

การจัดการความรู้

ตอนที่ 6 การจัดการความรู้ตามแนวทางของ Nonaka และ Takeuchi

QA NEWS ฉบับที่แล้วได้เสนอแนวคิดของ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ฉบับนี้ขอนำกิจกรรมสำคัญในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ได้สรุปไว้ ดังนี้

Nonaka และ Takeuchi ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องให้กินใจ และเข้าใจได้ง่าย สื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน ทำให้มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ต้องไม่มีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้ลึก ผูกพันทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เริ่มต้นที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

- **ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner)** ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge

Operator) และผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเองและขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึก (Externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (Combination)

- **วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer)** เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือการตีความและแปลความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงยกร่างขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงาน วิศวกรความรู้จึงมีบทบาทหลักในการ Externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

วิศวกรความรู้ยังทำหน้าที่หลักอีก 3 ประการในการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรกคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Internalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับขั้นภายในองค์กร คือ การเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภาครภายในองค์กร

● **ผู้บริหารความรู้** ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) คอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่าที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ขององค์กร ในลักษณะของการผุดบังเกิด (Emergence) เป็นภาพใหม่ (New Paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เราใจ และภาคภูมิใจ

3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง

บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งควรเน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่าความรู้จากตำรา เป็นความรู้ที่ฝังลึก และเน้นที่กระบวนการ Socialization เช่น การไปดูงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ตลอดจนความรู้ที่ได้จากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ หรือผู้ที่ติดต่อกันด้วย เป็นต้น

4. ควบคุมการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ

การจัดการความรู้ควรดำเนินการให้ควบคู่หรือสัมพันธ์ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือพัฒนาวิธีการผลิต ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

5. เน้นการจัดองค์กรแบบใช้พนักงานระดับ กลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก

Nonaka และ Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ กลาง-ขึ้น-ลง (Middle-Up-Down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

6. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบพหุบาท

องค์กรแบบพหุบาท (Hypertext) หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper + Context) ในแต่ละ

บริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างบริบท ทำให้เกิดกลู่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

องค์กรพหุบาทมี 3 ชั้น หรือ 3 บริบท ได้แก่ 1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด 2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team ในแบบนี้การจัดองค์กรเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ 3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge Base) ทำหน้าที่คอยสกัดรวบรวม และสังเคราะห์ ยุกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์กรน่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย คือ 1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้สังคม 3) การเชื่อมโยงและสกัดความรู้จากลูกค้าหรือผู้ให้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

ที่มา : วิจารณ์ พานิช. "วิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi" <http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/KMinOrg.NonakaTakeuchi.pdf>



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

Peter F. Drucker