

การจัดการความรู้ SECI Model ฉบับพิสดาร

Nonaka I. Dynamic knowledge-based firms. From : Top Management Forum : Knowledge Management for Corporate Innovation. Asian Productivity Organization, Tokyo, 2002, pp.45-51.

ตีความและนำเสนอโดย วิจารณ์ พานิช ในวารสารสโมสรรของ สคส. 5 สิงหาคม 2546

ศาสตราจารย์ Ikujiro Nonaka แห่ง Graduate School of International Corporate Strategy, Hitotsubashi University ได้บรรยายในการประชุมผู้บริหารระดับสูง ที่จัดโดย APO (Asian Productivity Organization) ณ นครโตเกียว ในปี พ.ศ. 2545 ว่า หลังจากท่านได้ตีพิมพ์บทความอันโด่งดังเรื่อง The Knowledge Creating Company ร่วมกับศาสตราจารย์ Hirotaka Takeuchi ในปี พ.ศ. 2538 แล้ว คำว่า Knowledge Management ก็ใช้กันแพร่หลายทั่วไป แต่ท่านไม่ชอบคำนี้ เพราะในความเป็นจริงเราไม่สามารถ “จัดการ” ความรู้ได้ และคำว่า “จัดการความรู้” ก็มักถูกนำไปใช้เพียงเป็นเครื่องมือโฆษณาขายเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น

ท่านชอบคำว่า management for knowledge หรือ knowledge-based management มากกว่า ในภาษาไทยอาจใช้คำว่า “การจัดการเพื่อความรู้” หรือ “การจัดการบนฐานความรู้”

ความรู้คือความเชื่อภายใต้เหตุผล ความรู้จึงมีลักษณะเป็นนามธรรม ในขณะที่เดียวกัน ความรู้เกี่ยวข้องกับสุนทรียะ ด้านความจริง ความดี ความงาม จึงต้องการคำอธิบายที่เป็นรูปธรรม ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับบริบท การเปรียบเทียบ และเป็นพลวัต ดังนั้น **ความรู้คือกระบวนการภายในคนที่เป็พลวัต ในการสร้างเหตุผลให้แก่ความเชื่อ เพื่อเข้าสู่ความจริง** นิยามของความรู้มีลักษณะเป็นพลวัต และเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ความรู้มีลักษณะที่เก่าหรือหมดสภาพได้ง่ายและได้เร็ว จึงจำเป็นต้องมีการสร้างขึ้นใหม่อยู่เสมอ

ความรู้คือสารสนเทศ (information) ที่ฝังเข้าไปในคน และไม่สามารถสื่อสารออกมาได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะโดยการเขียน การพูด หรือปฏิบัติให้ดู

จึงจำเป็นต้องมีความรู้ชนิดที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สมเหตุสมผล ที่สามารถสื่อสารออกมาเป็นคำ ประโยค จำนวน สูตร ทฤษฎี ชุดของเหตุผล (algorithm) เพื่อใช้แก้ปัญหา คู่มือฐานข้อมูล ฯลฯ ความรู้เช่นนี้เรียกว่า **ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge)**

แต่ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังลึก (internalized) อยู่ภายในคน ไม่สามารถสื่อสารออกมาเป็นคำ ประโยค หรือจำนวน แต่อยู่ในรูปของทักษะในการรับรู้ ความเชื่อ จินตนาการ ไหวพริบ วิถีคิด คุณธรรม ทักษะทางเทคนิค เคล็ดลับ ฯลฯ ความรู้เช่นนี้เรียกว่า **ความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge)**

หลักสำคัญของการสร้างความรู้ คือการสังเคราะห์หรือหลอมรวมความรู้ที่ขัดแย้ง กับความรู้ที่ฝักใฝ่ ยกกระดับขึ้นไปเป็นความรู้ที่สูงขึ้น ลึกซึ้งขึ้น เป็นองค์รวมยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการ 4 ส่วน ที่เรียกว่า SECI ได้แก่

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization) ระหว่างกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการ ฯลฯ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ฝักใฝ่

(2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (externalization) เปลี่ยนความรู้ฝักใฝ่ ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน

(3) การควมรวมหรือผนวกความรู้ (combination) นำความรู้ที่ชัดเจนอันมากมายหลากหลาย มารวมกัน จัดกลุ่ม แบ่งหมวดหมู่ ได้เป็นความรู้ที่ชัดเจนที่ยกระดับขึ้น

(4) การฝังหรือผนึกความรู้ (internalization) นำความรู้ที่ชัดเจนไปประยุกต์เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการใหม่ หรือปรับปรุงของเก่า เกิดคุณค่าและมูลค่า และในกระบวนการนั้นเอง เกิดการเรียนรู้เป็นความรู้ฝักใฝ่ที่ยกระดับขึ้นไปอีก กระบวนการในขั้นตอนนี้จะยิ่งทรงพลังยิ่งขึ้น หากให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้เข้ามามีบทบาทให้ข้อคิดเห็นจากการใช้บริการหรือการใช้ผลิตภัณฑ์ด้วย

วงจร SECI นี้ หมุนอยู่ตลอดเวลา เหมือนเกลียวสว่าน มีผลให้เกิดการสร้างและยกระดับความรู้เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

เป้าหมายอันยิ่งใหญ่บรรลุโดยการจัดการขัดแย้งกันข้าม

องค์กรทุกประเภท รวมทั้งบริษัทห้างร้าน จะบรรลุผลสำเร็จอันยิ่งใหญ่ได้ จะต้องมีความสามารถในการจัดการสิ่งที่มีความขัดแย้งกัน หรือเป็นขัดแย้งกันข้ามซึ่งกันและกัน เช่น ในกรณีขององค์กรธุรกิจ ความขัดแย้งระหว่างความได้เปรียบเชิงขนาด (economy of scale) กับ การจำกัดขอบเขตหรือฟุ้งเป้าธุรกิจหลัก (scope) และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (speed)¹ ความขัดแย้งระหว่างการแสวงหาความรู้ใหม่ (knowledge exploration) กับการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ (knowledge exploitation)² ความขัดแย้งระหว่างบรรยากาศควบคุมสั่งการกับความมี

¹ ความขัดแย้งระหว่างความได้เปรียบเชิงขนาด (economy of scale) กับ การจำกัดขอบเขตหรือฟุ้งเป้าธุรกิจหลัก (scope) และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (speed) หมายความว่า ถ้าต้องการความได้เปรียบเชิงขนาดก็ต้องผลิตสินค้าจำนวนมาก แต่ก็จะเป็นข้อขัดแย้งกับการฟุ้งเป้าธุรกิจไปที่ตลาดจำเพาะ ซึ่งอาจต้องผลิตสินค้าเฉพาะตัวสำหรับแต่ละตลาด ความได้เปรียบเชิงขนาดจึงเกิดยาก และในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็ทำให้การผลิตจำนวนมากเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงขนาด เกิดความเสี่ยงที่สินค้าจะล้าสมัย สู้ของคู่แข่งไม่ได้

² ความขัดแย้งระหว่างการแสวงหาความรู้ใหม่ (knowledge exploration) กับการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ (knowledge exploitation) หมายความว่า ในการแสวงหาความรู้ใหม่ ต้องใช้ความพยายาม เครื่องมือ เวลา และคน ถ้าเน้นมากเกินไปก็จะหย่อนด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทำให้องค์กรอยู่ในสภาพลงทุนมากแต่ได้ผลน้อย แต่ถ้าเน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์มากเกินไปก็จะเกิดผลเสียตรงที่การสร้างสรรค์น้อย อาจสู้คู่แข่งไม่ได้ในด้านความสดใหม่ของสินค้าหรือบริการ

อิสระ³ ความขัดแย้งระหว่างการสร้างสรรค์ (creativity) กับประสิทธิภาพ (efficiency)⁴ ความขัดแย้งระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง⁵ เป็นต้น

ความรู้ที่ก่อผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ คือความรู้ฝังลึก เนื่องจากความรู้ชัดแจ้งมีลักษณะที่แลกเปลี่ยนง่ายผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้คู่แข่งสามารถนำไปใช้ได้ง่าย บริษัทญี่ปุ่นมีความเข้มแข็งเนื่องจากมีความรู้ฝังลึกที่ทรงคุณภาพ และความสามารถในการจัดการความรู้ฝังลึกไปเป็นเทคโนโลยีและสินค้า อย่างที่ไม่มีชาติใดเทียม

การจัดการขัดตรงกันข้าม ไปสู่พลังสร้างสรรค์อันยิ่งใหญ่ ทำโดยการ หลอมรวม หรือสังเคราะห์ (synthesis) สู่ ภูมิใหม่ (new order) ของความรู้ความเข้าใจหรือความเป็นจริงที่ก้าวข้าม (transcend) ความแตกต่างหรือความเป็นขัดตรงกันข้ามนั้น ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า เป็นการมองเห็นภาพรวมของป่าทั้งป่าแบบ “ตานก” ซึ่งตรงกันข้ามกับการมองแยกส่วนเห็นเฉพาะใบไม้เป็นใบๆ แบบ “ตาหนอน”

การจัดการวงจร SECI เป็นการจัดการขัดตรงกันข้าม

ขัดตรงกันข้ามในที่นี้คือ การริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) กับ ประสิทธิภาพ (efficiency)

กระบวนการริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization) กับการสกัดความรู้ออกจากตัวคน (externalization) เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต่ำ คือการสร้างสรรค์ส่วนใหญ่เป็นกระบวนการที่ก่อคุณค่าและมูลค่าน้อย หรือมีความสุขเปล่าสูง

กระบวนการเพื่อสร้างประสิทธิภาพได้แก่ การผนวกความรู้ (combination) กับ การผนึกความรู้ (internalization) นำไปสร้างเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือวิธีการใหม่ๆ หรือพัฒนาของเดิม

จะเห็นว่า เมื่อมองลึกๆ วงจร SECI มีความขัดแย้งภายในตัวของมันเอง ถ้าไม่สามารถหลอมรวมความขัดแย้งให้กลายเป็นพลังที่ยกระดับสู่ภูมิใหม่ได้ การดำเนินการ “จัดการบนฐานความรู้” โดยใช้รูปแบบ SECI ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ

³ ความขัดแย้งระหว่างบรรยากาศควบคุมสั่งการกับความมีอิสระ หมายความว่า ถ้าเข้มด้านควบคุมสั่งการ ข้อดีคืองานในปัจจุบันจะทำได้เป็นอย่างดี เกิดประสิทธิภาพ แต่ข้อเสียคือ คนในองค์กรจะขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความอ่อนแอขององค์กรในระยะยาว ในทางตรงกันข้าม ถ้าให้อิสระมากเกินไป ไม่มีการควบคุมสั่งการ หน่วยงานอาจทำงานแบบไม่มีประสิทธิภาพและเป้าหมายชัดเจน

⁴ ความขัดแย้งระหว่างการสร้างสรรค์ (creativity) กับประสิทธิภาพ (efficiency) หมายความว่า การสร้างสรรค์ซึ่งหมายถึงการคิดหรือทดลองของใหม่ วิธีการใหม่ที่แหวกแนวออกไป พฤติกรรมเช่นนี้ส่วนใหญ่ใช้ไม่ได้ผล แต่ส่วนน้อยที่ได้ผลจะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงหรือสุนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้น ถ้ามองเชิงประสิทธิภาพ การสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพต่ำ ถ้าองค์กรใดเน้นประสิทธิภาพมากเกินไป การสร้างสรรค์ก็จะต่ำ

⁵ ความขัดแย้งระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง หมายความว่า ถ้าองค์กรเน้นการจัดการความรู้ที่ชัดแจ้ง ก็ต้องเน้นการจัดการเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ (codification) แต่ถ้าเน้นการจัดการความรู้ฝังลึก ก็ต้องเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน เน้นการพัฒนาคน

ปัจจัยหลัก 4 ประการที่มีผลต่อขีดความสามารถในการหลอมรวม

ปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ ทัศนคติ พื้นที่แลกเปลี่ยน (ba ในภาษาญี่ปุ่น) งานประจำที่สร้างสรรค์ (creative routines) และการกระจายภาวะการนำ (distributed leadership)

ทัศนคติ ควรเป็นทัศนคติระยะยาว และตอบคำถามว่าทำไมองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจึงควรดำรงอยู่ และควรดำรงอยู่อย่างไรในระบบแห่งการสร้างความรู้ ต้องเป็นทัศนคติที่ก้าวข้ามสภาพและขอบเขตในปัจจุบัน เป็นทัศนคติที่เป็นที่ยอมรับหรือร่วมกันกำหนด และมีผลสร้างสรรค์แรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน เป็นทัศนคติที่มีฐานอยู่บนคุณค่าอันสูงส่ง ไม่ใช่เพียงดำเนินการสร้างความรู้เพราะองค์กรอื่นเขาทำกัน หรือเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทเพียงอย่างเดียว

เมื่อสหรัฐอเมริกาออกกฎหมายในปี พ.ศ. 2513 กำหนดให้รถยนต์ต้องลดปริมาณก๊าซพิษในไอเสียที่ปล่อยออกมา คุณฮอนด้าเจ้าของบริษัท ฮอนด้า รีบจัดตั้งทีมพัฒนาเครื่องยนต์ประสิทธิภาพสูงที่ปล่อยมลพิษต่ำ และบอกว่าเป้าหมายคือการเอาชนะ 3 ยักษ์ใหญ่อเมริกัน (บริษัท จีเอ็ม ฟอร์ด และไครสเลอร์) แต่ที่ทีมงานกล่าวว่า เป้าหมายจะต้องยิ่งใหญ่กว่าเอาชนะ 3 ยักษ์ใหญ่ เป้าหมายที่สูงส่งคือเพื่อประโยชน์ของอนุชนญี่ปุ่น คุณฮอนด้าเล่าว่า ตนเองรู้สึกอาย และรู้ว่าตนเองอายุมากเกินไป จึงเกษียณอายุงานตนเอง

พื้นที่แลกเปลี่ยน (ba) ในความเป็นจริงคือทีมสร้างความรู้ ซึ่งในตำราเล่มอื่น หรือปรมาจารย์ด้านการจัดการความรู้ท่านอื่นเรียกว่า CoP (Community of Practice) โดย “พื้นที่” อาจเป็นที่ทำงาน คือฟิซึอล หรือเป็น “พื้นที่เสมือน” (virtual space) บนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรืออินเทอร์เน็ตก็ได้ โดยพื้นที่แลกเปลี่ยนนี้จะต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ

(1) เกิดขึ้นด้วยความพร้อมใจของสมาชิก มิใช่จัดตั้งขึ้นโดยผู้มีอำนาจสั่งการ สมาชิกมีความเป็นอิสระทางความคิด แต่มีเป้าหมาย ทิศทาง และความเชื่อร่วมกัน

(2) มีขอบเขตที่ไม่เป็นกำแพงปิดกั้น มี “ประตู” เปิดสู่ภายนอก และเปิดให้ข้อมูลและบุคคลภายนอกเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งให้สมาชิกของทีมได้ออกไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในบทความใช้คำว่า permeable boundaries

(3) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในต่างสาขา และระหว่างคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

(4) ก้าวข้ามความยึดมั่น “ตัวกู ของกู” อันได้แก่ การยึดมั่นใน กาละ เทศะ และบุคคลหรือตัวตน สู่กิจกรรมที่มีลักษณะ “ระหว่างสาขา” (intersubjectivity) ไปสู่ “หลอมรวมสาขา” (transsubjectivity)

งานประจำที่สร้างสรรค์ (creative routines) เป็นเครื่องมือนำความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การใช้ความรู้เพื่อสร้างสรรค์พัฒนางานประจำเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถทำได้ และแต่ละองค์กรสามารถกำหนดยุทธวิธีของตนในการใช้พลังสร้างสรรค์ในงานประจำ ดังตัวอย่าง

- Jack Welch อดีต CEO ของบริษัทจีอี ใช้การแข่งขันเป็นเครื่องมือสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานประจำ โดยกำหนดให้ผู้จัดการทุกคนต้องตั้งคำถามว่าสถานภาพหรือบรรยากาศของการแข่งขันเป็นอย่างไร จะรับมือต่อสถานการณ์การแข่งขันอย่างไร คู่แข่งอาจจะรุกบริษัทจีอีอย่างไรในอนาคต และบริษัทจีอีควรตอบได้อย่างไร

- บริษัท ฮอนด้า มอเตอร์ส์ สร้างบรรยากาศริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานประจำโดยวิธีการที่เน้นความเป็นมนุษย์มากกว่า โดยให้ถาม 3 คำถาม (1) ทำไมจึงต้องมีโครงการนั้น (2) หลักการ (concept) ของโครงการ และ (3) ข้อกำหนดรายละเอียดในการทำงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังค่าใช้จ่ายและผลกำไร จะเห็นว่าวิธีการของบริษัท ฮอนด้า มอเตอร์ส์ เน้นการสร้างความรู้ผ่านการใคร่ครวญไตร่ตรองเป็นหลัก

เปรียบเทียบสองบริษัทดังกล่าว จีอีเน้นที่การนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ฮอนด้าเน้นการแสวงหาและการสร้างความรู้ใหม่ แต่ทั้งสองบริษัทต่างก็ประสบความสำเร็จ ผลการประกอบการมีกำไร ฮอนด้าอาจมีความเสี่ยงสูง เพราะมีความคิดแบบโรแมนติคมากไปหน่อย ในขณะที่จีอีอาจต้องการความคิดแบบโรแมนติคมากขึ้น

บริษัท Eisai เป็นบริษัทยาในประเทศญี่ปุ่น ประมาณ 7 ปีมาแล้ว CEO ของบริษัทกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ให้บริษัทเป็นผู้ “สนับสนุนบริการสุขภาพของมนุษย์” และเปลี่ยนหน่วย Human Resource เป็นหน่วย Knowledge-Creating เพื่อเน้นการสร้างสรรคความรู้ในบริษัท ภารกิจแรกที่ “หน่วยสร้างความรู้” ทำ คือ หาทางวินิจฉัยสถานภาพภายในบริษัท โดยตอบคำถามว่ามีการสร้างความรู้จริงๆ หรือแค่มีการประมวลสารสนเทศ ในปีแรก คะแนนสูงยิ่งสำหรับการฝึกความรู้ แต่คะแนนของการแลกเปลี่ยนและสกัดความรู้ออกจากตัวคนค่อนข้างต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัท Eisai เน้นประสิทธิภาพเหนือการสร้างสรรค

หน่วยสร้างความรู้ของบริษัท Eisai ได้จัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง สำหรับเป็นพลังขับเคลื่อนการเป็นบริษัทแห่งการสร้างความรู้ เป้าหมายคือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่า “บริการสุขภาพของมนุษย์” หมายความว่าอย่างไร การฝึกอบรมส่วนหนึ่งเป็นการจัดให้พนักงานเข้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization) กับผู้ป่วยในโรงพยาบาล และนำเอาประสบการณ์ดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนกันต่อใน “พื้นที่แลกเปลี่ยน” ของบริษัท นำไปสู่การปรับโครงสร้างใหม่ของบริษัท เกิดการทำงานแบบเน้นโครงการ

ในปีที่สอง ผลการประเมินคะแนนตามแบบสอบถาม SECI พบว่า คะแนนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัดความรู้สูงขึ้น โดยที่คะแนนของการฝึกความรู้ก็ยังคงสูงอยู่อย่างเดิม

การประเมินรอบที่ 3 เพิ่งเสร็จก่อนการบรรยายนี้ไม่นาน พบว่าคะแนนยิ่งสูงขึ้น แต่แบบแผน (pattern) ของคะแนนเหมือนผลการประเมินครั้งที่ 2 คือ คะแนนของการสกัดความรู้สูงกว่าคะแนนของการฝึกความรู้เล็กน้อย ซึ่งน่าจะถือว่าเป็นกรณีตัวอย่างในอุดมคติของการมีงานประจำที่สร้างสรรค

การกระจายภาวะผู้นำ (distributed หรือ dispersed leadership) หมายความว่า พนักงานทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับทำงานประจำ สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้เสมอ เปรียบเทียบกับทีมฟุตบอล ผู้บริหารระดับสูงแสดงภาวะการนำในฐานะโค้ช คือ มองสภาพการทำงานจากมุมมองของบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เป็นทำงานเอง ผู้บริหารระดับกลางแสดงภาวะการนำได้ทั้งสองบทบาท คือ บทบาทของทำงานเองและบทบาทของโค้ช ส่วนพนักงานที่ทำงานประจำก็แสดงภาวะการนำในฐานะของผู้ปฏิบัติโดยตรง

จะเห็นว่า “การจัดการบนฐานความรู้” เพื่อความเป็น “บริษัทแห่งการสร้างความรู้” นั้น ต้องการมุมมองต่อการสร้างความรู้ด้วยวงจร SECI หลายมุมมอง จึงจะมีพลัง

พลังของการมี "ตัวละคร" ที่ครบบทบาท

ในบทความต้นฉบับไม่ได้เน้นเรื่องนี้แม้จะได้กล่าวไว้ แต่ผู้ตีความและนำเสนอเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญมากต่อการประยุกต์ใช้ "การจัดการบนฐานความรู้" ในสังคมไทย จึงแยกหัวข้อออกมาต่างหาก เพื่อเป็นการเน้น

ใน "พื้นที่แลกเปลี่ยน" (ba) หรือ "ชุมชนนักปฏิบัติ" (CoP, Community of Practice) จะต้องมีการมี "ตัวละคร" อย่างน้อย 3 แบบคอยทำหน้าที่กระตุ้นและส่งเสริม จึงจะทำให้พื้นที่แลกเปลี่ยนนั้นมีการกิจกรรมที่สนุกสนาน มีชีวิตชีวา และก่อผลของการสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือเกิดการหมุนวงจร SECI ได้ผลดีต่องานได้อย่างมีพลัง ตัวละคร 3 แบบนี้ได้แก่ นักนวัตกรรม พี่เลี้ยงหรือโค้ช และนักกิจกรรมความรู้ (knowledge activist)

นักนวัตกรรม หรือ **นักฝัน** (idea generator) ทำหน้าที่สร้างความคิดใหม่ๆ พี่เลี้ยง หรือ **โค้ช** เข้ามาร่วมกับนักฝันทำให้ความคิดมีความชัดเจนขึ้น และทำให้ความรู้เป็นสาขาวิชาๆ รวมกันเข้าเป็นสหสาขา แล้วความรู้ดังกล่าวกลายเป็นความรู้หรือทักษะขององค์กร โดยมี **นักกิจกรรมความรู้** เข้ามาสังเคราะห์ความคิดของนักฝันกับของโค้ชเชื่อมโยงกับพนักงาน กลายเป็นหลักการที่ยอมรับกันทั่วองค์กร นักกิจกรรมเหล่านี้ควรมาจากผู้บริหารระดับกลาง เพราะมีความคล่องตัวที่จะเชื่อมโยงระหว่างพนักงานหลากหลายระดับได้ดี นักกิจกรรมเหล่านี้เป็นทั้งนักปฏิบัติและนักคิด และสามารถหลอมรวมความรู้ที่ชัดแจ้งกับความรู้ที่ฝังลึกเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดความเข้มแข็งทางปัญญาที่องค์กรที่เน้นการจัดการบนฐานความรู้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้