เสนอแนวคิด "ความปลอดภัยทางจิตวิทยา" (Psychological Safety) ในฐานะปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยพบว่าทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตวิทยาสูงมีแนวโน้มที่จะแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความผิดพลาด และทดลองสิ่งใหม่มากกว่าทีมที่ขาดความปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Google ในโครงการ Aristotle ที่ระบุว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยอันดับหนึ่งที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสูง (Duhigg, 2016: 5)

2. องค์ประกอบสำคัญของการพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass และ Riggio (2006: 3–10) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และพัฒนาผู้ตามให้เกินความคาดหมาย ผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการให้ความสำคัญแก่บุคคล (Individualized Consideration) ภาวะผู้นำประเภทนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเนื่องจากผู้นำต้องเป็นแบบอย่างและเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

Kotter (2012: 47–183) ได้พัฒนากรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน (8-Step Change Model) ซึ่งเริ่มจากการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Creating a Sense of Urgency) ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้หยั่งรากในองค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) โดยเน้นว่าผู้นำต้องสร้างแนวร่วมที่นำการเปลี่ยนแปลง (Guiding Coalition) และสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.2 ความปลอดภัยทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมความไว้วางใจ

การสร้างองค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่สมาชิกรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม และยอมรับความผิดพลาดโดยไม่กลัวการถูกลงโทษหรือตัดสิน Edmondson (2019) พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตวิทยาสูงมีอัตราการสร้างนวัตกรรมสำเร็จสูงกว่าองค์กรทั่วไปถึง 3 เท่า ทั้งนี้ Lencioni (2002: 187–190) ได้ระบุว่าความไว้วางใจ (Trust) เป็นรากฐานสำคัญที่สุดของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง โดยไม่มีความไว้วางใจ การทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ย่อมเกิดขึ้นได้ยาก

2.3 ระบบการจัดการความรู้

Nonaka, Toyama และ Konno (2000: 5–6) ได้เสนอแนวคิด "Ba" หรือพื้นที่แห่งการสร้างความรู้ ซึ่งหมายถึงบริบทที่แบ่งปันร่วมกันสำหรับการสร้างความรู้ ทั้งในเชิงกายภาพ เสมือนจริง และจิตใจ การออกแบบ Ba ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเร่งกระบวนการสร้างและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ในยุคดิจิทัล การจัดการความรู้ได้พัฒนาสู่การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการจัดเก็บ ค้นหา และแนะนำความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง Davenport และ Prusak (1998: 1–12) เรียกว่า "เศรษฐกิจความรู้" (Knowledge Economy) ที่ความรู้กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร

2.4 โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น

Daft (2015: 15–22) ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flat Organization) และการจัดทีมแบบเครือข่าย (Network Teams) ส่งเสริมการสื่อสาร การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และการสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) แบบดั้งเดิม แนวคิด "Agile Organization" ที่แพร่หลายในวงการเทคโนโลยีและการพัฒนาซอฟต์แวร์กำลังถูกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทุกประเภท Worley และ Lawler (2010: 194–196) เสนอว่าองค์กรที่ "คล่องตัว" (Agile) คือองค์กรที่สามารถตรวจจับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนนวัตกรรม

Kane, Phillips, Copulsky และ Andrus (2019: 1–15) ได้ศึกษาองค์กรมากกว่า 16,000 แห่งทั่วโลกและพบว่าองค์กรที่มี "วุฒิภาวะดิจิทัล" (Digital Maturity) สูงไม่ได้แตกต่างจากองค์กรอื่นในด้านเทคโนโลยีที่ใช้เพียงอย่างเดียว แต่แตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม กลยุทธ์ และความสามารถของบุคลากร ซึ่งหมายความว่าเทคโนโลยีดิจิทัลต้องถูกผนวกรวมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง Schwab (2016: 1–8) ในฐานะผู้ก่อตั้ง World Economic Forum ได้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Fourth Industrial Revolution) กำลังเปลี่ยนแปลงทุกอุตสาหกรรมอย่างพลิกโฉม และองค์กรที่ไม่ปรับตัวจะตกอยู่ในอันตรายที่จะถูกแทนที่

องค์ความรู้ใหม่: PIVOT Model

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนได้พัฒนา "กรอบแนวคิด PIVOT Model" ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่อธิบายกระบวนการพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดย PIVOT ย่อมาจากองค์ประกอบ 5 ประการที่เชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ดังนี้

P – Purpose-Driven Leadership (ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย)

องค์ประกอบแรกของ PIVOT Model คือภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายร่วม (Shared Purpose) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารและสร้างความหมายร่วมเกี่ยวกับทิศทางและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับค่านิยมส่วนตัวของสมาชิก ผู้นำในกรอบนี้ต้องทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Vision Builder) 2) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Learning Facilitator) และ3) เป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Role Model)

การศึกษาของ Kouzes และ Posner (2017: 11–24) ยืนยันว่าภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายสร้างแรงจูงใจภายในที่ยั่งยืนกว่าแรงจูงใจภายนอก

I – Innovation-Safe Environment (สภาพแวดล้อมปลอดภัยสำหรับนวัตกรรม)

องค์ประกอบที่สองคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการสร้างนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่สมาชิกรู้สึกปลอดภัยในการเสี่ยง ผิดพลาด และเรียนรู้ 2) วัฒนธรรมการทดลอง (Experimentation Culture) ที่ส่งเสริมการทดสอบแนวคิดใหม่อย่างรวดเร็วและประหยัด และ3) ระบบการยกย่องความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ (Intelligent Failure Recognition) ที่ตระหนักว่าความล้มเหลวที่ผ่านการไตร่ตรองเป็นบ่อเกิดของการเรียนรู้อันมีค่า กรอบนี้สอดคล้องกับแนวคิด "Fail Fast, Learn Faster" ที่แพร่หลายในวงการสตาร์ทอัพและองค์กรนวัตกรรมชั้นนำ

V – Value-Aligned Knowledge Sharing (การแบ่งปันความรู้สอดคล้องกับค่านิยม)

องค์ประกอบที่สามเน้นการสร้างระบบการจัดการและแบ่งปันความรู้ที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร โดยผสานรวมระหว่างระบบเทคโนโลยี (Technology System) และระบบสังคม (Social System) PIVOT Model เสนอว่าการแบ่งปันความรู้ที่ยั่งยืนต้องเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของสมาชิก ไม่ใช่เพียงการบังคับหรือการให้รางวัล กลไกสำคัญได้แก่ ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ออกแบบเพื่อส่งเสริมการแบ่งปัน (Wenger, McDermott & Snyder, 2002: 4–15)

O – Organizational Agility (ความคล่องตัวขององค์กร)

องค์ประกอบที่สี่คือการพัฒนาความคล่องตัวขององค์กรผ่าน 3 กลไก ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่ายและทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) 2) กระบวนการตัดสินใจแบบกระจาย (Distributed Decision-Making) ที่มอบอำนาจให้สมาชิกในระดับปฏิบัติการ และ3) วัฏจักรการเรียนรู้แบบรวดเร็ว (Rapid Learning Cycles) ที่ใช้วิธีการ Agile และ Design Thinking ในการแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กรในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความโกลาหลหรือการขาดทิศทาง แต่หมายถึงระเบียบวินัยในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีจุดมุ่งหมาย

T – Technology-Enabled Learning Ecosystem (ระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เปิดใช้งานด้วยเทคโนโลยี)

องค์ประกอบสุดท้ายคือการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งรวมถึงการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการแนะนำการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) การใช้ข้อมูล (Data Analytics) ในการวิเคราะห์รูปแบบการเรียนรู้และนวัตกรรม และการสร้างแพลตฟอร์มนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation Platform) ที่เชื่อมโยงองค์กรกับระบบนิเวศภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย สตาร์ทอัพ และพาร์ทเนอร์เชิงกลยุทธ์

สิ่งที่ทำให้ PIVOT Model แตกต่างจากกรอบแนวคิดที่มีอยู่เดิมคือการมองทั้ง 5 องค์ประกอบในฐานะระบบที่เชื่อมโยงกันแบบพลวัต (Dynamic System) ไม่ใช่ขั้นตอนที่ต้องทำตามลำดับ องค์กรสามารถเริ่มต้นจากองค์ประกอบใดก็ได้ตามบริบทและความพร้อม แต่ต้องมุ่งพัฒนาทั้ง 5 องค์ประกอบให้สมดุลกันในท้ายที่สุด เพื่อบรรลุการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและการสร้างนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง

บทสรุป

การพลิกโฉมวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้เป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับองค์กรในยุคดิจิทัล ได้ข้อสรุปเป็น PIVOT Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย สภาพแวดล้อมปลอดภัยสำหรับนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้สอดคล้องกับค่านิยม ความคล่องตัวขององค์กร และระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรต้องตระหนักคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน และไม่มีสูตรสำเร็จที่ใช้ได้กับทุกองค์กร อย่างไรก็ตาม หลักการสำคัญที่เป็นสากลคือ การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้นำก่อน ตามด้วยการสร้างระบบและกระบวนการที่รองรับวัฒนธรรมใหม่ และต้องมีความอดทนและมุ่งมั่นในระยะยาว

การศึกษาในอนาคตควรมุ่งทดสอบและพัฒนา PIVOT Model ผ่านการวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทองค์กรที่หลากหลาย ทั้งองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคม รวมถึงการศึกษาผลกระทบของ PIVOT Model ต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรมในระยะยาว เพื่อให้กรอบแนวคิดนี้มีความแข็งแกร่งและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในบริบทของประเทศไทยและระดับนานาชาติ

เอกสารอ้างอิง

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership.** (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). **What VUCA really means for you**. Harvard Business Review.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.** (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Christensen, C. M. (1997). **The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press.

Daft, R. L. (2015). **Organization theory and design.** (12th ed.). Boston: Cengage Learning.

Drucker, P. F. (1999). **Management challenges for the 21st century**. New York: Harper Business.

Duhigg, C. (2016). **What Google learned from its quest to build the perfect team**. The New York Times Magazine.

Edmondson, A. C. (2019). **The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth**. Hoboken: Wiley.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). **Is yours a learning organization. Harvard Business Review**, 86(3), 109–116.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). **The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation**. Cambridge: MIT Press.

Kotter, J. P. (2012). **Leading change**. Boston: Harvard Business Review Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). **The leadership challenge.** (6th ed.). Hoboken: Wiley.

Lencioni, P. (2002). **The five dysfunctions of a team: A leadership fable**. San Francisco: Jossey-Bass.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). **SECI, Ba, and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation**. **Long Range Planning,** 33(1), 5–34.

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership.** (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schwab, K. (2016). **The fourth industrial revolution**. Geneva: World Economic Forum.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.** (6th ed.). Hoboken: Wiley.

Wenger, Etienne; McDermott, Richard; & Snyder, William M. (2002). **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.** Boston: Harvard Business School Press.

Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). **Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness**. **Organizational Dynamics**, 39(2), 194–205.