

# Harvard Business Review on

## การจัดการ ความรู้



## Knowledge Management



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

# Harvard Business Review on

## การจัดการ ความรู้

Knowledge  
Management

---

## การจัดการความรู้

แปลและเรียบเรียงจาก :

*Harvard Business Review On Knowledge Management*

โดย : Peter F. Drucker

ผู้แปล : ญัฐยา สิ้นตระการผล

ผู้เรียบเรียง : วีรวิธ มาพะศิริวานนท์

Original work copyright © 1978, 1991, 1993, 1996, 1997, 1998

Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Thai translation rights ©2020 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 296 หน้า

ราคา 220 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-538-3

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

<http://www.expernetbooks.com>



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

**“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”**  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

## HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาระดับสูง

บทความที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทันโลก...ทันการแข่งขัน...และก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้

|                                                                                    | หน้า       |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>สารบัญ</b>                                                                      | <b>4</b>   |
| <b>บทที่ 1 อุบัติการณ์ขององค์กรยุคใหม่</b>                                         | <b>7</b>   |
| <i>PETER F. DRUCKER</i>                                                            |            |
| <b>บทที่ 2 องค์กรแห่งการสร้างความรู้</b>                                           | <b>33</b>  |
| <i>IKUJIRO NONAKA</i>                                                              |            |
| ➢ เกลียวของความรู้ (Spiral of Knowledge)                                           | 40         |
| ➢ การพัฒนารูปแบบความคิดโดยเริ่มต้นจากการอุปมาอุปไมย                                | 47         |
| ➢ การเปลี่ยนความสับสนอลหม่านให้กลายเป็นแนวคิด : การบริหารองค์กรแห่งการสร้างความรู้ | 54         |
| <b>บทที่ 3 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>                                       | <b>67</b>  |
| <i>DAVID A. GARVIN</i>                                                             |            |
| ➢ ความหมาย การบริหารจัดการ และการวัดผล                                             | 70         |
| ➢ องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร                                                     | 72         |
| ➢ รากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้                                                   | 76         |
| ➢ การวัดผลการเรียนรู้                                                              | 104        |
| ➢ ชั้นแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้                                          | 111        |
| <b>บทที่ 4 สอนคนเก่งให้รู้วิธีที่จะเรียนรู้</b>                                    | <b>115</b> |
| <i>CHRIS ARGYRIS</i>                                                               |            |
| ➢ สิ่งที่ต้องพิจารณาเฉพาะด้านทำเพื่อหลีกเลี่ยงการเรียนรู้                          | 120        |
| ➢ การให้เหตุผลเข้าข้างตัวเองและวังวนหายนะ                                          | 128        |
| ➢ เรียนรู้วิธีที่จะทำให้เหตุผลอย่างสร้างสรรค์                                      | 139        |

หน้า

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 5 การใช้ประโยชน์จากมโนทัศน์ขององค์กร</b>                        | <b>153</b> |
| <i>DOROTHY LEONARD และ SUSAN STRAUS</i>                                  |            |
| ๑ วิธีการคิดของเรา                                                       | 157        |
| ๑ วิธีการแสดงออกของเรา                                                   | 169        |
| ๑ สิ่งที่เราควรระวังในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์บุคลิกภาพ                 | 188        |
| <b>บทที่ 6 วิธีทำให้ประสบการณ์กลายเป็นครูที่ยอดเยี่ยมที่สุดขององค์กร</b> | <b>191</b> |
| <i>ART KLEINER และ GEORGE ROTH</i>                                       |            |
| ๑ วิธีการเรียนรู้ขององค์กรที่แตกต่างจากเดิม                              | 195        |
| ๑ ทำไมบันทึกประวัติศาสตร์การเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ใช้ได้ผล               | 199        |
| ๑ อนาคตของบันทึกประวัติศาสตร์การเรียนรู้                                 | 203        |
| <b>บทที่ 7 ผลจากงานวิจัยที่พลิกโฉมองค์กรธุรกิจ</b>                       | <b>215</b> |
| <i>JOHN SEELY BROWN</i>                                                  |            |
| ๑ เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความสนใจ                              | 228        |
| ๑ การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้นในแต่ละส่วนขององค์กร              | 238        |
| ๑ การร่วมกันสร้างนวัตกรรม                                                | 245        |
| ๑ การสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้า                                          | 249        |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 8 การจัดการกับองค์ความรู้ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</b> | <b>255</b> |
| <i>JAMES BRIAN QUINN, PHILIP ANDERSON</i><br>และ <i>SYDNEY FINKELSTEIN</i>                       |            |
| ๖ องค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางคืออะไร ?                                                    | 258        |
| ๖ การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง                                                     | 262        |
| ๖ การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง                                            | 268        |
| ๖ การบริหารองค์กรแบบพีระมิดกลับหัว<br>(Inverting Organizations)                                  | 277        |
| ๖ การสร้างเครือข่ายความรู้                                                                       | 283        |
| <b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>                                                                         | <b>291</b> |

# อุบัติการณ์ขององค์กรยุคใหม่

-- PETER F. DRUCKER --

## แนวคิดโดยสรุป

ในสองทศวรรษนับจากนี้ไป องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่จะมีลำดับชั้นการบริหารลดลงครึ่งหนึ่งจากปัจจุบัน และมีจำนวนผู้บริหารเหลือเพียง 1 ใน 3 ขององค์กรที่มีขนาดเท่า ๆ กัน โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ถูกดึงตัวเข้ามาร่วมทีมงานจะเป็นคนที่ทำงานแต่ละด้านขององค์กร ในขณะที่การประสานงานและการควบคุมภายในองค์กรส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสมัครใจของพนักงานเอง

สิ่งที่เป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์นั้นสามารถทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าการสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับกลางขององค์กร ซึ่งผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์จะต้องมีความรู้มากพอที่จะแปลงข้อมูล (data) ให้กลายเป็นสารสนเทศที่ใช้เพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (information) ได้ด้วย



สิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ (information-based organization) โดยสามารถดูตัวอย่างได้จากองค์กรอย่างเช่น โรงพยาบาล หรือองค์กรอย่างคิมโฟนีโอเคสตรา โดยอย่าง (แรก) ที่ต้องมีคือ “โน้ตเพลส (score)” หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ซึ่งจะถูกแปลงออกมาเป็นสิ่งที่จะต้องทำต่อไป อย่าง (ที่สอง) ก็คือ โครงสร้างองค์กรที่กำหนดให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบข้อมูลในส่วนของตนเอง โดยแต่ละคนต้องตั้งคำถามกับตัวเองว่า ใครจะมาขอข้อมูลอะไรจากฉันได้บ้าง และใครที่ฉันสามารถจะขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานได้

แต่องค์กรที่มุ่งเน้นความรู้ก็มีประเด็นด้านการบริหารจัดการที่ต้องสนใจเช่นกัน ซึ่งได้แก่ การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของเหล่าผู้เชี่ยวชาญ การออกแบบโครงสร้างการบริหารให้ทีมงานต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดแนวทางการสรรหาคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และการทดสอบบุคลากรที่สามารถจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น ความท้าทายสำหรับผู้บริหารในศตวรรษนี้ก็คือ การจัดการกับปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเอง

ในอีก 20 ปีข้างหน้า องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่จะมีลำดับชั้นการบริหารน้อยลงไปกว่าครึ่งหนึ่ง และมีจำนวนผู้จัดการเหลือเพียงไม่เกิน 1 ใน 3 ของปัจจุบัน ซึ่งในส่วนของโครงสร้าง รวมทั้งสิ่งที่เป็ประเด็นปัญหาและข้อกัังวลสำหรับผู้บริหารขององค์กรยุค

ใหม่ แทบจะไม่มีอะไรเหมือนกับองค์กรทำธุรกิจการผลิตที่เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1950 ซึ่งยังคงถือเป็นบรรทัดฐานสำหรับตำราเรียนด้านธุรกิจ แต่องค์กรยุคใหม่นี้จะมีลักษณะที่คล้ายกันมากกับองค์กรแบบที่ผู้บริหารและนักวิชาการด้านการบริหารในปัจจุบันไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก นั่นคือ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และวงออเคสตรานั้นเอง ดังนั้น ธุรกิจยุคใหม่จะกลายเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based) ซึ่งมีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง โดยใช้ผลการประเมินและความคิดเห็นที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้องค์กรประเภทนี้ถูกเรียกว่า องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ (information-based organization)

องค์กรธุรกิจไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงก็คือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ กล่าวคือ แนวโน้มที่องค์กรเปลี่ยนจากการจ้างแรงงานทักษะต่ำไปเป็นการจ้างแรงงานที่มีความรู้ (knowledge workers) อย่างรวดเร็ว โดยแรงงานที่มีความรู้เป็นคนที่ต่อต้านการบริหารงานในแบบสั่งการและควบคุม ซึ่งเป็นรูปแบบการบัญชาการกองทัพที่ธุรกิจนำมาใช้ตั้งแต่มากกว่า 100 ปีก่อน ปัจจัยทางเศรษฐกิจก็เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยเฉพาะการที่ธุรกิจขนาดใหญ่จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการให้มากขึ้นกว่าเดิม แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศนั่นเอง

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในอีก 20 ปีข้างหน้าจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรอย่างโรงพยาบาล หรือวงดุริยางค์ซิมโฟนีออเคสตรา มากกว่าองค์กรทั่วไปที่ทำการผลิต

แต่แน่นอนว่าเทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลขั้นสูงอาจไม่ช่วยให้เกิดองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้เสมอไป ถ้าเราไม่สามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากมหาศาลที่ทะลักเข้ามาและไม่ได้ให้ความสนใจกับการวิเคราะห์ “สารสนเทศ” แบบเจาะลึกมากขึ้น เท่าที่ผ่านมาผู้ใช้คอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ยังคงใช้เทคโนโลยีใหม่นี้เพื่อทำงานที่เคยทำให้เร็วขึ้น ซึ่งก็คือการคำนวณตัวเลขในแนวทางเดิมๆ นั้นเอง แต่เมื่อองค์กรเริ่มเปลี่ยนจากการใช้ข้อมูลมาเป็นสารสนเทศ ทั้งกระบวนการตัดสินใจ โครงสร้างการบริหาร หรือแม้แต่วิธีการทำงานก็จะต้องเริ่มเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งที่จริงความเปลี่ยนแปลงนี้กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในองค์กรทั่วโลก

**ก**าวแรกของการเปลี่ยนแปลงนี้คือผลกระทบของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีต่อการตัดสินใจลงทุน โดยเรารู้มานานแล้วว่าการวิเคราะห์ข้อเสนอโครงการลงทุนที่เหมาะสมนั้นไม่ได้มีเพียงวิธีเดียวที่ใช้ได้ครบจักรวาล ดังนั้น การทำความเข้าใจโครงการลงทุนแต่ละอย่างจึงต้องใช้การวิเคราะห์อย่างน้อย 6 วิธี ซึ่งได้แก่ (1) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนที่คาดหวังจากการลงทุน (2) ระยะเวลาคืนทุนและอายุของโครงการลงทุนที่คาดหวัง (3) มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนทั้งหมดที่จะได้รับตลอดอายุโครงการลงทุนที่คำนวณด้วยอัตราคิดลด (4) ความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจไม่ลงทุนหรือชะลอการลงทุนออกไป (5) ต้นทุนและความเสี่ยงหากโครงการล้มเหลว และสุดท้ายคือ (6) ต้นทุนค่าเสียโอกาส (opportunity cost) ซึ่งคนที่เรียนด้านบัญชีและการเงินมาทุกคนต่างได้เรียนเกี่ยวกับแนวคิดเหล่านี้ทั้งสิ้น แต่ก่อนที่จะมีการคิดค้นระบบประมวลผลขั้น

มา การวิเคราะห์ตัวเลขเหล่านี้ต้องใช้พลังสมองของคนหลายๆ คน ช่วยกันคิดเป็นเวลาหลายปีกว่าจะสำเร็จ แต่ในปัจจุบันใครก็สามารถใช้โปรแกรมคำนวณให้ได้ตัวเลขออกมาในเวลาเพียงไม่กี่นาทีเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูลออกมาในรูปแบบของสารสนเทศเช่นนี้ ได้ทำให้การวิเคราะห์การลงทุนส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนจากการใช้เพียงแต่ความคิดเห็นเป็นการวิเคราะห์ตามหลักเหตุผลของสมมติฐานต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นมา และสารสนเทศที่ได้ก็ทำให้การตัดสินใจลงทุนเปลี่ยนจากการมองโลกในแง่ดีเกินไป กลายเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่พิจารณาจากความน่าจะเป็นที่สมมติฐานแต่ละข้อที่ตั้งไว้ว่าจะถูกต้องเพียงใด ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าวจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ และเป็นความท้าทายภายใต้สมมติฐานของกลยุทธ์นั้น ซึ่งทำให้การตัดสินใจที่เคยคิดถึงแต่งบประมาณกลายเป็นการวิเคราะห์นโยบายธุรกิจไปในปัจจุบัน

ผลกระทบด้านที่สองซึ่งเกิดจากการที่องค์กรเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีประมวลผลข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจก็คือ โครงสร้างองค์กร เพราะเห็นได้ชัดว่าการนำเทคโนโลยีนี้เข้ามาใช้จะทำให้องค์กรสามารถลดทั้งลำดับชั้นการบริหารและจำนวนผู้บริหารได้อย่างมากในทันที ซึ่งเหตุผลก็ไม่มีอะไรซับซ้อน กล่าวคือหลังจากนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ องค์กรก็จะพบว่าที่จริงผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินใจหรือเป็นผู้นำล้วนๆ ดังเช่นแต่ก่อน หน้าที่หลักตามลำดับชั้นของพวกเขากลับเป็น “การถ่ายทอดสัญญาณ (relays)” โดยสื่อสารข้อมูลที่คลุ้มเครือให้มีความชัดเจนมากขึ้น

การตัดสินใจที่เคยคิดถึงแต่  
งบประมาณกลายเป็นการ  
วิเคราะห์นโยบายธุรกิจ

หนึ่งในบริษัทเอกชนที่ให้บริการทางด้านการทหาร (defense contractors) รายใหญ่ของสหรัฐอเมริกาได้ค้นพบความจริงข้อนี้เมื่อบริษัทถามผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการของบริษัทว่า พวกเขาจำเป็นต้องมีข้อมูลอะไรบ้างในการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากที่ไหน ข้อมูลอยู่ในรูปแบบใด และการส่งผ่านข้อมูลระหว่างกันในองค์กรนั้นมีลักษณะอย่างไร ซึ่งการค้นหาคำตอบของคำถามดังกล่าวเผยให้เห็นว่า มีลำดับชั้นการบริหารอย่างน้อย 6 ชั้นจากทั้งหมด 14 ชั้น ที่ถูกตั้งขึ้นมาเพียงเพราะไม่เคยมีใครตั้งคำถามเหล่านี้มาก่อน โดยถึงแม้ว่าบริษัทจะมีข้อมูลเป็นจำนวนมหาศาล แต่กลับใช้เพื่อควบคุมการดำเนินงานมากกว่าที่จะไปประมวลผลให้กลายเป็นสารสนเทศที่จะช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากสารสนเทศคือข้อมูลที่มีความหมายและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน การแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศจึงต้องใช้ความรู้เข้ามาช่วยซึ่งตามนิยามแล้ว ความรู้เป็นเรื่องที่เฉพาะด้าน (ที่จริงแล้วคนที่มีความรู้แท้จริงมักจะให้ความสนใจกับเรื่องที่ตนมีความเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว เพราะพวกเขาารู้สึกว่ายังมีอะไรให้เรียนรู้อีกมากมายเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ)

องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้มักจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่าองค์กรที่บริหารงานแบบสั่งการและควบคุมอย่างที่เราคุ้นเคยกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะเข้ามามีส่วนร่วมในงานปฏิบัติการมากขึ้น ทั้งที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา ดังนั้น ส่วนงานปฏิบัติการจึงมักจะกลายเป็นแหล่งรวมผู้เชี่ยวชาญทุกด้านไว้ในที่เดียวกัน

โครงสร้างการบริหารที่แบนราบมากขึ้นจะทำให้ลักษณะขององค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ขนาดใหญ่ๆ มีความคล้ายกันกับองค์กรธุรกิจในอดีตที่แล้ว มากกว่าองค์กรยักษ์ใหญ่ในปัจจุบัน โดยที่ในสมัยก่อนความรู้ทั้งหมดจะอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูงๆ เพียงไม่กี่คน ส่วนคนที่เหลือในองค์กรเป็นเพียงคนที่ลงมือทำงานหรือเป็นลูกมือ ซึ่งส่วนใหญ่จะทำงานเดิมซ้ำๆ และทำตามที่ได้รับคำสั่งเท่านั้น แต่ในองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ นั้น ความรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะเป็นทั้งคนลงมือทำงานและควบคุมการทำงานด้วยตัวเอง ดังนั้น สำหรับองค์กรทั่วไปในปัจจุบันที่ความรู้ส่วนใหญ่ล้วนอยู่กับพนักงานบริการลูกค้า (ระดับปฏิบัติการ) และแทบไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น ความพยายามสร้างองค์กรแห่งความรู้ อาจถูกมองว่าเป็นเพียงความพยายามชั่วคราวที่จะถ่ายทอดความรู้จากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่าง แทนที่จะเป็นการรับเอาข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการมาใช้ประโยชน์

คนที่ทำงานให้สำเร็จจะไม่  
ใช้คนในหน่วยงานที่จัดตาม  
โครงสร้างองค์กรแบบเดิมๆ

ผลกระทบด้านสุดท้ายจากการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ก็คือ วิธีทำงานส่วนใหญ่ในองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยหน่วยงานที่เคยมีจะต้องเปลี่ยนมาทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมดูแลมาตรฐาน กล่าวคือ เป็นศูนย์กลางสำหรับการฝึกอบรมและการมอบหมายงานให้กับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น งานส่วนใหญ่จึงตกเป็นความรับผิดชอบของทีมงานเฉพาะกิจ (task-focused teams) เป็นสำคัญแทนที่จะเป็นของหน่วยงานเหล่านี้เหมือนแต่ก่อน

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกำลังเกิดขึ้นแล้วในฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งเคยเป็นฝ่ายที่องค์กรแบ่งแยกเอาไว้อย่างชัดเจนมากที่สุด โดยในอุตสาหกรรมยา อุตสาหกรรมสื่อสารและโทรคมนาคม และอุตสาหกรรมผลิตกระดาษนั้น ในอดีตกระบวนการทำงานจะดำเนินไปแบบ *ตามลำดับ* โดยเริ่มจากการวิจัย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต และการตลาด แต่ในองค์กรแบบใหม่ การทำงานจะไม่ทำตามลำดับอีกต่อไป โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านในทีมจะร่วมงานกันและทำทุกขั้นตอนไปพร้อมๆ กัน ตั้งแต่การคิดค้นงานวิจัยไปจนถึงการนำผลิตภัณฑ์ออกวางจำหน่ายในตลาด

แต่ทีมงานเฉพาะกิจจะมีบทบาทอย่างไรในการสร้างโอกาสทางธุรกิจและแก้ปัญหาในด้านอื่นนั้นยังคงไม่เป็นที่แน่ชัด โดยเราตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการตั้งทีมงานเฉพาะกิจ รวมถึงการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ การเลือกสมาชิกในทีม และผู้นำทีมควรได้รับการพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป ดังนั้น องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ที่พัฒนาขึ้นมา นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามรูปแบบที่ตายตัว โดยอาจมีความแตกต่างจากนั้นก็ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่ชัดเจนก็คือ องค์กรแบบนี้ต้องอาศัยความมีวินัยในตัวเองของบุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคลในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารกันภายในองค์กรเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก

**ก**ารพูดว่าเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเปลี่ยนโฉมองค์กรธุรกิจได้นั้นเป็นเรื่องง่าย แต่การที่จะระบุว่าองค์กรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จนั้นเป็นเรื่องที่ยากอย่างมาก นี่จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เราคิดว่าการ

ศึกษาตัวอย่างจากองค์กรอื่นที่ใช้ความรู้เป็นฐานจะเป็นประโยชน์กับเรื่องนี้ ซึ่งตัวอย่างขององค์กรประเภทนี้คือ โรงพยาบาล วังออคสตรีตา และองค์การบริหารของสหราชอาณาจักรในอินเดีย

โรงพยาบาลขนาดใหญ่ประมาณ 400 เตียงต้องมีแพทย์จำนวนหลายร้อยคน และมีบุคลากร 1,200–1,500 คน แบ่งทีมตามความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ได้ประมาณ 60 ทีม โดยความรู้ การฝึกอบรม และศัพท์เฉพาะที่ใช้กันแต่ละทีมจะแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ หัวหน้าของแต่ละทีมจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ไม่ใช่ผู้บริหารเต็มตัว โดยเฉพาะทีมที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการตรวจวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ และกายภาพบำบัด ซึ่งหัวหน้าทีมแต่ละคนเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงโดยตรง จึงแทบไม่ต้องมีผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวประสาน ดังนั้น การแบ่งงานของทีมงานเฉพาะกิจจึงขึ้นอยู่กับผลการวินิจฉัยโรคและอาการของคนไข้แต่ละราย

องค์กรแห่งการสนทนาและความรู้  
ขนาดใหญ่ก็ประสบความสำเร็จ  
อย่างสูงนั้นเป็นองค์กรที่ไม่มี  
ผู้บริหารระดับกลางแม้แต่คน  
เดียว

วังออคสตรีตาขนาดใหญ่เป็นอีกตัวอย่างที่ช่วยให้เข้าใจได้มากขึ้น เพราะในบางงานที่วางจัดแสดงนั้นมีนักดนตรีหลายร้อยคนมาร่วมบรรเลงเพลงกันบนเวทีเดียว ดังนั้น หากพิจารณาจากทฤษฎีการจัดการองค์กรแล้ว ในวงก็ควรมีวาทยากรประมาณ 2-3 คนไว้คุมเครื่องดนตรีแต่ละประเภท ซึ่งเปรียบได้กับรองประธานบริษัท และอาจมีผู้ช่วยวาทยากรอีกสัก 6 คนที่เทียบได้กับผู้บริหารระดับฝ่าย แต่วิธีในความเป็นจริงวังออคสตรีตามีวาทยากรผู้ควบคุมวงเพียงคน



เดียว ซึ่งเทียบได้กับ CEO ของบริษัท และนักดนตรีทุกคนต่างก็เล่นเครื่องดนตรีของตัวเองให้วาทยากรฟังได้โดยไม่ต้องผ่านตัวกลาง ซึ่งแต่ละคนก็เป็นศิลปินที่มีความเชี่ยวชาญอย่างสูง

แต่ตัวอย่างที่ดีที่สุดขององค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ และไม่มีผู้บริหารระดับกลางในองค์กร แม้แต่คนเดียวก็คือ หน่วยงานบริหารราชการของสหราชอาณาจักรในอินเดีย<sup>1</sup>

อังกฤษเข้าปกครองประเทศอินเดียรวมเป็นเวลา 200 ปี นับตั้งแต่ช่วงกลางศตวรรษที่ 18 จนถึงช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยไม่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารหรือนโยบายการปกครองที่สำคัญแม้แต่ครั้งเดียว ตลอดช่วงเวลาดังกล่าว หน่วยงานบริหารของอินเดียมีข้าราชการพลเรือนไม่เกิน 1,000 คนทำหน้าที่ปกครองอนุทวีปอันมีอาณาเขตกว้างใหญ่และมีประชากรอาศัยอย่างหนาแน่นนี้ ซึ่งคิดเป็นเพียงเศษเสี้ยว (อย่างมากที่สุดไม่เกิน 1%) ของข้าราชการและชั้นที่ในราชสำนักที่ปกครองประเทศจีนอันมีจำนวนประชากรมากไม่ต่างกัน นอกจากนี้ ข้าราชการจากอังกฤษส่วนใหญ่ยังเป็นคนหนุ่มสาว โดยเป็นคนวัย 30 ปีที่ต้องหาทางอยู่รอดให้ได้ด้วยตัวเองในช่วงปีแรกๆ ของการปกครอง เพราะข้าราชการส่วนใหญ่ประจำการอยู่ตามลำพังในดินแดนรกร้างห่างไกล และต้องใช้เวลา 1-2 วันในการเดินทางเพื่อพบปะกับเพื่อนร่วมชาติที่อยู่อาศัยใกล้ที่สุด อีกทั้งในช่วงร้อยละแรกของการเข้ามาปกครอง อนุทวีปอินเดียนั้นก็ยังไม่แม้แต่โทรเลขหรือทางรถไฟให้ใช้

โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานบริหารราชการนี้แบบราบ กล่าวคือ อนุทวีปอินเดียแบ่งออกเป็น 9 รัฐ แต่ละรัฐจะมีผู้สำเร็จราชการ (provincial secretary) รับผิดชอบบริหารอยู่ โดยมีผู้บริหารเขต (district officers) เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้สำเร็จราชการแต่ละคนมีผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 100 คน ซึ่งมากกว่าที่หลักการจัดช่วงการบังคับบัญชา (span of control) กำหนดไว้หลายเท่า อย่างไรก็ตาม ระบบนี้กลับมีประสิทธิภาพอย่างน่าทึ่ง เพราะระบบนี้ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อให้แน่ใจได้ว่าสมาชิกแต่ละคนในระบบมีความรู้ความสามารถและมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงานของตนเอง

ในแต่ละเดือน ผู้บริหารเขตจะใช้เวลาหนึ่งวันเต็มในการเขียนรายงานส่งให้กับผู้สำเร็จราชการของรัฐที่ตนทำงานอยู่ โดยอธิบายเกี่ยวกับงานหลักๆ แต่ละด้านที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งมีอยู่ 4 ด้านด้วยกัน จากนั้นจึงเขียนรายละเอียดของสิ่งที่คาดว่าจะทำสำหรับงานแต่ละด้าน รวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และระบุสาเหตุที่ทำให้สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงนั้นไม่เหมือนกัน แล้วตามมาด้วยเหตุการณ์เกี่ยวกับงานหลักที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในเดือนต่อไป และระบุสิ่งที่จะดำเนินการในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งตั้งคำถามเกี่ยวกับนโยบาย และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส ภัยคุกคาม และความต้องการในระยะยาว หลังจากนั้น ผู้สำเร็จราชการของรัฐนั้นๆ ก็จะเขียนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นสำคัญจากรายงานแต่ละฉบับที่ได้รับ และส่งกลับคืนไป

เมื่อพิจารณาจากตัวอย่างเหล่านี้ ให้คิดว่าสิ่งที่องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ต้องมีคืออะไร และปัญหาด้านการบริหารจัดการในองค์กรประเภทนี้น่าจะมีอะไรบ้าง เราจะเริ่มพิจารณา

จากสิ่งที่มีก่อน เช่น นักดนตรีหลายร้อยคนและวาทยากรของวงที่มีอยู่คนเดียวนั้นสามารถเล่นดนตรีร่วมกันได้เพราะทุกคนใช้โน้ตเพลงเหมือนกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่บอกให้นักเป่าฟลูตและนักตีกลองรู้ว่าต้องเล่นโน้ตอะไรในเวลาไหน และทำให้วาทยากรรู้ได้นักดนตรีแต่ละคนต้องเล่นท่อนไหนต่อไป ในทำนองเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทุกคนที่ทำงานในโรงพยาบาลต่างก็มีการกิจเดียวกัน นั่นคือ การดูแลและรักษาอาการเจ็บป่วยของคนไข้ ซึ่งผลการวินิจฉัยโรคเทียบได้กับ “โน้ตเพลง” ของวงออร์เคสตรา โดยเป็นตัวกำหนดแนวทางดำเนินการของศูนย์เอกซเรย์ นักโภชนาการ นักกายภาพบำบัด และสมาชิกที่เหลือในทีมแพทย์นั่นเอง

อาจกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องสามารถแปลงให้เป็นสิ่งที่จะทำต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างข้างต้นก็ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัตถุประสงค์หลักอย่างมากไม่เกิน 2-3 ข้อด้วย

เนื่องจาก “คนทำงาน” ในองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้คือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน องค์กรจึงไม่ควรเข้าไปกำหนดว่าพวกเขาจะต้องทำอะไรบ้าง เหมือนกับที่วาทยากรผู้ควบคุมวงออร์เคสตราไม่สามารถบังคับให้นักเป่าแตรเล่นโน้ตที่ต้องการ หรือสอนนักดนตรีว่าควรจะเป่าแตรอย่างไร แต่สิ่งที่วาทยากรทำได้คือการทำให้ทักษะและความรู้ของนักเป่าแตรคนนั้นช่วยส่งเสริมการเล่นดนตรีของคนทั้งวง และสิ่งนี้เองที่ผู้นำของธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานต้องทำให้สำเร็จให้ได้

แต่ธุรกิจไม่มี “โน้ตเพลง” ที่กำหนดไว้ให้เล่นตาม มีแต่โน้ตเพลงที่ต้องปรับไปตามสถานการณ์ และในขณะที่โน้ตเพลงของนักประพันธ์เพลงจะยังคงเดิม (ไม่ว่าวงออเคสตราจะเล่นเพลงนั้นได้เข้าขั้นดีเลิศหรือเลวร้าย) แต่ผลการดำเนินงานของธุรกิจจะทำให้เกิดเพลงรูปแบบใหม่ที่แตกต่างออกไปตามเกณฑ์การประเมินผลของธุรกิจอยู่เสมอ ดังนั้น ธุรกิจที่ใช้สารสนเทศและความรู้เป็นพื้นฐานจึงต้องมีเป้าหมายที่ระบุความคาดหวังของฝ่ายบริหารต่อผลการดำเนินงานของทั้งองค์กรและแต่ละส่วน รวมถึงความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถนำผลที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถควบคุมการทำงานด้วยตนเองได้

ลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ก็คือ การที่ทุกคนต้องรับผิดชอบข้อมูลในส่วนของตนเอง เช่น การเล่นตามโน้ตแต่ละตัวของนักดนตรีแต่ละคนในวงออเคสตรา การที่แพทย์และเจ้าหน้าที่กู้ชีพชั้นสูงทำงานโดยใช้ระบบการรายงานผลที่มีความซับซ้อน และต้องทำงานร่วมกับศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร ซึ่งก็คือบริเวณที่ทำงานของพยาบาลประจำชั้นที่ผู้ป่วยเข้ารับการรักษานั้นเอง หรือผู้บริหารเขตในอินเดียที่ต้องแสดงความรับผิดชอบในส่วนนี้ทุกครั้งที่เขาส่งรายงาน เป็นต้น

ใครจำเป็นต้องใช้ข้อมูล  
จากฉัน และฉันต้องใช้  
ข้อมูลจากใครบ้าง

หัวใจสำคัญของระบบดังกล่าวคือการที่ทุกคนตั้งคำถามกับตัวเองว่า ใครในองค์กรแห่งนี้ต้องการข้อมูลอะไรจากฉันบ้าง และฉันต้องขอข้อมูลใดจากใครบ้าง ? ซึ่งคำตอบของแต่ละคนจะมีชื่อของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารวมอยู่ด้วยเสมอ แต่คนที่มีความสำคัญมากที่สุดก็คือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการประสานความร่วมมือในการทำงานกันเป็นหลัก อย่างเช่นความสัมพันธ์ระหว่างอายุรแพทย์ ศัลยแพทย์ และวิสัญญีแพทย์ เป็นต้น ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างนักชีวเคมี นักเภสัชวิทยา กับหัวหน้าแพทย์ ผู้ดูแลการศึกษาวิจัยทางคลินิก และผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดที่ทำงานในบริษัทยาแห่งหนึ่งก็มีลักษณะไม่แตกต่างกัน โดยที่แต่ละฝ่ายจะต้องรับผิดชอบข้อมูลในส่วนของตนเองอย่างไม่ขาดตกบกพร่อง

ความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลแก่คนอื่นในองค์กรเป็นเรื่องที่ธุรกิจเริ่มมีความเข้าใจมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดกลาง แต่ความรับผิดชอบในส่วนข้อมูลสำหรับตนเองยังคงเป็นเรื่องที่คนมองข้ามไปเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจึงควรตระหนักอยู่เสมอว่าข้อมูลที่ตนเองต้องใช้เพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำเพื่อส่วนรวมนั้นได้แก่อะไรบ้าง

นี่อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีบริหารงานขององค์กรครั้งใหญ่ที่สุด แม้สำหรับธุรกิจยุคปัจจุบันที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์บริหารงานเกือบทั้งหมดแล้วก็ตาม เพราะในองค์กรแบบนี้มีอยู่ 2 ทางเลือกระหว่างการให้คนรับผิดชอบข้อมูลและสารสนเทศในปริมาณเพิ่มขึ้น ซึ่งก็สมเหตุสมผลถ้าพิจารณาจากการที่เมื่อก่อนองค์กรมีข้อมูลไม่เพียงพอ แต่การทำแบบนี้ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับมีปริมาณมากเกินไปจนต้องปิดกั้นไม่รับข้อมูลบางอย่าง และการเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญด้าน

สารสนเทศรู้ว่าผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญต้องมีข้อมูลอะไรที่จะนำมาประมวลผลให้กลายเป็นสารสนเทศ แต่ผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศเป็นเพียงคนที่สร้างเครื่องมือให้เราเท่านั้น โดยพวกเขาสามารถบอกเราได้ว่าควรใช้เครื่องมืออะไรเพื่อตอบคำถามระดับแก้ไอ้ แต่เราต้องเป็นคนตัดสินใจเองว่าเราจำเป็นต้องตกแต่งแก้ไอ้เพิ่มหรือไม่ตั้งแต่แรก

การที่ธุรกิจจะรักษาความสามารถในการแข่งขัน หรืออยู่รอดต่อไปได้นั้น ธุรกิจจะต้องปรับโครงสร้างให้กลายเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่ทรงความรู้

ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญต้องคิดให้ถี่ถ้วนว่าความรู้และสารสนเทศที่พวกเขาต้องใช้คืออะไร และต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อประมวลผล โดยก่อนอื่นพวกเขาต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำงานเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ว่าควรทำอะไรบ้าง และประเมินว่าพวกเขาทำงานนั้นได้ดีมากน้อยเพียงใด ซึ่งกว่าจะไปถึงขั้นนั้น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ขององค์กรก็ยังคงเป็นหน่วยงานที่ก่อให้เกิดต้นทุน (cost centers) มากกว่าจะสร้างผลลัพธ์ให้องค์กรอย่างที่เราควรจะเป็น

**อ**ริกขนาดใหญ่ส่วนมากแทบจะไม่มีลักษณะที่เหมือนกับองค์กรในตัวอย่างที่อธิบายไปข้างต้น แต่การที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขัน หรือแม้แต่การอยู่รอดให้ได้นั้น ธุรกิจเหล่านี้จะต้องปรับตัวให้กลายเป็นองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ให้ได้อย่างรวดเร็ว โดยจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมให้เป็นแบบใหม่ และ

ยิ่งองค์กรประสบความสำเร็จในช่วงที่ผ่านมาเท่าไร กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็จะยิ่งทำได้ยากและมีปัญหามากขึ้นเท่านั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงถือเป็นภัยคุกคามต่อหน้าที่การงาน สถานภาพ และโอกาสของพนักงานที่มีความสามารถหลาย ๆ คนในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานวัยกลางคนที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานจนได้ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งคนกลุ่มนี้มักจะรับการเปลี่ยนแปลงได้น้อยที่สุด และต้องการรักษางาน ตำแหน่งงาน สถานภาพ ความสัมพันธ์ และคงพฤติกรรมเดิมของตนเอาไว้ให้ได้มากที่สุด

นอกจากนี้ องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ยังมีปัญหาด้านการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นเฉพาะกับองค์กรแบบนี้ด้วย ซึ่งประเด็นที่มีความสำคัญมาก ได้แก่

- 1 การออกแบบระบบการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
- 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ในแบบที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนในองค์กรเห็นพ้องและยึดถือร่วมกัน
- 3 การออกแบบโครงสร้างการบริหารที่มุ่งงานเฉพาะกิจในองค์กร
- 4 การทำให้แน่ใจว่าองค์กรมีแนวทางการสรรหาคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และการทดสอบบุคลากรที่สามารถจะเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน

นักเป่าแตรบาซูนบางคนก็อาจไม่ได้ต้องการหรือคาดหวังว่าจะเป็นอย่างอื่นนอกเหนือไปจากนักเป่าบาซูน โดยโอกาสความก้าว

หนทางอาชีพของพวกเขาอาจเป็นการเปลี่ยนจากนักเล่นบาสซูลำดับที่ 2 ไปเป็นนักเล่นบาสซูลำดับที่ 1 หรืออาจเป็นการย้ายจากวงออเคสตราชั้นรอง ไปเป็นวงที่ดีกว่าและมีชื่อเสียงโด่งดังกว่า ในทำนองเดียวกัน นักเทคนิคการแพทย์หลายคนก็ไม่ได้คาดหวัง หรือต้องการที่จะเป็นอะไรมากไปกว่านักเทคนิคการแพทย์ ซึ่งพวกเขามีโอกาสค่อนข้างมากที่จะได้เลื่อนขั้นเป็นนักเทคนิคการแพทย์อาวุโส แต่เป็นเรื่องยากที่จะได้เลื่อนขั้นเป็นผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการทางการแพทย์ สำหรับนักเทคนิคการแพทย์ทุกๆ 25-30 คน อาจจะมีเพียงคนเดียวที่ได้เลื่อนขั้นเป็นผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการทางการแพทย์ และมีโอกาสที่จะได้ย้ายไปทำงานในโรงพยาบาลที่ใหญ่กว่าและมีฐานะทางการเงินดีกว่าเดิม ส่วนผู้บริหารเขตในประเทศอื่นเดี่ยนั้นแทบไม่มีโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ ยกเว้นว่าจะถูกย้ายไปทำงานในเขตปกครองที่มีขนาดใหญ่กว่าหลังจากทำงานอยู่ที่เดิมเป็นเวลา 3 ปีโดยไม่มี ความก้าวหน้า

ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ น่าจะมีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพมากกว่านักดนตรีในวงออเคสตรา เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล หรือข้าราชการในอินเดีย แต่โอกาสความก้าวหน้าในองค์กรลักษณะนี้จะเป็นความก้าวหน้าในสายงานเฉพาะทาง ซึ่งค่อนข้างจำกัด โดยการเลื่อนขั้นไปสู่ “ระดับบริหาร” จะเกิดขึ้นเป็นกรณีพิเศษเท่านั้น เพราะในองค์กรแบบนี้จะมีตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางน้อยกว่าองค์กรทั่วไปค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิงกับองค์กรยุคเก่าที่โอกาสความก้าวหน้าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งจากสายเฉพาะทางไปสู่สายบริหาร ยกเว้นคนที่ทำงานในฝ่ายวิจัยเท่านั้น



เมื่อ 30 กว่าปีก่อน บริษัท General Electric จัดการแก้ปัญหาด้วยการสร้าง “โอกาสความก้าวหน้าแบบคู่ขนาน (*parallel opportunities*)” สำหรับ “ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบริษัทแต่ละคน” และองค์กรเป็นจำนวนมากที่เอาบริษัทนี้เป็นแบบอย่าง แต่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางส่วนใหญ่ของบริษัทไม่ยอมรับทางแก้ปัญหแบบนี้ เพราะสำหรับพวกเขาและเพื่อนร่วมงานในระดับบริหารแล้ว โอกาสความก้าวหน้าเพียงแบบเดียวที่มีความหมายก็คือการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร และโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้กันในทุกธุรกิจก็ยิ่งเป็นตัวตอกย้ำว่าทัศนคตินี้เป็นจริง เพราะค่าตอบแทนที่ให้กับผู้อยู่ในตำแหน่งบริหารจะสูงกว่าคนอื่นอย่างเห็นได้ชัด

การแก้ปัญหานี้จึงไม่ใช่เรื่องง่าย แต่สิ่งที่ช่วยได้อาจเป็นการดูตัวอย่างจากบริษัทกฎหมายและบริษัทที่ปรึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นองค์กรแบบที่หุ้นส่วนอาวุโสมักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนคนที่ดูแลแล้วไม่มีศักยภาพได้เลื่อนเป็นหุ้นส่วน ก็จะถูกขอให้ออกจากงานและช่วยหางานใหม่ให้ตั้งแต่เนิ่นๆ แต่วิธีใดก็ตามที่องค์กรเลือกใช้จะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจขนานใหญ่

ปัญหาอย่างที่สองสำหรับผู้บริหารก็คือ การทำให้ผู้เชี่ยวชาญขององค์กรมีวิสัยทัศน์แบบเดียวกัน โดยมองทุกอย่างจากภาพรวม

สำหรับหน่วยงานราชการของอินเดียนั้น ผู้บริหารเขตจะต้องมองเห็น “ภาพรวม” ของทั้งเขตที่ตนดูแล เพื่อให้ผู้บริหารเขตมุ่งความสนใจที่การมองภาพรวม หน่วยงานราชการที่เกิดขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 19 (หน่วยงานป่าไม้ หน่วยงานชลประทาน หน่วยงานสำรวจโบราณ