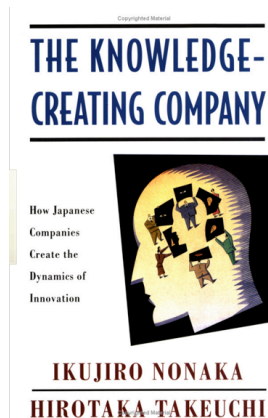


The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation

อดิศร ณ อุบล *

Adisorn Na Ubon



เมื่อพูดถึงหนังสือที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้วนั้น คนที่อยู่แวดวงการจัดการความรู้ย่อมต้องรู้จักหนังสือเล่มหนึ่งซึ่งนับได้ว่าเป็นหนังสือคลาสสิกที่มีผู้อ่านและอ้างอิงเป็นจำนวนมาก หนังสือเล่มนี้มีชื่อว่า The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation ซึ่งเขียนโดย Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi สองนักเขียนชาวแดนอาทิตย์อุทัย แม้ว่าจะเขียนตั้งแต่ปี 2538 แต่ก็นับได้ว่าเป็นหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการและมีความน่าสนใจมากเล่มหนึ่ง

Nonaka และ Takeuchi นั้นได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างความรู้ในองค์กรธุรกิจโดยยกตัวอย่างบริษัทในญี่ปุ่นหลายบริษัท เช่น ฮอนด้า มิตซูบิชิ แคนนอน นิสสัน เอ็นไอซี เป็นต้น ในหนังสือเล่มนี้พวกเขาได้เริ่มจากการกล่าวถึงความรู้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร มีการอ้างอิงถึงการนิยามความหมายของคำว่าความรู้ที่นักวิชาการต่างๆ ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอทฤษฎีการสร้างความรู้องค์กร การสร้างความรู้องค์กรใน

* ผู้อำนวยการหลักสูตร Business Informatics วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

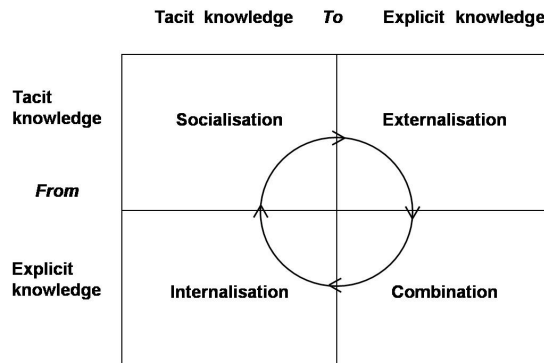
* Director of Business Informatics Program, International College, Dhurakij Pundit University

ทางปฏิบัติ กระบวนการจัดการความรู้แบบ Middle-Up-Down เพื่อสร้างความรู้ในองค์กร รวมถึงโครงสร้างองค์กรแบบใหม่และความหมายโดยนัยทางทฤษฎีและการจัดการ

Nonaka และ Takeuchi ได้กล่าวถึงมิติของการสร้างความรู้สองมิติ คือ Ontological Dimension ซึ่งพิจารณาถึงระดับของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรตั้งแต่ความรู้ในระดับตัวบุคคล (Individuals) ไปจนถึงความรู้ในระดับองค์กร (Organisation) หรือข้ามองค์กร (Inter-organisation) และ Epistemological Dimension ซึ่งพิจารณาถึงความรู้สองประเภทได้แก่ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) สิ่งสำคัญที่ Nonaka และ Takeuchi ได้กล่าวถึงในหนังสือนี้คือ ทฤษฎีการสร้างความรู้องค์ที่ทั้งสองได้นำเสนอให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้สองประเภทคือความรู้ชัดแจ้งที่อยู่ในรูปแบบของคู่มือ นโยบาย เอกสารต่างๆขององค์กร และความรู้ฝังลึกอันเป็นประสบการณ์ ความชำนาญที่มีอยู่ในพนักงานแต่ละคนผ่านกระบวนการแปลงความรู้ที่หลายคนรู้จักกันในนามของแบบจำลอง SECI (รูปที่ 1) ซึ่ง Nonaka และ Takeuchi เห็นว่าความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกนั้นไม่ได้แยกออกจากกันอย่าง

สิ้นเชิงแต่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวพันกัน

ในกระบวนการสร้างความรู้องค์ที่นั้น ความรู้ทั้งสองประเภทจะมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเป็นพลวัตผ่านกระบวนการแปลงความรู้ โดยเริ่มจากการจัดให้คนมา มีปฏิสัมพันธ์ (Socialisation) กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกระหว่างกันผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การสังเกต การลอกเลียนแบบ และการลงมือปฏิบัติ ต่อจากนั้นเป็นการแปลงความรู้ฝังลึกที่มีออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalisation) ในรูปแบบของเอกสารหรือแนวทางการปฏิบัติงานผ่านการสื่อสารโดยคำพูด (Dialogue) หรือการคิดร่วมกัน (Collective Reflection) หลังจากนั้นความรู้ชัดแจ้งนี้จะถูกรวบรวม (Combination) และจัดการในรูปแบบต่างๆ เช่น แบ่งแยกประเภท จัดเรียง หรือประมวลผล เพื่อให้ได้ความรู้ชัดแจ้งที่ลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้นสำหรับนำไปใช้ยังที่ต่างๆขององค์กร กระบวนการแปลงความรู้ขั้นตอนสุดท้ายคือการแปลงความรู้ชัดแจ้งที่ถูกจัดเก็บไว้ให้กลายเป็นความรู้ฝังลึกในแต่ละบุคคล (Internalisation) ซึ่งจะเห็นได้จากการที่บุคคลสามารถประยุกต์หรือนำเอาความรู้ที่สร้างขึ้นมานี้ใส่กลับเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานที่ดีขึ้น



รูปที่ 1 แบบจำลอง SECI

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภทผ่านกระบวนการแปลงความรู้เมื่อพิจารณาตามวงจร SECI นั้น เริ่มจากบุคคลแต่องค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรให้กระบวนการสร้างความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการสร้างความรู้ดังกล่าว ไม่ได้มีลักษณะเป็นเชิงเส้นตรง (Non-linear) และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานในองค์กรอย่างเป็นพลวัต และจะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด เนื่องจากจะมีความรู้ใหม่เข้ามาในกระบวนการสร้างความรู้เพื่อยกระดับเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขึ้นไปจากระดับบุคคลไปสู่กลุ่มและขยายออกไปทั่วทั้งองค์กร

Nonaka และ Takeuchi ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การแบ่งปันความรู้ฝังลึก (Sharing Tacit Knowledge)

องค์กรไม่สามารถสร้างความรู้ได้เองโดยปราศจากการริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร

ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในพนักงานแต่ละคนนั้นเป็นพื้นฐานของการสร้างความรู้องค์กร และการแบ่งปันความรู้ระหว่างฝังลึกอันเกิดมาจากพื้นฐาน แนวคิด ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และมุมมองที่หลากหลายแตกต่างกันกลายมาเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความรู้องค์กร ในกระบวนการนี้ Nonaka และ Takeuchi เห็นว่า Field หรือสถานที่ที่พนักงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและการสนทนา (Dialogues) โดยเฉพาะแบบต่อหน้า (Face-to-face) นั้นเป็นสิ่งจำเป็น กระบวนการนี้เป็นกระบวนการ Socialisation วิธีการที่พนักงานในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนกันได้หลายวิธี เช่น การสังเกตการณ์ การลอกเลียนแบบ (Imitation) การเล่าเรื่อง (Story-telling) หรือการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2. การสร้างแนวคิด (Creating Concepts)

ในขั้นตอนนี้ของการสร้างความรู้ พนักงานใน Microcommunity จะพยายามแปลงความรู้ฝังลึกออกมาให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalisation) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝัง

ลึกและความรู้ชัดแจ้งเกิดขึ้นมากที่สุดในขั้นตอนนี้ Nonaka และ Takeuchi เห็นว่าหลังจากที่แนวคิดก่อตัวขึ้นจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ การสนทนาและการประมวลความคิดอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานในรูปแบบการเรียนรู้และการคิดร่วมกัน ซึ่งแนวคิดเหล่านั้นจะถูกแปลงออกมาอยู่ในรูปของคำพูด วลี และความคิดที่มีความชัดเจนมากขึ้น

3. การปรับแนวคิด (Justifying Concepts)

หลังจากที่แนวคิดถูกพัฒนาขึ้นแล้วจะต้องมีกระบวนการประเมินแนวคิดเหล่านั้นและทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติได้จริง ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อลูกค้า เป็นต้น กระบวนการปรับแนวคิดนั้นแม้โดยมากจะเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของหน่วยงานเองแต่ก็เป็นไปได้ว่ากระบวนการดังกล่าวอาจเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานภายในกับบุคคลภายนอก ความหมายจะถูกเพิ่มเข้าไปในกระบวนการปรับความคิด ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการนี้จะนำเอาแนวคิด ทักษะคติ ความรู้สึก ฯลฯ ของตนเข้ามาแลกเปลี่ยนทำให้ความหมายดั้งเดิมของแนวคิดนั้นเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องจากกระบวนการร่วมดังกล่าว

4. การสร้างต้นแบบ (Building an Archetype)

หลังจากแนวคิดถูกปรับแต่งเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะพัฒนาต้นแบบซึ่งเป็นรูปแบบของแนวคิดที่จับต้องได้และมีความเป็นรูปธรรม การสร้างต้นแบบดังกล่าวเป็นการแปลงความรู้ฝังลึกออกมาให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง ต้นแบบอาจไม่ได้อยู่ในรูปของสินค้าและบริการแต่อาจเป็นเอกสาร เช่น สิทธิบัตร ที่เก็บบันทึกความรู้หรือ

แนวคิดที่ได้รับการปรับแต่งเรียบร้อยแล้ว

5. การข้ามระดับความรู้ (Cross-leveling Knowledge)

การสร้างความรู้ฝังลึกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่จบสิ้นซึ่งองค์กรจะยกระดับพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ แม้ว่าต้นแบบจะได้รับการพัฒนาแล้วเรียบร้อยแล้ว กระบวนการสร้างความรู้ที่ประกอบด้วยการแบ่งปันความรู้ฝังลึกระหว่างบุคคล การสร้างแนวคิดใหม่ จนมีการนำเอาแนวคิดดังกล่าวไปผ่านกระบวนการปรับแนวคิดและพัฒนาจนกลายเป็นต้นแบบนั้นจะถูกขยายไปสู่หน่วยงานในระดับสูงขึ้นไปหรือยกระดับไปตาม Ontological Dimension เพื่อให้เกิดวงจรแห่งกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ต่อไป และกระบวนการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความรู้ทั้งสองประเภทในลักษณะการหมุนเกลียวไปในระดับที่สูงขึ้นในองค์กรนี้เรียกว่า “การข้ามระดับความรู้” ซึ่งจะเกิดขึ้นในลักษณะที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

บทวิจารณ์

แบบจำลองการสร้างความรู้ที่ Nonaka และ Takeuchi นำเสนอในหนังสือเล่มนี้นั้นแม้จะได้รับการอ้างอิงมากแต่ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์อยู่พอสมควร ทั้งนี้เนื่องจากแม้ในทางทฤษฎีจะสามารถแบ่งความรู้แยกได้เป็นสองประเภทหากแต่ในทางปฏิบัติมีหลายครั้งที่เส้นแบ่งของความรู้ทั้งสองประเภทอาจไม่ชัดเจนว่าแค่ไหนหรืออย่างไรจึงเรียกว่าเป็นความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ฝังลึก นอกจากนี้กระบวนการสร้างความรู้ อาจไม่ได้เป็นไปในลักษณะเชิงเส้นเหมือนที่ Nonaka และ Takeuchi ได้นำเสนอนั้นหมายถึงกระบวนการอาจจะย้อนกลับเป็นลักษณะทวนเข็มนาฬิกาหรืออาจมีการข้ามขั้น

ตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปก็เป็นได้

โดยรวมแล้วหนังสือนี้จัดเป็นหนังสือดีที่ให้มุมมองหรือแนวคิดของกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กรโดยยกตัวอย่างบริษัทญี่ปุ่นหลายแห่ง ซึ่งมีกระบวนการทำงานที่แตกต่างออกไปจากแนวการดำเนินงานของบริษัทตะวันตก ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นที่ Nonaka และ Takeuchi นำมาเป็นตัวอย่งนั้นสะท้อนถึงบทบาทที่สำคัญของความรู้ฝังลึกในกระบวนการสร้างสรรค์

ความรู้ใหม่ๆหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆของบริษัท อย่างไรก็ตาม Nonaka และ Takeuchi เองก็มีความเห็นว่าในยุคแห่งสังคมความรู้ที่บริษัทที่สามารถผสมผสานความเป็นตะวันออกและตะวันตกได้จะสามารถพัฒนาแบบจำลองการสร้างความรู้ที่มีความเป็นสากลและจะสามารถสร้างความรู้ใหม่ภายในองค์กรตนเองได้เป็นอย่างดี

