

จาก KM เป็น LO

มุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม



จำลอง ขุนพลแก้ว
Think SmartBiz

การจัดการความรู้ หรือ **Knowledge Management (KM)** ถือเป็นจัดการขั้นพื้นฐานที่จะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถต่อยอดไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ **Learning Organization - LO** และช่วยเพิ่มความสามารถการแข่งขันไปสู่การเป็น **องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)** ได้ไม่ยาก องค์กรนวัตกรรมในที่นี้ หมายถึง องค์กรที่มีการสร้าง หรือนำนวัตกรรมการจัดการองค์กรมาใช้ในการเตรียมผู้บริหารและผู้นำเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ตลอดจนสามารถใช้โอกาสนั้นๆ ในการทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน อาจเรียกได้ว่าเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญในการพัฒนาทั้งโอกาสทางธุรกิจ ความสามารถของผู้ประกอบการและผู้บริหาร ที่จะทำให้เกิดการดำเนินการภายในที่เยี่ยมยอด

แต่ก่อนที่จะส่งเสริม สนับสนุน หรือผลักดันให้พนักงานคิดสร้างสรรค์ และลงมือสร้างนวัตกรรมใดๆ ก็ตาม สิ่งแรกที่ต้องทำ ก็คือ **การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning culture)** เพราะกระบวนการเรียนรู้สำคัญเสียยิ่งกว่าความรู้ ดังนั้นองค์กรยุคใหม่จึงไม่ควรให้ความสำคัญแค่ความรู้อะไร แต่ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนค้นหาว่ามีอะไรอีกบ้างที่เรายังไม่รู้ด้วย เครื่องมือใหม่ๆ และทันสมัย

คำถามที่ทั้งพนักงานและผู้บริหารองค์กรมักถามผมเวลาเข้าไปฝึกอบรมหรือทำหน้าที่เป็น Facilitator ในการนำกิจกรรมกลุ่ม (Workshop) เพื่อแสวงหาแนวทางในการนำพาองค์กรต่อยอดจาก KM ไปสู่การนำ IM (Innovation Management) เข้ามาวางรากฐานให้กับองค์กร ก็คือ เราต้องรู้อะไรบ้าง เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความพร้อมเพียงพอที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม หรือการนำนวัตกรรมเข้ามายกระดับองค์กร

คำตอบของผมสั้นๆ ง่ายๆ และน่าจะเข้าใจความแบบไม่ต้องอธิบายอะไรมากนักคือ **“รู้ 3๐”** ในที่นี้หมายถึง **รู้องค์กร รู้อุตสาหกรรม และรู้อนาคต** โดย 2๐ แรกเป็นการรู้อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้เราทบทวนว่าความเป็นไปหรือพัฒนาการขององค์กร (ภายใน) และอุตสาหกรรม (ภายนอก) มีความเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เป็นสาระสำคัญ รูปแบบที่เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของมันเป็นอย่างไร ในขณะที่ ๑๐ ตัวที่สาม เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งในการคาดการณ์อนาคต (Foresight) นั้นเราจะคำนึงถึง 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ **แนวโน้ม (Trend) และความไม่แน่นอน (Uncertainty)** ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้จะทำให้เราเห็นถึงภาพเหตุการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคตว่าจะมีได้กี่ลักษณะ เพื่อที่จะให้เรากำหนดหนทางในการรับมือกับเหตุการณ์ออกมาเป็นแนวทางต่างๆ เรียกว่าการทำ Foresight framework and scenario planning

พื้นฐานสุดของสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้ ไม่ว่าจะรับผิดชอบงานในตำแหน่งใดในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการก็ตาม ก็คือ **การรู้จักองค์กรของเราเป็นอย่างดี** ยิ่งรู้มากเข้าใจมากเท่าไรยิ่งดี เครื่องมือด้านการจัดการความรู้และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทำงานเป็นประจำในองค์กรที่ทำงาน KM จึงช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจในองค์กร แบ่งได้เป็น 3 รู้ คือ สิ่งที่ต้องรู้คือ **“รู้ตน”** รู้ว่าตัวเองมีศักยภาพและความสามารถอะไร รู้ว่าอะไรที่เรายังไม่รู้ รู้ว่าจะต้องเพิ่มเติมทักษะความสามารถใหม่ในด้านใดเพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น รู้ที่สองคือสิ่งที่ควรรู้ **“รู้คน”** เพราะการรู้จักคนในองค์กรได้มากเท่าไร ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากขึ้นเท่านั้น เพราะไม่มีใครสามารถทำทุกสิ่งได้จบเบ็ดเสร็จโดยตนเองลำพัง และถ้าเรารู้ว่าแต่ละคนในองค์กรเก่งหรือเชี่ยวชาญงานใด เราก็สามารถเข้าไปขอคำแนะนำขอคำปรึกษาตลอดจนการขอความร่วมมือที่สาม คือ **“รู้งาน”** มีความรอบรู้ในงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง สังเกตสิ่งผิดปกติ แก้ไขปัญหาเมื่อพบข้อบกพร่อง และร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนางานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

เมื่อรู้องค์กรแล้ว สิ่งที่เราจะต้องรู้ต่อไป ก็คือ **รู้อุตสาหกรรม** รู้สิ่งที่อยู่ภายนอกแวดล้อมองค์กรของเราอยู่ การดำเนินกิจการงานใดขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ๆ ก็ตาม เรามักจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่อยู่ภายนอกเสมอ แบ่งได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ รวมเรียกว่า **4C** คือ **Customer** (ลูกค้า) **Contractor** (คู่ค้า ในที่นี้หมายถึง Supplier และ Partner) **Competitor** (คู่แข่ง ทั้งทางตรง ทางอ้อม ตลอดจนถึงสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนเราได้) และ **Community** (ชุมชน โดยเฉพาะชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ หรือชุมชนที่สินค้าและบริการของเราเข้าไปเกี่ยวข้อง)

สุดท้าย คือ **รู้สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต** เป็นการเรียนรู้เพื่อเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ข้างหน้า แน่แน่นอนย่อมดีกว่าการที่เราไม่ได้เตรียมอะไรไว้เลย แล้วไปเผชิญกับมัน แก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือหาทางหลีกเลี่ยง ซึ่งเมื่อถึงตอนนั้นคงเป็นเรื่องยาก การคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตทำได้โดยการสังเกตสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลง (Change) โดยวิเคราะห์ให้เห็นถึงแนวโน้ม ซึ่งข้อมูลตัวเลขทางสถิติจะเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญ แล้วการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างล่ะที่เราควรให้ความสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ

แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบเรียกว่า **STEEP analysis** ประกอบด้วย

Social change (การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาทิ ทัศนคติของคนในสังคม พฤติกรรมและการใช้ชีวิต ตลอดจนวัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่)

Environmental change (การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม พลังงาน และมลภาวะ)

Economic change (การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ)

Technological change (การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ความเจริญก้าวหน้าทางเทคนิค โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมของเรา เพราะมันอาจจะเข้ามา disrupt เราได้)

Political change (การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง แนวนโยบายในการบริหารประเทศ กฎระเบียบ และการกำกับดูแลของภาครัฐ)

เพื่อให้แน่ใจว่าเราทุกคนมีความรอบรู้เพียงพอ แต่สับสนหรือจะสับสนหนึ่งลงมือทำ การวางแผน ลงมือเตรียมการปฏิบัติ จนถึงการพัฒนาและสร้างสิ่งใหม่ที่พร้อมรับกับทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่องค์กรยุคใหม่พึงกระทำ เพราะผลของสิ่งใหม่เกิดขึ้นทั้งแรงและเร็ว ถ้ารับมือไม่ได้ก็ไม่รอด



<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/649268>