

บทวิจารณ์หนังสือ (book review)



การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ Creating a Strategy to Manage Knowledge

โดย Morten T. Hansen และคณะ (2002)

หนังสือเรื่อง“การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้: Creating a Strategy to Manage Knowledge”นี้เป็นหนังสือที่มีผู้เขียนประกอบด้วย Morten T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney, Keith Cerny และ Steven E. Prokesch ซึ่งเป็นทีมงานจาก Harvard Business School ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมองค์กรและการให้คำปรึกษาองค์กรธุรกิจทั้งสิ้น จึงทำให้หนังสือเล่มนี้มีการนำเสนอที่ผสมผสานกันระหว่างแนวคิดในการจัดการความรู้และแนวทางการประยุกต์ใช้ผ่านการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เป็นองค์กรชั้นนำของโลก เช่น บริษัทผู้ผลิตยา Lexington Lab และ British Petroleum (BP) เป็นต้น

การนำเสนอเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 อะไรคือ กลยุทธ์ของคุณในการจัดการความรู้ (What's Your Strategy for Managing Knowledge ?) ส่วนที่ 2 การทำให้ความรู้เฉพาะที่พัฒนาไปสู่ความรู้ที่เปิดกว้าง (making local knowledge global) และส่วนที่ 3 คือ การปลดปล่อยพลังแห่งการเรียนรู้: บทสัมภาษณ์ John Browne ซึ่งเป็น CEO ของ British Petroleum (unleashing the power of learning: an interview with British Petroleum's John Browne) โดยทั้งสามส่วนมีการนำเสนอในประเด็นหลักที่เหมือนกัน 3 ประเด็น คือ แนวคิดโดยสรุป การนำไปปฏิบัติ และสาระสำคัญ โดยมีเนื้อหาที่สำคัญในการนำเสนอ ดังนี้

ส่วนที่ 1 อะไรคือกลยุทธ์ของคุณในการจัดการความรู้ (What's Your Strategy for Managing Knowledge ?) เขียนโดย Morten T. Hansen, Nitin Nohria และ Thomas Tierney เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการอธิบายถึงแนวทางของกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ได้จำแนกกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้ 2 แนวทาง ดังนี้ **แนวทางที่หนึ่ง** แนวทางการจัดให้เป็นระบบ (Codification Approach) เป็นแนวทางในการ

จัดการความรู้ที่เน้นความสนใจที่ระบบเทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีมาใช้จัดระบบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ในองค์กร ตลอดจนแบ่งปันความรู้และนวัตกรรมทุกอย่างระหว่างกันได้ทั่วทั้งองค์กรผ่านการให้รหัสข้อมูลฐานข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร **แนวที่สอง แนวทางแบบบุคคลสู่บุคคล (personalization approach)** เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ที่เน้นความสนใจที่บุคคล โดยเน้นการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล และใช้เทคโนโลยีเป็นแค่เครื่องมือที่บรรจุข้อมูลที่จะเข้าถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องและใช้เป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้เท่านั้น

การเลือกใช้กลยุทธ์ของการจัดการความรู้โดยพิจารณาจากกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรผลิตความต้องการของลูกค้า และองค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นที่เป็นตัวกำหนดการเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งสิ้น กล่าวคือหากองค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันและไม่จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านของลูกค้ามากนัก ตลอดจนองค์ความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ก็ควรเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ในแนวทางการจัดให้เป็นระบบ (codification approach) ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดผลิตสินค้าและบริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า และใช้องค์ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ในการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ ก็ควรเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ในแนวทางการแบบบุคคลสู่บุคคล (personalization approach) เนื่องจากเป็นวิธีการแบ่งปันองค์ความรู้ที่เหมาะสมมากกว่า ซึ่งในส่วนนี้ผู้เขียนได้เสนอตัวอย่างจากกลุ่มธุรกิจด้านสุขภาพ ด้านคอมพิวเตอร์ และด้านการให้คำปรึกษามาอธิบายเป็นกรณีศึกษาและชี้ให้เห็นลักษณะการดำเนินการที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร ซึ่งลักษณะที่แตกต่างเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณาว่าจะควรเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ในแนวทางใด โดยในส่วนนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งสองแนวทางไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งอธิบายให้เห็นการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ แต่สิ่งที่ควรเพิ่มเติมในส่วนนี้ก็คือ การนำเสนอกลยุทธ์ที่หลากหลายแนวทางมากขึ้น เพราะในความเป็นจริงแล้ว ไม่มีองค์กรใดที่มีลักษณะการดำเนินงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพราะในองค์กรใด ๆ จะประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงาน ตลอดจนวัฒนธรรมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งไม่อาจจะนำกลยุทธ์การจัดการความรู้สองแนวทางในหนังสือเล่มนี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

ส่วนที่ 2 การทำให้ความรู้เฉพาะที่พัฒนาไปสู่ความรู้ที่เปิดกว้าง (making local knowledge global) เขียนโดย Keith Cerny เนื้อหาในส่วนนี้เป็นกรณีสถานการณ์ศึกษาของบริษัทที่มีสาขาอยู่ทั่วโลก คือ บริษัท Lexington Lab ซึ่งประสบปัญหายอดขายตกต่ำลงและปัญหาความยากลำบากอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจซื้อขายจากกลุ่มเดิมที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทไปเป็นบุคคลกลุ่มใหม่ ๆ ซึ่งบริษัทยังไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากการไม่ได้ปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพียงเฉพาะสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรเท่านั้น แต่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการปฏิบัติการ (chief operating officer: COO) ทราบดีว่าสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้นั้น พนักงานในส่วนต่าง ๆ ของบริษัทจำเป็นต้องแบ่งปันความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจกันอย่างลึกซึ้ง โดยไม่มีการเน้นความสนใจเพียงเฉพาะงานในธุรกิจของแต่ละคนเท่านั้น

อย่างไรก็ตามในตอนท้ายของส่วนที่ 2 นี้ เป็นบทวิเคราะห์กรณีศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ คือ Louise Goeser รองประธานฝ่ายคุณภาพองค์กรของบริษัท Whirlpool Corporation ผู้รับผิดชอบด้านระบบอัจฉริยะของบริษัท Thomas H. Davenport ศาสตราจารย์พิเศษและผู้อำนวยการโครงการการบริหารจัดการสารสนเทศของบัณฑิตวิทยาลัย University of Texas at Austin, Barry Harrington รองกรรมการและผู้อำนวยการบริษัท Bain & Company ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำ George Goldsmith CEO ของ Tomorrow Lab และ G. Kelly O'Dea ประธานกรรมการบริหารด้านบริการลูกค้าทั่วโลกของบริษัท Ogilvy & Mather บริษัทโฆษณาชั้นนำ

นำของโลก ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ต่างอธิบายตรงกันว่า การสร้างสรรค์สภาวะสมดุลของข่าวสารข้อมูลสารสนเทศใด ๆ ล้วนต้องการความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร และวัฒนธรรมของการอยู่กับระบบข้อมูลในองค์กร รวมถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่จะได้รับการสนับสนุนจากทั้งเหล่าพนักงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในส่วนนี้เป็นส่วนที่ดีอีกส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ เพราะเป็นการเริ่มต้นจากปัญหาที่องค์กรประสบจริง ๆ โดยอธิบายให้เห็นภาพของปัญหาอย่างละเอียดจนผู้ผ่านสามารถมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรกรณีศึกษานี้ได้อย่างชัดเจน และในตอนท้ายได้รวบรวมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่ให้ความเห็นในวิธีการแก้ไขปัญหาวัดกันเกิดเป็นข้อสรุปที่ชัดเจน เห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ การนำเสนอเนื้อหาในส่วนนี้เป็นการนำเสนอที่ดี และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการนำเสนอเนื้อหาที่สามารถเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีในเชิงวิชาการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดี และเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ในตอนท้ายซึ่งสอดคล้องกับหัวใจหลักของการจัดการความรู้ คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” นั่นเอง

ส่วนที่ 3 คือ การปลดปล่อยพลังแห่งการเรียนรู้: บทสัมภาษณ์ John Browne ซึ่งเป็น CEO ของ British Petroleum (Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum’s John Browne) เขียนโดย Steven E. Prokesch ซึ่งเป็นการนำเสนอปัญหาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาของ British Petroleum (BP) ที่ได้เผชิญกับปัญหาเดียวกับบริษัทที่กล่าวถึงในส่วนที่ 2 คือ ผลประกอบการตกต่ำลงรุนแรงในการแข่งขันเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่ดีกว่า สายผลิตภัณฑ์ของบริษัทเกิดการแข่งขันกันเอง แต่ด้วยการเน้นการรวบรวมความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และนำไปเผยแพร่ให้เป็นที่รู้กันทั่วไปในองค์กรเป็น ผลให้ British Petroleum (BP) กลายเป็นบริษัทที่มีผลกำไรมากที่สุดในบรรดาบริษัทน้ำมันรายใหญ่ ๆ ปัจจัยสำคัญในการที่ทำให้ British Petroleum (BP) สามารถชนะในการแข่งขันครั้งนี้ได้ คือ การแบ่งปันความรู้กันอย่างเข้มแข็งของทีมงาน และกลุ่มชุมชนต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเนื้อหาในส่วนนี้เป็นการยืนยันแนวคิดของทีมผู้เขียน ในเรื่องความสำคัญของการวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อการบริหารงานองค์กรอีกครั้งหนึ่งซึ่งก็เป็นการเน้นย้ำแนวคิดของทีมผู้เขียนให้ชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตามหากเปรียบเทียบกลวิธีการนำเสนอส่วนนี้กับส่วนที่สองที่ผ่านมาจะมีความคล้ายคลึงกันคือ การนำเสนอกรณีศึกษาและการนำเสนอแนวคิดการวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร แต่กลวิธีการนำเสนอเนื้อหาในส่วนที่สองมีความชัดเจนและน่าสนใจมากกว่า เนื่องจากมีการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับองค์กรกรณีศึกษาโดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ หลายคน แต่เนื้อหาในส่วนที่สามนี้มีเพียงการถอดความมาจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหาร British Petroleum (BP) และวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขจากผู้เขียนในส่วนนี้เท่านั้น

จากเนื้อหาทั้งสามส่วนที่กล่าวมาข้างต้นในหนังสือเล่มนี้ จะพบว่า เป็นหนังสือที่มีการนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยนำแนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านมุมมองของนักวิชาการ ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจาก Harvard Business School และองค์กรชั้นนำต่าง ๆ จากทั่วโลก ผ่านกรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ทั้งกรณีประสบความสำเร็จและกรณีที่ล้มเหลว โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์กรเหล่านั้นอย่างชัดเจนเป็นขั้นตอนจนผู้อ่านสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นได้ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหโดยใช้การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้น “การแบ่งปันความรู้” ผ่านแนวทางหลัก ๆ 2 แนวทาง คือ การแบ่งปันความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยี และการแบ่งปันความรู้จากบุคคลสู่บุคคล ซึ่งจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้คือ ความชัดเจนในการนำเสนอปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรกรณีศึกษา และการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหของทีมผู้เขียนและผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ที่เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหที่เป็นรูปธรรมมากกว่าการเสนอเพียงข้อเสนอเชิงวิชาการที่ยังมีลักษณะเป็นเพียงแนวทางที่ล่องลอยในเชิงการปฏิบัติ จึงอาจกล่าวได้ว่า หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างโลกของแนวคิดทางธุรกิจและโลกของการประยุกต์ใช้ได้อย่างสมบูรณ์

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาบนข้อมูลต่าง ๆ ทีมผู้เขียนนำมาเสนอในหนังสือเล่มนี้จะพบว่า ทีมผู้เขียนได้เน้นการเสนอข้อมูลองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นระบบเทคโนโลยี

มากกว่าใช้กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้จากบุคคลสู่บุคคลโดยเสนอข้อมูลด้านผลกำไรที่มากกว่า และความซับซ้อนของงานที่น้อยกว่า เป็นต้น ซึ่งทำให้คิดว่าผู้เขียนมีแนวความคิดที่สนับสนุนกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นระบบเทคโนโลยีมากกว่าใช้กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้จากบุคคลสู่บุคคล และสนับสนุนการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรมากกว่าแนวทางเดียวซึ่งอาจจะยึดตามข้อเสนอของหนังสือเล่มนี้ คือแนวทางที่มุ่งเน้นการแบ่งปันความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีเป็นหลัก หรือแนวทางที่เน้นการแบ่งปันความรู้จากบุคคลสู่บุคคลเป็นหลัก แต่ควรเลือกแนวทางหลักที่ชัดเจนแนวทางเดียว และใช้แนวทางอื่น ๆ เป็นแนวทางที่สนับสนุนเท่านั้น อาจกล่าวได้ว่า หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เหมาะสมกับผู้สนใจเรื่องการจัดการความรู้ที่สนใจการวิเคราะห์กรณีศึกษาเพื่อนำไปใช้ในเชิงการปฏิบัติมากกว่าผู้ที่สนใจแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ในเชิงวิชาการโดยเป็นหนังสือที่ดีเล่มหนึ่งที่สามารถอธิบายกลยุทธ์การจัดการความรู้และแนวทางการประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

อัจฉรา ศรีพันธ์¹

อ้างอิง:

Morten, T. H., Nitin, N., Thomas, T., Keith, C and Steven, E. P. (2547). **การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้: Creating a strategy to manage knowledge.** (ประไพ จรูญนารถ และวีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท. (ต้นฉบับภาษาอังกฤษ พิมพ์ ค.ศ. 2002)

¹ อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร