

การบริหาร : KJ Method

รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

วันศุกร์ที่ 2 ตุลาคม 2552 เวลา 9.00 – 16.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

KJ Method เป็นเทคนิคหนึ่งในการระดมสมองที่พัฒนาโดยนักวิชาการชาวญี่ปุ่นชื่อ Kawakita Jiro แห่งมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กร ที่ต้องการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่สนใจ โดยใช้การบันทึกข้อความที่สมาชิกมีข้อคิดเห็นลงในกระดาษบันทึกเล็กๆ ที่สะดวกในการนำมาใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่เข้าใจง่าย สะดวกในการสื่อสาร โดยสมาชิกในกลุ่ม/องค์กรมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อมูลและแสดงข้อคิดเห็นอย่างอิสระ การรวบรวมข้อมูลไม่มีการกำหนดประเด็นหัวข้อย่อยต่างๆ ก่อนล่วงหน้า เพื่อป้องกันการชี้นำให้สมาชิกคิดไปในทางใดทางหนึ่ง

เทคนิค KJ Method นอกจากการใช้ในเรื่องของการรวบรวมข้อคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กรระดับต่างๆ แล้ว ยังเหมาะที่จะใช้เพื่อการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เพื่อจัดทำเป็นบันทึกองค์ความรู้ (Explicit Knowledge) ในลักษณะ/รูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมได้อีกด้วย

วัสดุ-อุปกรณ์ การทำ KJ Method อาจใช้จะใช้วัสดุ-อุปกรณ์เพื่อช่วยให้การดำเนินการสะดวก รวดเร็ว ได้แก่ กระดาษชาร์ต, กระดาษเลเบล (Sticker Label) ขนาด 1 x 3 นิ้ว (หรือตามความเหมาะสม), กรรไกร, เทปใส, ปากกามจิก หรือเครื่องเขียนอื่นๆ ที่เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน

ขั้นตอนการทำ KJ Method ประกอบด้วย 14 ขั้นตอน ได้แก่

1. Introduction KJ Method เป็นการแนะนำเทคนิควิธีการในการทำงานด้วย KJ Method เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจพอสังเขปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปสู่ผลสำเร็จของการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกในองค์กร สำหรับประเด็นหลักๆ ที่องค์กรสนใจ อาจมีผู้นำเสนอเนื้อหาพอสังเขปในแต่ละประเด็นให้แก่สมาชิกก่อนดำเนินการก็จะช่วยให้การระดมสมองดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที)

2. Organize Small Group เป็นการจัดกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ให้มีขนาดที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การรวบรวมข้อคิดเห็นตามหัวข้อที่สนใจ (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 5 นาที)

3. Explain the Theme เป็นการอธิบายหรือชี้แจงข้อเท็จจริงบางอย่างเกี่ยวกับประเด็นที่จะระดมสมอง เพื่อช่วยให้สมาชิกในกลุ่มย่อยมีความรู้ ความเข้าใจประเด็นมากขึ้น (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 5-10 นาที)

4. Warm-Up Discussion เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มย่อยโดยอิสระอย่างเท่าเทียมกัน ในการนำเสนอข้อคิดเห็นของแต่ละคนนั้น สมาชิกจะต้องรับฟังและไม่แสดงข้อคิดเห็นเห็นในเชิงโต้แย้งหรือขัดแย้ง หรือการวิพากษ์วิจารณ์ ที่จะนำมาซึ่งการยับยั้งไม่ให้สมาชิกกล้าแสดงออก รวมถึงการไม่แสดงออกถึงการเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นหนึ่งข้อคิดเห็นใด (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 10-20 นาที)

5. Write Down labels เป็นการลงมือจดบันทึกข้อคิดเห็นที่สมาชิกแต่ละคนเห็นว่ามีความสำคัญต่อประเด็นที่กำลังสนใจลงในกระดาษสติ๊กเกอร์ให้ครบจำนวนที่ได้รับ โดยข้อคิดเห็นนั้นๆ ต้องไม่ใช่การรวมเอาหลายๆ ข้อคิดเห็นมาอยู่ด้วยกัน (สำหรับกิจกรรมระดมสมองที่ผู้เข้าร่วมอบรมในครั้งนี้ แต่ละกลุ่มมีสมาชิกกลุ่มๆ ละ 4-5 คน แต่ละคนจะได้รับกระดาษสติ๊กเกอร์คนละ 8 แผ่น) (ขั้นตอนนี้ควรใช้เวลาประมาณ 10-15 นาที)

6. Gather and Deal Labels เป็นการรวมบันทึกจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม หลังจากที่สมาชิกทุกคนบันทึกข้อคิดเห็นของตนเองเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำข้อคิดเห็นเหล่านั้นวางรวมกันแล้วคลุก/สับให้เข้ากัน จากนั้นจึงแจกจ่ายให้กับสมาชิกทุกคนในกลุ่มคนละเท่าๆ กัน แล้วนำบันทึกที่ตนเองได้รับมาอ่านให้สมาชิกในกลุ่มฟังครั้งละแผ่นแล้ว หมุนเวียนให้สมาชิกรายต่อไปอ่านบันทึกที่มีอยู่ในมือให้สมาชิกฟัง ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะครบทุกใบ

7. Group Labels เป็นการนำบันทึกข้อคิดเห็นทั้งหมดนั้นมาจัดกลุ่มให้เป็นหมวดหมู่ตามเนื้อหาที่เป็นข้อคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มเห็นสมควร โดยมีเงื่อนไขดังนี้

- 7.1 ความเห็นที่คล้ายกัน/เป็นไปในทำนองเดียวกันเป็นกลุ่มเดียวกัน
- 7.2 แต่ละกลุ่มความคิดเห็นจะมีเนื้อหาที่ต่างกัน
- 7.3 ข้อความใดๆ ที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มตามหมวดหมู่ได้ให้จัดไว้ต่างหาก

8. Make Door Plates เป็นการกำหนดหัวข้อเรื่อง / ตั้งชื่อหัวข้อ ของกลุ่มข้อมูลที่ป็นข้อคิดเห็นที่สมาชิกได้จัดให้เป็นหมวดหมู่ตามกลุ่ม ซึ่งอาจประกอบด้วยหัวข้อใหญ่ และ/หรือ หัวข้อย่อยก็ได้

9. Repeat เป็นการทบทวนข้อคิดเห็นของกลุ่มทั้งหมดจากขั้นตอน Gather and Deal Labels, Groups Labels และ Make Door Plate ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถมองภาพรวมได้ง่ายขึ้นและทบทวนหมวดหมู่ของข้อคิดเห็นต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

10. Layout เป็นการกำหนดแผนผัง/ โครงสร้างของกลุ่มความคิดเห็นที่กลุ่มเห็นว่าเหมาะสม แล้ว ขั้นตอนนี้กลุ่มอาจจินตนาการแผนผัง/โครงสร้างของกลุ่มข้อคิดเห็นต่างๆ ให้เป็นภาพตามจินตนาการของกลุ่มที่จะช่วยอธิบายข้อคิดเห็นเหล่านั้นให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเป็นการกระตุ้นการทำงานของสมองซีกขวาให้มีความสมดุลกับซีกซ้ายอีกด้วย

11. Illustration เป็นการสร้างความเชื่อมโยงและระบุนความสัมพันธ์ของกลุ่มข้อคิดเห็นกลุ่มต่าง ๆ ในลักษณะต่างๆ กัน ประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ที่เป็นเป็นผลต่อกัน 2) ความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลร่วมกัน 3) ความสัมพันธ์ที่เท่ากัน 4) ความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกัน/ตรงกันข้ามกัน 5) ไม่ทราบความสัมพันธ์ที่แน่ชัด (ระบุเหตุผลยังไม่ได้) โดยใช้เส้นลักษณะต่างๆ แสดงความหมาย

12. Presentation เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้อจากการรวบรวมทั้งหมดพร้อมอธิบายในเชิงเหตุผลและความสัมพันธ์ที่ปรากฏในแผนผัง/โครงสร้างกลุ่มข้อคิดเห็นต่างๆ เสร็จแล้วนำผลงานทั้งหมดนำเสนออีกครั้งในลักษณะของนิทรรศการ เพื่อให้สมาชิกทั้งหมดได้เสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อซักถามด้วยการใช้กระดาษบันทึกติดบนแผ่นนิทรรศการ(แยกสื่ระหว่างข้อคิดเห็นและคำถามเพิ่มเติม)

13. Q & A เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอ ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ และการตั้งคำถาม และตอบข้อซักถามต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการระดมสมอง

14. Write Report เป็นการนำผลงานทั้งหมดมาบันทึกและจัดทำรายงานเพื่อสรุปประเด็นปัญหา

และหาแนวทางแก้ไขและดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ตามลำดับความสำคัญของปัญหา อุปสรรค และโอกาสในเข้าถึงเป้าหมายต่อไป

แนวทางการประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

1. **การประยุกต์ใช้งานในระดับองค์กร:** ใช้เทคนิค KJ Method ในการรวบรวมข้อคิดเห็นจาก กลุ่มงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในองค์กร เพื่อรวบรวมปัญหาและแนวทางแก้ไขของสมาชิกที่มาจากหลายกลุ่มงาน อัน จะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์กันของภาระหน้าที่ในลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มงานที่จะมีผล ต่อผลผลิตและผลลัพธ์โดยรวมขององค์กร และสมาชิกทุกคนจะได้ตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและ/หรือ เป็นอุปสรรคต่อการสร้างผลผลิตรวมขององค์กร

2. **การประยุกต์ใช้งานในระดับกลุ่มงาน:** ใช้เทคนิค KJ Method ในการรวบรวมข้อคิดเห็นของ บุคลากรในกลุ่มงานที่รับผิดชอบที่มีกระบวนการที่อาจสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันหรือเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เพื่อรวบรวมปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา นำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้กลุ่มงานสร้างผลผลิตที่ดี มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้กับกลุ่มงานและองค์กรในที่สุด

3. **การประยุกต์ใช้งานในระดับบุคคล:** ใช้เทคนิค KJ Method เพื่อระบุนิยามความคิด และรวบรวม ความรู้ ข้อคิดเห็นของตนเองเพื่อการประมวลความรู้ ความคิดรวบยอด ประสพการณ์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้ เป็นระบบที่เข้าใจง่าย ง่ายต่อการสื่อสารและถ่ายทอดแก่ผู้อื่นอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กิจกรรมกลุ่ม

ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มเป็น 8 กลุ่ม กลุ่มละ 5-6 คน แต่ละกลุ่มมีโจทย์ระดมสมอง 8 ประเด็นบริบทหลักกับ สถาบันอุดมศึกษา สมาชิกในกลุ่มได้ร่วมกันระบุนิยามความคิดในระดับบุคคล กำหนดให้อย่างน้อยคนละ 8 ความคิด เพื่อนำมาสังเคราะห์ จัดกลุ่มและใช้เส้นสัญลักษณ์แสดงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลกันแล้ว แต่ละกลุ่มมีผลงานดังนี้

1. **กลุ่มบริบทด้านเศรษฐกิจ** ประกอบด้วย 35 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นคือ

- 1.1 บริหารจัดการ ได้แก่ เครือข่าย และการบริหารจัดการ
- 1.2 ทุน/งบประมาณ
- 1.3 คุณภาพ ได้แก่ หลักสูตร และคุณภาพ

2. **กลุ่มบริบทด้านสังคม** ประกอบด้วย 40 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 5 ประเด็น คือ

- 2.1 การเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร และจรรยาบรรณ
- 2.2 อุปสรรคต่อการศึกษานักศึกษา ได้แก่ อุปสรรคภายนอก และภายใน
- 2.3 ความคาดหวัง
- 2.4 การจัดการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมรอบมหาวิทยาลัย งาน และคน
- 2.5 การเมืองในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ประเด็นภายในและภายนอก

3. **กลุ่มบริบทด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี** ประกอบด้วย 34 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็น ประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 3.1 กระบวนการ ตั้งแต่ หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน ผู้เรียน บุคลากร สภาพแวดล้อมพื้นฐาน
- 3.2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายภาครัฐ และนโยบายมหาวิทยาลัย
- 3.3 ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์

4. **กลุ่มบริบทด้านการเมืองและด้านการศึกษา** ประกอบด้วย 37 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 4.1 คุณสมบัติของบุคลากรการเมือง ได้แก่ ผู้บริหารและ นักการเมือง
- 4.2 การเมืองภาคประชาชน
- 4.3 งบประมาณและผลประโยชน์ ได้แก่ งบประมาณ และผลประโยชน์ทับซ้อน

5. **กลุ่มบริบทด้านการต่างประเทศ** ประกอบด้วย 28 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 5.1 นโยบาย ได้แก่ นโยบายภาครัฐ (สกอ.) และนโยบายของหน่วยงานอื่น
- 5.2 หลักสูตร ได้แก่ ตัวหลักสูตร และมาตรฐานหลักสูตร
- 5.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

6. **กลุ่มบริบทด้านกฎหมาย** ประกอบด้วย 28 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 4 ประเด็นรองคือ

- 6.1 การออกกฎหมาย
- 6.2 การให้ความรู้
- 6.3 การใช้กฎหมาย มีทั้งทางบวกและทางลบ
- 6.4 ผลกระทบจากกฎหมาย ที่มีต่อบุคคลและองค์การ

7. **กลุ่มปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** ประกอบด้วย 25 ความคิด เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 7.1 แนวคิด/หลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ หลักการ วิธีการ และผลลัพธ์
- 7.2 เงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จ
- 7.3 ปัญหาและแนวทางแก้ไข

8. **กลุ่มบริบทด้านจริยธรรม** ประกอบด้วย 31 ความคิด/คำถาม เมื่อนำมาจัดกลุ่มเป็นประเด็นรองได้ 3 ประเด็นรองคือ

- 8.1 กระบวนการสร้างจิต ได้แก่ ครอบครัว สถานศึกษา และศาสนา
- 8.2 จริยธรรมนำชัย ได้แก่ การใช้จิต
- 8.3 สังคม

ทั้งนี้แต่ละกลุ่มได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนและสะท้อนความคิดเห็น ข้อสังเกต คำถามและข้อเสนอแนะให้แต่ละกลุ่มด้วย

ผู้บันทึก

1. นายเจดีย์ นูญมัน มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
2. นางวรรณุช สุนทรวินิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช