

## บทที่ 4

### บทวิจารณ์

ก่อนเริ่มการดำเนินการในการจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลา ควรมีการสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคลากร ระบบสารสนเทศและกลไกการสื่อสารที่ใช้อยู่ ศักยภาพของบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็น และโครงสร้างขององค์กรที่จะมีผลต่อการจัดการความรู้ เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการดำเนินการ โดยพยายามใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้มากที่สุดเพื่อที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลา ตามที่กำหนดไว้

เพื่อให้การจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ประกอบกับเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำวิจัย และเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ดังนี้

#### 4.1 การบ่งชี้ความรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 12 จังหวัดสงขลา สถาบันความปลอดภัยในการทำงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน และโรงงานอุตสาหกรรม เป็นแหล่งความรู้และแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้เพราะเป็นองค์กรที่มีความรู้คือประเภทความรู้โดยนัย ความรู้ที่ชัดแจ้ง ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ส่วนบุคคล และข้อมูลสถิติ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงานอยู่มากมายและจัดกระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งอยู่ในรูปแบบวารสาร แผ่นพับ คู่มือ หนังสือ แผ่นซีดี แฟ้มเอกสาร และอีเมล เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้เป็นพนักงานของหน่วยงานทำให้ขาดแนวทางในการ เข้าถึงเอกสาร การยืมเอกสาร การค้นคว้าเอกสาร และการติดต่อประสานงานขอความช่วยเหลือในด้านข้อมูล เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยต้องใช้เวลาในการศึกษา

ความเป็นมาของหน่วยงาน แผนผังสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์ ภารกิจ ระบบเอกสาร ตลอดจนการให้บริการด้านความปลอดภัยในการทำงานแก่หน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

## 4.2 การสร้างและแสวงหาความรู้

การจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานในจังหวัดสงขลา ได้มีการสร้างและแสวงหาความรู้จากศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 12 จังหวัดสงขลา กับ โรงงานอุตสาหกรรม ดังนี้

### 4.2.1 คำถามยอดฮิต (FAQ: Frequently Asked Questions)

เป็นการรวบรวมคำถามด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมหลักของจังหวัดสงขลา ลักษณะของคำถามจะมีด้วยกันสองแบบ คือคำถามจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมหลักของจังหวัดสงขลา มักได้คำถามที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโดยตรง และคำถามจากผู้ที่สนใจซึ่งมักได้คำถามที่มีลักษณะทั่วไป และการตอบคำถามโดยใช้ความรู้จากวารสารเพื่อส่งเสริมงานด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นวารสารของศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 12 จังหวัดสงขลา และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 4.2.2 บุคคลผู้มีประสบการณ์ (PE: Personal Experience)

เป็นการรวบรวมคำสัมภาษณ์จากบุคคลผู้มีประสบการณ์ด้านความปลอดภัยในการทำงานระดับประเทศ ซึ่งได้นำข้อมูล แหล่งความรู้ และรายชื่อพร้อมทั้งที่อยู่จากการจัดประกวดในงานสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงานแห่งชาติ ของสถาบันความปลอดภัยในการทำงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน โดยได้รวบรวมคำสัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพดีเด่นระดับประเทศ พ.ศ. 2548-2549 และรวบรวมคำสัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพจากสถานประกอบการดีเด่นระดับประเทศ (5 ปี ติดต่อกัน) พ.ศ. 2549 ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะของระยะเวลาในการเดินทางไปและกลับของเอกสาร เนื่องด้วยผู้วิจัยได้ส่งเอกสารการสัมภาษณ์ทางไปรษณีย์ และประกอบกับเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานได้ปฏิบัติงานอยู่ทั่วประเทศ ส่วนปัญหาการให้ความร่วมมือในการตอบคำสัมภาษณ์ก็ได้รับความร่วมมือน้อยมาก

### 4.2.3 ความรู้ที่ชัดแจ้ง (EK : Explicit Knowledge)

เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งให้เป็นระบบตามประเภทอุตสาหกรรมหลักของจังหวัดสงขลา จากอินเทอร์เน็ต เอกสารความปลอดภัยในการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน ตำราเรียน

และจากการสอบถาม ปัญหาที่พบจะเป็นเรื่องของข้อมูลและความรู้มีเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวม รายชื่อ ที่อยู่ กระบวนการผลิต และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

#### 4.2.4 ผลงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ (BP : Best Practice)

เป็นการรวบรวมความรู้ และข้อมูลผลงานดีเด่น (Best Practice) และผลงานดี (Good Practice) ของผลงานสิ่งประดิษฐ์คิดค้นในด้านความปลอดภัยในการทำงานระดับประเทศ จากการจัดประกวดในงานสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงานแห่งชาติ ของสถาบันความปลอดภัยในการทำงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน

การสร้างและแสวงหาความรู้จากผลงานหรือวิธีทำงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ (Best Practice) คือวิธีทำงานที่เกิดผลงานหรือมีผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง เป็นต้น องค์กรขนาดใหญ่จึงต้องหาผลงานหรือวิธีทำงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ (Best Practice) ของการทำงานเรื่องต่างๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน ด้วยวิธีจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของผลงานหรือวิธีทำงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ (Best Practice) กับทีมอื่นๆ โดยให้ทีมอื่นๆ สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้ และยิ่งกว่านั้นต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลงานหรือวิธีทำงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ (Best Practice) ขึ้นใหม่ให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิมเป็นวงจรเรื่อยๆ ไปไม่ที่สิ้นสุด และในองค์กรขนาดใหญ่มีการนำวิธีการทำงานและประสบการณ์ทำงาน โดยวิธีการที่เป็นผลงานหรือวิธีทำงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ (Best Practice) เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บนอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ขององค์กรให้พนักงานใช้รหัสผ่านเข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานด้วย

### 4.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากทีเดียวเนื่องด้วยเป็นการจัดเก็บความรู้ที่กระจัดกระจายขององค์กรมารวบรวมเป็นหมวดหมู่ต่างๆ โดยต้องจัดหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อสามารถเข้าสืบค้น และนำไปประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งตรงตามความต้องการ

การจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลา ได้มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบโดยอ้างอิงเฉพาะหัวข้อกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน และประกาศกฎกระทรวงแรงงาน (เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงงานอุตสาหกรรม) และจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามประเภทอุตสาหกรรมหลักของจังหวัดสงขลา คือ อุตสาหกรรมยางพารา อุตสาหกรรมอาหารทะเล อุตสาหกรรมไม้ยางพารา อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ เป็นต้นผู้วิจัยคิดว่า

การจัดความรู้ให้เป็นระบบควรจะเลือกหมวดหมู่ที่ทุกคนรู้จัก มีความคุ้นเคย สามารถอ้างอิงได้ เพราะถ้ามีความผิดพลาดหรือข้อมูลในการจัดความรู้ให้เป็นระบบไม่สมเหตุไม่สมผลจะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้

#### 4.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

โดยได้รับการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้โดย ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงาน พื้นที่ 12 จังหวัดสงขลา และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จังหวัดสงขลา กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งทั้งสองหน่วยงานเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่มีหน้าที่บริการด้านข้อมูลข่าวสารความปลอดภัย บริการด้านเทคโนโลยีความปลอดภัย บริการด้านสิ่งแวดล้อม บริการด้านการฝึกอบรม บริการด้านการพัฒนาสภาพและสรีระการทำงาน ได้รับคำแนะนำในการเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เพียงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้รวมทั้งพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือความรู้ที่ล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้ เป็นต้น ลักษณะของปัญหาที่พบเป็นเรื่องของมีเวลาน้อยในการให้บริการ เช่น การติดต่อประสานงาน การค้นหาข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ตลอดจนข้อมูลที่ใช้อ้างอิง เป็นต้น เพราะทั้งสองหน่วยงานเป็นหน่วยงานราชการ ดังนั้นในการปฏิบัติงานต้องยึดถือหลักการตามระบบราชการ และในเวลาราชการเท่านั้น

#### 4.5 การเข้าถึงความรู้

โดยในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกพัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยเว็บเพจ คือ [www.kmsongkhlaindustrial.com](http://www.kmsongkhlaindustrial.com) ซึ่งมีการใช้โปรแกรม AppSevr เพื่อแสดงหน้าจอการทำงาน และเขียนด้วยภาษา PHP เชื่อมต่อกับฐานข้อมูล MySQL ซึ่ง ฐานข้อมูล MySQL เป็นระบบจัดการฐานข้อมูลที่สามารถทำงานร่วมกับ PHP ได้เป็นอย่างดี

สำหรับการเข้าถึงความรู้ของศูนย์ความปลอดภัยในการทำงาน พื้นที่ 12 จังหวัดสงขลา และโรงงานอุตสาหกรรมนั้น มีการให้บริการโดยใช้ วารสาร แผ่นพับ คู่มือ โทรศัพท์ และ E-mail เป็นต้น ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (กำลังอยู่ในช่วงของงบประมาณในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล) ซึ่งทางศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 12 จังหวัดสงขลา กำลังหาแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าวโดยเร่งด่วน ประกอบกับต้องการให้บริการ โรงงานอุตสาหกรรมทั้ง 14 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งมีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว

พร้อมทั้งต้องพัฒนาให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่กำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนับเป็นโอกาสที่ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 12 จังหวัดสงขลาจะได้นำเว็บเพจ [www.kmsongkhlaindustrial.com](http://www.kmsongkhlaindustrial.com) เป็นโครงการนำร่องในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงข้อดี และข้อเสีย ที่จะนำมาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม ตลอดจนการให้บริการแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไปในอนาคต

#### 4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

เป็นกระบวนการที่เผยแพร่ความรู้ไปสู่บุคคลที่ต้องการความรู้นั้นจริงๆ สำหรับงานวิจัยการจัดการความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลาจะมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยวิธีการเพิ่มความรู้อื่นๆ และกระดานแลกเปลี่ยนความรู้ (ตั้งกระทู้ใหม่ และกระทู้แสดงความคิดเห็น) จะพบปัญหาในระบบเครือข่ายขัดข้องเป็นบางช่วงเท่านั้น แต่กลไกที่สำคัญยิ่งกว่าคือการถ่ายทอดความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ จะประกอบด้วย

1. กลไกจากผู้ถ่ายทอด อาจจะ “อุมกมิ” ไม่อยากถ่ายทอดไปให้ผู้อื่น เพราะอาจทำให้ตนเองหมดความสำคัญลง ดังนั้นทางศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 12 จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่ให้การดูแลในการบริการงานด้านความปลอดภัยในการทำงาน จะต้องสร้างกลยุทธ์ในการโน้มน้าว ชักชวน และส่งเสริมให้ทุกคนตระหนักถึงผลดีของการการเป็น “ผู้ให้” หรือในส่วนกรณีจากผู้ถ่ายทอดได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้ให้แล้ว แต่อุปสรรคอยู่ที่การถ่ายทอดความรู้ไม่เป็น เนื่องจากขาดทักษะของการถ่ายทอดความรู้ จะทำให้ความรู้ถึงผู้รับได้ไม่เต็มที่ จึงควรส่งเสริมในด้านของการฝึกอบรมทักษะของการถ่ายทอดความรู้ หรือการจัดสัมมนา เป็นต้น

2. กลไกจากผู้รับ อาจจะเกิดการไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด เนื่องจากอุปสรรคต่างๆ เช่น ความแตกต่างในเรื่องของประสบการณ์ ขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ๆ และมีการแข่งขันสูงทำให้ขาดความสามัคคี เป็นต้น สิ่งที่ต้องส่งเสริมเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคดังกล่าวคงยังเป็นเรื่องของการใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมให้ตระหนักถึงผลดีของการการเป็น “ผู้รับ” และต้องมีใจเปิดกว้างในการยอมรับความรู้ใหม่ๆ พร้อมทั้งการให้โอกาสทุกคนในการนำเสนอความรู้ หรือประสบการณ์ใหม่ๆ เป็นต้น

3. กลไกจากบรรยากาศ จะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่บุคลากรได้เข้าใช้แหล่งความรู้คือ เว็บไซต์ เช่น หน้าเว็บไซต์มีความสวยงามดึงดูดความสนใจ การเข้าถึงข้อมูลทำ

ได้ง่าย มีข้อมูลที่ทันสมัย มีการเสนอข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ เป็นต้น และมีการให้รางวัลในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ หรืออาจจะมอบนโยบายให้กับฝ่ายบุคคลในการใช้เป็นเครื่องมือในการใช้อบรมพนักงานใหม่ทุกคนก็สามารถที่จะทำได้ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบการพบปะหน้ากัน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานอื่นๆ ด้วย เช่น ประชุมกันในห้องปรับอากาศ น้ำชา – กาแฟไว้บริการ ไฟฟ้าสว่างเพียงพอ หนังสือที่สามารถอ่านเพื่อใช้ในการหาความรู้ เป็นต้น

#### 4.7 การเรียนรู้

การเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และการรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวได้ จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแนวทาง และเป็นผู้นำให้องค์กรมีการพัฒนาการไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยเปิดรับและสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นบวกแก่องค์กร ซึ่งผู้บริหารและผู้นำโครงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องตระหนักและวางแผนการดำเนินงาน และแก้ปัญหาด้วยความเข้าใจและอย่างรอบคอบ จึงมีความยากลำบากพอสมควรในการผลักดันองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากมีอุปสรรคมากมายจึงสามารถกำหนดได้เป็น 2 ส่วน

1. อุปสรรคส่วนบุคคล เป็นปัญหาที่เกิดจากบุคคลในองค์กร ได้แก่

1.1 อุปสรรคส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการประเมินตนเองแบบผิดๆ ความเชื่อมั่นในตัวเองมากเกินไป หรือมีทัศนคติที่ไม่ดี แม้กระทั่งการเสียดสี เช่น คิดว่าตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ มีความเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุด ไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง กลัวการเปลี่ยนแปลง และไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต คิดว่าประสบการณ์ในอดีตไม่ทันสมัยไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสังคมปัจจุบัน เป็นต้น แต่ในทางกลับกันอุปสรรคส่วนบุคคลอาจจะมองว่าตนเองไม่มีความสามารถพอ (ถ่อมตน) ที่จะร่วมกิจกรรมกับคนอื่นได้ นับว่าเป็นปัญหาที่ทำนายสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ที่จะนำกลยุทธ์มาช่วยในการแก้อุปสรรคดังกล่าว

1.2 อุปสรรคที่มาจากนิสัยส่วนตัวของบุคคล เช่น ขาดความกระตือรือร้น หรือแรงกระตุ้นในการเรียนรู้ และคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้ว ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ เป็นต้น

2. อุปสรรคจากองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดจากตัวองค์กรเองไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ได้แก่

2.1 ความคร่ำครึขององค์กร อันเกิดจากคณะกรรมการบริหารองค์กรใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลง และระเบียบวิธีการปฏิบัติในองค์กรไม่ได้รับการปรับปรุง

2.2 ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมามากเกินไป ทำให้ไม่คิดที่จะนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร

2.3 ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมในการบริหาร ไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจทำให้องค์กรไม่มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม หรือแสดงความคิดเห็น เป็นการปิดกั้นความคิดของพนักงานในองค์กร

2.4 ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะรอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่นรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

2.5 ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดความคิดในการสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

2.6 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล หรือความลำสมัยในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น