



## Social Entrepreneurship Knowledge Creation for Sustainable Living

By Prof. Ikujiro Nonaka

เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2553 ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ กรุงเทพฯ

ในสถานการณ์ของโลกได้มุ่งไปสู่การเป็น "เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Economy)" อย่างเช่นเป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ "ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)" เป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวถึงและยอมรับมากยิ่งขึ้น ทั้งในแวดวงวิชาการและนักบริหารจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ ซึ่งทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกันว่า "ทุนทางปัญญา" นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากทุนประเภทนี้เป็นปัจจัยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือหาซื้อจากแหล่งอื่น ๆ ได้ โดยรูปแบบของ "ทุนทางปัญญา" ซึ่งมักจะพบเห็นและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปก็คือ "ความรู้ (knowledge)" ที่องค์กรแต่ละแห่งมีอยู่นั่นเอง ดังนั้นจึงไม่เป็นที่แปลกใจ หากจะเห็นองค์กรมีความโดดเด่นในเรื่องของการ "จัดการความรู้" เหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ไม่ยากนักในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวว่า แนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้ถูกคิดค้นขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีรูปแบบที่ชัดเจนของการสร้างความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จ รวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กร ทั้งในตัวบุคคล หรือเอกสาร แล้วนำมาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ ตลอดจนสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และนำมาพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้รู้ใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการริเริ่มแนวคิดดังกล่าวและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ก็คือ ศาสตราจารย์ Ikujiro Nonaka โดยได้นำเสนอ SECI Model ซึ่งเป็นผลงานที่โด่งดังและได้รับการอ้างอิงในงานวิชาการระดับนานาชาติหลายชิ้นแล้ว มีการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในหลายประเทศธุรกิจ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในหลาย ๆ ประเทศที่ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

เนื่องในโอกาสครบรอบ 72 ปีของการสถาปนาคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจึงได้ร่วมกับสมาคมนักศึกษาเก่าพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จัดให้มีการสัมมนาวิชาการเรื่อง "การจัดการองค์ความรู้เพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ" (Knowledge Management for Business Sustainability) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลัก 2 ประการ คือ การจัดการองค์ความรู้และความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยเชิญ Prof. Ikujiro Nonaka Professor of Emeritus International Business Strategy, Hitotsubashi University กูรูด้านนี้มาบรรยายหัวข้อ "Social Entrepreneurship - Knowledge Creation for Sustainable Living"

Prof. Nonaka กล่าวถึง Prof. Peter Drucker ซึ่งเน้นความรู้เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน จำเป็นที่ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะต้องมีความรู้เป็นใจกลางในกระบวนการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Prof. Nonaka กล่าวว่า ปัจจุบันการพัฒนาที่ดี ควรเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน และการสร้างนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่ใช่เพียงวิสัยทัศน์บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ต้องเป็นวิสัยทัศน์ของทุกคนในสังคม นอกจากนี้ ยังกล่าวว่าในยุคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความรู้เชิงปัญญาปฏิบัติ (Practical Wisdom / Phronesis) กล่าวคือ ตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดที่ดีและต้องทำ มีไหวพริบดีในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม คุณลักษณะความสามารถของผู้นำที่มีความรู้เชิงปัญญาปฏิบัติ มี 6 คุณลักษณะ คือ

1. ความสามารถในการใช้วิจารณญาณว่าสิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี
2. ความสามารถในการแลกเปลี่ยนบริบทกับผู้อื่น (Ba) เพื่อสร้างความสัมพันธ์
3. ความสามารถในการเข้าใจและจับใจความสำคัญ โดยมีความละเอียดอ่อนในการรับรู้รายละเอียดได้ดี
4. ความสามารถในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่ปฏิบัติได้จริงสู่คนอื่น ๆ ได้ดี
5. ความสามารถในการใช้อำนาจของตนเองในทางที่ถูกต้อง
6. ความสามารถในการสร้างสนับสนุนความรู้เชิงปัญญาปฏิบัติให้ผู้อื่น

Prof. Nonaka ได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษา 3 กรณี คือ

### 1. Kamikatsu Town

เมือง Kamikatsu เป็นเมืองเกษตรกรรม มีประชากรประมาณ 2,000 คน และ 50% ของประชากรอายุมากกว่า 65 ปีขึ้นไป โยโกอิชิได้เริ่มทำธุรกิจใหม่ในเมืองนี้ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากประชากรที่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุซึ่งขาดแรงจูงใจในการทำงาน แล้ววันหนึ่งระหว่างโยโกอิชิทานอาหารในร้านอาหาร เขาสังเกตเห็นลูกค้าผู้หญิงคนหนึ่งในร้านอาหารให้ความสนใจกับใบไม้ที่ตกแต่งจานอาหาร เขาจึงเกิดความคิดเปิดธุรกิจขายใบไม้สำหรับตกแต่งอาหาร แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้โยโกอิชิรู้ว่าตัวเองไม่มีความรู้ด้านการตกแต่งจานอาหารเลย เขาเลยใช้เงินจำนวนมากในการเข้าไปทานอาหารในร้านอาหารต่าง ๆ รวมถึง การพูดคุยกับลูกค้า พ่อครัว พนักงาน เพื่อศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการตกแต่งจานอาหารมากขึ้น ทำให้เขารู้ว่าการตกแต่งจานอาหารขึ้นกับชนิดอาหารและชนิดของจาน และรู้ถึงฤดูกาลที่เหมาะสมในการใช้ใบไม้แต่



ละชนิด จากนั้น เขาก็นำความรู้เหล่านี้มาพัฒนาธุรกิจขายใบไม้ เช่น การเลือกเก็บใบไม้ที่เหมาะสมเพื่อให้ทันต่อความต้องการในแต่ละฤดูกาล โดยโยโกอิชิคิดค้นการปลูกต้นไม้เพื่อให้ผู้สูงอายุที่รับจ้างในเมืองเด็ดใบไม้ได้ทันเวลา นอกจากนี้ โยโกอิชิพัฒนาการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการให้พนักงานใช้ PC เพื่อทำ

การสำรวจกลุ่มลูกค้าในแต่ละประเภท เพื่อนำเสนอไปไม้ที่ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่มได้ ทำให้ธุรกิจของโยโกอิชิประสบความสำเร็จมียอดขายที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

## 2. Asaza Project

เมือง Asaza เมื่อหลายปีก่อนเคยเป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีทะเลสาบที่สวยงาม แต่ปัจจุบันทะเลสาบมีปัญหาด้านมลภาวะ รัฐบาลพยายามแก้ไขปัญหาก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด อิจิมะซึ่งเป็นนักอนุรักษ์พยายามหาทางแก้ปัญหา แล้วในที่สุดเขาก็ค้นพบว่าชาวเมืองแต่ละคนต่างก็มีมุมมองที่แตกต่างกัน เขาจึงเกิดความคิดในการพยายามสร้างเครือข่ายของความรู้จากหลายทาง หลายกลุ่มอาชีพในเมือง โดยการใช้ “Ba” เป็นวิธีเอาองค์ความรู้ทั้งหลายมาประมวลและกลั่นกรองเพื่อเป็นแนวทางดำเนินการฟื้นฟูทะเลสาบ และสร้างผลิตภัณฑ์พื้นเมืองที่เป็นเอกลักษณ์ในการจำหน่ายหาเงินทุนสนับสนุนทำโครงการฟื้นฟูทะเลสาบ

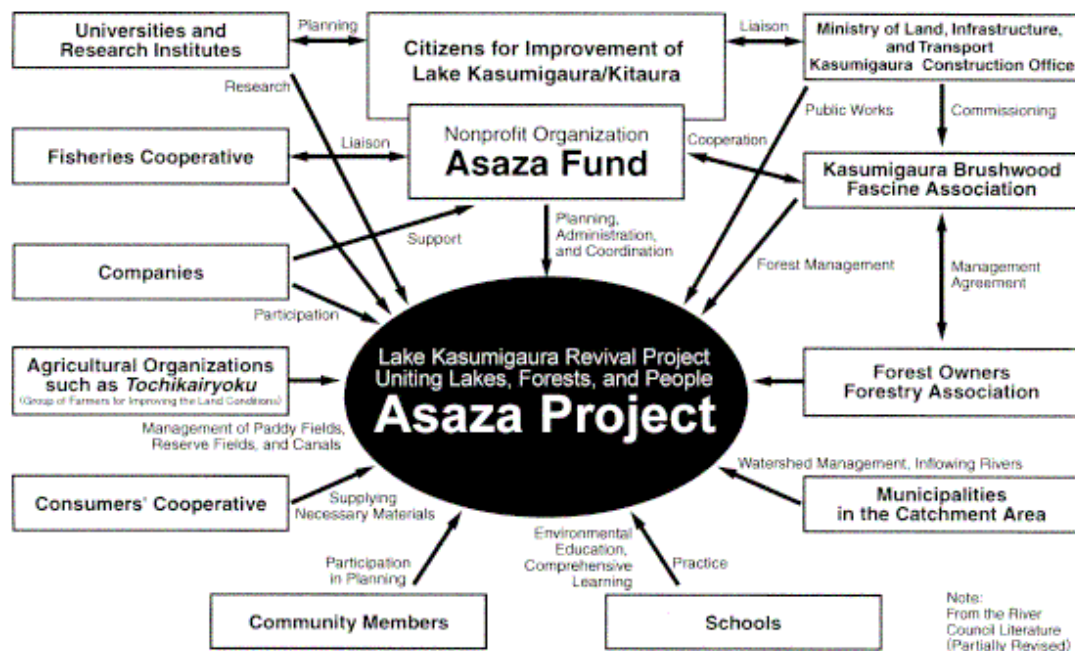


Fig 3. The liaison flowchart of Public Works by Community Members.

## 3. Mitaka City

เมือง Mitaka เป็นเมืองที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุ และเป็นเมืองที่มีค่าครองชีพสูง ผู้ว่าเมือง Mitaka ค้นพบว่าความรู้ที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการภายในเมืองควรมาจากประชาชน ดังนั้น เห็นควรเอาความรู้จากประชาชนมาเปลี่ยนเป็นความรู้เชิงปัญญาปฏิบัติ (Practical Wisdom) ผู้ว่าฯ จึงพยายามปรับปรุงกระบวนการกำหนดนโยบายใหม่ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายมากขึ้น แต่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐยังไม่ราบรื่นนัก จึงปรับเปลี่ยนจากการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) เป็นการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ (Collaboration) แทน โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ความรู้ที่จริงจังเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะเมือง (Comprehensive data Book & Glossary) และกำหนด Theme หัวข้อพื้นฐานง่าย ๆ ที่ประชาชนสามารถ



เข้ามามีส่วนร่วมได้ นอกจากนี้ มีการแสดงเป้าหมาย และข้อมูลเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นให้ประชาชนร่วมแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นใน แนวทางเดียวกัน ซึ่งในที่สุด เมือง Mitaka ได้รับรางวัล Intelligent Community

Prof. Nonaka แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ยากที่จะแสดงออกมาให้เห็นชัด เพราะอยู่ในตัวบุคคล เช่น ทักษะ ความชำนาญ รวมไปถึงอุดมคติ ความเชื่อ เป็นต้น ซึ่ง Prof. Nonaka ได้เปรียบความรู้ชนิดนี้เหมือน Body
- ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นทฤษฎี ภาษา ข้อมูล ฯลฯ ซึ่งสามารถถ่ายทอดออกมาได้ผ่านทางคำพูด ตัวเลข สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการกล่าวถึงความรู้เหล่านี้ ซึ่ง Prof. Nonaka ได้เปรียบความรู้ชนิดนี้เหมือน Mind

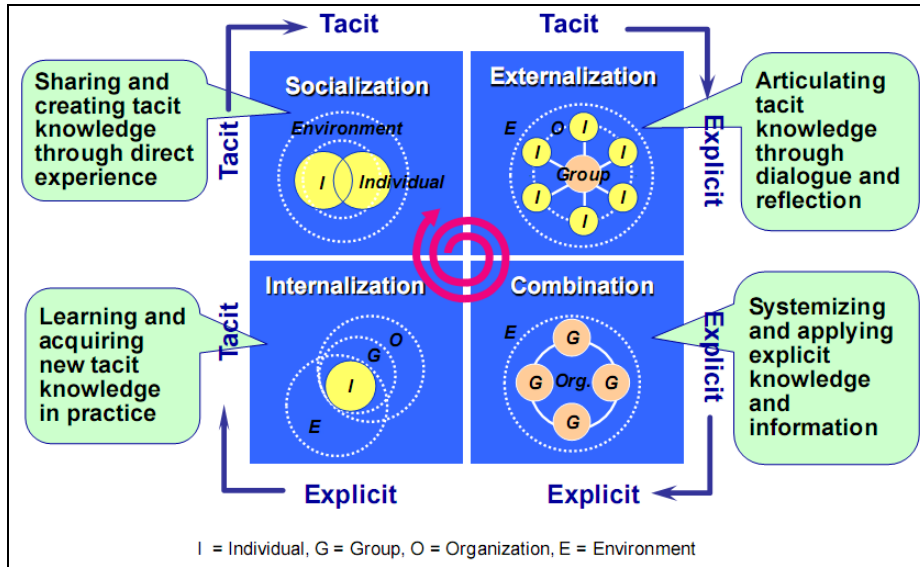
Prof. Nonaka กล่าวว่า ในการบริหารจัดการความรู้ในทฤษฎีใหม่ของ Business Model จำเป็นต้องบริหารจัดการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทเข้าด้วยกัน ในรูปแบบกระบวนการ SECI ในสถานที่ Ba อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Practical Wisdom) ซึ่งสามารถแบ่งกระบวนการในการสร้างความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

S = Socialization เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ด้วยการพบปะสมาคม หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วยการ การสอนงาน ฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

E = Externalization เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง เป็นต้น

C = Combination เป็นการผสมผสาน โดยนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลง ให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

I = Internalization เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล



SECI Model

ในช่วงท้ายของการบรรยาย Prof. Nonaka ได้กล่าวถึง “ผู้นำ” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้จำเป็นต้องใช้กลไกสนับสนุนการสร้างความรู้ คือ “Ba” ซึ่งเป็นบริบทหรือพื้นที่ที่ใช้ในการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งแบบความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และแบบความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ผ่านกระบวนการใช้เหตุผลเชิงปฏิบัติในรูปแบบการสนทนา (Dialogue) เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ โดยอาจกล่าวได้ว่า ความรู้นั้นจะเป็นความรู้ที่ได้จากการวิพากษ์เพื่อสร้างสรรค์นั่นเอง และองค์ประกอบสุดท้ายของกระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร คือ การปฏิบัติ (Practice) ซึ่งมีความสำคัญมาก เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการลงมือทำ การปฏิบัตินั้นไม่ใช่เพียงลงมือทำ แต่จะต้องคิดถึง ความหมายที่แท้จริงของการกระทำและผลของการกระทำนั้น และลงมือปฏิบัติจนกลายเป็นกิจวัตร เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดี ๆ ทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ Ba เกิดจากปัจเจกบุคคล การมองภาพ ภาวะบทรแห่งสังคม เช่น การประชุม การพบปะ พูดคุย โดยมีแนวคิดสำคัญ คือ การตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของส่วนรวมทั้งหมด แล้วเปิดรับความคิดของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้มุมมอง / ความคิดที่มีอยู่หลากหลายถูกถ่ายทอดออกมาเป็นข้อมูลที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า Ba เป็นพื้นที่ร่วมซึ่งทำหน้าที่เป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์ความรู้นั่นเอง

