

พิมพ์ครั้งที่ 2



การจัดการ ความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ



วิจารณ์ พาณิช

เชื่อว่าไม่มีหนังสือด้านการจัดการความรู้เล่มใด ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อ

หรือใช้مرได้ในทุกสถานการณ์ เท่าที่พึ่งอ่านโดยผู้วิจารณ์เช่นกัน โดยยึดหลักทฤษฎีความรู้

การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ

โดย

ศ.บพ.วิจารณ์ พานิช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)



ส ค ส
K M I



มูลนิธิ
ส่งเสริม
การวิจัย
และ
นวัตกรรม



สสส.
สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัยและนวัตกรรม

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์ ชั้น 23

เลขที่ 979/64 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทร : 0-2298-0664-8

โทรสาร : 0-2298-0057

www.kmi.or.th

การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

- พิมพ์ครั้งที่ 3 : พฤศจิกายน 2549
จัดพิมพ์ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ
บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด
คณะที่ปรึกษา : เกียรติ ปรัชญาศิลปวุฒิ, กิตติ ปิยพสุนทรา,
ถาวร สิกขโกศล
ประธานกรรมการบริหาร : บัญชา เฉลิมชัยกิจ
กรรมการผู้จัดการ : ไชนรังสี เฉลิมชัยกิจ
บรรณาธิการบริหาร : วรุฒม์ ทองเชื้อ
บรรณาธิการ : นาถยา กัลโยธิน
พิสูจน์อักษร : สนม นิลวรรณ, รัชนก จงชนะภักดี
แบบปก/รูปเล่ม : สุพัฒน์
ฝ่ายโรงพิมพ์ : สมจิต มณีอุปถัมภ์
ฝ่ายขาย : มนูญชา ศิริวงษ์
ฝ่ายการตลาด : ศุภวรรณ คุ่มภัย
จัดจำหน่าย : สายส่งสุภาพใจ บริษัท บ็อค ไทม์ จำกัด
14/370 หมู่ 10 ถ. พระราม 2 ซอย 38
แขวงบางมด เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
โทรศัพท์ 0-2415-2621, 0-2415-6507, 0-2415-6797
โทรสาร 0-2416-7744 www.booktime.co.th
พิมพ์ที่ : ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัทตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด
โทรศัพท์ 0-2416-3294

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. — กรุงเทพฯ : สุภาพใจ, 2549.
280 หน้า.

1. สังคมไทย 2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม I.ชื่อเรื่อง.

306

ISBN 974-409-686-1

คำนำ

หนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ” นี้ เขียนขึ้นสำหรับเป็นแนวทางหรือข้อคิดสำหรับผู้ต้องการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทยโดยเฉพาะ เน้นแนวความคิดและวิถีปฏิบัติ และเนื่องจากมีหนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ” ที่เขียนโดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต เป็นหนังสือสำหรับผู้เริ่มต้นอยู่แล้ว หนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ” จึงเขียนในลักษณะที่ไม่ซ้ำกับเครื่องมือหรือแนวคิดที่มีอยู่ใน “การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ” หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นฉบับต่อเนื่องกัน

(3)

จุดเน้นของหนังสือเล่มนี้ คือ การปฏิบัติ จังจจใจไม่เขียนตามแนวทางทฤษฎี แต่ถ้าอ่านให้ดี ๆ จะพบว่ามีทฤษฎีอยู่ในการปฏิบัติ นั้น ที่ผู้อ่านอาจตีความได้หลายทฤษฎีในแต่ละแนวทางปฏิบัติ หรือกล่าวกลับกันว่า การปฏิบัติจัดการความรู้ ต้องใช้หลายทฤษฎีพร้อม ๆ กัน หรือในคราวเดียวกัน ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ที่มีความชำนาญจะรู้จักหยิบทฤษฎีมาใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์

ได้ตั้งใจไม่อ้างอิงตำราจัดการความรู้ โดยที่ตอนเขียนผู้เขียน
ตั้งใจที่จะไม่คัดลอกมาจากหนังสือตำราจัดการความรู้เล่มใด
โดยเฉพาะ คือ พยายามกลั่นออกมาจากประสบการณ์ของผู้เขียน
จริงๆ แม้จะอ่านหนังสือ ตำรา และเว็บไซต์ด้านการจัดการ
ความรู้อย่างมากมายหลากหลาย และแนวคิดหลายๆ ประการก็
คงจะตกผลึกมาจากแหล่งเหล่านั้น แต่ผู้เขียนได้พยายามทำให้
เป็นการเขียนที่กลั่นออกมาจากประสบการณ์ให้มากที่สุดเท่าที่
จะทำได้

ผู้เขียนรับผิดชอบการเขียนต้นฉบับ ในบทที่ 1-11 โดยมี
คุณนภินทร ศิริไทย รับเป็นบรรณาธิการช่วยตกแต่งขัดเกลาและ
ตัดส่วนที่ซ้ำซ้อนออกไป ส่วนบทที่ 12 สมาชิกใน สคส. ช่วยกัน
เขียน ดังที่ได้ระบุชื่อผู้เขียนในแต่ละตอนแล้ว

ขอขอบคุณเพื่อร่วมงานทุกคนใน สคส. และภาคีพันธมิตร
จัดการความรู้ทั่วประเทศ ที่มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติจนทำให้สามารถกลั่นกรองหรือตกผลึกออกมาเป็นหนังสือ
เล่มนี้

ผู้เขียนเชื่อว่า ไม่มีหนังสือด้านการจัดการความรู้เล่มใด
ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้อง หรือใช้การได้ในทุกสถานการณ์ ท่าน
ผู้อ่านพึงอ่านโดยใช้วิจารณญาณ โดยยึดหลักกาลามสูตรเถิด

วิจารณ์ พานิช

9 ตุลาคม 2548

(4)

หนังสือองค์การความรู้ฉบับปฏิบัติการ

สารบัญ

| | |
|--|----|
| บทที่ 1 ปฐมบท | 2 |
| การจัดการความรู้คืออะไร | 3 |
| อะไรไม่ใช่การจัดการความรู้ | 6 |
| การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ | 6 |
| แรงจูงใจ | 6 |
| การจัดการแรงจูงใจ | 8 |
| ยุทธศาสตร์ “หัวปลา” | 8 |
| การริเริ่มในฐานะผู้บริหารสูงสุด | 9 |
| การริเริ่มในฐานะ “คุณเอื้อ” | 10 |
| การริเริ่มในฐานะ “คุณอำนวย” | 14 |
| การริเริ่มในฐานะ “คุณกิจ” | 18 |
| บทที่ 2 คนสำคัญของการจัดการความรู้ | 20 |
| คุณเอื้อ | 21 |
| คุณอำนวย | 23 |
| คุณกิจ | 38 |
| คุณลิขิต | 43 |
| คุณประสาน | 45 |

คุณวิศาสตร์ 48

บทที่ 3 การจัดระบบการจัดการความรู้..... 50

การจัดระบบของการจัดการความรู้..... 51

คณะกรรมการประสานงาน - แกนนำ 52

ระบบฝึกอบรม 54

ระบบแทรกซึมหรือนุรณาการอยู่กับงานประจำ 55

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 55

ระบบฐานข้อมูลความรู้..... 58

ระบบการจัดกิจกรรมพิเศษ 60

ระบบการเชื่อมโยงกับกิจกรรมจัดการ

 ความรู้ภายนอกองค์กร 61

ระบบรางวัล แรงจูงใจ และสิ่งตอบแทน 62

ระบบการประเมินการดำเนินการจัดการความรู้ 62

การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร

 เพื่อการจัดการความรู้..... 68

บทที่ 4 การฝึกอบรม 70

การฝึกอบรม 71

การฝึกอบรมที่บูรณาการกับการปฏิบัติ 73

การจัดตลาดนัดความรู้..... 81

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะหรือ

 เครื่องมือในการจัดการความรู้ 85

การเตรียมกลไก หรือเครื่องมือขับเคลื่อน

 การจัดการความรู้ต่อจากการฝึกอบรม 86

การดำเนินการต่อใน 2 สถานการณ์..... 87

การฝึกอบรมทักษะพิเศษ 88

บทที่ 5 การเริ่มต้นการจัดการความรู้..... 90

ค้นหาทุนปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร 93

วางแผนการดำเนินการ

 โดยเริ่มจากเล็กไปใหญ่ จากง่ายไปยาก 94

(6)

| | |
|---|------------|
| นำทุนปัญญามาจัด “ตลาดนัดความรู้” | |
| เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง | 95 |
| นำทุนปัญญาในตัวบุคคลมาสร้างคุณค่า/มูลค่าเพิ่ม | 98 |
| พัฒนางานและเรียนรู้ด้วยกิจกรรมกลุ่มย่อย | 99 |
| เรียนรู้และเสาะหาความรู้จากภายนอกองค์กร | 99 |
| การสร้างวัฒนธรรมแนวราบและเปิดเผย / | |
| เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร | 100 |
| สร้างความศึกศัก ตื่นเต้น | |
| ทำให้เรื่องการจัดการความรู้เป็นหัวข้อสนทนา | 101 |
| ใช้ความสำเร็จเล็กๆ เป็นพลังขับเคลื่อน | 101 |
| เอาพลังภายนอกมาขับเคลื่อน | 102 |
| ดำเนินการในบางหน่วยงาน | |
| ในลักษณะของกิจกรรมนำร่อง | 103 |
| บทที่ 6 การดำเนินการจัดการความรู้ | 104 |
| องค์ประกอบของการดำเนินการจัดการความรู้ | 105 |
| ช่วงฝึกกับช่วง “บินได้” | 123 |
| ชุมชนแนวปฏิบัติ | 123 |
| การจัด “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 124 |
| เครือข่ายจัดการความรู้ | 125 |
| การประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร | 126 |
| บทที่ 7 เครื่องมือ | 128 |
| โมเดลปลา | 129 |
| “หัวปลา” | 131 |
| “ตัวปลา” | 134 |
| “หางปลา” | 136 |
| โมเดลปลาตะเพียน | 137 |
| การเล่าเรื่อง (storytelling) | 138 |
| เทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก | 143 |
| วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ | 145 |

| | |
|--|-----|
| เครื่องมือชุดธารปัญญา | 148 |
| วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม | |
| บวกคว่ำและบันทึก | 155 |
| ชุมชนแนวปฏิบัติ | 167 |
| การสร้างความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ | 169 |
| การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) | 170 |

บทที่ 8 ฐานข้อมูลความรู้ 174

| | |
|---|-----|
| ฐานข้อมูลความรู้ | 175 |
| ชุมชนความรู้ | 178 |
| แก่นความรู้ | 180 |
| ตารางแห่งอิสรภาพ | 182 |
| “ชุมชนความรู้” กับความสำเร็จของการจัดการความรู้ | 183 |
| “บล็อก” ในฐานะเครื่องมือรวบรวมความรู้ | 184 |
| การดูดซับความรู้จากภายนอกมาจัดทำฐานข้อมูลความรู้ ... | 185 |
| การประเมินความรู้ (Knowledge Audit) | 186 |

บทที่ 9 เครือข่ายจัดการความรู้ 190

| | |
|--|-----|
| เครือข่ายจัดการความรู้ 2 แบบ | 192 |
| การสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายจัดการความรู้ | 194 |
| โครงสร้างและการจัดการของเครือข่ายจัดการความรู้ | 196 |
| เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 ชั้น | 199 |
| เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน 3 กลุ่ม | 199 |
| พื้นที่ระเถียงปัญญาของเครือข่าย | 200 |
| “คุณประสาน” | 202 |
| เพื่อนช่วยเพื่อนในเครือข่าย | 203 |
| การแลกเปลี่ยนวิทยากรจัดการความรู้ | 204 |
| ชุมชนแนวปฏิบัติกับเครือข่ายจัดการความรู้ | 205 |
| เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ | 205 |

บทที่ 10 ทางแห่งความล้มเหลว 208

| | |
|--|-----|
| หลงของปลอม | 211 |
| การดำเนินการปลอม | 215 |
| ทีมประสานงานและรับผิดชอบไม่เหมาะสม | 216 |

(8)

| | |
|--|------------|
| เครื่องมือชุดธารปัญญา | 148 |
| วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม | |
| บวกคว่ำและบันทึก | 155 |
| ชุมชนแนวปฏิบัติ | 167 |
| การสร้างความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ | 169 |
| การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) | 170 |
| บทที่ 8 ฐานข้อมูลความรู้ | 174 |
| ฐานข้อมูลความรู้ | 175 |
| ทุมความรู้ | 178 |
| แก่นความรู้ | 180 |
| ตารางแห่งอิสรภาพ | 182 |
| “ทุมความรู้” กับความสำเร็จของการจัดการความรู้ | 183 |
| “บล็อก” ในฐานะเครื่องมือรวบรวมความรู้ | 184 |
| การดูดซับความรู้จากภายนอกมาจัดทำฐานข้อมูลความรู้ | 185 |
| การประเมินความรู้ (Knowledge Audit) | 186 |
| บทที่ 9 เครือข่ายจัดการความรู้ | 190 |
| เครือข่ายจัดการความรู้ 2 แบบ | 192 |
| การสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายจัดการความรู้ | 194 |
| โครงสร้างและการจัดการของเครือข่ายจัดการความรู้ | 196 |
| เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 ชั้น | 199 |
| เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน 3 กลุ่ม | 199 |
| พื้นที่ประเทืองปัญญาของเครือข่าย | 200 |
| “คุณประสาน” | 202 |
| เพื่อนช่วยเพื่อนในเครือข่าย | 203 |
| การแลกเปลี่ยนวิทยากรจัดการความรู้ | 204 |
| ชุมชนแนวปฏิบัติกับเครือข่ายจัดการความรู้ | 205 |
| เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ | 205 |
| บทที่ 10 ทางแห่งความล้มเหลว | 208 |
| หลงของปลอม | 211 |
| การดำเนินการปลอม | 215 |
| ทีมประสานงานและรับผิดชอบไม่เหมาะสม | 216 |

| | |
|--|-----|
| ไม่มี “คุณเชื้อ” ที่ทำหน้าที่อย่างทุ่มเท | 217 |
| หลงกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย | 218 |
| หลงใช้ทฤษฎี “ขนมชั้น” | 218 |
| ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว | 219 |
| วัฒนธรรมอำนาจ | 219 |
| ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย | 221 |
| ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ | 222 |
| ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก | 223 |
| ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้ | 223 |
| ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน | 224 |

บทที่ 11 แนวทางแห่งความสำเร็จ 228

| | |
|--|-----|
| แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ | 229 |
| ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ | 229 |
| ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) | 230 |
| ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 231 |
| ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด | 232 |
| ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก | 232 |
| ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” | 233 |
| ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคคน | 234 |
| ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล | 234 |
| ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง | 235 |
| ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets) | 235 |

(9)

บทที่ 12 การจัดการความรู้ในสังคมไทย :

| | |
|----------------------------------|-----|
| กรณีความสำเร็จ | 238 |
| กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ | |
| ของหน่วยงานราชการ | 239 |
| • โรงพยาบาลบ้านตาก | 240 |
| • กรมส่งเสริมการเกษตร | 248 |
| กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ | |
| ของภาคประชาสังคม | 256 |

- เครือข่ายเกษตรธรรมชาติจังหวัดพิจิตร :
 เครือข่ายข้าวสะอาด..... 256
- กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้
 ของภาคเอกชน..... 263
- การจัดการความรู้ที่เซเว่น อีเลฟเว่น..... 263
- ดัชนี** 270



การจัดการความรู้
ฉบับนักปฏิบัติ



บทที่ 1

ปฐมบท

การจัดการความรู้คืออะไร
อะไรไม่ใช่การจัดการความรู้
การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

- »» แรงจูงใจ
- »» การจัดการแรงจูงใจ
- »» ยุทธศาสตร์ “หัวปลา”

การริเริ่มในฐานะ:ผู้บริหารสูงสุด

การริเริ่มในฐานะ: “คุณเอื้อ”

การริเริ่มในฐานะ: “คุณอำนวย”

การริเริ่มในฐานะ: “คุณกิจ”

ปฐมบท

การจัดการความรู้คืออะไร

สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเชื่ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ชุมชนความรู้”

ออกมาบันทึกไว้ (6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน กลุ่มเล็ก และเชื่อมโยง มากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัส อย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ)

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว

เนื่องจากชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือเริ่มที่ความรู้ นี่คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งาน หรือเป้าหมายของงาน

เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า operation effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ (1) การสนองตอบ (responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม (2) การมีนวัตกรรม (innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (3) ชีตความสามารถ (competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ (4) ประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับ ต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูงหมายถึงการทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือการที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของตนและทดลองใช้งาน

การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่าบูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญ ตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

การจัดการความรู้เป็นทักษะประมาณร้อยละ 80-90 มีส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงร้อยละ 10-20 ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่เรียนรู้โดยการอ่านหรือฟังการบรรยายไม่ได้ผล จะเข้าใจการจัดการความรู้ได้ ต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

- >>> งาน พัฒนางาน
- >>> คน พัฒนาคคน
- >>> องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้
- >>> ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน

การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็

เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือการจัดการความรู้
เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีกา
จัดการความรู้

อะไรไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ไม่ใช่สิ่งต่อไปนี้

1. ไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง
2. ไม่ใช่สูตรสำเร็จเพื่อการบรรลุผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
3. ไม่มีวิธีการที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัว
4. ไม่ใช่การนำความรู้มาจัดระบบ หรือที่เรียกว่านำมาทำ
package เพื่อให้เหมาะกับผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
5. ไม่ใช่การดำเนินการ “ถอดความรู้” จากกิจกรรมการพัฒนา
ชุมชน หรือพัฒนาชนบท
6. ไม่ใช่กิจกรรมรวบรวมความรู้ นำไปใส่ในคอมพิวเตอร์ หรือ
ใส่ในเว็บไซต์ เพื่อให้บริการผู้อื่น

การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

แรงจูงใจ

การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูก
ทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่
ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการ
จัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

- >>> สัมภาษณ์ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว
- >>> การจัดทำริเริ่มดำเนินการ
- >>> การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการ ต่อเนื่อง
- >>> การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

แรงจูงใจแท้ ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงาน ดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จ ในการจัดการความรู้

แรงจูงใจเทียม จะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้ แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุดในวงการราชการ คือทำให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพร. (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ) กล่าวคือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ แรงจูงใจเทียมแบบนี้มีอยู่ในหน่วยงานธุรกิจเอกชนด้วย คือทำเพื่อ ชื่อเสียงว่าบริษัทนั้นมีการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้ ภาพลักษณ์ของบริษัทดูดีอาจมีผลต่อราคาค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ด้วยแรงจูงใจเทียมอาจมาจากความต้องการผลงานของหน่วยย่อย ภายในองค์กร เช่นหน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD - Human Resources Development) หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(ICT - Information and Communication Technology) หรือหน่วยพัฒนาองค์กร (OD - Organization Development) ต้องการใช้การจัดการความรู้ในการสร้างความเด่น หรือสร้างผลงานของตนเอง แรงจูงใจเทียมมาจากคนคนเดียวหรือไม่ก็คนที่ชอบของเล่นใหม่ๆ ชอบกิจกรรมที่ดูทันสมัย โก้ หรือเป็นแฟชั่น แต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

การจัดการแรงจูงใจ

แรงจูงใจเทียมอาจไม่ใช่สิ่งที่บอกว่าองค์กรนั้นสิ้นหวังในเรื่องการจัดการความรู้ ถ้าเรามองในเชิงรุก เชิงบวก เราก็สามารถเปลี่ยนแรงจูงใจเทียมให้กลายเป็นแรงจูงใจแท้ได้ แต่จะต้องมี “แซมเปียน” มาทำหน้าที่นั้น คำว่า “แซมเปียน” ในภาษาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึงบุคคลที่มีความเชื่อในเรื่องนั้น ลงมือปฏิบัติและต่อสู้อันตราย แบบกัดไม่ปล่อย จนบรรลุความสำเร็จในที่สุด

ยุทธศาสตร์ “หิวปลา”

วิธีป้องกันไม่ให้หลงดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นของปลอม ทำได้โดยใช้ “ยุทธศาสตร์หิวปลา” คือปรึกษาหารือกันให้แน่ใจว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินการจัดการความรู้คืออะไร “ยุทธศาสตร์หิวปลา” คือ ยุทธศาสตร์ที่ทำให้เป้าหมายชัดเจน ว่าต้องการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องทำให้เป็นเป้าหมายที่ลึกในระดับคุณค่า ระดับความเชื่อ เป็นเป้าหมายของคนที่เกี่ยวข้อง คือ “คุณกิจ” “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” คือใช้ ยุทธศาสตร์ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของ (ownership) “หิวปลา” ให้ชัดเจน และจริงจัง ทั่วหน้า

ซึ่งอาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์เจ้าของหัวปลา” หากความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” มีอยู่ในคนเพียงบางกลุ่ม ไม่กว้างขวางเท่าที่ควร ไม่มีบุคคลสำคัญร่วมเป็นเจ้าของ “หัวปลา” โครงการจัดการความรู้ก็จะอยู่ในลักษณะ “ครึ่งจริงครึ่งปลอม” ดำเนินการให้เกิดพลังได้ยาก

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจ หรือสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” คือบทแรกของผู้ปฏิบัติจัดการความรู้

คำถามเพื่อนำไปสู่ความชัดเจนของ “หัวปลา”
ของการจัดการความรู้

- >>> ความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของงานคืออะไร
การจัดการความรู้จะช่วยสร้างความสำเร็จ
ในระดับที่ยิ่งใหญ่ ได้อย่างไร
- >>> ต้องการพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติ
อะไรบ้าง
- >>> ลักษณะขององค์กรเรียนรู้ที่ต้องการเป็น
มีอะไรบ้าง
- >>> บรรยากาศของความเป็นชุมชนในที่ทำงาน
ที่พึงประสงค์ เป็นอย่างไร

การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในฐานะ
ผู้บริหารสูงสุด

นี่คือสภาพที่จัดได้ว่า “โชคร้ายที่สุด” สำหรับวงการจัดการความรู้ เพราะเมื่อผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (ผู้เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดันฟันฝ่า) หมายเลข 1 เรื่องที่ว่ายากทั้งหลาย ก็ง่ายขึ้นมาก แต่ก็ไม่แน่เสมอไป ผู้บริหารหมายเลข 1 อาจมี “แรงจูงใจเทียม” ก็ได้

ผู้บริหารสูงสุดควรริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) โดยที่ “คุณเอื้อ” ควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่นถ้าเป็นหน่วยงานระดับกรม ก็ควรเป็นรองอธิบดี ถ้าเป็นบริษัทก็ควรเป็นรองผู้อำนวยการใหญ่ (Vice President) หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของ “คุณเอื้อ” คือ กำหนดความรู้ที่เป็นหัวใจของการปฏิบัติการกิจในองค์กร ที่เรียกว่า **วิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision)** ซึ่ง สดส. เรียกว่า “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ การกำหนด “หัวปลา” นี้มีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้ากำหนดผิด การจัดการความรู้ก็จะเดินผิดทาง และถ้าใช้วิธีกำหนดผิด คือ “คุณเอื้อ” กำหนดเองคนเดียว แล้วเอา “หัวปลา” ไปสั่งให้ “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” ดำเนินการ ก็จะไม่เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง วิธีการกำหนด “หัวปลา” ที่ถูกต้องคือ จัดกระบวนการกำหนดร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันเป็นเจ้าของ “หัวปลา” หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ และเป็นเจ้าของในระดับเห็นคุณค่า และระดับความเชื่อ

ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นผู้ริเริ่มเอง จะช่วยได้มากในด้านการทำให้การจัดการความรู้ไม่เป็นภาระเพิ่มขึ้นของพนักงาน จะช่วยทำให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น และบรรลุผลในลักษณะที่น่าภาคภูมิใจได้ง่ายขึ้น หรือช่วยให้มีการชื่นชมผลสำเร็จอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในฐานะ “คุณเอื้อ”

“คุณเอื้อ” หรือ Chief Knowledge Officer (CKO) ทำหน้าที่

1. ร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “ห้วปลา” ให้ชัดเจนและมีพลังในระดับความเชื่อ หรือระดับคุณค่า และอาจต้องมี “ห้วปลา” ในหลายระดับ ให้ “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ อาจจัด “มหกรรมห้วปลา” เพื่อสร้างความเข้าใจ และความเป็นเจ้าของ “ห้วปลา” ร่วมกัน
2. เชื่อมโยง “ห้วปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ขององค์กร
3. จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment) ภายในองค์กร
4. จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ ทรัพยากรนี้รวมทั้งเงิน เวลา และบุคลากรสำหรับร่วมทำ กิจกรรม รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ด้วย
5. ดำเนินการให้กิจกรรมการจัดการความรู้ฝังหรือแฝงอยู่ในงานประจำ
6. เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. คอยติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ แสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ในเบื้องต้น ให้คำแนะนำบางเรื่องเพื่อแสดงความสนใจ และจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ รวมทั้งจัดให้มีรางวัล โดยที่รางวัลอาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ
8. ร่วมแบ่งปันทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว

9. คอยจับประเด็นจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, “ชุม ความรู้”, และ “แก่นความรู้” ที่เกิดขึ้น และตีความหรือ สังเคราะห์เป็นความรู้ที่ยกระดับนามธรรม (abstraction) และรูปธรรมที่เชื่อมโยงกับวิถีทัศน์ขององค์กร หรือเชื่อมโยงกับวิถีปฏิบัติหรือการทำงานหรือคอยตั้งคำถามที่เหมาะสมให้ทีมจัดการความรู้ได้ขุดคิด

ถ้าการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้มาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบายไปเปลาะหนึ่ง คือไม่ต้องเสียเวลาไปสร้างการ ยอมรับจาก “เบอร์หนึ่ง” ขององค์กร แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริง ไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” คือ “เอา หัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุด” ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ โดยที่ “การขาย” นั้นอาจต้องทำเป็นขั้นตอน หลายครั้ง แต่โดยมากแล้วผู้บริหารสูงสุดมักจะเห็นคุณค่าแท้จริง ของการจัดการความรู้ได้ไม่ยาก

ขั้นตอนต่อไปคือการเสาะหา “คุณอำนวย” ซึ่งโดย ทั่วไปควรเป็นผู้บริหารระดับกลาง แต่ “คุณอำนวย” บางคนอาจ ไม่มีตำแหน่งบริหารเลยก็ได้

“คุณเอื้อ” จะต้องเสาะหาและสรรหา “คุณอำนวย” ที่มี หน่วยงานและทักษะในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การจุดประกายความคิด การสร้างความกระตือรือร้น
2. การจัดประชุม
3. การเป็นวิทยากรกระบวนการ (facilitator) ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแบ่งปันความรู้
4. ทักษะในการจับประเด็น และบันทึกขุมความรู้ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (การทำหน้าที่ “คุณลิขิต”)
5. รู้จักและมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งความรู้ภายนอก

6. มีทักษะในการเขียน
7. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ทักษะในการสร้างบรรยากาศ มุ่งมั่น ชื่นชม แบ่งปัน มุ่งเป้า
9. ทักษะในการเรียนรู้ และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ
10. ทักษะในการทำงานเป็นทีมร่วมกับ “คุณอำนวย” คนอื่นๆ และร่วมกับ “คุณเอื้อ”
11. มีท่าทีส่งเสริม สนับสนุน ให้ “คุณกิจ” ทั้งหมดได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกัน เพื่อบรรลุ “หัวปลา” หรือ เป้าหมายขององค์กร โดยที่ “คุณอำนวย” ไม่เข้าไปทำเสียเอง และไม่เข้าไปสั่งการหรือบงการ(ไม่เป็น “คุณอำนาจ”)

สำหรับจำนวน “คุณอำนวย” ที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับขนาด และการแบ่งจำนวนหน่วยงาน ขององค์กร ไม่มีกฎเกณฑ์ใดๆ ประเด็นสำคัญน่าจะอยู่ที่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จที่สุด การกระจาย “คุณอำนวย” อยู่ตามส่วนต่างๆ ขององค์กร ให้ “คุณอำนวย” สามารถเข้าไปจุดประกาย และเชื่อมโยงความคึกคักระหว่างหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่ “คุณอำนวย” เองก็มีหน้าที่ประจำของตนอยู่ด้วย

คุณภาพและขีดความสามารถของ “คุณอำนวย” มีความสำคัญมาก เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของ “คุณเอื้อ” ที่จะคัดเลือกและชักชวนคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมมาทำหน้าที่ และคอยหมั่นให้กำลังใจ ส่งเสริม เอื้ออำนาจ ให้ทรัพยากร และติดอาวุธทักษะในการทำงาน ให้แก่ “คุณอำนวย”

การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในฐานะ “คุณอำนวย”

“คุณอำนวย” มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ในหลายระดับ ให้ “คุณกิจ” ร่วมกันเป็นเจ้าของ อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” หรือเป้าหมายของการดำเนินการจัดการความรู้ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นเจ้าของกิจกรรมจัดการความรู้นั่นเอง
2. จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ “คุณกิจ” นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น รวมทั้งบันทึกเป็น “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และสังเคราะห์ขึ้นเป็น “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” กิจกรรมตลาดนัดความรู้ จัดเป็นเทคนิค “การดูดซับความรู้” (Knowledge Capture) จากภายในองค์กรเอง
3. จัดกิจกรรมสำหรับให้ “คุณกิจ” ได้ดูดซับความรู้จากแหล่งที่มีความรู้ดีเลิศ หรือมีวิธีเลิศ (Best Practice) โดยจัดการดูงานหรือจัดกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) ผู้มีวิธีเลิศ นั้นอาจอยู่ภายในองค์กรหรืออยู่นอกองค์กรก็ได้ “คุณอำนวย” จัดการยกทีม “คุณกิจ” ไปขอเรียนรู้วิธีการทำงานจากเขา หรือเชิญเขามาเล่า หรือสาธิตวิธีทำงานให้ทีมของเราฟังและซักถาม โดยใช้เทคนิคจัดการความรู้ที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) การเลือกเรื่องสำหรับดูงาน หรือทำกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนนี้ ควรให้ “คุณกิจ” ร่วมกันกำหนด “คุณอำนวย” โดย “คุณเอื้อ” ไม่ควรเป็นผู้กำหนดให้
4. จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวม “ขุมความรู้” ที่ได้จากการจัดตลาดนัดความรู้

และจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อื่นๆ พื้นที่เสมือนนี้ หมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งรวมทั้ง เว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

5. ส่งเสริมให้เกิด ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP - Community of Practice) ในหัวข้อที่เป็นเทคนิคหรือความรู้ที่เป็นหัวใจในการบรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์กร
6. จัดมหกรรมความรู้ ซึ่งก็คือตลาดนัดความรู้ขนาดใหญ่ ที่มีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้าม “หัวปลาย่อย” ของหน่วยงาน ไปสู่ “หัวปลาใหญ่” ขององค์กร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามลักษณะงาน ข้ามประเด็นความรู้ ข้ามประเด็นปัญหาข้ามทักษะ ในกรณีนี้ “คุณอำนวย” หลายคนจะต้องทำงานร่วมกันในการจัดมหกรรมความรู้ขององค์กร โดยอาจจัดเป็นการภายในขององค์กรก็ได้ หรือจะเชิญบุคคลภายนอก หรือจากองค์กรอื่น เข้าร่วมก็ได้
7. จัดการเชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคัก และเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” กับภายนอก
8. เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “คุณเอื้อ” ในฐานะที่ “คุณเอื้อ” เป็นเสมือน “แม่ทัพ” ของกองทัพจัดการความรู้ และ “คุณอำนวย” เป็นเสมือน “นายกอง” แต่การเปรียบเทียบกับกองทัพอาจไม่ดี เพราะกองทัพจัดการความรู้ ไม่ได้ทำงานแบบควบคุมและสั่งการแบบกองทัพสงคราม กองทัพจัดการความรู้ต้องทำงานแบบ “เอื้ออำนาจ” (empowerment) หรือยุยงส่งเสริมให้กำลังใจเป็นหลัก
9. ดำเนินการเพื่อให้กิจกรรมจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง เมื่อได้ “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” ก็มีการนำ “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” นั้นไปใช้ และมีการ

ปรับปรุง “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” นั้นอย่างต่อเนื่อง คือคอยยุยงส่งเสริมให้เกิดการ “หมุนเกลียวความรู้” นั้นเอง เรื่องความต่อเนื่องนี้มีความสำคัญมาก ต้องกำหนดไว้ใน เกณฑ์การประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมจัดการ ความรู้ และ “คุณเอื้อ” ต้องคอยสอบถาม หรือจัดให้มีกลไก ตรวจสอบประเด็นนี้ และเปิดเผยให้ทราบทั่วกันทั้งองค์กร ว่ากิจกรรมจัดการความรู้ในช่วง 3 เดือน (quarter) ที่ผ่านมา มีความก้าวหน้าดีที่สว่นไหนขององค์กร และไม่มีกิจกรรมที่ ส่วนไหนขององค์กร

“คุณอำนวย” มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ และต้องมีทักษะ ตามที่ระบุไว้ข้างต้น ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การ เป็นนักจุดประกายความคิด และการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้อง เชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยง การจัดการความรู้ภายในองค์กรกับการจัดการความรู้ภายนอก องค์กร

หาก “คุณอำนวย” ต้องเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินการจัดการ ความรู้ “คุณอำนวย” ก็ต้องใช้ยุทธศาสตร์ “ขายหัวปลารอบทิศ” คือต้องทำให้เกิด “คุณเอื้อ” ที่เป็นเจ้าของ “หัวปลา” จริงๆ แล้ว หาทางให้ “คุณเอื้อ” เอา “หัวปลา” ไปขายต่อผู้บริหารสูงสุด อีกต่อหนึ่ง ในกรณีเช่นนี้ ความช่วยเหลือจากภายนอกในการ กำหนดเงื่อนไขให้ “คุณเอื้อ” ต้องปรากฏตัวและเป็นผู้ระบุ “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ (KV - Knowledge Vision) อาจ ช่วย “คุณอำนวย” ในการผลักดันขึ้นด้านบน สดส. (สถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม) ได้มีประสบการณ์ในการ แสดงบทบาทแรงผลักดันจากภายนอกนี้ในหน่วยราชการบางหน่วย

นอกจากแสดงบทบาท “ขายหัวปลาขึ้นเบื้องบน” แล้ว “คุณอำนวย” ยังต้อง “ขายหัวปลาลงสู่ด้านล่าง” ขององค์กร

อีกด้วย คือต้องมียุทธวิธีในการอาศัยบารมีของ “คุณเอื้อ” ในการชักจูง “คุณกิจ” จำนวนหนึ่งมาร่วมกิจกรรม นอกจากอาศัยพลังของผู้บริหารในการขับเคลื่อน “คุณกิจ” แล้ว “คุณอำนวย” ยังต้องรู้จักใช้พลังความเป็นมนุษย์ของ “คุณกิจ” ในการขับเคลื่อนตัว “คุณกิจ” เอง ให้ดำเนินการจัดการความรู้

ถ้า “คุณอำนวย” ไม่ต้องทำหน้าที่ ขยายหัวปลาขึ้น เบื้องบน “คุณอำนวย” ก็จะสามารถพุ่งความสนใจไปที่ภารกิจหลัก คือการกระตุ้น จุดประกาย และจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่แฝงหรือฝังอยู่ในงานที่ประสบความสำเร็จอย่าง น่าภาคภูมิใจ หรือกล่าวได้ว่า “คุณอำนวย” มุ่งทำให้เกิด KS - Knowledge Sharing

ภารกิจของ “คุณอำนวย” ครอบคลุมอยู่ระหว่างงานเชิงเทคนิค กับงานด้านการจัดการ ประกอบกับ “คุณอำนวย” ยังต้องทำงานประจำของตน การทำหน้าที่ “คุณอำนวย” จึงต้องเป็นผู้ที่มีความคล่องตัว และสามารถยืดหยุ่นการปฏิบัติงานประจำของตนได้ “คุณเอื้อ” อาจต้องช่วยจัดให้มีความยืดหยุ่นนี้หรือถ้าจำเป็น อาจต้องจัดให้ “คุณอำนวย” ทำงานประจำเพียงครั้งหนึ่งของภาระงานเดิม ใช้เวลาอีกครั้งหนึ่งทำหน้าที่ “คุณอำนวย”

ในองค์กรขนาดใหญ่ควรมี “คุณอำนวย” ที่ทำหน้าที่ “คุณอำนวย” เต็มเวลาอย่างน้อย 1 คน สำหรับทุ่มเททำงานตามหน้าที่ที่ตั้งได้กล่าวแล้ว

วิธีริเริ่มให้เกิดการจัดการความรู้โดย “คุณอำนวย” ทำโดยการเสาะหาความสำเร็จ (success story) จำนวนหนึ่ง ที่ก่อผลงานที่น่าภาคภูมิใจ และเป็นตัวขับเคลื่อนไปสู่ “หัวปลา” หรือเป้าหมายขององค์กร โดยที่ความสำเร็จนั้นมีหลากหลายรูปแบบ มาจากหลากหลายหน่วยงานภายในองค์กร ผลงานที่น่าภาคภูมิใจ และบุคคลที่ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานนั้น คือจุดเริ่มต้นของ “ความรู้” สำหรับนำมาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และมียกระดับความรู้

การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง “คุณกิจ” ของ
หลายหน่วยงาน ที่มีผลงานที่น่าภาคภูมิใจ อยู่ในกิจกรรม
“ตลาดนัดความรู้” ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ในฐานะ “คุณกิจ”

“คุณกิจ” ไม่ใช่บุคคลที่จะริเริ่มการดำเนินการจัดการ
ความรู้อย่างเป็นทางการในภาพรวมขององค์กรด้วยตนเอง ในกรณี
เช่นนี้ “คุณกิจ” จะเป็นผู้ร่วมมือ หรือลงมือปฏิบัติ ตามคำ
ชักชวนของ “คุณอำนวย” แต่ในการดำเนินการจัดการความรู้
กิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 - 95 ดำเนินการโดย
“คุณกิจ” ดังนั้น “คุณกิจ” จึงเป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง
ของการจัดการความรู้

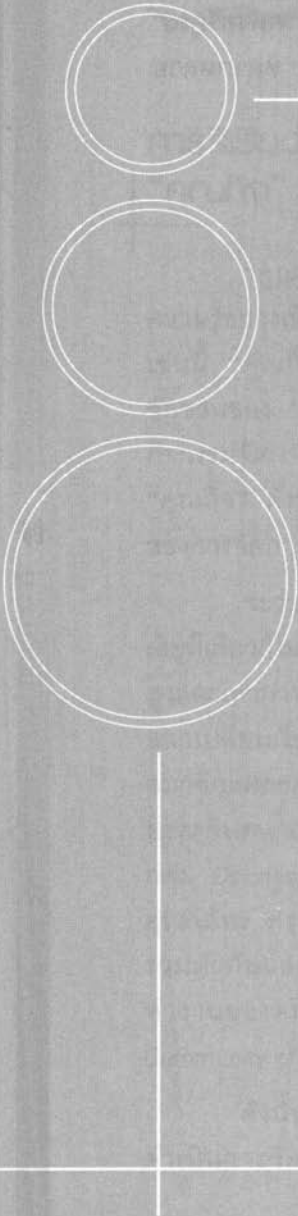
จะว่า “คุณกิจ” ไม่มีหน้าที่ริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้
เสียทีเดียวก็ไม่น่าจะถูกต้อง “คุณกิจ” ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
สูงและเอาการเอางาน อาจรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กๆ ดำเนินการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานของตน เพื่อให้
สมาชิกแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานของตนได้ดียิ่งขึ้น และเพื่อ
บรรลุจินตนาการที่ยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม ดังตัวอย่าง
กลุ่ม Opensource ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่นำโดย
คุณวิภัทร ศรุตีพรหม (<http://opensource.psu.ac.th>) คนกลุ่มนี้
รวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากประสบการณ์ในการ
ทำงานของตน โดยไม่เคยรู้จักคำว่าจัดการความรู้ หรือ
Community of Practice มาก่อนเลย

ดังนั้น มองในมุมหนึ่ง “คุณกิจ” สามารถรวมตัวกัน
ดำเนินการจัดการความรู้ได้เองโดยไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้าง

การจัดการความรู้ขององค์กรแต่อย่างใดเลยก็ได้ ในสภาพเช่นนี้
องค์กรจะได้ประโยชน์น้อย เพราะกิจกรรมจะเล็กมาก และไม่มี
โอกาสขยายเครือข่ายไปที่องค์กร ไม่สามารถเกิด “พลังทวีคูณ”
(synergy) ของการจัดการความรู้ในหลากหลายมิติ หลากหลาย
ภารกิจ แต่พุ่งเป้าไปที่ “หัวปลา” เดียวกัน

บทที่ 2

คนสำคัญของ การจัดการความรู้

- 
- »» คุณเอื้อ
 - »» คุณอำนวย
 - »» คุณกิจ
 - »» คุณลิขิต
 - »» คุณประสาน
 - »» คุณวิศาสตร์

คนสำคัญของ การจัดการความรู้

21

คุณเอื้อ

“คุณเอื้อ” ในชื่อเต็มคือ “คุณเอื้อระบบ” (Chief Knowledge Officer - CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีภารกิจดังต่อไปนี้

1. ร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “ห้วปลา” หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ในหลายระดับ ให้ “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ โดยอาจจัด “มหกรรมห้วปลา” เพื่อการบรรลุเป้าหมายให้พนักงานทุกระดับเข้ามาร่วมกันเป็นเจ้าของ “ห้วปลา”
2. เชื่อมโยง “ห้วปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ขององค์กร
3. จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment) ภายในองค์กร

4. จัดให้มีแผนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการปรับปรุงแผนเป็นระยะๆ ให้เป็นแผนที่บูรณาการกับ (1) การพัฒนาบุคลากร (HRD - Human Resources Development) (2) การพัฒนาองค์กร (OD - Organization Development) และ (3) การจัดการความรู้ (KM - Knowledge Management) เข้าด้วยกัน มีการร่วมมือกันทำเป็นงานเดียวกัน
5. จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ ทรัพยากรนี้รวมเงิน เวลา และบุคลากรสำหรับร่วมทำกิจกรรม รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ด้วย
6. เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. คอยติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ แสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ในเบื้องต้น ให้คำแนะนำบางเรื่องเพื่อแสดงความสนใจ และจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ รวมทั้งจัดให้มีรางวัล โดยที่รางวัลอาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างสภาพภูมิใจในความสำเร็จ
8. ร่วม share ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว
9. คอยเชื่อมโยงให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรรับรู้ความเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ และให้ได้แสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น
10. จัดให้มีรายงานผลและกิจกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ในรายงานประจำปีขององค์กร และเอกสารเสนอกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ขององค์กร

11. จัดให้มีการประเมินผลของการดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะของ “การประเมินเพื่อส่งเสริมความสำเร็จ” (Empowerment Evaluation) เพื่อประโยชน์ต่อการปรับตัวในการดำเนินการ และจัดให้มีการประเมินผลกระทบบของการดำเนินการจัดการความรู้เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง

สรุปแล้ว หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของ “คุณเอื้อ” ก็คือ (1) ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร (2) ทำให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบ เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้เป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาวิธีทำงานในหน้าที่ของตน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรและแบ่งปัน (Care & Share) ความรู้ และ (3) หากศัลยแพทย์ทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบางหน่วยงานขององค์กร “ระบอบ” ไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร

คุณอำนวย

เพื่อความเข้าใจหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับ “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) ขอยกบทความซึ่งผู้เขียนได้เผยแพร่ในเว็บไซต์ของ สคส. (www.kmi.or.th) ตั้งแต่กลางปี 2547 ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้

สคส. เรียกผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ว่า “**คุณอำนวย**” ในนากะ เรียกว่า Knowledge Activist และยังมีผู้นิยมใช้อีกคำหนึ่งคือ Knowledge Broker

หน้าที่หลักของ “คุณอำนวย” คือส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม นอกจากนี้ ศ.นพ. ประเวศ วะสี เรียกคนเหล่านี้ว่าเป็น “ช่างเชื่อม” ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ กับผู้ต้องการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์

“คุณอำนวย” ตามแนวคิด knowledge activist ⁽¹⁾

ในที่นี้จะเรียก knowledge activist ว่า “**ผู้เสริมพลังความรู้**”

เป้าหมาย 6 ประการของการเสริมพลังความรู้ (knowledge activism)

1. ริเริ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้พุ่งเป้า (focus)
2. ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ยกกระตือรือร้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
4. เพิ่มการยอมรับต่อพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยทำให้กิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร
5. เตรียมพนักงานที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าสู่งานใหม่ที่ ต้องการความรู้ ความสามารถที่พนักงานผู้นั้นมี

6. เชื่อมโยงโลกทัศน์ของชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล็กๆภายในองค์กร เข้าสู่การปรึกษาหารือเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวม

บทบาท 3 ประการของผู้เสริมพลังความรู้

บทบาท 3 ประการได้แก่

1. เป็นผู้ “เติมพลัง” (catalyst) ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. เป็นผู้ “ประสานเชื่อมโยง” (coordinator) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. เป็น “นักขายภาพอนาคต” (merchant of foresight)

ผู้เติมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คำว่า catalyst ในทางเคมี หมายถึงสารที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา โดยที่ตนเองไม่ได้เข้าร่วมทำปฏิกิริยาด้วย เป็นคำที่เหมาะสมในการอธิบายภารกิจของผู้เสริมพลังความรู้ คือเป็นผู้ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความจริงจัง เข้มข้น มีชีวิตชีวา โดยที่ตนเองไม่ได้เข้าไปเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรง

เหตุที่ต้องมีการเติมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ ก็เพราะภายในองค์กรโดยทั่วไปมีแรงเฉื่อยหรือมีอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในลักษณะของ “แรงต้าน” ดังนั้น “แรงผลักดัน” ต้องทรงพลังพอ จึงต้องมีบุคคลเข้ามาทำหน้าที่ “เติมพลัง”

ผู้เสริมพลังความรู้ ทำภารกิจ “เติมพลัง” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม 2 อย่าง

- (1) จุดประกาย โดยตั้งคำถามที่เหมาะสม เช่น ปัญหาอยู่ที่ไหน คุณได้แนวคิดนั้นเมื่อไร ทำไมจึงทำเรื่องนี้ได้ จะ

เปลี่ยนแปลงสิ่งนี้ได้อย่างไร คุณมีวิธีอื่นไหม เป็นต้น

- (2) สร้าง “พื้นที่” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งอาจมีทั้งพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน มีวิธีการทำให้คนที่แตกต่างหลากหลายเข้ามาในพื้นที่นั้น และมีการดำเนินการให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนด้วยเทคนิคที่เหมาะสม

พิพิธภัณฑ์เชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ภารกิจประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญในทุกสถานภาพขององค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะมีขีดความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สูงเพียงใดก็ตาม ซึ่งต่างจากภารกิจเติมพลัง (activism) ที่อาจไม่จำเป็น หากองค์กรมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้มแข็งแล้ว

การประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำใน 3 มิติ หรือ 3 ชั้นตอน ได้แก่

(1) เชื่อมชุมชนจุลภาค (microcommunity)

ชุมชนจุลภาคเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้วตามธรรมชาติ อาจเป็นชุมชนภายในหน่วยงานย่อย หรือข้ามหน่วยงาน เป็นชุมชนที่รวมตัวกันแก้ไขปัญหาบางอย่างร่วมกันเกาะเกี่ยวกันอย่างหลวมๆ ด้วยปัญหา ความสนใจ งาน ความรู้ หรือการเรียนรู้ ผู้เสริมพลังความรู้ (knowledge activist) เข้าไปช่วยทำให้ชุมชนจุลภาคเกิดการรวมตัวกันอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นมีการพบปะแลกเปลี่ยนกันสม่ำเสมอมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากประสบการณ์หรือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) อย่างพุ่งเป้ามากขึ้น

ข้อพึงตระหนักสำหรับผู้เสริมพลังความรู้ ก็คือ จะต้องเข้าไปส่งเสริมความเป็นตัวของตัวเอง หรือความเป็นอิสระในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนจุลภาคแต่ละชุมชน และในขณะ

เดียวกัน ก็เชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละชุมชนจุลภาคเข้ากับเป้าหมายภาพรวมขององค์กรด้วย

(2) เชื่อมชุมชนจินตนาการ (imagined community)

ชุมชนจินตนาการ หมายถึง หน่วยงาน กลุ่มคน หรือบุคคล ที่ไม่เคยพบปะกัน ไม่เคยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่มีจุดร่วมกันที่จินตนาการ คุณค่า ความเชื่อ เป้าหมายเกี่ยวกับงาน วิธีการเชื่อมโยงชุมชนจินตนาการ ทำโดยจัดให้มีการนำเสนอ “เรื่องเล่าเร้าพลัง” (storytelling) ที่จะมีผลกระทบรุนแรงบันดาลใจ (ที่มีร่วมกัน) หรือกระทบใจในระดับคุณค่าและความเชื่อ (ที่มีร่วมกัน) การเล่าเรื่องจะต้องมีทั้งศิลปะของการนำเสนอที่กระทบอารมณ์ความรู้สึก และเนื้อเรื่องที่มีสาระ มีคุณค่าต่องาน การนำเสนออาจใช้บทหรือกรองเข้ามาประกอบการเล่าเรื่อง

ผลที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมชุมชนจินตนาการ ก็คือ เกิดการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนจุลภาค ผ่านเป้าหมายภาพใหญ่ (sense of purpose) ขององค์กร เมื่อเกิดสภาพเช่นนี้ บทบาทของผู้เสริมพลังความรู้ ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3

27

(3) เชื่อมด้วย “แผนที่”

แผนที่ หรือ แผนที่ (map) ที่แสดงว่า มีใคร หรือกลุ่มใดทำอะไร อยู่ที่ไหน ในเรื่องการจัดการความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความจำเป็นต่อการเชื่อมโยง “ภาพเชิงซ้อน” ที่มีความซับซ้อนและปรับตัว (complex and adaptive) อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ หรือค้นหาได้

แผนที่ดังกล่าว จะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจะนำมา “จัดแสดง” ไว้ในอินทราเน็ตขององค์กร

แผนที่หรือแผนที่ แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำได้หลายมิติและหลายแบบ ตัวอย่างเช่น (1) organigram เป็นแผนที่

แสดงตำแหน่งของกลุ่มต่างๆ ที่กำลังดำเนินการจัดการความรู้ (2) ตารางการจัดการ (project management tool) โครงการจัดการความรู้ โครงการใดโครงการหนึ่ง (3) แผนผังแสดงโครงการจัดการความรู้ ที่สะท้อนการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกและยกระดับความรู้ผ่าน เขตแดน อย่างเป็นขั้นตอน แสดงผู้เข้าร่วม งบประมาณ กำหนด เวลา ผลที่คาดหวัง และผลลัพธ์ที่ได้ (4) แผนที่แสดงขีดความสามารถ (competence) ของแต่ละชุมชนจุลภาค ให้เห็นว่าแต่ละชุมชนทำภารกิจ (task) อะไร และใช้ความรู้อะไรบ้างในการบรรลุ ภารกิจนั้น เป็นต้น

แผนที่ (map) ดังกล่าว จะต้องนำเสนออย่างน่าสนใจ เข้าใจง่าย และสะท้อนให้เห็นว่า แต่ละชุมชนมีส่วนขับเคลื่อน การจัดการความรู้ขององค์กรอย่างไรบ้าง

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการ “เดินทาง” ดังนั้น “แผนที่” จึงต้องเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามสถานการณ์ขององค์กร และตามสถานการณ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร

นิยายภาพอนาคต

องค์กรทุกองค์กรอยู่ในสภาพของ “ผู้เดินทาง” ไปใน อนาคต ซึ่งจะต้องเผชิญ “ภูมิประเทศ” ที่ไม่เหมือนกับที่กำลัง เผชิญอยู่ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการ “ทำแบบฝึกหัด” มองไป ข้างหน้า สร้างวิสัยทัศน์แบบมองการณ์ไกล เอาชนะธรรมชาติแบบ “สายตาสั้น” ของมนุษย์

ผู้เสริมพลังความรู้จะทำหน้าที่ชักชวนให้ชุมชนจุลภาค สามารถมองเห็นภาพใหญ่ขององค์กร มองเห็นฉากสถานการณ์ อนาคต (scenarios) หลากๆ แบบ และเชื่อมโยงมาสู่กระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มที่กำลังดำเนินการอยู่ เชื่อมโยงสู่ความ

ร่วมมือระหว่างชุมชนจุลภาค เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในภาพรวม

ในการปฏิบัติภารกิจนักขายภาพอนาคต ผู้เสริมพลังความรู้จะถามคำถามที่จับจุด ให้เห็นว่าองค์กรจะต้องมีทั้งกลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้า (อยู่ดี) และกลยุทธ์สำหรับอยู่รอด คำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน แหล่งหรือต้นเหตุของความสามารถในการแข่งขัน บทบาทของความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ด้านความรู้ (knowledge vision) ได้ดีกว่า เป็นต้น

ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการเสริมพลังความรู้

1. “ผู้เสริมพลังความรู้” (knowledge activist) ทำหน้าที่คนละอย่างกับ “เจ้าหน้าที่ความรู้” (knowledge officer) ที่มีอยู่ในองค์กรบางองค์กร
2. การเสริมพลังความรู้ เป็นการดำเนินการในลักษณะ “ให้อำนาจ หรือเพิ่มขีดความสามารถ” (enabling) ไม่ใช่ดำเนินการในลักษณะควบคุม (control) ในการทำหน้าที่เติมพลัง, ประสานเชื่อมโยง, และขายภาพอนาคต ผลที่มุ่งหวัง คือ เข้าไป กระตุ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่ เข้าไป กำหนด
3. “ผู้เสริมพลังความรู้” ต้องไม่มองความรู้เป็น “สมบัติ” (asset) ที่มีความจริงยั่งยืน ต้องมองความรู้เชื่อมโยงกับพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีลักษณะจำเพาะตามบริบท มีลักษณะเลื่อนไหลและเป็นพลวัต ส่วนหนึ่ง “ฝังลึก” (tacit) อีกส่วนหนึ่งชัดแจ้ง “จับต้องได้” (explicit) เชื่อมโยงกับบุคคล และกลุ่มคน และพร้อมที่จะปรับสภาพตนเอง (self-organize) เข้าสู่ความรู้ใหม่ที่ยกระดับขึ้น หรือลดระดับลง

4. การดำเนินการในลักษณะ “ควบคุม” ความรู้ จะทำให้เน้นที่ความรู้ชนิดชัดแจ้งและเป็นความรู้ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งไม่นำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่เกิดบรรยากาศเสริมพลัง ไม่เกิดประโยชน์ต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร
- ในการเสริมพลังความรู้ หัวใจอยู่ที่ “กระบวนการ” (process) ที่สมาชิกขององค์กรรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจลึกๆ ก้าวข้ามอุปสรรคของความร่วมมือเอาชนะทัศนคติเชิงปกป้องความลับ เปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ และร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ภายใต้กระบวนการทัศน์ “ผู้ควบคุมความรู้” ผู้เสริมพลังความรู้จะเป็นได้เพียงอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. การเสริมพลังความรู้ไม่ใช่การเข้าไปทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้อื่น แต่เป็นการทำให้คนเหล่านั้นเชื่อมโยงกันเอง การทำหน้าที่เติมพลัง ประสานเชื่อมโยง และขยายภาพอนาคต ต้องทำในลักษณะที่ผู้คนที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ “ซื้อ” ไม่ใช่ผู้เสริมพลังความรู้เป็นผู้ “ยัดเยียด” ให้ ดังนั้น “ผู้เสริมพลังความรู้” จะต้องไว (sensitive) ต่อความรู้สึกและความต้องการของ “ชุมชนอนาคต” แต่ละชุมชน และจะต้องอดทน มีความมั่นคง และมุ่งสร้างความเชื่อมั่น (trust) จากผู้คนในชุมชน ผ่านทางการสนทนาแลกเปลี่ยน (dialogue) และการตั้งคำถาม
6. ต้องไม่ใช้การแต่งตั้ง “ผู้เสริมพลังความรู้” เป็นสิ่งอ้างว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ “ผู้เสริมพลังความรู้” ทำหน้าที่ 3 อย่าง คือ เติมพลัง, ประสานเชื่อมโยง, และขยายภาพอนาคตแต่การจัดการความรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่แท้จริงอยู่ที่ทุกคนหรือทุกหน่วยงานภายในองค์กร

ทักษะของผู้เสริมพลังความรู้

ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ทั้ง 3 ประการของ “ผู้เสริมพลังความรู้” แสดงในตาราง

| เติมพลัง (catalyst) | ประสานเชื่อมโยง | ขยายพหุภาค |
|---|---|--|
| ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ | ความรู้ความเข้าใจพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ขององค์กร | เป็นทุนสำหรับวิสัยทัศน์ความรู้ขององค์กร |
| ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น : เป็นที่เคารพนับถือ | ทักษะในการเล่าเรื่อง : ก็นิทา พูกรื่อง และเล่าเรื่องเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | ทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือด้านกลยุทธ์และการวิเคราะห์ |
| ทักษะในการดำเนินกร : พัฒนาพลวัต และความสัมพันธ์ของกลุ่ม | ทักษะเชิงพื้นที่ในการจัดทำภาพหรือแผนผัง : ทำแผนที่/แผนผัง (map) แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | ความเข้าใจภาพกว้างของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร |
| ทักษะเชิงวิเคราะห์ : ช่วยกลุ่มในการเขียนข้อตกลงการภารกิจและความสัมพันธ์ของกลุ่ม | ทักษะเชิงวิเคราะห์ : ระบุความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายๆ กิจกรรม | ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ และทักษะในการขยายความคิด |
| เครือข่ายสังคมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร | เครือข่ายสังคมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร | ความสามารถในการคิดนอกแนว และทักษะเชิงวิสัยทัศน์ |
| ความเข้าใจด้านมาตรฐานการเชิงธุรกิจ พหุวัฒนธรรมที่หลากหลาย | | |

“ผู้เสริมพลังความรู้” ควรมาจากไหน

ไม่มีสูตรสำเร็จว่า “ผู้เสริมพลังความรู้” ควรเติบโตมาจากหน่วยงานประเภทใดภายในองค์กร กล่าวอย่างกำปั้นทุบดิน การเสริมพลังความรู้ต้องการทักษะที่หลากหลายกว้างขวาง และต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง ดังนั้น “ผู้เสริมพลังความรู้” ควรเป็นพนักงานระดับสูง ที่ผ่านงานหลากหลายหน้าที่ หรืออาจจะต้องเป็นกลุ่มบุคคล องค์กรควรเตรียมพัฒนาคนเข้าสู่ภารกิจนี้จากพนักงานระดับกลางที่มีความรู้ความสามารถสูง โดยส่งเสริมให้มีอิสระที่จะไปได้ทั่วองค์กร เพื่อช่วยเปิดโลกทัศน์ มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดกับทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามหน่วยงานย่อย และนำเอาโลกทัศน์ของหน่วยงานย่อยไปอภิปรายแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง นั่นคือ “โรงเรียน” ฝึก “ผู้เสริมพลังความรู้”

คุณสมบัติสำคัญที่สุดของ “ผู้เสริมพลังความรู้” คือ ต้องเป็นผู้ที่เชื่อในหลักการของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว ไม่เชื่อในระบบเชิงกลไก

“คุณอำนวย” ตามแนวคิด knowledge broker ²⁻³

ในที่นี้จะเรียก knowledge broker ว่า “นายหน้าความรู้” ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน ช่วยให้คนเหล่านั้นสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน เปิดเผยความต้องการ และแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคน/แต่ละกลุ่มปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

โปรดสังเกตว่า “นายหน้าความรู้” ไม่ได้ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนกับความรู้ หรือแหล่งความรู้ แต่ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนกับคนโดยมีเป้าหมายว่าการเชื่อมโยงดังกล่าวจะทำให้เกิดการ

ไหลเวียน หรือแลกเปลี่ยนความรู้อย่างคล่องแคล่วมากขึ้น

ความรู้ที่เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานของ “นายหน้าความรู้” จึงเป็นความรู้ในคนหรือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นหลัก

การทำกิจกรรม Knowledge brokering อาจทำโดยไม่ต้องมีคนที่เป็น “นายหน้าความรู้” คือเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างคนที่มาสัมพันธ์กัน ดังนั้น คำว่า knowledge brokering จึงน่าจะแปลได้ว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” และโดยนัยนี้ knowledge broker (นายหน้าความรู้) ก็คือผู้อำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั่นเอง

ภารกิจของ “นายหน้าความรู้” ตามแนวทางของ Canadian Health Services Research Foundation³

1. นำคนมาแลกเปลี่ยนข้อสนเทศ (information) หรือทำงานด้วยกัน
2. ช่วยให้คนเหล่านั้นสื่อสารกัน ให้เกิดความเข้าใจ ความต้องการ และความสามารถของกันและกัน
3. ผลักดันให้เกิดการวิจัยเพื่อพัฒนางานหลักของกลุ่ม
4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ค้นหาความสำเร็จ หรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
5. พัฒนาประเด็นด้านการจัดการไปสู่คำถามวิจัย
6. ส่งเคราะห์และสรุปผลงานวิจัย และประเด็นสำคัญในการตัดสินใจ
7. นำทางไปสู่แหล่งผลงานวิจัย

ภารกิจของ “นายหน้าความรู้” ตามแนวทางทีเสอน โดยนักวิชาการสวีเดน ²

Hellstroem และคณะเสนอว่า “นายหน้าความรู้” ภายในองค์กรหนึ่ง มีหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์กับผู้ต้องการความรู้หรือประสบการณ์นั้น โดย “นายหน้าความรู้” ทำหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้

1. อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ
2. เสาะหาผู้มีความรู้สำคัญๆ ที่เป็นที่ต้องการ เอามาทำบัญชีรายชื่อ และประกาศให้เป็นที่รับรู้ทั่วไปภายในองค์กร
3. เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีความรู้กับผู้ต้องการความรู้
4. เชื่อมความสัมพันธ์ของคนข้ามพรมแดนหน่วยงาน พรมแดนวิชาชีพ
5. ให้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า นายหน้าความรู้พร้อมอยู่เสมอที่จะให้บริการแก่ผู้ต้องการความรู้
6. ติดตามและประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ

หลากหลายแบบของ “นายหน้าความรู้”

จะเห็นว่า การตีความคำว่า “นายหน้าความรู้” ทำได้หลายแบบ แล้วแต่ความต้องการของผู้ตีความ มูลนิธิวิจัยบริการสุขภาพแห่งแคนาดา มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการวิจัย จึงตีความภารกิจของ “นายหน้าความรู้” ให้รวมไปถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และการค้นหาผลงานวิจัยด้วย ซึ่งก็น่าจะถูกต้อง เพราะการวิจัยเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรง คือการสร้างความรู้

แต่ตามแนวทางของคณะนักวิจัยชาวสวีเดน ซึ่งวิจัยและพัฒนารูปแบบของ “นายหน้าความรู้” มาจากการทดลองในบริษัทด้านเทคโนโลยีสื่อสาร มองบทบาทของ “นายหน้าความรู้” เน้นที่การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร

ถ้าค้นในอินเทอร์เน็ตโดยใช้ Google ค้น keyword : knowledge brokerage หรือ knowledge brokering จะพบเว็บไซต์ของบริษัทที่ปรึกษามากมายที่เสนอบริการนายหน้าความรู้ ซึ่งเป็นการตีความคำว่า นายหน้าความรู้ในต่างความหมาย คือเน้นเชื่อมโยงไปสู่ผู้มีความรู้ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่จะให้บริการความรู้ในลักษณะที่ค่อนข้างจะเป็นความรู้สำเร็จรูป ไม่ใช่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กร

ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ “นายหน้าความรู้”

1. ทักษะในการนำคนมาพบกัน และอำนวยความสะดวกให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
2. ทักษะในการค้นหาข้อมูลหลักฐานสำหรับการตัดสินใจ ทั้งที่เป็นข้อมูลหลักฐานจากผลงานวิจัย และข้อมูลหลักฐานจากแหล่งอื่นๆ
3. ทักษะในการประเมินหลักฐาน ดีความ และปรับใช้ตามสถานการณ์
4. ความรู้เกี่ยวกับการตลาด และการสื่อสาร
5. ทักษะในการกำหนดประเด็นสำคัญด้านการจัดการและด้านนโยบาย ที่การวิจัยอาจช่วยได้
6. ทักษะในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ต้องการความรู้กับผู้มีความรู้ รู้ว่าความรู้ชนิดไหนจะหาได้จากคนประเภทไหน และหวังผลการเชื่อมโยงในลักษณะใดตามตาราง

| ประเภทของความรู้ | Know-what | Know-how | Know-why |
|--|-----------------------|---------------|--------------|
| ผลที่คาดหวังจากการทำหน้าที่ "นายหน้าความรู้" | เข้าใจ | ทำได้ | ซึมซับคุณค่า |
| บุคคลที่เป็นแหล่งความรู้ | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | เพื่อนร่วมงาน | พันธมิตร |

สรุป

ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้หรือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ว่าจะยึดแนว “ผู้เสริมพลังความรู้” (knowledge activist) หรือแนว “นายหน้าความรู้” (knowledge broker) ต่างก็ยึดแนวทางการเข้าไปเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริม อำนวยความสะดวก โดยปล่อยให้ผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินการเองอย่างเป็นอิสระ ผู้อำนวยการความสะดวกไม่เข้าไปกำหนดในลักษณะของการควบคุมสั่งการ

ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้มีวิธีการโดยอ้อมที่จะชักจูงให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับจุลภาคและเชื่อมเครือข่ายออกไปทั่วองค์กร เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภาพรวมขององค์กร และค่านึงถึงทั้งผลประโยชน์ปัจจุบัน และความอยู่รอดในอนาคตขององค์กร

ในการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “คุณอำนวย” จัดการอำนวยความสะดวกทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม

เอกสารอ้างอิง

1. Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I. Enabling Knowledge Creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford : Oxford University Press, 2000, pp. 147-175.
2. Hellstroem T, Malmqvist U, Mikaelsson J. Knowledge brokerage in a software engineering firm : Towards a practical model for managing knowledge work in social networks. www.imit.se/intro/order/rapporter/2001_118.pdf
3. Canadian Health Services Research Foundation. The theory and practice of knowledge brokering in Canada's health system. A report based on a CHSRF national consultation and a literature review. December 2003. www.chsrf.ca/brokering/pdf/Theory_and_Practice_e.pdf

ในบทที่ 1 หน้า 14-16 ได้กล่าวสรุปบทบาทหน้าที่ของคุณ
 อำนวนยไว้แล้ว

จะเห็นว่า “คุณอำนวนย” สามารถแสดงบทบาทในระบบ
 การจัดการความรู้ได้หลากหลายมาก ไม่มีกฎเกณฑ์กติกา
 ตายตัวว่า “คุณอำนวนย” จะต้องแสดงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ
 แค่ไหน อย่างไร ควรเป็นเรื่องที่ตกลงกันในแต่ละองค์กร และแม้
 ในองค์กรเดียวกัน “คุณอำนวนย” ก็ต้องแสดงบทบาทเน้นหนัก
 ไม่เหมือนกันเมื่อระบบจัดการความรู้เคลื่อนไป ดังนั้นหลักการ
 ของกาละเทศะ น่าจะใช้ได้เสมอ

“คุณอำนวนย” ต้องมีทักษะที่หลากหลาย ดังได้กล่าว
 ไปแล้ว ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะในการทำงานกับคนที่

หลากหลาย คือหลากหลายความคิด หลากหลายความเชื่อ หลากหลายวิชาชีพ หลากหลายจริต ฯลฯ “คุณอำนวย” จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสื่อสารกับคนที่มีความแตกต่างเหล่านั้น รวมทั้งต้องเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลาย และรู้จักประสานความแตกต่างเหล่านั้นขึ้นเป็นคุณค่าในทางปฏิบัติ

คุณกิจ

“คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) คือผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า “คุณกิจ” คือผู้จัดการความรู้ตัวจริง เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน (หรือ “หัวปลา”) ของกลุ่มตนแล้วดำเนินการค้นหา (capture) ความรู้จากภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดูดซับ (capture) ความรู้จากภายนอกสำหรับนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ และในกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการทำงานนั้นเองก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งาน หมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงจรไม่รู้จบ มีการนำเสนอผลงาน กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ “คุณกิจ” และนำเสนอ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) ที่เกิดขึ้นแก่ “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” รวมทั้งแก่ “คุณกิจ” กลุ่มอื่นหรือในหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการตีความยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีก

“คุณกิจ” คือเจ้าหน้าที่ระดับพนักงานที่รับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน แต่รวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ประสบการณ์

จากการปฏิบัติงาน หาก “คุณกิจ” จากต่างหน่วยงานรวมตัวกัน เป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงาน หรือความรู้เพื่อการปฏิบัติ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเรียกวง หรือก๊วน หรือชมรม ซึ่งเหล่านี้ ในภาษาของการจัดการความรู้เรียกว่า **ชุมชนแนวปฏิบัติ** (Community of Practice - CoP)

“คุณกิจ” จะต้องมีทักษะดังต่อไปนี้ โดยที่ทักษะเหล่านี้ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ เกื้อกูลกัน และเป็นทักษะที่มีหลายระดับ เมื่อฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอก็จะมีชำนาญ สามารถ ปฏิบัติได้ลึกซึ้งขึ้น สามารถปรับให้เหมาะสมต่อแต่ละบริบทได้ดี ยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

1. **ทักษะในการฟัง** ฟังให้ได้ยินและเข้าใจความหมายในสิ่งที่เพื่อน “คุณกิจ” ด้วยกันบอกเล่า ไม่ว่าจะสิ่งนั้นจะตรงกับ ความเชื่อหรือวิธีปฏิบัติของตนหรือไม่ก็ตาม กล่าวอีกนัยหนึ่ง “คุณกิจ” ที่ดีต้องทำตนเป็น “ถ้วยชาที่มีน้ำไม่เต็มแก้ว” คือเป็นคนพร้อมจะรับความรู้ใหม่ๆ หรือเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อฝึกฝนไปเรื่อยๆ “คุณกิจ” จะเป็นผู้ที่มีความสามารถ “ฟังอย่างลึกซึ้ง” (deep listening) คือไม่ใช่แค่ฟัง แล้วเข้าใจสาระ แต่เข้าใจผู้พูด เห็นตัวตนของผู้พูด ใน ลักษณะของการสื่อสารจากใจถึงใจ คือมีความสามารถในการฟังที่ลึกเข้าไปในระดับจิตใจ คุณค่า และความเชื่อ กลุ่ม “คุณกิจ” ที่สื่อสารกันในระดับนี้ จะมีความเชื่อถือซึ่งกันและกันสูงมาก มีความเคารพซึ่งกันและกันสูงมาก จะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ฝังลึก ได้ในระดับที่ ลึกและละเอียดอ่อนมาก จะสามารถบรรลุผลของการจัดการความรู้ในระดับที่ความรู้เข้ามาจัดระบบตัวเอง (self-organize) ได้ เป็นการจัดการความรู้ในระดับสูง ที่เรียกว่า Organic Knowledge Management

2. **ทักษะในการพูด** มีทักษะในการบอกเล่าความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ หรือการตีความของตนเอง ด้วยถ้อยคำที่อ่อนน้อมถ่อมตน และเคารพต่อความเห็นของผู้อื่น แต่ไม่กลัวที่จะบอกหรือพูดในสิ่งที่ไม่ตรงกับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม หรือไม่ตรงกับที่ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นไปแล้ว คือต้องมีจิตเป็นอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นแท้จริงของตน โดยที่ถ้าไม่ตรงกับความเห็นของผู้อื่น ก็ไม่ได้โต้แย้งว่า ใครถูก ใครผิด นอกจากทักษะในการบอกความในใจของตนแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบอกเหตุผลประกอบความคิดหรือความรู้สึกนั้นด้วย
3. **ทักษะในการคิดเชิงบวก** เชิงขึ้นชมยินดี เป็นทักษะพื้นฐานของทักษะอื่นๆ ทั้งหมด คือ จะต้องฝึกฝนตนเองให้มีนิสัยคิดเชิงบวก เชิงขึ้นชมยินดี มองโลกในแง่ดี ก็จะทำให้ฝึกฝนและปฏิบัติทักษะอื่นๆ ของการเป็น “คุณกิจ” ได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการความรู้มีลักษณะพิเศษตรงที่เน้นการเอาความสำเร็จ (ทั้งความสำเร็จของตนเองหรือกลุ่มตน และความสำเร็จของผู้อื่น) มาต่อยอดการมีพื้นฐานความคิดเชิงบวกจะทำให้ค้นหาความสำเร็จได้ง่าย และค้นพบความสำเร็จที่ซ่อนอยู่ลึกๆ คนที่จิตใจไม่ละเอียดอ่อนมองไม่เห็น นั่นคือการฝึกให้มีพื้นฐานจิตใจมุ่งคิดเชิงบวก จะทำให้มีจิตใจละเอียดอ่อน สามารถมองเห็น “ความดี” หรือ “ความสำเร็จ” ที่คนอื่นไม่เห็นได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง นี่คือการฝึก “ปัญญาญาณ” (intuition) ในรูปแบบหนึ่งนั่นเอง
4. **ทักษะในการนำความรู้ หรือวิธีการใหม่ๆ ไปทดลอง** “คุณกิจ” ที่เก่ง คือคนที่เมื่อรับรู้ความรู้หรือวิธีการใหม่จะไม่ปลงใจเชื่อทันที ไม่เอาวิธีการนั้นไปใช้ทันที แต่จะเอาแนวความคิดนั้นไปทดลองใช้ในสภาพหรือบริบทของตนเอง

เมื่อทดลองพบว่าได้ผลดีกว่าวิธีที่ตนใช้อยู่ จึงจะเปลี่ยนไปใช้วิธีใหม่นั้น ตัวอย่างของ “คุณกิจ” ที่สร้างความรู้ใหม่ขึ้นใช้เองจากการทดลอง คือคุณป้าใจ (นางใจมา มีบุญ) ประชาชนชาวบ้านจังหวัดพิจิตร ผู้ได้รับยกย่องเป็นครูใหญ่ ด้านการปลูกผักปลอดสารพิษ ป้าใจเล่าวิธีการปลูกผักให้งาม ให้มีสีเขียวน่ากิน ให้มีสีเขียวสดใส ให้ออกดอกให้ตกลูก โดยการเตรียมดินและการรด “ฮอร์โมน” ที่ป้าใจคิดขึ้น ให้ผู้เขียนฟัง ผู้เขียนถามว่าป้าใจเอาความรู้เหล่านี้มาจากไหน ป้าใจบอกว่าเอามาจากทีวี ถามว่าป้าใจ ทำเหมือนที่เขาบอกในทีวีหรือ ป้าใจบอกว่าเปล่า ป้าใจเอาเฉพาะแนวความคิด แล้วเอาแนวคตินั้นมาหาส่วนผสมที่มีอยู่ที่บ้านของป้าใจเอง ที่ไม่เอาส่วนผสมตามในทีวีก็เพราะต้องซื้อ ค่าใช้จ่ายสูง การทดลองส่วนผสมและวิธีผลิตปุ๋ย หรือฮอร์โมนเองทำให้ประหยัด ถ้าลองแล้วได้ผลก็จดจำไว้ใช้ต่อและบอกต่อ นี่คือตัวอย่าง “คุณกิจ” นักทดลองค้นคว้าหาความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ

5. **ทักษะในการสังเกต วัด หรือนับ เพื่อบันทึกผลการทดลอง** รวมทั้งเก็บข้อมูลหรือบันทึกการทำงานประจำของตน เพื่อสร้างความรู้จากการทำงานประจำวัน ที่จริงทักษะนี้มีอยู่ในคนทุกคน แต่มักถูกละเลยจากการที่มุ่งใช้ชุดความรู้ของผู้อื่น การจัดการความรู้มีเป้าหมายเพื่อให้ “คุณกิจ” หรือกลุ่ม “คุณกิจ” สร้างความรู้ขึ้นใช้เองในกิจการของตน การสร้างนิสัยช่างสังเกต ช่างจด ช่างจำ ช่างสงสัย ในงานที่ตนทำอยู่ทุกวันจะทำให้การทำงานประจำไม่เป็นเรื่องจำเจ หรือน่าเบื่อ เพราะว่าการทำงานประจำนั่นเอง ถ้าเรารู้จักสังเกตว่าทำโดยวิธีเดียวกัน บางครั้งผลไม่เหมือนกันเสียทีเดียว ถ้าเอาใจใส่สังเกต หรือวัด/นับ และบันทึกไว้ตรวจสอบ อาจพบวิธีทำงานที่แบบยล

ไม่เคยมีคนเคยคิดมาก่อนก็ได้ ตัวอย่างของการพัฒนาตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต วัด นับ และจดบันทึก คือ นักเรียนชาวนา ที่ส่งเสริมโดยมูลนิธิข้าวขวัญ สุพรรณบุรี นักเรียนชาวนาจะรู้จักนับจำนวนใบ วัดความยาวใบ ขนาด ต้น ลักษณะต้น ความยาวของราก จำนวนราก ลักษณะของราก ในแต่ละช่วงอายุของต้นข้าว จำนวนต้นใน 1 กอ เป็นต้น นำมาประเมินความสมบูรณ์ของต้นข้าว ประเมินผลของการทดลองปุ๋ยอินทรีย์สูตรใหม่ที่คิดขึ้น ฯลฯ ชาวนาเหล่านี้บอกมาก่อนมาเข้าโรงเรียนชาวนา ตนไม่เคยคิดสังเกต หรือ วัด/นับ อย่างละเอียดเช่นนี้มาก่อน ตอนนี้อยากกลายเป็นนิสัยไปแล้ว ทำให้ดูแลแปลงนาของตนได้ดีขึ้น และรู้สึกสนุกมีชีวิตชีวา และเห็นความมีชีวิตของแปลงนา

6. **ทักษะในการประเมินผลการทดลองด้วยตนเอง หรือ ร่วมกับเพื่อน “คุณกิจ” ด้วยกัน** ตัวอย่างชาวนาที่มีความสามารถสูงมากในการดำเนินการทดลอง เก็บข้อมูล และประเมินผลการทดลองด้วยตนเอง คือ คุณสินชัย บุญอาจ ปราชญ์ชาวบ้านจังหวัดพิจิตร ทดลองพัฒนาพันธุ์ข้าวพื้นเมืองคือพันธุ์ข้าวอากาศ ให้ได้พันธุ์ที่งอกงามให้ผลผลิตสูงในสภาพการปลูกแบบไม่ใช้ปุ๋ยเคมี ไม่ใช้ยาฆ่าแมลง โดยมีการเก็บข้อมูลดิน น้ำ ลักษณะเมล็ดพันธุ์ ลักษณะต้นข้าวและการแตกกอ และผลผลิตที่ได้ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ที่เป็น “ความรู้ปฏิบัติ” ที่นักวิชาการเกษตรถึงกับอึ้งทีเดียว
7. **ทักษะในการจดบันทึก “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) สำหรับไว้ใช้งาน และพัฒนาต่อเนื่อง** การจดบันทึกเป็นจุดอ่อนของคนไทย แต่เป็นเรื่องจำเป็นยิ่งในการสร้างความต่อเนื่องของการดำเนินการจัดการความรู้ รายละเอียดของทักษะนี้จะกล่าวถึงในตอนที่ว่าด้วย “คุณลิขิต” แต่ถึงจะมี “คุณลิขิต”

ทำหน้าที่จัดบันทึก ชุมความรู้ และแก่นความรู้ ของกลุ่ม และขององค์กรโดยตรงก็ตาม “คุณกิจ” แต่ละคนจะต้องมีทักษะในการจัดบันทึกกิจกรรม ข้อมูล และความรู้สึนึกคิดของตนเองไว้ใช้งานด้วย

คุณลิขิต

“คุณลิขิต” (Note Taker) คือผู้ทำหน้าที่จัดบันทึก ในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ ในตลาดนัดความรู้ ใน workshop การจัดการความรู้ หรือในมหกรรมจัดการความรู้ หรืออาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวร ในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หรือหน่วยงาน หรือขององค์กร

สิ่งที่ “คุณลิขิต” จัดบันทึกได้แก่

1. เรื่องเล่าจากกิจกรรม “เรื่องเล่าเร้าพลัง” (Storytelling)
2. “ชุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชั้น หรือแต่ละกิจกรรม จากเรื่องเล่า และจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในงานประจำ
3. “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชั้นหรือแต่ละกิจกรรม
4. บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน
5. บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

การจัดบันทึกอาจเป็นการจดในกระดาษ บันทึกในรูปแบบ electronic file ให้ค้นหาได้ในอินเทอร์เน็ตของกลุ่ม หรือบันทึกลงในเว็บล็อก (บล็อก) ให้สมาชิกกลุ่มเข้าค้นหาได้ทางอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต ก็ได้

ทักษะที่จำเป็นสำหรับ “คุณลิขิต” มีดังต่อไปนี้

1. การจับใจความและบันทึกเป็นเรื่องเล่า
2. การสกัดประเด็นเป็น “ซุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ในกรณีของการสกัด “ซุมความรู้” ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีเวลาจำกัด การทำหน้าที่ “คุณลิขิต” จะค่อนข้างเครียด เพราะจะต้องทำ 3 อย่างไปพร้อมๆ กัน คือ ฟัง คิด เขียน “คุณลิขิต” จึงต้องฝึกตนเองให้จับความได้เร็ว และจับประเด็นย่อยๆ ไว้ แล้วค่อยมาต่อเติมด้วยคำให้สละสลวยภายหลัง
3. ความรู้ความเข้าใจสาระของเรื่องที่จะจดบันทึก ในกรณีของการทำหน้าที่จดบันทึก “ซุมความรู้” จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวลาที่จำกัด จะช่วยให้ “คุณลิขิต” ทำหน้าที่ได้ดีขึ้น ดังนั้น “คุณลิขิต” จะต้องศึกษาสาระของเรื่องราวที่จะประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาล่วงหน้า อาจถึงขนาดเตรียมจัดหมวดหมู่ของความรู้เพื่อการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการซ้อมความเข้าใจไว้ก่อน
4. ทักษะด้านภาษา มีภาษาที่สละสลวย เข้าใจง่าย
5. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการใช้ซอฟต์แวร์พิเศษ บางอย่างในการช่วยจับความรู้เป็นหมวดหมู่อย่างรวดเร็ว ในช่วงการประชุม เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ Mind Manager สำหรับทำ mind mapping และมีทักษะในการจัดหมวดหมู่ความรู้ขึ้นฐานข้อมูลความรู้ให้ “คุณกิจ” เข้าค้นหาได้ง่ายผ่านอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต
6. ทักษะในการเข้าไปติดตามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง “คุณกิจ” ทั้งที่เป็นแลกเปลี่ยนแบบ F2F (Face to Face) และแบบ B2B (Blog to Blog หรือผ่าน ไอที ในรูปแบบอื่น) และจดบันทึกสาระและ “ซุมความรู้” ไว้ใช้งานและหมุนเกลียวความรู้ต่อเนื่อง

คุณประสาน

“คุณประสาน” (Network Manager) ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างองค์กร หรือระหว่างหน่วยงาน

ภารกิจสำคัญของ “คุณประสาน” ได้แก่

1. การจัดให้มีการตกลงเป้าหมายร่วมของการจัดการความรู้ในองค์กรภาคีเครือข่าย ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของเครือข่าย HKM (Hospital Knowledge Management) โรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างคือการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลจนได้รับการรับรองคุณภาพโดย พรพ. (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล)
2. จัดให้มีข้อตกลงยุทธศาสตร์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย เช่นมีทั้ง F2F (Face to Face) และ B2B (Blog to Blog หรือผ่านไอทีรูปแบบอื่น)
3. จัดให้มีข้อตกลง “หัวปลา” (KV - Knowledge Vision) ของเครือข่ายว่าจะเน้นที่เป้าหมายความรู้กลุ่มใดเป็นเป้าหมายหลัก เพื่อให้มีการพุ่งเป้า (focus) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่าย ทำให้เป้าหมายไม่กว้างเกินไป การดำเนินการไม่เปะปะ ข้อตกลงนี้อาจทำเป็นช่วงๆ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็มาตกลงกันใหม่
4. จัดให้ร่วมกันกำหนดกติกาหรือข้อตกลงที่องค์กรสมาชิกเครือข่าย และบุคคลในองค์กร จะต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อาจต้องมีบทกำหนดลงโทษหากมีการละเมิดข้อตกลงดังกล่าว ข้อตกลงนี้ควรเป็นข้อตกลงใหญ่ๆ ไม่ควรลงรายละเอียดปลีกย่อยเกินไป
5. จัดทำกำหนดการของเครือข่ายว่าจะมีกิจกรรมอะไรเมื่อไร ที่ใด แต่ละภาคีเครือข่ายจะต้องเตรียมนำอะไรมาแลกเปลี่ยนกันบ้าง

6. จัดหา “คุณวิศาสตร์” (IT Expert) มาช่วยออกแบบ และดูแลระบบไอที สำหรับใช้ในการจัดเก็บ “ชุมชนความรู้” และเอกสารอื่นๆ ให้สมาชิกเข้าถึงได้ง่าย และปรับปรุง (update) ในส่วนที่สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบได้เอง รวมทั้งให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ปฏิบัติแบบ B2B ได้โดยสะดวก
7. จัดให้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย รวมทั้งเกณฑ์ที่ช่วยบอกว่าควรยกเลิกเครือข่ายนั้นแล้ว เนื่องจากหมดความจำเป็น หรือเนื่องจากไม่ก่อผลอย่างคุ้มค่า
8. ดำเนินการเอง หรือจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยติดตามกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่าย เพื่อเสาะหาเรื่องราวของความสำเร็จ และชักชวนให้เจ้าของความสำเร็จนั้นนำมาเล่าหรือเผยแพร่ภายในเครือข่าย หรือเผยแพร่ออกสู่สาธารณชนหากเหมาะสม การดำเนินการเช่นนี้มีผล 2 ด้าน คือเท่ากับเป็นการกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นการสร้างความศรัทธา เกิดความภาคภูมิใจ ในกลุ่ม “คุณกิจ” และในองค์กรเจ้าของความสำเร็จนั้น เท่ากับใช้หลักความชื่นชมยินดี (Appreciation) เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กรนั่นเอง
9. อาจจัดทำ **จดหมายข่าว** ของเครือข่าย สำหรับกระตุ้นกิจกรรมของเครือข่าย และเป็นเครื่องมือรวบรวมเรื่องราวและผลงานดีๆ ของเครือข่าย รวมทั้งอาจนำเอาเรื่องราวหรือความรู้ปฏิบัติจากภายนอกมากระตุ้นกิจกรรมขององค์กรสมาชิก
10. ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการหรือคณะทำงานของเครือข่าย (ถ้ามี)

11. จัดให้มีการร่วมกันประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมตามทีววางแผนไว้ และร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา

“คุณประสาน” อาจทำหน้าที่นี้เต็มเวลา หรือไม่เต็มเวลาก็ได้ แล้วแต่จะตกลงกัน ทั้งนี้ขึ้นกับว่า “คุณประสาน” มีผู้ช่วยรับแบ่งงานไปดำเนินการมากน้อยเพียงไร แต่ความรับผิดชอบต้องอยู่ที่ “คุณประสาน” รวมทั้ง “คุณประสาน” จะต้องมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ตามที่ตกลงกัน

ทักษะที่สำคัญสำหรับ “คุณประสาน” ได้แก่

1. ทักษะในการบริหารจัดการโครงการ
2. ทักษะในการทำความเข้าใจองค์กรที่หลากหลาย มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
3. ทักษะในการทำงานกับคนหลากหลายความคิด หลากหลายวัฒนธรรม
4. ทักษะในการประสานงาน
5. ทักษะในการฟัง และทักษะในการทำให้ผู้เข้ามาสื่อสารรู้สึก ว่าสิ่งที่ตนหรือองค์กรของตนสื่อสารออกไปได้รับการฟัง
6. ทักษะในการให้เกียรติผู้อื่น
7. ทักษะในการนำเอาข้อคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายสู่การปฏิบัติ โดยยึดทิศทางหรือเป้าหมายใหญ่เป็นตัวตั้ง หรือกล่าวง่ายๆ ว่ามีความสามารถในการนำทฤษฎีหรือแนวคิดสู่การปฏิบัติ
8. ทักษะ และความรู้เชิงทฤษฎีด้านการจัดการความรู้ ควรมีในระดับหนึ่ง ถ้ายังไม่มีก็ต้องชวนช่วยเรียนรู้โดยเร็ว

โดยสรุป “คุณประสาน” คือผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากภาคีของเครือข่ายจัดการความรู้ ว่าจะสามารถให้บริการ

ประสานงานเครือข่ายได้ สามารถทำให้การเข้ามาร่วมเครือข่าย
ขององค์กรสมาชิกเกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร คู่มกับ
การลงทุนลงเวลาเข้ามาร่วมเครือข่าย คือดีกว่าดำเนินการจัดการ
ความรู้แยกโดดเดี่ยวอยู่องค์กรเดียว

คุณวิศาสตร์

“คุณวิศาสตร์” (IT Wizard) คือ “พอมด/แม่มดด้าน
ไอที” ที่สามารถออกแบบและจัดดำเนินการระบบไอที ให้เหมาะสม
แก่การจัดการความรู้ขององค์กร หรือของเครือข่าย “คุณวิศาสตร์”
อาจทำงานเป็นทีม หรือทำงานเดี่ยวคนเดียวก็ได้ หากงานนั้น
ไม่ซับซ้อน

ภารกิจของ “คุณวิศาสตร์” มีดังต่อไปนี้

1. ออกแบบระบบไอที ให้เหมาะสมแก่ความต้องการและ
ทักษะในการใช้เครื่องมือด้านไอทีของกลุ่ม “คุณกิจ”
2. ช่วยเหลือด้านการจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ หรือ
พัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้เองให้เหมาะสมแก่งานและ
ขีดความสามารถของ “คุณกิจ”
3. จัดอบรมการใช้งานระบบไอทีแก่กลุ่ม “คุณกิจ” และ “คุณ
อำนวย”
4. ช่วยแก้ปัญหา ในกรณีระบบไอทีมีปัญหา
5. ช่วยฝึกอบรม หรือแนะนำเทคนิคการใช้ระบบไอที แก่ “คุณ
ลิขิต” ซึ่งจะต้องมีขีดความสามารถในการดูแล “คลังความรู้”
(Knowledge Assets Database) ขององค์กร ให้ทันสมัย
ตามการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ภายในองค์กร

6. ดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบไอที หลังจากมีการดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่ง และเห็นว่าระบบไอทีที่เหมาะสมต่อการใช้งานน่าจะแตกต่างจากระบบที่มีอยู่ในขณะนั้น
7. ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษาด้านไอที จากภายนอกมาช่วยออกแบบระบบ “คุณวิศาสตร์” จะทำหน้าที่ประสานงานกับที่ปรึกษาภายนอก ให้ที่ปรึกษาภายนอกได้เข้าใจความต้องการของฝ่ายผู้ใช้อย่างชัดเจน และ “คุณวิศาสตร์” ยังช่วยทำหน้าที่กรรมการตรวจรับผลงานของที่ปรึกษาภายนอกด้วย

โดยสรุป “คุณวิศาสตร์” เป็นผู้ช่วยให้ระบบการจัดการความรู้มีระบบ ไอที ที่เหมาะสมไว้ใช้งาน และช่วยให้ระบบไอที มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการใช้งานอยู่เสมอ

49

นอกเหนือจากคนสำคัญ 6 กลุ่มนี้ คนสำคัญที่สุดในระบบจัดการความรู้คือผู้บริหารหมายเลข 1 ขององค์กรหรือของหน่วยงาน ที่จริงสำคัญกว่าคน 6 กลุ่มนี้เสียอีก บทบาทของผู้บริหารสูงสุดต่อการจัดระบบและดำเนินการจัดการความรู้ ได้กล่าวแล้วในบทที่ 1 จึงจะไม่กล่าวซ้ำอีก แต่จะขอย้ำว่า ระบบการจัดการความรู้ก็เหมือนระบบงานอื่นๆ หากไม่ได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหารหมายเลขหนึ่ง ก็จะเป็นระบบที่ขาดชีวิต ขาดวิญญาณ ไม่แข็งแรง

บทที่ 3

การจัดระบบ การจัดการความรู้

- >> การจัดระบบของการจัดการความรู้
- >> คณะกรรมการประสานงาน - แกนนำ
- >> ระบบพี่/ทอมรม
- >> ระบบแทรกซึม - บูรณาการอยู่กับงานประจำ
- >> ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- >> ระบบฐานข้อมูลความรู้
- >> ระบบการจัดกิจกรรมพิเศษ
- >> ระบบการเชื่อมโยงกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอกองค์กร
- >> ระบบรางวัล แรงจูงใจ และสิ่งตอบแทน
- >> ระบบการประเมินการดำเนินการจัดการความรู้
- >> การจัดระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการความรู้

การจัดระบบ การจัดการความรู้

การจัดระบบของการจัดการความรู้

51

ระบบของการจัดการความรู้ต้องบูรณาการไปกับงานประจำ ต้องไม่ใช่ระบบที่แยกต่างหาก และต้องไม่ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น นี่คือหลักการสำคัญ ส่วนจะจัดรูปแบบของระบบอย่างไรนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว

ทฤษฎี “ขนมเปียกปูน”

ทฤษฎีที่สำคัญที่สุดในการจัดระบบการจัดการความรู้ คือ ทฤษฎีขนมเปียกปูน ซึ่งหมายความว่า ต้องไม่หลงใหล ทฤษฎีขนมชั้น

ทฤษฎีขนมชั้น หมายความว่าใช้แนวความคิดว่าระบบการจัดการความรู้ เป็นอิสระระบบหนึ่ง แยกออกจากงานประจำ แยกออกจากระบบการพัฒนาบุคลากร แยกออกจากระบบการพัฒนาก่อสรุ ระบบการจัดการความรู้ แนวนี้จะทำให้ผู้คนในองค์กรรู้สึกว่ามีระบบจัดการความรู้ ตนต้องทำงานเพิ่มขึ้น รู้สึกว่าตนมีการต้องดำเนินการจัดการความรู้เพื่อเป็นผลงานของหน่วยจัดการความรู้ ในที่สุดการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว คือ ไม่คุ้มค่าการลงทุน

ทฤษฎีขนมเปียกปูน หมายความว่าระบบการจัดการความรู้แทรกหรือกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำและระบบอื่นๆ ในลักษณะที่เรียกว่า KM inside (เลียนแบบคำว่า intel inside ในคอมพิวเตอร์) คือมีการจัดการความรู้แทรกอยู่ทั่วไปมองไม่เห็น โดยแนวทางนี้การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย ตัวเป้าหมายคือผลงาน

ทฤษฎีขนมชั้นจะนำไปสู่ความล้มเหลว ทฤษฎีขนมเปียกปูนจะนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้หมายความว่าจะต้องมีการดำเนินการที่ถูกต้องอื่นๆ ประกอบด้วย

วิธีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีขนมเปียกปูน

1. ตั้งคำถามว่า คณะกรรมการ หรือคนทำงานจัดการความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นแกนนำในการจัดการความรู้กระจายอยู่ในทุกส่วนขององค์กรหรือไม่ คนจากหน่วยพัฒนาบุคลากร และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในคณะกรรมการดังกล่าวหรือไม่
2. ในทุกกิจกรรมของการจัดการความรู้ตั้งคำถามว่า จะเกิดผลต่อการพัฒนางานอย่างไร จะเกิดผลต่อการพัฒนาคนอย่างไร จะเกิดผลต่อการพัฒนาก่อสรุอย่างไร จะทำให้เป็นการจัดการความรู้ที่มีความต่อเนื่องในภาพรวมได้อย่างไร

คณะกรรมการประสานงาน-แกนนำ

หน้าที่

คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ มีหน้าที่ประสานงาน และเฝ้าอำนวยความสะดวกในการดำเนินการ

จัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในองค์กรรวมทั้งริเริ่มกิจกรรมเพื่อกระตุ้น และสร้างความคึกคักในกิจกรรมจัดการความรู้ คณะกรรมการนี้มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการความรู้ และในความเป็นจริงแล้วคณะกรรมการชุดนี้ควรทำหน้าที่ในลักษณะของคณะทำงานมากกว่า

องค์ประกอบ

คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ขององค์กรควรประกอบด้วย

1. “คุณเอื้อ” คนใดคนหนึ่ง เป็นประธาน
2. “คุณอำนวย” ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่ประจำรับผิดชอบงานประจำของระบบจัดการความรู้เป็นกรรมการ และเลขานุการ
3. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านพัฒนาองค์กร (OD - Organization Development) เป็นกรรมการ
4. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากร (HRD - Human Resources Development) เป็นกรรมการ
5. หัวหน้าหรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT - Information & Communication Technology) เป็นกรรมการ
6. “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” อีกจำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ โดยกระจายให้ครบหรือเกือบครบหน่วยงาน

53

เหตุผล

เหตุที่คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ควรมีองค์ประกอบตามที่กล่าวแล้วข้างต้นก็เพราะ

1. คณะกรรมการจะต้องช่วยกันทำให้การจัดการความรู้
 ประสานหรือแทรกอยู่เป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำทั่วทั้ง
 องค์กร
2. จะต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 แบ่งปันความรู้ เสาะหาความรู้ ข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงาน
 ภายในองค์กร
3. ต้องทำให้กิจกรรมจัดการความรู้เป็นเนื้อเดียวกันกับกิจกรรม
 การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาบุคลากร
4. ต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
 ขึ้นรองรับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการ
 จัดการความรู้ คือต้องพัฒนาพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็น
 “พื้นที่เสมือน” (virtual space) ที่ง่ายต่อการใช้งาน (user
 friendly) ของพนักงานในองค์กร และเป็นที่ยึดเก็บ “ขุม
 ความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core
 Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” (เป้าหมาย) ของ
 องค์กรให้ง่ายต่อการค้นหาใช้งานและง่ายต่อการปรับปรุง
 ให้ทันสมัยอยู่เสมอ สดส. ขอแนะนำให้ใช้บล็อกเป็น
 เครื่องมือดังกล่าว

ระบบฟูกอบรู

หลักการสำคัญคือไม่แยกการฝึกอบรมออกจากการปฏิบัติจริงของการจัดการความรู้ และการปฏิบัติงานประจำ และหน่วยพัฒนาบุคลากรต้องเข้ามามีส่วนดำเนินการ ซึ่งบางกรณีอาจเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และในบางกรณีเป็นผู้ร่วมจัด (รายละเอียดของการฝึกอบรมอยู่ในบทที่ 4)

ระบบแทรกซึมหรือบูรณาการอยู่กับงานประจำ

ระบบจัดการความรู้ต้องแทรกซึมเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำ ตามทฤษฎี “ขนมเปียกปูน” กลไกที่ช่วยให้หลักการนี้เป็นจริงในทางปฏิบัติได้แก่

1. “หัวใจ” ของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องหรือไปทางเดียวกันกับ “หัวใจ” ขององค์กรเสมอ ทั้งในระดับองค์กรและในระดับหน่วยงานย่อย
2. องค์กรประกอบของคณะกรรมการประสานงานการจัดการความรู้
3. มีการตรวจสอบอยู่เสมอว่าการจัดการความรู้แทรกอยู่เป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำจริงหรือไม่ และคณะกรรมการประสานงานจะดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนนี้

55

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จะต้องมีการออกแบบระบบสารสนเทศและการสื่อสารให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และใช้งานง่าย (user friendly) เพื่อการใช้ประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ให้นักงานทุกคนสามารถขอมีพื้นที่ของตนเองบน electronic space ขององค์กร สำหรับให้นำเสนอความรู้ที่ตนสร้างขึ้นจากประสบการณ์การปฏิบัติงาน บางองค์กรอาจไม่จัดให้เป็นรายคน แต่จัดให้เป็นรายหน่วยงานย่อยๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการทำงานจัดการความรู้เป็นทีมในหน่วยงาน
2. มี shared space สำหรับการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ด้านต่างๆ เป็นรายด้าน และจากกิจกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาไปเป็น “ชุมชนแนวปฏิบัติ” (CoP - Community of

- Practice) ได้ โดยชุมชนแนวปฏิบัติที่ลงทะเลเป็นนแล้วจะได้
รับบริการพิเศษตามที่ต้องการ
3. มีพื้นที่สำหรับจัดเก็บ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อ
การบรรลุ “ห้วปลา” แต่ละเรื่อง จัดเก็บไว้อย่างเป็นหมวดหมู่
ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งจากที่ทำงาน
และจากบ้าน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีพื้นที่สำหรับ
ใช้จัดการ “ขุมความรู้” ให้เป็นเครื่องมือสร้างปฏิสัมพันธ์
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีชีวิตชีวาภายในองค์กร
 4. ให้พนักงานสามารถติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว และตลอด 24
ชั่วโมง โดยอาจไม่จำเป็นต้องพบตัวโดยตรง
 5. ใช้เป็นเครื่องมือสร้างความคิดคักในการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน
ความรู้ โดยการจัดชิงรางวัลประเภทต่างๆ เช่น รางวัล
ผู้แบ่งปันความรู้ด้าน---ยอดเยี่ยมประจำเดือน---
ดำเนินการโดยกำหนดประเด็นแลกเปลี่ยนประจำเดือน
และมีคณะกรรมการตัดสินรางวัลแก่ผู้แบ่งปันความรู้ยอด
เยี่ยมประจำเดือน หรืออาจให้รางวัล**ผู้แบ่งปันความรู้
ยอดเยี่ยมประจำเดือน** แก่ผู้ที่มีบันทึกแสดงความมี
คุณภาพของความรู้ และมีมากประเด็น มีความถี่บ่อย ใน
กรณีที่ใช้บล็อก เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
ก็มี **รางวัลนักเขียนบล็อกประจำเดือน** --- (Blogger of the
Month Award) เป็นต้น

หลักการสำคัญของการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสารก็คือ ให้เทคโนโลยีรับใช้คน รับใช้พฤติกรรม
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน ไม่ลงทุนด้านเทคโนโลยีโดยไม่มีฐาน
ความต้องการใช้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้ที่ผู้เขียน
แนะนำ ไม่ใช่ การจัดการความรู้แบบเน้นเทคโนโลยี (Technology
- Led KM) แต่เป็นระบบที่ใช้เทคโนโลยีตามความจำเป็น ไม่ใช่

เทคโนโลยีนำ แต่ก็ไม่ใช่เลยประโยชน์ที่จะได้จากเทคโนโลยี

ในช่วงวางแผนระบบจะต้องมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาร่วมวางแผนระบบ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการลงทุนในด้านฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ และการเลือกใช้เครื่องมือ คำแนะนำสำหรับขั้นตอนนี้ก็คืออย่าคิดที่จะลงทุนเต็มที่สำหรับการใช้งานระยะยาว เพราะเทคโนโลยีด้านนี้มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ควรเน้นให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และให้ง่ายต่อการใช้งาน (user friendly) ในระยะนั้น ต่อไปเมื่อมีความต้องการและผู้ใช้มีความสันทัดที่จะใช้เครื่องมือที่การใช้ซับซ้อนขึ้น จึงค่อยเปลี่ยนเทคโนโลยี

ในช่วงของการดำเนินงาน ต้องมีเจ้าหน้าที่เทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อย 1 คน (“คุณวิศาสตร์”) รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีของการจัดการความรู้ โดยอาจทำงานนี้เต็มเวลา หรือเพียงบางเวลา ตามความเหมาะสม และต้องมีเจ้าหน้าที่ฐานข้อมูลความรู้ อีกอย่างน้อย 1 คน (“คุณประมวล”) หรืออาจใช้ “คุณลิขิต” (ดูบทที่ 2) ทำหน้าที่นี้ ดูแลเนื้อหาของความรู้ ที่มีผู้นำมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนกันอยู่บน “พื้นที่เสมือน” และคอย “สกัด” รวบรวมออกมาเป็น ฐานความรู้ บรรจุไว้ในฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Database) ขององค์กร

57

องค์กรขนาดใหญ่น่าจะใช้ทั้ง เว็บไซต์ และบล็อก เป็นพื้นที่เสมือนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจอยู่บนระบบอินเทอร์เน็ต ขององค์กรเพื่อรักษาความลับ แต่ถ้าเป็นองค์กรเชิงสังคม หรือเป็นชุมชน ซึ่งไม่ถือว่าคุณรู้เป็นความลับ ก็ใช้เว็บไซต์ และบล็อก บนอินเทอร์เน็ต

มีหลักฐานจากหลายทางว่า ระบบจัดการความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีนำ ส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลว ได้ผลไม่คุ้มค่าการลงทุน

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะต้องหลอมรวมเป็นเนื้อเดียวกันกับระบบฐานข้อมูลความรู้ ดังในหัวข้อถัดไป

ระบบฐานข้อมูลความรู้

หลักการสำคัญที่สุดคือ ระบบฐานข้อมูลความรู้จะต้องเป็นเครื่องมือสร้างความตึกคักของการแบ่งปันความรู้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณกิจ” ต่างหน่วยงาน หรือทำงานอยู่ห่างไกลกัน และเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นการเติบโตก้าวหน้าของ “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” ขององค์กร

เป้าหมายสำคัญของการจัดให้มีฐานข้อมูลความรู้ ก็เพื่อเก็บรวบรวม “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการฝึกอบรม ตลาดนัดความรู้ พื้นที่เสมือนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน กิจกรรมเรียนรู้ก่อน กิจกรรมเรียนรู้ระหว่าง กิจกรรมเรียนรู้ภายหลัง ฯลฯ นำมาจัดเก็บโดยแยกแยะเป็นหมวดหมู่ และค้นหาได้โดยง่าย ฐานข้อมูลความรู้นี้จะต้องเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ให้ “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ที่ภาคภูมิใจใน “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” ของตน ได้เห็นว่าความรู้ของตนได้รับการยอมรับ ยกย่อง และนำไปใช้ต่อยกระดับต่อ ได้เห็นว่าใครคือกัลยาณมิตรผู้เอาความรู้นั้นไปทดลองใช้ หรือทดลองปรับปรุง เอาไปใช้ในกิจกรรมอะไร เกิดผลอย่างไร ให้ผู้สร้างความรู้เดิม กับผู้เอาไปทดลองปรับปรุงต่อ ได้มีโอกาส “พบปะสนทนา” ผ่าน “พื้นที่เสมือน” ในเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาจนำไปสู่การพบปะแบบพบตัวกันจริงๆ ก็จะไม่ยิ่งทำให้ความเป็นกัลยาณมิตรยิ่งเหนียวแน่นขึ้นไปอีก

ย่ำว่าในฐานข้อมูลความรู้ ความครบถ้วนไม่สำคัญเท่า ความแนบแน่นอยู่กับกิจกรรมจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งหมายความว่าเมื่อมีการจัดการความรู้ก็就会有ความเคลื่อนไหวของความรู้ มีการสร้างและสั่งสมความรู้เพิ่มขึ้นหรือยกระดับขึ้น ฐานข้อมูลความรู้ต้องไวพอดที่จะเคลื่อนตามในทันที ดังนั้นหาก จัดเทคโนโลยีด้าน content management ให้ผู้เป็นเจ้าของความรู้ หรือ “คุณอำนวย” ผู้จัดกระบวนการ สามารถเข้าไปเพิ่มเติมหรือ แก้ไข ความรู้ในฐานข้อมูลได้ด้วยตนเอง ก็จะทำให้ฐานข้อมูล ความรู้มีชีวิตชีวามากขึ้น

“สาระ” หรือ “ความรู้” ในฐานข้อมูลความรู้ ต้องประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) ความรู้เชิงทฤษฎี ซึ่งเป็น “ความรู้ชัดแจ้ง” (Explicit Knowledge) ควรมีส่วนประมาณร้อยละ 10 หรือ อย่างมากไม่เกินร้อยละ 20 ของสาระทั้งหมด (2) ความรู้ปฏิบัติ (เพื่อการปฏิบัติ และมาจากการปฏิบัติ) ซึ่งเป็น “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) ควรมีส่วนร้อยละ 80 - 90 ของทั้งหมด

ระบบฐานข้อมูลความรู้จะต้องมีความเหมาะสมต่อการ จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และปรับปรุง ความรู้ฝังลึก ที่ผูกพันอยู่กับ งานหรือการปฏิบัติ

ระบบฐานข้อมูลมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ 2 ส่วน ที่ทำงานประสานกัน

1. เจ้าหน้าที่สารสนเทศ (“คุณวิเศษ”) รับผิดชอบเชิงเทคนิค
2. เจ้าหน้าที่ฐานความรู้ (“คุณประมวล”) รับผิดชอบเชิงเนื้อหา

ระบบฐานข้อมูลความรู้ จะต้องทำงานในลักษณะหลอมรวมเป็นเนื้อเดียวกันกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดการความรู้จึงจะประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

ระบบการจัดกิจกรรมพิเศษ

การจัดกิจกรรมพิเศษ (event) มีความจำเป็นมาก เพราะช่วยสร้างความคึกคัก ความชื่นชมผลงาน ความภูมิใจของกลุ่มผู้มีผลงาน หรือความสำเร็จที่น่าชื่นชม ช่วยเป็น “พื้นที่” สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และอาจเชิญกลุ่มจัดการความรู้ที่มีวิธีเลิศ (Best Practice) ตาม “หัวใจ” ขององค์กร (ทั้งกลุ่มที่อยู่ภายในองค์กร และกลุ่มที่อยู่ในองค์กรอื่น) มาจัดนิทรรศการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมาทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) ให้แก่หน่วยงานขององค์กร

กิจกรรมพิเศษอาจจัดได้หลากหลายรูปแบบ แบบหนึ่งคือ ตลาดนัดความรู้ภายในองค์กร ให้หน่วยงานต่างๆ นำความรู้สำหรับการปฏิบัติงานที่ตนสร้างขึ้นและพิสูจน์แล้วว่าได้ผลเลิศ ออกแสดงให้พนักงานจากหน่วยงานอื่นขององค์กรได้มาชมและซักถามแลกเปลี่ยนความรู้ตามความสนใจ และให้มีส่วนลงคะแนนช่วยคณะกรรมการตัดสินรางวัล Knowledge of the Year ด้วย

หน่วยงานในประเทศไทยที่จัดกิจกรรมพิเศษด้านการจัดการความรู้ คือ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จัดวันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Day) จัดปีละ 3 ครั้ง คือทุกๆ 4 เดือน และ วันขอความรู้ จากผู้ลาจาก สำหรับให้ผู้ใกล้เกษียณอายุราชการได้ถ่ายทอดความรู้บันทึกไว้ใช้งานแก่บุคลากรรุ่นหลัง ดูรายละเอียดได้จากเว็บไซต์ <http://medicine.psu.ac.th/km>

กิจกรรมพิเศษอาจจัดบน พื้นที่เสมือน คือในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารก็ได้ ดังได้กล่าวแล้วในหัวข้อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

การจัดกิจกรรมพิเศษนี้ควรมีคณะกรรมการจัดโดยเฉพาะ โดยอาจตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ตลอดปี หรือตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจตามความเหมาะสม หลักการสำคัญคือควรกระจาย กรรมการให้มาจากหลากหลายหน่วยงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมต่อการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ สร้างความรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ เป็นกิจกรรมที่ทำให้การทำงานประจำสนุกสนานขึ้น และทำให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเอง

ระบบการเชื่อมโยงกับกิจกรรมจัดการความรู้ ภายนอกองค์กร

การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ขององค์กรกับองค์กรภายนอก ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมทาง สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน หรือซักถามวิธีการที่เพื่อนใช้และประสบความสำเร็จ คือเป็นช่องทางแลกเปลี่ยนวิธีเลิศ (Best Practice) ของการจัดการความรู้นั่นเอง การเชื่อมโยงกันนี้อาจโยงกันหลวมๆ ไม่มีโครงสร้างหรือกลไก โยงกันผ่านความรู้จักคุ้นเคย หรืออาจจัดเป็นเครือข่าย ดังตัวอย่าง HKM Network เป็นเครือข่ายจัดการความรู้ของโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง 17 แห่ง, UKM Network เป็นเครือข่ายจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย ซึ่งขณะนี้สมาชิก 5 มหาวิทยาลัย เป็นต้น

ประโยชน์ของการเชื่อมโยงกิจกรรมจัดการความรู้ขององค์กร เข้ากับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก มีอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีดำเนินการจัดการความรู้
2. เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน

3. ช่วยทำให้การจัดการความรู้มีความคึกคัก เอาจริงเอาจัง เพราะเกรงจะน้อยหน้าหน่วยงานอื่น
4. ลดค่าใช้จ่าย ในกรณีจัดกิจกรรมร่วมกัน หรือจัดการฝึกอบรมร่วมกัน
5. ช่วยการแลกเปลี่ยนวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

ระบบรางวัล แรงจูงใจ และสิ่งตอบแทน

หลักการสำคัญที่สุดในเรื่องรางวัลและแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ก็คือ การยกย่อง เห็นคุณค่า ให้ความสนใจ สำคัญกว่ารางวัลเป็นตัวเงินหรือสิ่งของ และรางวัลเป็นตัวเงินก็ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินก้อนใหญ่มาก รางวัลและแรงจูงใจที่ควรพิจารณา มี 2 มิติ คือ (1) รางวัลแก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจดูที่การคิดค้นวิธีทำงานใหม่ที่ได้ผลดี ดูที่การประหยัดค่าใช้จ่าย ดูที่คุณภาพของผลผลิตสูงขึ้น (2) รางวัลแก่การสร้างความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

รางวัลและแรงจูงใจนี้ควรจัดทุกครั้งที่มิกิจกรรมพิเศษ และควรมีการแจกรางวัลประจำปีด้วย รวมทั้งควรพิจารณาบรรจุเป็นเกณฑ์หนึ่งในการเลื่อนเงินเดือนประจำปี และเลื่อนตำแหน่งด้วย

ระบบการประเมินการดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานตามปกติไม่คุ้นเคย และมักมองเป็นกิจกรรมที่แยกต่างหาก ไม่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับงานของตน การจัดการระบบการจัดการความรู้จึงมีภารกิจสำคัญคือ หลังจากดำเนินการจัดตลาดนัดความรู้ หรือประชุม

ปฏิบัติการทำความรู้จักการจัดการความรู้แล้ว จะต้องให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการต่อไปนี้

1. ให้ผู้เข้าร่วม ทั้งที่เป็น “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ร่วมกันกำหนดแผนกิจกรรมที่จะกลับไปปฏิบัติ และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นภายใน 3 เดือน
2. จัดระบบสารสนเทศ (เช่น เว็บไซต์ หรือ เว็บบล็อก) ให้แต่ละหน่วยงานย่อย หรือแต่ละกลุ่ม “คุณกิจ” เข้าไปเล่ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มตน, ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน และนำประสบการณ์นั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน, เรื่องเล่าที่แสดงความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ หรือความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ และทุกๆ เดือนมีการรวบรวม สังเคราะห์ความรู้จากการปฏิบัติ และเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติให้คั่นง่าย เป็นหมวดหมู่ แล้วยกย่องกลุ่มผู้สร้างความรู้นั้น
3. ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แต่ละหน่วยงานย่อยรวบรวม “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) สำหรับใช้งานและยกระดับความรู้โดยการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน และเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรได้รับรู้และนำไปใช้
4. มีการให้รางวัลแก่กิจกรรมเด่นด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการรวบรวม “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” และแก่ผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ในแต่ละเดือน โดยที่รางวัล เน้นที่การสร้างความยอมรับและยกย่องมากกว่าการให้วัตถุสิ่งของ
5. มีการจัดกิจกรรมตลาดนัดความรู้เล็กๆ ประจำเดือนในหน่วยงานย่อย หมุนเวียนหน่วยงานเจ้าภาพ
6. กิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสม

เมื่อครบกำหนด 3 เดือน คณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการความรู้ขององค์กร จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลกิจกรรมและผลที่เกิดขึ้น นำมาตรวจสอบประเด็นต่อไปนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน หรือพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานย่อย และข้ามหน่วยงานย่อยหรือไม่
2. หน่วยงานย่อยใดที่มีการเปลี่ยนแปลงดีมาก เป็นเพราะเหตุใด
3. หน่วยงานย่อยใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย เพราะเหตุใด
4. จะขยายพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามข้อ 2 ไปยังหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างไร
5. มีการรวบรวม “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) ไว้อย่างไรบ้าง มีการนำไปใช้และยกระดับความรู้อย่างไรบ้าง ในภาพรวมของทั้งองค์กร

คณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการความรู้ จะต้องคอยตรวจสอบ และหาทางส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และสร้างความรู้ขึ้นใช้งานอยู่ตลอดเวลา โดยควรต้องพิจารณาจัดกิจกรรมต่อไปนี้ ตามความเหมาะสม

1. การไปดูงานหน่วยงานภายนอกที่มีผลงานหรือวิธีการเลิศ (Best Practice) ในงานที่เป็นหัวใจขององค์กร
2. การจัดกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) หรือ Benchmarking
3. การจัดการประชุมปฏิบัติการ หรือตลาดนัดความรู้ เพื่อให้พนักงานที่ยังไม่เคยเข้า ได้รู้จักการจัดการความรู้โดยการสัมผัสด้วยตนเอง เป็นการเพิ่มจำนวนผู้ที่รู้จักและเข้าใจการจัดการความรู้

4. การจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อเสริมทักษะในการจัดการความรู้ เช่น สนทนา (Dialogue), วิธีทำ Benchmarking, Peer Assist, AAR - After Action Review, Retrospect, เป็นต้น ให้แก่ “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย”
5. คัดเลือกหน่วยงานที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอในมหกรรมจัดการความรู้ระดับชาติหรือนำเสนอในมหกรรมจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่น
6. คัดเลือก “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” ที่มีผลงานเด่น ไปเข้าประชุมจัดการความรู้ในต่างประเทศ เช่น KM Asia ที่ฮ่องกง หรือสิงคโปร์ หรือไปร่วมที่ยุโรป หรืออเมริกา ถ้ามีเงินงบประมาณมากพอ
7. หาทางช่วยเหลือหน่วยงานที่มีความอ่อนแอ ให้สามารถเริ่มดำเนินการได้ตามขีดความสามารถของตน
8. มีการสรุปภาพรวมของ “ชมความรู้” และ “แก่นความรู้” ที่สั่งสมไว้ในองค์กร นำมาสื่อสารแก่พนักงาน และชี้ให้เห็นพลวัตของความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน และชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนขบวนการความรู้ขององค์กรต่อไป ไม่หยุดยั้ง

ในแต่ละปี จะต้องมีการสรุปภาพรวมของการดำเนินการจัดการความรู้ นำลงในรายงานประจำปีขององค์กร และของแต่ละหน่วยงานย่อย และนำมาสื่อสารแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานร่วมกันขับเคลื่อนระบบจัดการความรู้ และการเรียนรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน ให้ยิ่งๆ ขึ้นไป

คณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการความรู้จะต้องคอยติดตามตรวจสอบระบบการจัดการความรู้ โดยการหาคำตอบต่อคำถามต่อไปนี้

1. การดำเนินการจัดการความรู้ได้ดำเนินการเป็นเนื้อเดียวกันกับการพัฒนางาน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้หรือไม่ จะทำให้เป็นเนื้อเดียวกันยิ่งขึ้น ได้อย่างไร
2. การลงทุนในกิจกรรมจัดการความรู้ ก่อผลในด้านผลงานด้านการพัฒนาคน และด้านการส่งเสริม สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คุ่มค่าการลงทุนหรือไม่ จะทำให้คุ่มค่ายิ่งขึ้นได้อย่างไร
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเหมาะสมต่อการดำเนินการจัดการความรู้หรือไม่ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างจริงจังเพียงใด จะใช้ให้ทรงพลังยิ่งขึ้นได้อย่างไร
4. เกิดการแบ่งปันความรู้และเกิดการสื่อสารข้ามหน่วยงานย่อยเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงใด และจะส่งเสริมให้เพิ่มขึ้นได้อย่างไร
5. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานหรือไม่และอย่างไรบ้าง จะส่งเสริมให้การทำงานประจำมีการใช้ความรู้เพิ่มขึ้น มีการสร้างความรู้สำหรับใช้งาน เพิ่มขึ้นได้อย่างไร
6. มีการดูดซับความรู้จากภายนอก เอามาปรับใช้พัฒนางานให้เหมาะสมต่อบริบทขององค์กร หรือหน่วยงานย่อย ใดบ้าง จะส่งเสริมให้มีการดำเนินการดังกล่าว เข้มขันขึ้น และก่อผลพัฒนาองค์กรมากยิ่งขึ้น ได้อย่างไร
7. พนักงานมีความสันทัด มีทักษะ ในการดำเนินการจัดการความรู้ เพิ่มขึ้นหรือไม่ ส่วนใดที่นับว่าเด่น ส่วนใดที่ควรดำเนินการพัฒนาเพิ่มเติม และควรดำเนินการอย่างไร
8. ชุมความรู้ และ แก่นความรู้ ขององค์กร มีเพียงพอ ทันสมัย และมีการพัฒนาตลอดเวลา สอดรับกับการพัฒนางานอย่างเหมาะสมหรือไม่ พนักงานสามารถเข้าถึงได้ตลอด

เวลาหรือไม่พนักงานมีการใช้งานมากน้อยเพียงใดจะพัฒนาคุณภาพ ความครอบคลุม และการเข้าถึง (accessibility) ได้อย่างไรบ้าง

คณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการความรู้ จะต้องประสานงานไปยังผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการนโยบายสูงสุดขององค์กร ให้ได้รับรู้กิจกรรม กระบวนการ และผลสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัดหรือปัญหาของการดำเนินการจัดการความรู้และให้มีการแสดงความพอใจ หรือไม่พอใจ และมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และทรัพยากร สำหรับดำเนินการจัดการความรู้ แจกแจงหน่วยงานย่อย และแก่คณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการความรู้ อย่างน้อยปีละครั้ง ซึ่งหมายความว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในระดับเท่าเทียมกันกับผลกำไร หรือผลงานที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ความสำคัญดังกล่าวสะท้อนออกมาเป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารสูงสุด และ กลไกกำกับดูแล (governance) องค์กร เอาใจใส่สอบถาม และติดตามผล รวมทั้งกำหนดนโยบายหรือแนวทางอย่างจริงจัง

ในหนังสือ “การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” พิมพ์จำหน่ายโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547 หน้า 157 มีแบบประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นแบบประเมินที่นำมาจากของต่างประเทศ องค์กรในประเทศไทยสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละองค์กรได้

การจัดระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ ความรู้

ระบบข้อมูลข่าวสารแตกต่างจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตรงที่ตัวข้อมูลข่าวสารเป็นสาระหรือเนื้อหาหรือตัวความรู้ที่นั่นเองส่วนตัวเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือจัดเก็บ ค้นหา แลกเปลี่ยน และยกระดับความรู้

หลักการสำคัญที่สุดคือไม่สนใจปริมาณของความรู้ แต่สนใจการใช้งาน คือเป็นระบบที่จัดขึ้นสำหรับใช้งาน จึงต้องพัฒนาระบบจากการถามความต้องการของ “คุณกิจ” ซึ่งเป็นผู้ใช้ และต้องเป็นระบบที่ “คุณกิจ” เข้าไปจัดการเนื้อหา (content) ได้เอง ง่ายต่อการใช้งาน (user friendly) และเป็นระบบที่ความรู้ไหลเวียนได้ทุกทิศทุกทางภายในองค์กร อำนวยความสะดวกต่อการศึกษา ความรู้จะไหลข้ามพรมแดนหน่วยงานย่อย และข้ามพรมแดนระดับชั้นของการบริหารงาน

การจัดการด้านเนื้อหา นอกจากดำเนินการโดย “คุณกิจ” เจ้าของหรือผู้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมเองแล้ว ต้องมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลภาพรวมของระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดย “คุณลิขิต” คนใดคนหนึ่งหรือทำเป็นทีม หรือมี “คุณประมวล” ทำหน้าที่นี้โดยตรงก็ได้

ระบบข้อมูลข่าวสารด้านการจัดการความรู้นอกจากเป็นข่าวสารเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรงแล้ว ยังมีส่วนที่เป็นข่าวสารเพื่อให้เห็นความเคลื่อนไหวหรือพัฒนาการสำคัญๆ ภายในองค์กร ให้พนักงานขององค์กรได้รับรู้ และบางส่วนควรได้เผยแพร่ออกไปภายนอกสำหรับสร้างชื่อเสียงหรือการยอมรับในสังคมงานส่วนนี้ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานประจำที่ทำหน้าที่สื่อสาร

หรือประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และประชาสัมพันธ์ออกไป
ภายนอก

หลักการสำคัญของระบบและสาระของข้อมูลข่าวสาร
ในการดำเนินการจัดการความรู้ก็คือ ต้องมีความแม่นยำในการ
บอกสาระและผลงาน ต้องบอกข้อจำกัด และบอกบริบทของ
ความสำเร็จด้วย ที่สำคัญต้องเป็นสาระที่มีตัวคนและสถานที่
ติดต่ออยู่ในนั้น ให้ผู้สนใจสามารถติดต่อสอบถามหรือขอเรียนรู้
จากคนหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้ปฏิบัติ หรือเป็น “คุณกิจ” ได้ คือจะ
ต้องเป็นการสื่อสารที่เน้นการสร้างคุณประโยชน์แก่ผู้รับสาร
ไม่ใช่การสื่อสารที่เน้นการโฆษณาชวนเชื่อ

บทที่ 4

การฝึกอบรม

- »» การฝึกอบรม
- »» การฝึกอบรมที่บูรณาการกับการปฏิบัติ
- »» การจัดตลาดนัดความรู้
- »» การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะหรือเครื่องมือในการจัดการความรู้
- »» การเตรียมกลไก หรือเครื่องมือขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ต่อจากการฝึกอบรม
- »» การดำเนินการต่อใน 2 สถานการณ์
- »» การฝึกอบรมทักษะพิเศษ

การฝึกอบรม

คำถามเพื่อตรวจสอบการบูรณาการกับงานประจำ

บทบาทของหน่วยฝึกอบรมของงานพัฒนาการบุคลากร

- >>> มีส่วนร่วมวางแผนการฝึกอบรมด้วยหรือไม่
- >>> เป็นเจ้าของกิจกรรมฝึกอบรมการจัดการความรู้หรือไม่
- >>> มีพนักงานส่วนพัฒนาบุคลากรร่วมอยู่ในคณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้หรือไม่

การฝึกอบรม

ผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรมักมีความคิดหรือความเชื่อผิดๆ ว่าต้องเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ที่การจัดการฝึกอบรม นี่เป็นวิธีดำเนินการที่ผิดโดยสิ้นเชิง การจัดการความรู้ที่ถูกต้อง ต้องเริ่มที่ 2 อย่าง คือ

1. “หัวใจปลา” (เป้าหมายหลัก) ของการจัดการความรู้ และความเป็นเจ้าของ “หัวใจปลา”
2. การเสาะหาความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจที่มีอยู่ในองค์กรที่จะช่วยให้บรรลุ “หัวใจปลา” หากมีการขยายความสำเร็จเหล่านั้นออกไปให้ทั่วองค์กร

(เราได้ทำความเข้าใจ ข้อ 1 ไปแล้วบางส่วน และจะกล่าวถึงอย่างละเอียดในบทที่ 7 ส่วนข้อ 2 จะกล่าวถึงโดยละเอียดในตอนต่อไป)

การฝึกอบรมเพื่อเริ่ม “การเดินทาง” จัดการความรู้ (ผู้รู้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็น journey ไม่ใช่ destination) ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการบรรยาย กล่าวคือ **ไม่มีความจำเป็นต้องแยกการฝึกอบรมออกจากการปฏิบัติ** สามารถบูรณาการการปฏิบัติกับการฝึกอบรมไปด้วยกันได้ ทำให้ประหยัดเวลาประหยัดค่าใช้จ่าย และทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็น “ของจริง” การเรียนรู้จริง คือเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ได้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้จากการสัมผัสด้วยตนเอง และก่อกำเนิดขึ้นมาจาก สมอง หัวใจ และร่างกายของตนเอง ที่เรียกว่า “ความรู้มือหนึ่ง” ไม่ใช่ “ความรู้มือสอง” ที่ได้จากการฟังการตีความของผู้อื่น

ความรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง จากการปฏิบัติของตนเอง เสริมด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกัลยาณมิตร นักปฏิบัติ คือหัวใจของคำว่า “ความรู้” ในกิจกรรมจัดการความรู้ นิยามของคำว่า ความรู้ในการจัดการความรู้ คือ “อะไรก็ได้ที่ใช้แล้วทำให้บรรลุ ‘หัวใจปลา’ ได้” คือเราเน้นความรู้เพื่อการปฏิบัติหรือใช้งานได้จริง

การฝึกอบรมที่บูรณาการกับการปฏิบัติ

การฝึกอบรมในขั้นต้นที่สำคัญ มี 2 อย่าง คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” กับ การจัดตลาดนัดความรู้

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย”

การฝึกอบรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” มีความรู้ความเข้าใจหลักการและวิธีการจัดการความรู้ในระดับหนึ่ง พอที่จะไปดำเนินการจัดตลาดนัดความรู้เพื่อเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ขององค์กรได้ สดส. มีประสบการณ์ ในการอบรมนี้ โดยใช้เวลาดังแต่ 2 ชั่วโมง ถึง 2 วัน เวลาที่เหมาะสมคือ 1 วัน หรือ 6-7 ชั่วโมง

เริ่มต้นด้วยการทำการบ้าน 3 ข้อ ข้อที่ 1 คือ กำหนด “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการ ถ้า “หัวปลา” นั้นใหญ่และซับซ้อนเกินไป ก็กำหนด “หัวปลาเล็ก” สำหรับใช้ในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การบ้านข้อที่ 2 ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมต้องอ่านบทความหรือหนังสือเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาพอให้มีพื้นบ้าง เช่น หนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ” โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต หรือ PowerPoint ประกอบเสียงบรรยาย เรื่องการจัดการความรู้ โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต หรือบทความในเว็บไซต์ของ สดส. www.kmi.or.th การบ้านข้อที่ 3 ผู้ที่จะเข้ารับการอบรมต้องเตรียมเรื่องเล่าเกี่ยวกับผลงานที่น่าภาคภูมิใจ ที่จะผลักดันการบรรลุ “หัวปลา” ที่กำหนดสำหรับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลงานจริงของตนเอง หรือของหน่วยงานของตน จะดีมาก แต่ถ้าไม่มีจริงๆ จะเตรียมของหน่วยงานอื่นมาก็ได้

ตัวอย่างของการประชุมปฏิบัติการฝึกอบรม “คุณเอื้อ”

และ “คุณอำนวย” ที่โรงพลัง

การประชุมที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ 8 เมษายน 2548
โดยมี “หัวปลา” คือ “เพื่อบรรลุผลสำเร็จในการจัดการงานวิจัย”

สคส. เจ้าหน้าที่

1. CD-ROM ussจฯ Narrated PowerPoint ของการประชุมปฏิบัติการดังกล่าว
2. VCD ของการประชุมกลุ่มย่อย 1 ชั่วโมง แสดงวิธีการประชุมแบบ storytelling และวิธี สก๊าด ขุมความรู้ ราคาพิเศษ: 100 บาท ไม่สงวนลิขสิทธิ์ในการทำซ้ำ

ในวันประชุมปฏิบัติการ แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมให้เป็นกลุ่มเล็กๆ มีสมาชิกกลุ่มประมาณ 8 - 10 คน ให้คนที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน หรือมีประสบการณ์คล้ายๆ กัน หรือเป็นคนคิดเหมือนๆ กับ แยกไปอยู่คนละกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มมีสมาชิกที่แตกต่างหลากหลาย เราจะเรียนรู้เกี่ยวกับพลังของความแตกต่างหลากหลาย ต่อความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้พลังของการคิดเชิงบวกเชิงชื่นชมในความสำเร็จ และจะฝึกทักษะด้านสุนทรียสนทนา (dialogue), การสร้างบรรยากาศหรือความสัมพันธ์แนวราบ, การฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening), การรับฟังโดยยังไม่ตัดสินในเบื้องต้น, การแสดงความชื่นชม และตั้งคำถามด้วยความชื่นชม (appreciative inquiry), การพูดออกมาจากใจ ไม่กลัวว่าจะผิดหรือถูก ไม่กลัวว่าคนอื่นจะว่าตนไม่ฉลาด, การเล่าเรื่องตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยยังไม่ตีความ เป็นต้น

เป้าหมายของการประชุมปฏิบัติการ “คุณเอื้อ”

และ “คุณอำนวย”

- »»» เพื่อทำความเข้าใจการจัดการความรู้จากการสัมพัสดิจริง โดยทดลองปฏิบัติด้วยตัวเอง
- »»» เพื่อฝึกการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้บางชนิด
- »»» เพื่อสร้างบรรยากาศแนวราบ และบรรยากาศชื่นชมยกย่องความสำเร็จในหลากหลายระดับ หลากหลายด้าน
- »»» เพื่อรวบรวมเรื่องราวของพลเสิศ วิธียเสิศ และรวบรวม “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” บันทึกไว้ใช้งานต่อไป

การประชุมช่วงแรกใช้เวลา 1 - 1½ ชั่วโมง เป็นการผลัดกันเล่าเรื่องของความสำเร็จ หรือน่าภาคภูมิใจ ตาม “หัวปลา” ของการประชุมที่เตรียมมา และซักถามแบบชื่นชม เพื่อช่วยกัน สกัด หรือ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่น่าชื่นชมเหล่านั้น บันทึกเป็น “ชุมชนความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” และช่วยกันสังเคราะห์เป็น “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

เมื่อนำผลการประชุมกลุ่มมานำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ก็จะได้ “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” สำหรับนำไปใช้งานและดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมจัดการความรู้ที่เป็นปฏิบัติการจริงต่อไป

ตัวอย่าง “แก่นความรู้” เพื่อการบรรลุหัวปลา “พัฒนาขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกรให้มีอาชีพมั่นคงและพึ่งตนเองได้” ของกรมส่งเสริมการเกษตร

“พัฒนาขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกร
ให้มีอาชีพที่มั่นคงและพึ่งตนเองได้”

สมรรถนะหลัก (ปัจจัย/องค์ประกอบ)

1. การศึกษาพื้นที่และชุมชน
2. การทำงานกับชุมชน
3. การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรระดับตำบล
4. การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรสู่เกษตรกร
5. การพัฒนากลุ่ม/องค์กร และเครือข่ายเกษตรกร
6. การส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตร
7. สารสนเทศเพื่อเกษตรกร

76

“แก่นความรู้” ที่สังเคราะห์ได้ไม่ควรมีมากข้อเกินไป เช่น 10 ข้อ ในการประชุมครั้งที่ 2 ให้กลุ่ม (แบ่งกลุ่มแบบเดิม) ช่วยกันจำแนกแก่นความรู้แต่ละข้อออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 หมายถึงทำได้เพียงขั้นต้น ยังไม่ถึงเป็นความสำเร็จ ไปจนถึงระดับ 5 ถือว่ามีความสามารถในการประยุกต์แก่นความรู้ข้อนั้นได้ผลดีเยี่ยม วิธีจำแนก “แก่นความรู้” ให้ใช้วิธีเล่าเรื่องวิธีปฏิบัติที่คิดว่าน่าจะอยู่ในระดับที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 แล้วช่วยกันเขียน “แก่นความรู้” ปฏิบัติออกมาเป็น 5 ช่อง ตามตัวอย่าง ให้แต่ละกลุ่มรับผิดชอบจำแนก “แก่นความรู้” กลุ่มละ 2-3 แก่น แล้วนำมารายงานต่อที่ประชุมใหญ่ ก็จะได้ “ตารางแห่งอิสราภาพ” สำหรับทดลองประเมินตนเอง (self-assessment) ในการประชุมครั้งที่ 3

ตัวอย่าง “ตารางแห่งอิสราภาพ” เพื่อการบรรลุ “ห้วงปลา”
“พัฒนาขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกรให้มีอาชีพ
มั่นคงและพึ่งตนเองได้” ของกรมส่งเสริมการเกษตร

“พัฒนาขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกรให้มืออาชีพที่มั่นคงและพึ่งตนเองได้”

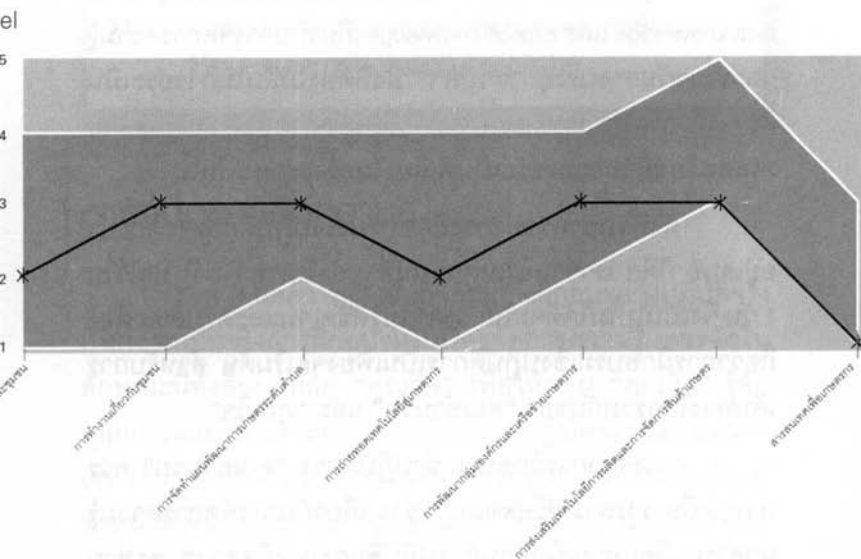
| สภรณหลัก (ปัจจัย/องค์ประกอบ) | ระดับ 1 | ระดับ 2 | ระดับ 3 | ระดับ 4 | ระดับ 5 |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. การศึกษาพื้นที่และชุมชน | มีการศึกษาพื้นที่และชุมชน ส่วนหนึ่งก่อนเข้าร่วมกับเกษตรกร | มีการศึกษาและชุมชนที่ชัดเจนก่อนเข้าร่วมกับเกษตรกร | มีการศึกษาพื้นที่และชุมชนก่อนเข้าร่วมกับเกษตรกร | มีการศึกษาพื้นที่และชุมชนก่อนเข้าร่วมกับเกษตรกร | มีการศึกษาพื้นที่และชุมชนก่อนเข้าร่วมกับเกษตรกร |
| 2. การทำงานกับชุมชน | มีแนวทางปฏิบัติงานส่งเสริมเกษตรกรที่ชัดเจน | มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานส่งเสริมเกษตรกร | มีการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร | มีการพัฒนาเกษตรกร | มีการส่งเสริมและให้บริการแก่เกษตรกร |
| 3. การจัดทำแผนพัฒนาเกษตรกรระดับตำบล | มีแผนปฏิบัติงานระดับตำบล | มีแผนปฏิบัติงานระดับตำบล | มีแผนปฏิบัติงานระดับตำบล | มีแผนปฏิบัติงานระดับตำบล | มีแผนปฏิบัติงานระดับตำบล |
| 4. การถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรสู่เกษตรกร | มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรสู่เกษตรกร | มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรสู่เกษตรกร | มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรสู่เกษตรกร | มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรสู่เกษตรกร | มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรสู่เกษตรกร |

“พัฒนาขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกรที่มีอาชีพที่มั่นคงและพึ่งตนเองได้” (ต่อ)

| พรรณนาหลัก (ปัจจัย/องค์ประกอบ) | ระดับ 1 | ระดับ 2 | ระดับ 3 | ระดับ 4 | ระดับ 5 |
|---|---|--|---|---|---|
| 5. การพัฒนากลุ่ม/องค์กร และเครือข่ายเกษตรกร | มีการรวมกันเป็นกลุ่ม/องค์กร และเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร | มีความสามารถช่วยเหลือเกษตรกร | เป็นกลุ่มที่รวมกันกลุ่มช่วยเหลือเกษตรกรด้วยกัน | มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือ และส่งเสริมเกษตรกรด้วยกัน | สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกร เพื่อเสริมสร้างความสามารถของเกษตรกร |
| 6. การส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตร | มีการแนะนำใช้ปุ๋ยเคมี หรือปุ๋ยอินทรีย์ในไร่ การรวมกันซื้อปุ๋ยในร้าน เพื่อได้ปริมาณดี และกระจายสินค้าเกษตร | มีการจัดการความรู้ในชุมชนและเกษตรกรด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการสินค้าเกษตร | มีการวิเคราะห์ผลผลิต และนำไปใช้การศึกษาร่วมกันระหว่างเกษตรกร | มีการสนับสนุนให้เกษตรกรไปใช้การติดต่อและจัดการสินค้าเกษตร | มีการเชื่อมโยงเทคโนโลยีการผลิตไปรวมกับเกษตรกร และพัฒนา เป็นเครือข่ายเกษตรกร |
| 7. สาธารณเหตุเพื่อเกษตรกร | มีการรณรงค์ขอความช่วยเหลือ หรือขอรับเงินกู้ยืมเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร | มีการช่วยเหลือเกษตรกรในชุมชนและเกษตรกรด้วยกัน การขอรับเงินกู้ยืม การขอรับเงินช่วยเหลือ | มีการรวมและแจ้งข่าวแก่เกษตรกร การช่วยเหลือเกษตรกรด้วยกัน การช่วยเหลือเกษตรกรด้วยกัน | มีการประสานกับองค์กร การให้เงินช่วยเหลือแก่เกษตรกร | มีการสนับสนุนและส่งเสริมเกษตรกร สามารถให้เกษตรกรช่วยเหลือเกษตรกรด้วยกัน สามารถช่วยเหลือเกษตรกรด้วยกัน |

การประชุมครั้งที่ 3 แบ่งกลุ่มใหม่ โดยให้คนจากหน่วยงานเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อทดลองใช้ “ตารางแห่งอิสรภาพ” ในการประเมินตนเอง โดยใช้วิธีเล่าเรื่องการปฏิบัติจริง แล้วช่วยกันบอกว่าการปฏิบัติของตนเองหรือหน่วยงานตนเองนั้นอยู่ใน “แก่นความรู้” ระดับไหน เมื่อส่งผลการประเมินให้แก่วิทยากรเพื่อนำผลไปลงในซอฟต์แวร์ “ธารปัญญา” ก็จะได้ภาพ “ธารปัญญา” และภาพ “บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ซึ่งจะช่วยบอกว่าคุณได้ควรจับคู่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มใด

ตัวอย่าง “ธารปัญญา” เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “พัฒนาขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกรให้มีอาชีพมั่นคงและพึ่งตนเองได้” ของกรมส่งเสริมการเกษตร



ปฏิบัติได้คล่อง และเข้าใจหลักการได้ลึกยิ่งขึ้น การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือเรียนจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่าง “คุณอำนวย” ด้วยกัน

คำถามเพื่อการปฏิบัติจากการประชุมปฏิบัติการ

- >>> มีใครบ้างที่น่าจะเป็น “คุณเอื้อ” ในระดับ 4-5 ดาว
- >>> มีใครบ้างที่น่าจะเป็น “คุณอำนวย” ในระดับ 4-5 ดาว
- >>> จะมอบหมายงานอะไรแก่คนนำระดับ 4-5 ดาวเหล่านี้ เพื่อสร้างแรงจูงใจเพิ่ม
- >>> จะนำขุมความรู้, แก่นความรู้, ตารางแห่งอิสระภาพ, ธารปัญญา และ บันทึกแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ได้จากการประชุมปฏิบัติการไปทำอะไรต่อ
- >>> จะใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีอยู่ในการสื่อสาร และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากประชุมปฏิบัติการให้แก่พนักงานคนอื่นๆ อย่างไร
- >>> จะพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เหมาะสมแก่การใช้งานยิ่งขึ้นอย่างไรบ้าง

การจัดตลาดนัดความรู้

“ตลาดนัดความรู้” เป็นกิจกรรมกึ่งฝึกอบรมกึ่งปฏิบัติจริง (ในความเป็นจริงการฝึกอบรมในเรื่องจัดการความรู้ ควรจัดในลักษณะนี้ทั้งสิ้น) ให้แก่ “คุณกิจ” เพื่อให้กลุ่ม “คุณกิจ” รู้จักหลักการและวิธีการจัดการความรู้โดยการปฏิบัติจริง และในเวลาเดียวกันก็ดำเนินการเพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” ไปพร้อมๆ กัน ผู้ทำหน้าที่จัดตลาดนัดคือ “คุณอำนวย” ทั้งนี้ ในการจัดตลาดนัดความรู้ “คุณอำนวย” ก็จะเรียนรู้ 2 ชั้น เช่นเดียวกัน คือเรียนรู้วิธีทำหน้าที่ “คุณอำนวย” ในการจัดการความรู้ และเรียนรู้ความรู้เพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” ของงาน

กฎในการจัดตลาดนัดความรู้ มี 2 ข้อ

1. ผู้มาเข้าตลาดนัดต้องเป็น “คุณกิจ” ตัวจริง ไม่ใช่ผู้สนใจอยากเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ แต่ไม่มีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติจัดการความรู้
2. ต้องมีการทำการบ้านมาก่อน หรือเตรียมการล่วงหน้าเป็นอย่างดีทั้ง “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ”

การบ้านของผู้รับผิดชอบจัดตลาดนัด

ตามปกติผู้รับผิดชอบควรมี 2 ระดับ คือระดับสูง - “คุณเอื้อ” กับระดับปฏิบัติ - แกนนำ “คุณอำนวย” ควรเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 2 เดือน ประเด็นสำคัญที่สุดอยู่ที่

1. การทำความเข้าใจ “หัวใจ” หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ ทำความชัดเจนไปถึงระดับว่าใครบ้างที่เป็น “คุณกิจ” ใครบ้างที่เป็น “คุณอำนวย” จะมีทรัพยากรมาสนับสนุนอย่างไรบ้าง มีเป้าหมายรายทางว่าการจัดการความรู้จะทำให้เกิดอะไรบ้างใน 6 เดือน, 1 ปี, 2 ปี, 3 ปี คือต้องมีการมองระยะยาว แต่มีเป้าหมายรายทางด้วย
2. การออกแบบตลาดนัดว่าจะนำความรู้ด้านไหนบ้าง มาแลกเปลี่ยนกันในเวลาอันจำกัด จะมีคนกี่กลุ่ม ใครบ้าง มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในตลาดนัด สดส. มีประสบการณ์การออกแบบตลาดนัดหลากหลายแบบ ผู้สนใจติดตามได้จาก บล็อก <http://thaikm.gotoknow.org>
3. การเตรียม “คุณอำนวยกลุ่ม” (Group Facilitator) และ “คุณลิขิต” (Note Taker)
4. การเตรียมสถานที่ และออกแบบการจัดที่นั่งประชุม
5. การเตรียมเครื่องใช้ในการประชุมกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่

การบ้านของ “คุณอำนวย”

1. กำหนดหัวข้อของตลาดนัดให้เหมาะสมและมีพลัง จัดกำหนดการและสถานที่ที่เหมาะสมหัวข้อต้องสอดคล้องกับ “หัวปลา” ขององค์กร และเป็นหัวข้อที่มีความสำเร็จ (best practice) อยู่ในกลุ่ม “คุณกิจ” หลายกลุ่ม จะเห็นว่า “คุณอำนวย” ต้องมีความรู้เกี่ยวกับความเป็นไปในองค์กรเป็นอย่างดี หากส่วนไหนที่ไม่รู้ แต่รู้ว่าจะหาข้อมูลได้ที่ไหน หรือจากใคร
2. สรรหา “คุณกิจ” ที่มีผลงานเลิศตามหัวข้อของตลาดนัดอย่างแท้จริง ไม่ใช่สรรหามาเพราะเกรงใจหัวหน้างานบางคน หรือเพราะคนกลุ่มนั้นเป็นเพื่อนสนิท หรือเพราะอคติอย่างอื่น และต้องไม่ละเว้นการสรรหา “คุณกิจ” ที่มีผลงานเด่นบางคน เพราะไม่ชอบหน้าผู้นั้น
3. “คุณกิจ” ที่มาร่วมต้องมาเป็นกลุ่ม หน่วยงานละ 2-3 คน กระจายหน่วยงานที่ทำงานเพื่อบรรลุ “หัวปลา” ให้เกือบครบหรือครบหน่วยงาน แต่ต้องยึดการมีผลงานเลิศ เป็นหลักการสำคัญที่สุด
4. ส่งเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างง่าย ๆ ให้ “คุณกิจ” อ่านทำความเข้าใจล่วงหน้า
5. ทำความเข้าใจกับ “คุณกิจ” ที่จะมาร่วมตลาดนัด ว่าจะต้องเตรียมมาเล่าเรื่องผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน กลุ่มละ 2-3 เรื่อง เล่าโดยใช้เทคนิค “เรื่องเล่าเร้าพลัง” (storytelling) ถ้าเป็นไปได้ “คุณกิจ” ควรศึกษาเทคนิคนี้มาก่อน

83

การบ้านของ “คุณกิจ”

1. ทำความเข้าใจ “หัวปลา” ขององค์กร “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ และ “หัวปลา” ของตลาดนัดความรู้

2. อ่านบทความหรือหนังสือเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่ หัดขับ” โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต และบทความเรื่อง “ธำรปัญญา” ในเว็บไซต์ของ สคส. www.kmi.or.th หากได้อ่านเรื่อง storytelling (เรื่องเล่าเร้าพลัง) จะยิ่งดี หนังสือแปลเรื่อง บริษัทกระรอกน้อย จำกัด จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ วิลเลิร์น เป็นหนังสือที่ดี สำหรับทำความเข้าใจเรื่องเล่าเร้าพลัง
3. เตรียมเรื่องเล่าเกี่ยวกับความสำเร็จที่ตนภูมิใจ ตาม “หัวปลา” ของตลาดนัด และเตรียมเล่าว่าตน (กลุ่มของตน) ดำเนินการฟันฝ่าอุปสรรคอย่างไร จึงบรรลุความสำเร็จนั้น
4. เตรียมจิตใจให้เบิกบาน มีความคิดเชิงบวก พร้อมทั้งจะรับฟังผู้อื่นเพื่อรับความรู้เข้าสู่ตน และพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้ของตนให้แก่ผู้เข้าร่วมตลาดนัดพร้อมที่จะตั้งคำถามด้วยความชื่นชม (appreciative inquiry)

กิจกรรมหลักในตลาดนัดคือการเอาความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แตกต่างจากตลาดนัดทั่วไปตรงที่ “สินค้า” ที่เอามาแลกเปลี่ยนกัน ไม่ใช่วัตถุสิ่งของ แต่เป็น เรื่องเล่า ของความสำเร็จ โดยที่ในเรื่องเล่าเหล่านั้นมีความรู้แฝงอยู่เป็นความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” ที่กำหนดไว้ของตลาดนัด ในตลาดนัดทั่วไป “สินค้า” ที่เราขายหรือแลกเปลี่ยนจะหมดไป แต่ในตลาดนัดความรู้ เมื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ตัวความรู้ในตัวเราจะยิ่งออกเงยเพิ่มพูนขึ้น

จากการเล่าเรื่องของความสำเร็จ “คุณกิจ” ผู้เข้าร่วมตลาดนัดจะช่วยกันตีความ และสกัดหรือถอดความรู้ออกมา เป็น “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” ที่กำหนดไว้ของตลาดนัด และจาก “ขุมความรู้” ก็จะช่วยกันสังเคราะห์เป็น “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุ

“ห้วปลา” กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ จะใช้เครื่องมือ “ธารปัญญา” เช่นเดียวกันกับการจัดประชุมปฏิบัติการฝึก “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” แต่อาจใช้เวลามากกว่า และมี “คุณอำนวย” ทำหน้าที่เป็นวิทยากรกระบวนการ (facilitator) ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดขุมความรู้ “คุณอำนวย” จะต้องเตือนเหล่า “คุณกิจ” ว่า “คุณกิจ” จะต้องนำวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ ไปใช้ในชีวิตจริง ในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” ขององค์กร

กิจกรรมในตลาดนัดความรู้นอกจากการประชุมกลุ่ม ผลัดกันเล่าเรื่องของความสำเร็จ ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักแล้ว อาจมีกิจกรรมเสริมตามที่ “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” จะช่วยกันคิด จัดขึ้น เช่นการบรรยายพิเศษ การจัดนิทรรศการ เป็นต้น หรืออาจเชิญกลุ่ม “คุณกิจ” จากองค์กรอื่น ที่มีผลงานความสำเร็จตาม “ห้วปลา” ของตลาดนัด ให้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือร่วม เสนอนิทรรศการ เพื่อสร้างความคึกคักแปลกใหม่

85

จะเห็นว่า กิจกรรม “ตลาดนัดความรู้” คือเครื่องมือ ฝึกอบรม “คุณกิจ” ให้รู้จักการจัดการความรู้ ฝึกทักษะที่จำเป็น สำหรับการจัดการความรู้ และเป็นการเริ่มต้นกิจกรรมจัดการ ความรู้ไปในตัว

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะหรือ เครื่องมือในการจัดการความรู้

ขอเชิญชวนให้ท่านผู้อ่านเข้าไปศึกษาและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ใน บล็อก <http://facicop.gotoknow.org> สดส. ได้จัดการประชุมปฏิบัติการ เชิญ “คุณอำนวยผู้มีประสบการณ์” มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะ ในการทำหน้าที่ “คุณอำนวย” ที่บ้านผู้หว่าน จังหวัดนครปฐม เมื่อวันที่ 2-3 มิถุนายน 2548 สดส. มีวีซีดี ของการประชุม

ดังกล่าวจำหน่าย นอกจากนี้ สคส. ยังจัดประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือทักษะในการจัดการความรู้ทุกๆ 1-2 เดือน ดูกำหนดการได้จากเว็บไซต์ของ สคส. (www.kmi.or.th)

สคส. มีแผนที่จะจัดการประชุมปฏิบัติการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านที่สำคัญหรือจำเป็นต่อการจัดการความรู้ เช่น ทักษะของ “คุณอำนวย” ทักษะของ “คุณลิขิต” ทักษะการฟัง ทักษะการเล่าเรื่อง ทักษะการเขียนบล็อก สนทริยสนทนา เป็นต้น

องค์กรหรือหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้ ควรรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้ การที่ สคส. จัดมหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติเป็นประจำทุกปี ก็มีเป้าหมายหลักอยู่ที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

การเตรียมกลไก หรือเครื่องมือขับเคลื่อน การจัดการความรู้ต่อจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเพียงจุดเริ่มต้น เป็นกิจกรรมเพื่อทำความรู้จักการจัดการความรู้ ถ้าไม่เกิดกิจกรรมต่อเนื่อง คือการดำเนินการจริง ที่เป็นการดำเนินการจัดการความรู้ในงานประจำ การลงทุนลงแรงลงเวลาในการจัดการฝึกอบรมก็จะสูญเปล่า ดังนั้นการฝึกอบรมต้องไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นและสิ้นสุดในตัวของมันเอง ต้องเป็นกิจกรรมที่มีการออกแบบหรือวางแผนให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวม

นั่นหมายความว่า ในการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม ต้องยกวางแผนการดำเนินการต่อไว้ล่วงหน้า และก่อนจะจบการฝึกอบรม จะต้องมีการทำความเข้าใจ แผนการดำเนินการต่อ ให้เป็นแผนที่ผู้เข้าร่วมตลาดนัดความรู้ หรือการประชุมปฏิบัติการร่วมกันร่าง และร่วมกันเป็นเจ้าของ เป็นแผนที่จะมี

การติดตามผลหลังเวลาผ่านไปเพียง 3 เดือน เป็นแผนที่มีหลายกิจกรรม แต่ละกิจกรรมมีตัวชี้วัดกิจกรรม ผลสำเร็จ และมีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

กลไกขับเคลื่อนกิจกรรมจัดการความรู้ที่สำคัญมาก เพราะในตอนเริ่มต้น กิจกรรมจัดการความรู้มักมีสภาพที่ไม่ชัดเจน ไม่มีเจ้าของตัวจริง ยังไม่ลงหลักปักฐานสอดแทรกเข้าไปอยู่ในเนื้องานประจำ ถ้าไม่มีกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนการสร้างรากฐานอย่างจริงจัง ระบบการจัดการความรู้จะลอย มีเพียงชื่อหรือเอกสารในกระดาษ หรือเพียงร่องรอยของการฝึกอบรม แม้เอกสารจากการฝึกอบรมก็อาจไม่มีคนเก็บ หรือแม้มีคนเก็บ ก็เอาไปชุกไว้ ไม่ได้เอาไปดำเนินการต่อ

การดำเนินการต่อใน 2 สถานการณ์

87

การดำเนินการฝึกอบรมเพื่อทำความรู้จักและเริ่มต้นการจัดการความรู้ เกิดผลได้ 2 แบบ คือเกิดผลสำเร็จ กับล้มเหลว

คณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการอบรมต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญผลในรูปแบบใดแบบหนึ่งใน 2 แบบนี้ โดยไม่ฟูใจหรือเสียขวัญ

นั่นคือคณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการอบรมและคณะกรรมการจัดการระบบจัดการความรู้ต้องเตรียมแผนดำเนินการต่อไว้ 2 แผน

- >>> แผนที่ 1 กรณีการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จดียิ่ง มีการบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” ได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ และมีแผนการดำเนินการต่ออย่างเป็นรูปธรรม
- >>> แผนที่ 2 กรณีการฝึกอบรมล้มเหลว ไม่ได้ “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” ไม่สามารถทำความเข้าใจแผนการดำเนินการต่อ และหรือไม่มีหน่วยงาน และหรือ บุคคลที่ยินดี

รับไปดำเนินการกิจกรรมต่อ

ในกรณีที่สถานการณ์เป็นแบบที่ 2 คณะกรรมการจัดการระบบจัดการความรู้จะต้องไม่ขวัญเสีย หรือท้อถอย จะต้องยอมรับว่าไม่มีทางที่จะได้ผลสำเร็จเสมอไป คณะกรรมการฯ จะต้อง “จัดการความรู้จากความล้มเหลว” คือ ดำเนินการ AAR - After Action Review ตรวจสอบว่าเหตุใดจึงไม่บรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง หากจะดำเนินการฝึกอบรมอีก จะทำต่างจากเดิมอย่างไร หรือจะเริ่มด้วยกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติ นั่นคือ คณะกรรมการฯ จะต้องประเมินสถานการณ์ใหม่ กำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ โดยเอาความรู้ที่ได้รับจากความล้มเหลวมาใช้

คำถามเพื่อการปฏิบัติจากตลาดนัดความรู้

- พบใครบ้างที่น่าจะเป็น “คุณกิจ” ในระดับ 4-5 ดาว
- เชิญชวนหรือเชิญเชิญให้คุณกิจ ระดับ 4-5 ดาวเหล่านี้เข้าร่วมกับแกนนำของการจัดการความรู้ หรือมอบหมายภารกิจพิเศษหรือไม่
- จะนำขุมความรู้, แก่นความรู้, ตารางแห่งอภิสรรภาพ, ธารปัญญา และ บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ได้จากตลาดนัดความรู้ไปทำอะไรต่อ

การฝึกอบรมทักษะพิเศษ

เมื่อดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่ง ทั้ง “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ก็จะมีความเข้าใจหลักการและวิธีการจัดการความรู้ชัดเจนขึ้น และมีทักษะเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างชัดเจน การสกัดความรู้จากเรื่องเล่า การเล่าเรื่อง การสังเคราะห์แก่นความรู้ การจัดทำตารางแห่งอภิสรรภาพ การบันทึกรวมความรู้ เป็นต้น โดยที่ทักษะเหล่านี้จะสูงขึ้นเรื่อยๆ จากการปฏิบัติ

เพื่อช่วยเสริมให้เกิดความเข้าใจเชิงทฤษฎีสูงขึ้น อันจะ
ช่วยเสริมการทดลองวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ จึงควรมีการ
จัดการบรรยาย ฝึกอบรม ดูงาน หรือกิจกรรมพัฒนาอื่นๆ ทั้งเพื่อ
เสริมความรู้ทั้งที่เป็น explicit knowledge และ tacit knowledge
หรือทักษะด้านการจัดการความรู้ และด้านที่เกี่ยวกับงาน ตาม
“ห่วงโซา” ขององค์กรโดยตรง ทักษะที่ควรจัดการประชุมปฏิบัติ
การฝึกอบรมได้แก่

- สนทนา (dialogue)
- การเล่าเรื่อง (storytelling)
- Blog
- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization - LO)
- วิธีดุดจับ (capture) ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)
- ฯลฯ

คำถามเพื่อบุคลากรจัดการความรู้กับงานประจำ

- พนักงานของหน่วยพัฒนาองค์กร (Organization Development-OD) มีส่วนร่วมเป็นแกนนำในกิจกรรมประชุมปฏิบัติกร และตลาดนัดความรู้ หรือไม่
- พนักงานของหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีส่วนร่วม หรือร่วมเป็นแกนนำในกิจกรรมประชุมปฏิบัติกร และตลาดนัดความรู้ หรือไม่
- พนักงานระดับหัวหน้าของ 2 หน่วยงานนี้ควรร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมาธิการประสานงานการจัดการความรู้ หรือไม่

บทที่ 5

การเริ่มต้น การจัดการความรู้

- >>> ค้นหาทุนปัญญาขององค์กร
- >>> วางแผนการดำเนินการโดยเริ่มจากเล็กไปใหญ่ จากง่ายไปยาก
- >>> นำทุนปัญญามาจัด “ตลาดนัดความรู้” เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- >>> นำทุนปัญญาในตัวบุคคลมาสร้างคุณค่า/มูลค่าเพิ่ม
- >>> พัฒนางานและเรียนรู้ด้วยกิจกรรมกลุ่มย่อย
- >>> เรียนรู้และเสาะหาความรู้จากภายนอกองค์กร
- >>> การสร้างวัฒนธรรมแนวราบและเปิดเผย/เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
- >>> สร้างความศรัทธา ตั้งต้น ทำให้เรื่องการจัดการความรู้เป็นหัวข้อสนทนา
- >>> ใช้ความสำเร็จเล็กๆ เป็นพลังขับเคลื่อน
- >>> เอาพลังภายนอกองค์กรมาขับเคลื่อน
- >>> ดำเนินการในบางหน่วยงานในลักษณะของกิจกรรมนำร่อง

การเริ่มต้น การจัดการความรู้

จงเริ่มต้นให้ง่ายที่สุด แต่สามารถบรรลุผลสำเร็จเบื้องต้นโดยเร็ว
 จงเริ่มเล็กๆ แล้วค่อยขยายใหญ่ขึ้นตามความสำเร็จที่บรรลุ
 จงเริ่มต้นด้วยความสำเร็จที่มีอยู่ภายในองค์กร
 จงเรียนรู้จากความสำเร็จที่มีอยู่ภายนอกองค์กร
 นำมาเรียนรู้และต่อยอด

91

การเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ควรดำเนินการหลาย
 อย่างไม่เป็นเวลาเดียวกัน และเป็นการเริ่มต้นโดยเดินทาง “สัมมา
 ทิฐิ” ไม่หลงเดินไปตามทางแห่ง “มิจฉาทิฐิ” ซึ่งยึดถือกันโดยทั่วไป
 แนวทางแห่งสัมมาทิฐิ ได้แก่

1. กำหนดระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เป้าหมาย
 โครงสร้าง บุคคลที่รับผิดชอบระดับต่างๆ และจัดทรัพยากร
 (ดูบทที่ 2)

2. จัดการฝึกอบรมในลักษณะกึ่งอบรมกึ่งทำจริง และให้เป็น การเริ่มต้นการจัดการความรู้ไปเลย
3. เรียนรู้ เรื่องการจัดการความรู้ด้วย “ท่าทีของผู้ผลิต” ไม่ใช่ ด้วย “ท่าทีของผู้บริโภค” คนทั่วไปเมื่อจะเรียนรู้เรื่องการ จัดการความรู้ ก็จ้องบริโภคความรู้สำเร็จรูป คือรับฟังจาก ผู้อื่นนี่คือท่าทีของผู้บริโภคซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนิน การจัดการความรู้ ซึ่งสมาชิกของขบวนการ ต้องอยู่ในจิต วิญญาณแห่ง “ผู้ผลิต” คือผลิตความรู้ขึ้นใช้เองในกิจการ ของตนเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้จากการปฏิบัติโดยตรง เมื่อดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่ง ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดจะเข้าใจว่า “ท่าทีของผู้ผลิต” หมายความว่าอย่างไร
4. เริ่มต้นด้วยความเชื่อว่าเป็นองค์กรมีปัญหา คือการ ทำงานที่ได้ผลดีในระดับที่น่าชื่นชมอยู่แล้วในบางเรื่องบาง จุดดำเนินการจัดการความรู้เป็นการต่อยอดทุนปัญญา โดยเข้าไปแสดงความชื่นชมและส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยง และขยายผลการทำงานที่ได้ผลดีเหล่านั้น ให้กระจายไป ทั่วองค์กร และส่งเสริมให้มีการคิดค้น ทดลอง หาวิธีทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ขององค์กรให้ยิ่งขึ้นไป โดยการดำเนินการร่วมกันของ “คุณกิจ”
5. ใช้แนวคิดเชิงบวก (positive thinking) และสร้างแนวคิด เชิงบวกขึ้นใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ และสร้างให้ เป็นวัฒนธรรมองค์กร ในทางปฏิบัติดำเนินการค้นหาการ ปฏิบัติงานที่ได้ผลเลิศซึ่งสะท้อนว่ามีวิธีทำงานที่เป็นวิธีเลิศ (best practice) แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
6. ใช้วิธีทำงานเชิงรุก เข้าไปค้นหา ผลงานเลิศ วิธีเลิศ ของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน หรือของหน่วยงานย่อย สำหรับนำมาต่อยอด ดำเนินการจัดการความรู้

คำถามเพื่อการปฏิบัติ

- »» ได้เตรียมจัดสรรค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมความรู้แต่ละปี ในระยะเวลา 3 ปี ไว้เท่าไร
- »» มีหลักฐานอะไรบ้างที่ยืนยันความคุ้มค่าของการลงทุนนี้
- »» ใครจะเป็นผู้ประเมินความคุ้มค่า

ค้นหาทุนปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร

หลังจากมี “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” แล้ว งานชิ้นแรกคืองาน “ค้นหาความดี” หรือ “ค้นหาคนดี” ซึ่งหมายถึงค้นหาผลงานเลิศ และกลุ่มคนที่เป็นผู้ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานเลิศ โดยวิธีการเลิศ (best practice) ความล้มเหลวในขั้นตอนนี้มักเกิดจากการดำเนินการแบบไร้ทิศทาง ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการจัดการความรู้ต้องทำอยู่ภายใต้เป้าหมายหลัก อุดมการณ์หลัก ขององค์กร ไม่ใช่ทำอย่างอิสระตามอำเภอใจ ดังนั้นผลงานเลิศ และ วิธีการเลิศ ที่ค้นหาจะต้องเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายหลัก หรือ “หัวปลา” ขององค์กร โดยอาจแตก “หัวปลาใหญ่” เป็น “หัวปลาย่อย” แล้วค้นหาผลงานเลิศ และ วิธีการเลิศ ตาม “หัวปลาย่อย” ก็ได้

บุคคลที่ร่วมกันเป็นผู้ผลิตผลงานเลิศ และมีวิธีการเลิศในการปฏิบัติงาน คือ **ทุนปัญญา** ขององค์กร การจัดการความรู้ คือ การนำเอาทุนปัญญามาสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และในขณะเดียวกันการจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มพูนทุนปัญญา

ขององค์กรขึ้นไปอีก เป็นวงจรไม่รู้จบ ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ด้านทุนปัญญา สามารถฟันฝ่าความไม่แน่นอน หรืออุปสรรค ที่จะต้องเผชิญในอนาคตได้

วิธีการเลิศที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันนั้น อย่าคิดว่า ต้องเป็นวิธีการที่สมบูรณ์แบบครบถ้วน เพราะจะทำให้หาวิธีการเลิศ ไม่ได้เลย วิธีการเลิศเพียงเฉพาะบางด้าน หรือเลิศในระดับ 3 ดาว (สูงสุดคือ 5 ดาว) ก็เพียงพอต่อการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อต่อยอดความรู้ขึ้นไปอีก

ทำที่ต่อผลงานเลิศ และวิธีการเลิศ มีความสำคัญ เราค้นหาผลงานเลิศและวิธีการเลิศ เพื่อเอามาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน การจัดการความรู้ คือเอามาเป็น means ไม่ใช่ end ไม่ใช่เอามาเป็นตัวแบบหรือมาตรฐานสำหรับให้หน่วยงานอื่นๆ หรือคนอื่นๆ ทำตาม ดังนั้นเราจึงไม่มองผลงานเลิศหรือวิธีการเลิศแบบหยุดนิ่ง อยู่กับที่ (end) แต่มองเป็นเครื่องมือเริ่มต้นการเคลื่อนไปข้างหน้า อย่างไม่หยุดยั้ง

วางแผนการดำเนินการโดยเริ่มจากเล็กไปใหญ่ จากง่ายไปยาก

ยุทธศาสตร์ ดำเนินการจากเล็กไปใหญ่ จากง่ายไปยาก นี้สำคัญมาก เป็นความเป็นความตายของระบบจัดการ ความรู้เลยทีเดียว

แต่ต้องไม่ลืมว่า คณะทำงานที่รับผิดชอบระบบจัดการ ความรู้ขององค์กร ต้องมีแผนและเป้าหมายภาพรวมอยู่ในมือ และการดำเนินการโดยใช้ยุทธศาสตร์ จากเล็กไปใหญ่ จากง่ายไป ยากนั้น ก็จะต้องสอดคล้องกับแผนและเป้าหมายภาพรวม

ยุทธศาสตร์สำคัญคือต้องทำให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องง่าย สนุก และทำให้ “คุณกิจ” ได้รับประโยชน์ทันที ไม่ต้องเอ่ยชื่อการจัดการความรู้เลยก็ได้ ดังกรณีที่ รศ. พญ. ปารมี ทองสุกใส หัวหน้าภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ดำเนินกุศโลบายให้เจ้าหน้าที่ในภาควิชาดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพงานด้านบริการห้องปฏิบัติการ เรื่องนี้ติดตามได้ใน บล็อก <http://gotoknow.org/paramee>

วิธีที่จะช่วยให้เมื่อเริ่มดำเนินการจัดการความรู้กลุ่ม “คุณกิจ” ไม่รู้สึกว่ายาก ทำได้โดย (1) ตัว “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” ร่วมกันคิดหาประเด็นที่เหมาะสมสำหรับเริ่มต้นเป็นเป้าหมายหรือ “หัวปลา” ที่กลุ่ม “คุณกิจ” ชอบ มีเรื่องราวของความสำเร็จในระดับหนึ่งอยู่แล้วในบางกลุ่ม “คุณกิจ” และเมื่อทำแล้วจะเห็นผลในระยะสั้นและเป็นผลที่กลุ่ม “คุณกิจ” มองเห็นประโยชน์ชัดเจน หรือเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม “คุณกิจ” ชัดเจน (2) เลือกใช้เครื่องมือจัดการความรู้ที่ใช้ง่าย เพียง 2-3 อย่าง อย่าหลงเครื่องมือ อย่าใช้เครื่องมือที่ใช้อยาก อย่าใช้เครื่องมือหลายตัวเกินไป จะทำให้กลุ่ม “คุณกิจ” รู้สึกว่าย่างยาก เป็นภาระ

95

นำทฤษฎีมาจัด “ตลาดนัดความรู้” เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ตลาดนัดความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลง
อย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. การต่อยอดความรู้ ระหว่างวิถีเลิศ หลากหลายวิถี จากการทำที่ “คุณกิจ” ผู้มีวิถีเลิศหลากหลายแบบมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ความรู้ฝังลึก” (tacit knowledge) ซึ่งกันและกัน

2. การระดม “ชุมชนความรู้” จากการเล่าเรื่องเกี่ยวกับวิธีเลิศ หลากหลายวิธี และ “สกัด” ออกมาเป็นชุมชนความรู้
3. การแสดงความชื่นชม การยอมรับนับถือ ต่อการริเริ่ม สร้างสรรค์ ที่สอดคล้องกับ “หัวใจปลา” ขององค์กร จะช่วย สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้มีผลงานเยี่ยมตาม “หัวใจปลา” ให้ ได้รับความเพียรพยายามต่อไป และเป็นแรงจูงใจต่อคนอื่นๆ
4. เป็นแหล่งให้คนในองค์กรได้มาเรียนรู้จากของจริง ผู้มี ประสบการณ์จริง
5. ทำให้ “คุณกิจ” จากต่างหน่วยงานได้มาพบปะกัน อันจะ นำไปสู่การเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องหรือรวมตัวกันเป็นชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) นั้นเอง
6. ทำให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ได้มา สัมผัสกับ “ทุนปัญญา” (intellectual capital) ที่มีอยู่แล้ว ภายในองค์กร และหาทางนำไปสร้างคุณค่าเพิ่มและ มูลค่าเพิ่ม

ความรู้ที่เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ คือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในคนหรือความสัมพันธ์ระหว่างคน เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และใช้ในการทำงาน

ในบทที่ 4 ได้กล่าวว่า “ตลาดนัดความรู้” เป็นเครื่องมือสำหรับการฝึกอบรมให้รู้จักการจัดการความรู้ และสำหรับเริ่มต้นปฏิบัติจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กัน แต่ในความเป็นจริงแล้วสามารถใช้ตลาดนัดความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้มากกว่านั้น คือถ้าเชิญผู้บริหารระดับต่างๆ มาร่วมฟังเรื่องราวของความสำเร็จและรับรู้ชมความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กร ผู้บริหารอาจ (1) ช่วยชี้ให้เห็นความรู้สำคัญที่จริงๆ แล้วมีอยู่ในองค์กร ตามเรื่องราวที่ “คุณกิจ” นำมาเล่า แต่ “คุณกิจ” ไม่ตระหนักในความรู้นั้น (2) อาจช่วยตีความและยกระดับความรู้จากการปฏิบัติบางประการ และ (3) เอาความรู้ปฏิบัติบางอย่างไปใช้ต่อเชิงระบบ หรือเชิงบริหารจัดการ ซึ่งก็คือเป็นการเอาความรู้นั้นไปเพิ่มคุณค่า/มูลค่าให้แก่องค์กร (4) ผู้บริหารช่วยแสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จเล็กๆ ตาม “ห้วงปลา” ขององค์กร โดยกล่าวในที่ประชุม ชี้ให้เห็นว่าผลสำเร็จเล็กๆ นั้นเป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างไร มีผลงานที่คล้ายคลึงกันแบบไหนอีกที่จะเป็นคุณประโยชน์แก่องค์กร ก็จะสร้างกำลังใจ สร้างความศรัทธาให้แก่กลุ่ม “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย”

การเชิญผู้บริหารเข้าร่วมตลาดนัดความรู้จึงเป็นยุทธศาสตร์หมุนความรู้ข้ามแดนในลักษณะข้ามระนาบทำให้ความรู้ปฏิบัติได้รับการตีความจากมุมมองของผู้บริหาร เกิดการยกระดับความรู้

ตลาดนัดความรู้มีข้อจำกัดตรงที่เป็นกิจกรรมเฉพาะกิจจัดขึ้นนานๆ ครั้ง ดังนั้นหากจะให้การจัดการความรู้มีพลังต้องมีการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ในการทำงานจุดเล็กๆ และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการทำงานประจำวัน ถ้าพนักงานทุกคนมี โครงการทดลองเล็กๆ ตามหน้าที่ของตนอยู่คนละ 1 โครงการเป็นอย่างน้อยอยู่ตลอดเวลา และนำประสบการณ์มาคุยกับเพื่อนร่วมงานเป็นเชิงปรึกษาแลกเปลี่ยน การพัฒนางาน

และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจะสูงมาก และเป็นสภาพ
 อุดมคติของการจัดการความรู้ ยิ่งถ้า “คุณกิจ” นำเอาเรื่องราว
 และการเรียนรู้จากการทดลองเล็กๆ ของตนบันทึกลงบล็อก ให้
 เพื่อนร่วมงานได้รับรู้ในวงกว้างก็จะยิ่งทำให้เป็นการจัดการความรู้
 ในอุดมคติยิ่งขึ้น เมื่อการทดลอง-เรียนรู้เล็กๆ นี้สะสมมากขึ้น
 “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” ก็ปรึกษากัน จัดตลาดนัดความรู้
 เสียครั้งหนึ่ง เพื่อ (1) สร้างความศรัทธา ความภูมิใจ และ
 ความยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (2) รวบรวม
 “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” อย่างเป็นระบบและจัดบันทึกไว้
 (3) เป็นกลไกให้ “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ร่วมกันตั้งโจทย์
 สำหรับการจัดการความรู้ต่อเนื่อง

นำทุนปัญญาในตัวบุคคลมาสร้างคุณค่า/ มูลค่าเพิ่ม

การสร้างวิธีการนำทุนปัญญาในตัวบุคคลนี้คงจะทำได้
 หลายแบบ ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร จะยกตัวอย่างวิธี
 การทำที่นี้ยกออกหนึ่งวิธีคือการประกาศหาตัวผู้มีความรู้ด้านต่างๆ
 ที่เป็นที่ต้องการในการบรรลุ “ห้วงปลา” ขององค์กร มีการกำหนด
 ความรู้ด้านต่างๆ ที่เป็นที่ต้องการขององค์กรไว้อย่างเปิดเผย
 และมีการปรับปรุงให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ ให้มีการ
 สมัครหรือเสนอชื่อ “ผู้รู้-ผู้ปฏิบัติได้” เพื่อทำทะเบียนเบื้องต้น
 แล้วให้มีการพิสูจน์โดยเพื่อนร่วมงาน ผู้ผ่านการพิสูจน์จะได้รับ
 การขึ้น “บัญชีผู้รู้” ในด้านนั้นๆ ที่ถือว่าเป็นความรู้ที่เป็นที่
 ต้องการขององค์กรผู้ที่อยู่ในบัญชีนี้อาจเขียนรายงานการปฏิบัติงาน
 ตามความสามารถพิเศษของตน และได้รับการตอบแทนพิเศษ
 ตามที่องค์กรจะกำหนดขึ้น

พัฒนางานและเรียนรู้ด้วยกิจกรรมกลุ่มย่อย

การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือชนิดเดียวสำหรับการบรรลุ “ห้าปลา” ขององค์กร จะต้องรู้จักใช้เครื่องมืออื่นๆ ด้วย เช่นกิจกรรมสร้างสรรค์งานโดยการดำเนินการเป็นกลุ่มย่อยที่รวมตัวกันเอง ดังตัวอย่างกิจกรรม OCC (Quality Control Circle) กิจกรรม 5 ส. กิจกรรม CQI (Continuous Quality Improvement) เป็นต้น กิจกรรมกลุ่มย่อยเหล่านี้จะช่วยพัฒนาปฏิสัมพันธ์หรือทักษะเชิงกลุ่มของผู้ร่วมงาน อันเป็นทักษะสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ หรือมองในมุมกลับ การจัดการความรู้เองเป็นเครื่องมือช่วยให้การดำเนินการพัฒนางานด้วยกิจกรรมกลุ่มย่อยดำเนินได้ผลดียิ่งขึ้น เท่ากับเป็นการเสริมคุณค่าซึ่งกันและกัน

เรียนรู้และเสาะหาความรู้จากภายนอกองค์กร

กิจกรรมจัดการความรู้มองในมุมหนึ่งเป็นการดำเนินการเสาะหาความรู้มาใช้งานเพื่อการบรรลุ “ห้าปลา” ขององค์กรให้เร็วที่สุด เพื่อชิงความได้เปรียบจากความเร็ว (economy of speed) โดยแหล่งความรู้มี 2 แหล่ง คือจากภายในองค์กร กับจากภายนอกองค์กร การดูดซับความรู้จากภายในองค์กร ทำโดยการจัดประชุมปฏิบัติการ นำเอาความสำเร็จมาแล้ว โดยการเล่าเรื่อง (storytelling) หรือโดยการจัดตลาดนัดความรู้ ดังได้กล่าวแล้ว

การดูดซับความรู้จากภายนอกองค์กร ทำโดยเครื่องมือที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) เริ่มด้วยการเสาะหาองค์กรหรือหน่วยงานใดที่ปฏิบัติงานที่เป็น “ห้าปลา” ของเราได้ผลเป็นเลิศในระดับ 5 ดาว และช่วยกันหาหนทางไปขอเรียนรู้วิธีการจากเขา โดยดำเนินกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) หรือการศึกษาดูงานนั่นเอง แต่เป็นการดูงานที่มีการเตรียมการ

ล่วงหน้าอย่างดี มีเป้าหมายชัดเจน มีกระบวนการนำเสนอ ชักถาม และชี้แจงโดยหวังผลให้ “ฝ่ายรับ” สามารถนำไปปรับใช้ (ไม่ใช่คัดลอกหรือทำตามแบบ) ในกิจการของตนได้ รายละเอียดของกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนอยู่ในบทที่ 7 หน้า 156-162

การสร้างวัฒนธรรมแนวราบและเปิดเผย / เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการความรู้ที่ดีว่าอยู่ในขั้นสูงสุดมีเป้าหมายเพื่อให้ ความรู้จากการปฏิบัติเข้ามารวมตัวกันเอง ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า self-organization คือ ความรู้จากการปฏิบัติชิ้นเล็กๆ จำนวนมากมายเหลือคณานับ มีคุณสมบัติพิเศษที่จะมาประกอบกันเข้าเป็น ความรู้ที่ยิ่งใหญ่ ก่อผลกระทบที่ไม่คาดฝันที่เรียกว่า Butterfly Effect นี้คือคุณสมบัติของระบบที่เรียกว่า Complex Adaptive System

ปรากฏการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ สภาพแวดล้อมของการทำงานหรือสังคมนั้นๆ จะต้องมีความเป็นอิสระสูง มีการยอมรับ ความแตกต่างหลากหลาย และมีการส่งเสริม (empowerment) ให้สมาชิกใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่โดยมีเป้าหมาย หรือปณิธานที่ยิ่งใหญ่ (purpose) ร่วมกัน มีปณิธานร่วม (common purpose) ที่แรงกล้าในระดับความเชื่อ ระดับคุณค่า ก้าวข้าม ความเห็นแก่ตัวหรือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล

การที่จะได้รับผลของการจัดการความรู้ในระดับที่สูงส่งได้ องค์กรจะต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ไปสู่ วัฒนธรรมแนวราบและเปิดเผย โดยที่การจัดการความรู้กับ วัฒนธรรมแนวราบและเปิดเผยเป็นปัจจัยเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็น ทั้งเหตุและผลซึ่งกันและกัน

สร้างความคึกคัก ตื่นเต้น ทำให้เรื่องการ จัดการความรู้เป็นหัวข้อสนทนา

ยุทธศาสตร์ของการนำเรื่องใหม่ๆ เข้าสู่องค์กร ก็คือต้องทำให้คนส่วนใหญ่มีความคิดในเชิงบวกหรือชอบเรื่องนั้น วิธีการ “ซื้อใจ” คนในองค์กรมีได้หลากหลาย และขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร ไม่มีวิธีการที่เป็นสูตรสำเร็จ แต่วิธีการที่ใช้ได้ในทุกองค์กรก็คือ การสร้างความคึกคัก ตื่นเต้น ทำให้เรื่องนั้นเป็นหัวข้อสนทนา ที่เรียกกันในภาษาอังกฤษว่า talk of the town

วิธีสร้างความสนใจ คึกคัก ตื่นเต้นมีได้หลากหลายวิธี เช่น

1. จัดการประกวดชิงรางวัล
2. นำการกระทำ กิจกรรม หรือผลงานมาประกาศยกย่อง
3. ประกาศเป้าหมายของกิจกรรมแบบ BSC (Balanced Score Card) โดยมีผลประโยชน์ตรงต่อพนักงานเป็นเป้าหมายหลักอย่างหนึ่ง

101

ใช้ความสำเร็จเล็กๆ เป็นพลังขับเคลื่อน

เคล็ดลับสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ก็คือการยกย่อง และให้คุณค่าความสำเร็จเล็กๆ นำมาพูดคุยกหาเคล็ดลับ (ความรู้ ปฏิบัติ) ที่อยู่เบื้องหลัง และนำไปขยายผลทั้งในเชิงเนื้อความรู้ (วิธีการ) และในเชิงหลักการ ก็จะทำให้ภายในองค์กรมีคนคิดริเริ่มสร้างสรรค์เล็กๆ เต็มไปหมด ทั้งที่ทำโดยคนคนเดียวและที่ทำเป็นทีม ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นกิจกรรมจัดการความรู้ขององค์กร ทีม “คุณอำนวย” จะต้องคอยจ้องเสาะหาความสำเร็จเล็กๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้ และเป็นความสำเร็จตาม “หัวใจ” ขององค์กร เามาประกาศยกย่องหรือให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ และหาทางส่งเสริมให้บรรลุความสำเร็จที่ใหญ่ขึ้น ชัดเจนขึ้น การยกย่อง

ดังนั้นการยกย่องความสำเร็จเล็กๆ ตามหัวข้อข้างบนอาจต้องใช้พลังภายนอกเข้ามาช่วย เช่นอาจจัด “การประชุมนำเสนอความสำเร็จเบื้องต้น” และเชิญผู้มีประสบการณ์จากองค์กรภายนอกมาให้ข้อสังเกต ก็จะช่วยสร้างกำลังใจ และช่วยสร้างความศรัทธาให้ความสำเร็จเล็กๆ เป็นหัวข้อสนทนาภายในองค์กรได้

ดำเนินการในบางหน่วยงานในลักษณะของ กิจกรรมนำร่อง

ผู้บริหารสูงสุดและ “คุณเอื้อ” อาจปรึกษาหารือกันและวางยุทธศาสตร์กิจกรรมนำร่องหรือหน่วยงานนำร่องในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อเรียนรู้และแก้ไขข้อบกพร่องก่อนที่จะกำหนดให้ดำเนินการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรกำหนดหน่วยงานหรือกิจกรรมนำร่องนี้ไม่ควรกำหนดแบบผู้บริหารเป็นผู้สั่ง (top down) แต่ควรผ่านการปรึกษาหารือและเห็นพ้องกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปหน่วยงานหรือกิจกรรมที่อาสาเป็นผู้นำร่องนี้มักมีความพร้อมสูงกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กร ดังนั้นในการขยายกิจกรรมไปทั่วทั้งองค์กรในภายหลังจะต้องคำนึงถึงประเด็นนี้ด้วย

บทที่ 6

การดำเนินการจัดการความรู้

»» องค์ประกอบของการดำเนินการจัดการความรู้

- สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
- สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
- เริ่มจาก *ชุมชน* ที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย
- สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
- จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ
- เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลาง เป็นพลังขับเคลื่อน” หลัก
- เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบท” (hypertext)
- สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
- สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
- สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
- ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

»» ช่วงพีค กับช่วง “บั้นใต้”

»» ชุมชนแนวปฏิบัติ

»» การจัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้

»» เครือข่ายจัดการความรู้

»» การประเมินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการดำเนินการจัดการความรู้

105

คำแนะนำที่สำคัญที่สุดในบทนี้ คือให้มุ่งเน้นที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่าง ทำจนชำนาญและทำอย่างเรียบง่าย อย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราโอ้อ่า และให้มุ่งจัดการความรู้ที่ 2-3 ประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถพิสูจน์คุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ได้

การดำเนินการจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
3. เริ่มจาก **ทุนปัญญา** ที่มีอยู่แล้ว หรือหากจากภายนอกได้โดยง่าย
4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
5. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ

6. เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (middle-up-down management) หลัก
7. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบท” (hypertext)
8. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
9. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
10. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
11. ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (Knowledge Vision)

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลัก (core knowledge) ขององค์กร เพื่อการบรรลุ “หัวใจ” (เป้าหมายหลัก) ขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงร้อยร้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ความรู้ขององค์กร ได้แก่

- »» วิสัยทัศน์ความรู้ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) คือ “การจัดการงานวิจัย” สกว. จะเสาะหา สร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการจัดการงานวิจัย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “สร้างสรรค์ปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศ”
- »» วิสัยทัศน์ความรู้ของ สคส. ก็คือ “การจัดการความรู้” สคส. จะเสาะหา สร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นหน่วยขับเคลื่อนเครือข่ายของการจัดการความรู้ในสังคมไทย”

ในภาษาของ สคส. เรียก วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้นี้ว่า “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ โดยตาม โมเดล “ปลาหู” ผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนด (หรือจัดกระบวนการให้มีการร่วมกันกำหนด) “หัวปลา” นี้ คือ “**คุณเอื้อ**” (Chief Knowledge Officer)

ตัวอย่างหัวปลา (Knowledge Vision)

ในการดำเนินการจัดการความรู้

- »» ของกรมส่งเสริมการเกษตร : “**มีขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกรให้มีโอกาสพัฒนาตนเองได้**”
- »» ของกรมอนามัย : “**มีความรู้ความสามารถในการเอื้ออำนวยให้หน่วยงานอื่นดำเนินการส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชน**”
- »» ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านการจัดการงานวิจัย : “**มีความรู้ความสามารถในการจัดการงานวิจัย เพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก**”
- »» ของเครือข่ายจัดการความรู้โรงพยาบาลมหานาคเหนือตอนล่าง : “**เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด และผ่านการรับรองคุณภาพโดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล**”

สรุปว่า จะต้องช่วยกันคิดให้ชัดว่าเป้าหมายหลักขององค์กรคืออะไร และต้องการความรู้หลักด้านไหนบ้างเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักนั้น การจัดการความรู้จะต้องเป็นไปตามภาพใหญ่นี้

สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ขององค์กร มี 2 มิติ คือ

1. ทีมประสานงาน หรืออาจเรียกว่าทีมแกนนำ
2. ทีมปฏิบัติการ

ทีมประสานงาน

ทีมประสานงานอาจได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานประสานงานการจัดการความรู้หรือคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ แต่ชื่อหลังไม่ดีในแง่ที่ว่าอาจทำให้คนเข้าใจผิดว่าเฉพาะคนกลุ่มนี้เท่านั้นที่ดำเนินการจัดการความรู้ ทำให้ไม่เกิดความร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร

ทีมประสานงานควรมี “คุณเอื้อ” คนหนึ่งเป็นประธาน มี “คุณอำนวย” ที่จะทำหน้าที่ประสานงานด้านการจัดการความรู้เต็มเวลา เป็นกรรมการและเลขานุการ ควรมีกรรมการที่เป็น “คุณเอื้อ” หรือ “คุณอำนวย” จากทุกหน่วยงานหรือเกือบทุกหน่วยงาน และต้องมีกรรมการจากหน่วยพัฒนาองค์กร (OD - Organization Development), หน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD - Human

Resources Development), และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT - Information & Communication Technology) ร่วมเป็นกรรมการด้วย

กับปฏิบัติการ ทีมปฏิบัติการประกอบด้วยบุคคล 5 กลุ่ม คือ

1. **ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner)** คือ ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ตัวจริง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ สดส. เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณกิจ” คนกลุ่มนี้มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติจัดการความรู้ โดยทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (acquire) สร้าง (create), สั่งสม (accumulate) ซึ่งรวมการจดบันทึก และใช้ (apply) ความรู้

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ **ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator)** กับ **ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist)**

- **ผู้ปฏิบัติ**เป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงาน เหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเสาะหาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก ที่ต้องการใช้ในการทำงานของตนมาทดลองปฏิบัติ แล้วนำเอาความรู้ฝังลึกของคนที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

- **ผู้เชี่ยวชาญความรู้** แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 1. **ผู้เชี่ยวชาญความรู้ชัดแจ้ง** ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สกัดออกมาเป็น “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการใช้งาน และ

- สามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และให้ผู้ปฏิบัติค้นหาได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา เป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความรู้ด้วยผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้ง จากความรู้ฝังลึก (externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้ง มาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (combination)
2. **ผู้เชี่ยวชาญความรู้ฝังลึก** เป็นผู้มีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องกรประกาศใน วิทยทัศน์ ความรู้ (Knowledge Vision) ขององค์กร ในบทที่แล้วเรียกคนเหล่านี้ว่า “ผู้รู้-ผู้ปฏิบัติได้” เป็นบุคคลที่ถือเป็น “สินทรัพย์ทางปัญญา” (Intellectual Capital) ขององค์กร

2. **ผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้** มักเป็นพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง สดส. เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณอำนวย” ผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) หรือ “คุณอำนวย” มักเป็นผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของ “คุณกิจ” ตามที่ได้ระบุไว้แล้วในบทที่ 1 หน้า 14 -18 และทำหน้าที่ตีความและแปลงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย (Explicit Knowledge) “คุณอำนวย” ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติโดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกวาง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงาน

ระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย “คุณอำนวย” จึงแสดงบทบาทหลักในการกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึก ช่วยเอื้อการ externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง และเอื้อให้มีการนำความรู้ชัดแจ้งไปตีความต่อเพื่อใส่ (internalize) หรือประยุกต์ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นวงจรไม่รู้จบ

นอกจากนั้น “คุณอำนวย” ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรกคือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Internalization) เกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

3. ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง สดส. เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณเอื้อ”

ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กรคือกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (emergence) เป็น “ภาพใหม่”

(new paradigm) ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารระบบจัดการความรู้ หรือ “คุณเอื้อ” ควรมีความสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

- (1) ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด sense of direction
- (2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของทีมงานจัดการความรู้
- (3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้น ในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
- (4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่แกนนำของโครงการ ซึ่งก็คือ “คุณอำนวย” นั่นเอง
- (5) ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (creative chaos) ให้แก่ทีมงานจัดการความรู้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
- (6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้
- (7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

4. **ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบบริการเทคโนโลยีสารสนเทศแก่กิจกรรมจัดการความรู้ อาจารย์กรกฎ เชาวะวณิช ได้ช่วยตั้งชื่อคนกลุ่มนี้ว่า “คุณวิศาสตร์” ซึ่งมาจาก

คำว่า wizard แปลว่าพ่อมด นักเทคโนโลยีสารสนเทศนิยมเรียกคนที่มีความรู้ทางด้านไอที ว่า wizard

ผู้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Service Provider) ที่รับผิดชอบจัดระบบบริการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ มาจากหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยน่าจะทำงานเป็นทีม ทั้งส่วนที่เป็นงานวางแผน หรือวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นวางแผนระบบการจัดการความรู้ และส่วนที่เป็นการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกันกับส่วนของเนื้อหาความรู้หรือที่เรียกว่า **ระบบฐานข้อมูลความรู้**

5. ผู้ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้เป็นฐานข้อมูลที่ช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาของการจัดการความรู้ *คุณชุตติมา อินทรประเสริฐ* ได้ช่วยตั้งชื่อคนกลุ่มนี้ว่า **“คุณประมวล”** หมายถึงทำหน้าที่ประมวลความรู้ในระบบสารสนเทศ ดีความ และยกระดับขึ้นเป็นความรู้ที่สูงขึ้นหรือเชื่อมโยงมากขึ้น

ผู้ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือที่เรียกว่า **“คุณประมวล”** อาจมีคนทำหน้าที่ประจำเต็มเวลา 1 คน ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างอื่น แต่ทำความตกลงเข้าร่วมที่มงานดูแลฐานข้อมูลความรู้ เป็นเวลาร้อยละ 10 - 50 ของเวลาทำงาน หน้าที่ของ **“คุณประมวล”** ได้แก่ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นฐานข้อมูลที่บรรจุ **“ชุมชนความรู้”**, **“แก่นความรู้”**, **“เรื่องเล่า”**, บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีวิสัยเลิศ, ผู้รู้-ผู้ปฏิบัติได้เป็นต้น และได้รับการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีการสังเคราะห์เป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามสายงาน และข้าม

สาขาอาชีพ หรือสาขาวิชาการ “คุณประมวล” นี้ อาจมาจาก “คุณอำนวย” คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง อาจมาจาก “คุณลิขิต” หรืออาจจะมาจาก “คุณกิจ” ก็น่าจะได้ โดยจัดเป็นทีม สำหรับรับผิดชอบดูแลฐานข้อมูลความรู้ และอาจหมุนเวียนกันรับผิดชอบก็ได้

ในทางปฏิบัติ ทีมจัดการความรู้นี้จะต้องมีผู้รับผิดชอบในฐานะ ผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), มีผู้รับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ประสานงานหรือ “คุณอำนวย” หลัก, มีแผนงาน, มีแผนทรัพยากร, และมีการประเมินผลงานว่าได้ผลต่องาน ต่อองค์กร และต่อบุคคล ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

เริ่มจากทบทวนปัญหาที่มีอยู่แล้ว หรือหากจากภายนอกได้โดยง่าย

ทุนปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ขององค์กร มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของผลงานเลิศ หรือความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ ซึ่งสะท้อนวิธีเลิศ (Best Practice) ในการปฏิบัติงาน ความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ขององค์กร อยู่ในวิธีเลิศเหล่านั้น

จะเห็นว่าการฝึกปฏิบัติโดยการประชุมปฏิบัติการ และการจัด “ตลาดนัดความรู้” ตามที่ระบุไว้ในบทที่ 3 หน้า 54 และหน้า 60-61 บทที่ 4 เป็นการเริ่มต้นที่ทุนปัญญาที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร

สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น
ในกลุ่มพนักงานระดับล่าง

บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จาก

ประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า)

ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่นไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้อเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization, knowledge sharing) เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานประจำวัน แลกเปลี่ยนความรู้เล็กๆ จากการทดลองพัฒนางานในหน้าที่ของตน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง โดยไม่ต้องมีใครมาจัดเวทีแลกเปลี่ยนให้

ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่นลูกค้า หรือผู้ให้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

หนังสือ Building A Knowledge - Driven Organization แต่งโดย Robert H. Buckman (2004) แนะนำว่าวิธีส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่พนักงานอย่างหนึ่งคือจัดให้มีฐานความรู้ขององค์กร (อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ) และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ให้เป็นระบบที่ใช้ง่ายเข้าถึงได้ตลอดเวลาที่ต้องการ และเป็นระบบที่พนักงานสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนกันได้ในภาษาของตน คือไม่มีอุปสรรคด้านความสละสลวยของภาษา

จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ

ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือ

เป็นการจัดการองค์กรแบบใช้ “พนักงานระดับกลาง” เป็นพลังขับเคลื่อนหลัก

ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

ในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสียงต่อการสูญพันธุ์” แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

117

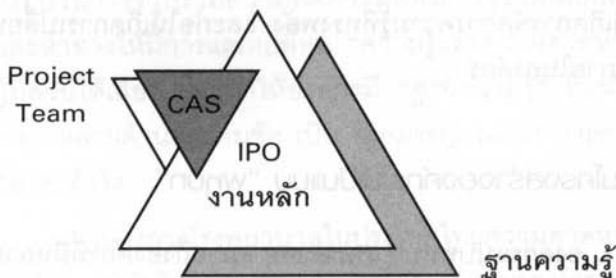
เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบท”

องค์กรแบบพหุบท (Hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper+context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

3 ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์กรพหุบท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบขององค์กรแบบพีระมิด หรือ

bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงาน ตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็ม เวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีม ด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบท ข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวก ในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุก บริบท

ข้ามแดนความรู้ในองค์กร "พหุชน"



การแปลหลักการที่เสนอโดย Nonaka & Takeuchi ในเรื่อง นี้มีความสำคัญมาก เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ในองค์กร ขนาดใหญ่และมีประวัติการดำรงอยู่มายาวนานจนตกอยู่ใน วัฒนธรรมองค์กรแบบที่เรียกว่า bureaucracy มีการแบ่งส่วนงาน แบ่งหน้าที่ชัดเจน เน้นการทำงานแบบ ผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน (specialist) ซึ่งเป็นรูปแบบของการจัดองค์กรยุคอุตสาหกรรม ก่อ ความก้าวหน้าให้แก่สังคมมนุษย์เป็นอันมาก แต่เวลานี้เป็นยุค หลังอุตสาหกรรม การจัดองค์กรและการทำงานในรูปแบบข้างต้น กลายเป็นปัญหา การทำงานจะต้องเปลี่ยนเป็นชำนาญหลายด้าน (multi-task) ต้องทำงานแบบใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านใน เวลาเดียวกัน การจัดทีมข้ามสายงานจึงกลายเป็นยุทธศาสตร์ การทำงานยุคใหม่ และนี่คือหัวใจของทฤษฎีที่ Nonaka & Takeuchi เสนอ

ในโรงพยาบาลได้เกิดโครงสร้างการทำงานแบบใหม่ ซ้อนทับโครงสร้างเก่าที่มีสายแพทย์ พยาบาล เภสัช ฯลฯ และเป็นโครงสร้างแยกเป็นหอผู้ป่วย โครงสร้างใหม่เพื่อข้ามสายงาน เหล่านี้เรียกว่า PCT - Patient Care Team

ในโรงเรียนก็เกิดนวัตกรรมการทำงานในโครงสร้างใหม่ คือการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ มีทีมครูจากต่างสาย วิชาการ (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ) มาร่วมกันคิดวางแผน และช่วยกันทำงาน

ทีมข้ามสายงานนี้นอกจากจะสร้างนวัตกรรมในการ ทำงานได้โดยไม่ยากแล้ว ยังเกิดการสร้างความรู้ใหม่ (ที่เป็น ความรู้เพื่อการทำงาน) ไปในตัวด้วย คือผลงานที่เป็นนวัตกรรม กับการยกระดับความรู้เป็นสิ่งเดียวกัน

สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับภายนอกองค์กร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสาร ความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของการสืบข่าวกรอง (intelligence) (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม ทั้งที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื้อหาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานหลัก (3) การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ให้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

เครือข่ายความรู้นี้จะต้องให้ความสำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อย่างเท่าเทียมกัน

สร้างวัฒนธรรมแบบแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง

“ตัวปลา” ของการจัดการความรู้ คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ หรือผ่านการปฏิบัติ พฤติกรรมที่ “คุณกิจ” แบ่งปัน (ให้) และเรียนรู้ (รับ) ความรู้จากเพื่อน “คุณกิจ” ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน เป็นพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคย ยิ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงานยิ่งไม่คุ้นเคย จึงต้องมีกุศโลบายกำหนดให้มีกลไกเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน ดังกรณี รศ. พญ. ปารมีทองสุกใส หัวหน้าภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำหนดให้โครงการพัฒนางานที่จะได้รับอนุมัติเงินสนับสนุนต้องมีพี่เลี้ยงของกลุ่มอยู่ภายในหน่วยงาน และมีที่ปรึกษาอยู่นอกหน่วยงาน

ในหน่วยราชการมีวัฒนธรรมจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ไม่ข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาโดยเอาปัญหาไปปรึกษาคณในหน่วยงานอื่น จะต้องไม่ให้ข้อมูลแก่หน่วยงานอื่นถ้าไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา เหล่านี้เป็นวัฒนธรรมอำนาจ เน้นการสื่อสารแนวดิ่ง เป็นสิ่งที่จะต้องทำให้หมดไป การจัดการความรู้จึงจะเติบโตขึ้นมาได้

ผู้บริหาร (ผู้บริหารสูงสุด และ “คุณเอื้อ”) จะต้องประกาศเจตนารมณ์ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นวาจา และโดยการปฏิบัติ ในการชมเชยและให้รางวัลการให้ข้อมูลข้ามหน่วยงาน การทำให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้อมูลสาธารณะภายในองค์กร (อาจปกปิดไม่ให้รั่วไหลออกไปภายนอกถ้าจำเป็น) การที่พนักงานไปช่วยพัฒนางานหรือแก้ปัญหาข้ามหน่วยงาน (โดยที่งานของตนไม่เสียหาย)

สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก

ใน “โมเดลปลาหู” หางปลาคือ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) ที่ได้จากการปฏิบัติงานแล้วนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติความ และสกัดออกมาเป็นขุมความรู้ ซึ่งจะต้องมีการจดบันทึก เผยแพร่ให้เพื่อนพนักงานเข้าไปศึกษาและนำไปปรับใช้งานได้ สคส. เห็นว่าการจดบันทึกเป็นปัญหาในสังคมไทย จึงส่งเสริมให้ในระบบการจัดการความรู้ มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จดบันทึกเรื่องราวของความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจ “ขุมความรู้” “แก่นความรู้” “ตารางแห่งอิสรภาพ” และอื่นๆ สำหรับไว้ใช้งานต่อเนื่องและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และเมื่อต้องเอาสารสนเทศเหล่านี้เข้าไปในเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับทำ **ฐานข้อมูลความรู้** หรือคลังความรู้ “คุณลิขิต” อาจทำหน้าที่นี้ หรืออาจมี “คุณประมวล” แยกคนต่างหากออกไป ทำหน้าที่รับผิดชอบ

เอาความรู้เข้าฐานข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งคอยปรับปรุง (update) ให้ถูกต้องทันสมัยตลอดเวลา

นอกเหนือจากการจัดบันทึก เรื่องเล่าเร้าพลัง ชุมความรู้ แก่นความรู้ ตารางแห่งอิสรภาพ และเรื่องราวการเรียนรู้ร่วมกัน โดย “คุณลิขิต” เป็นผู้จัดบันทึกแล้ว “คุณกิจ” แต่ละคนควรได้รับการส่งเสริมให้สร้างนิสัยจัดบันทึกขึ้นภายในตนเอง โดยการบันทึกเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิด และข้อสงสัย ลงในบล็อก และเปิดเผยให้เพื่อนร่วมงาน (หรืออาจเปิดเผยต่อสาธารณะด้วย) การที่ “คุณกิจ” ทุกคนมีบล็อก และเขียนบันทึกลงบล็อก เป็นช่องทางของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (บนพื้นที่เสมือน) อย่างหนึ่ง สดส. ส่งเสริมให้ใช้บล็อก GotoKnow.org เป็นช่องทาง

การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินเพื่อติดตาม (monitor) กระบวนการจัดการความรู้ ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนหรือไม่
2. การประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้

รายละเอียดของเรื่องนี้ได้เขียนไว้แล้วในบทที่ 3 ระบบการประเมินการดำเนินการจัดการความรู้ หน้า 62-67

ช่วงฝึกกับช่วง “บินได้”

การดำเนินการจัดการความรู้ในช่วงฝึกหรือเริ่มต้นกับช่วงที่ทำเก่ง หรือ “บินได้” แล้ว ไม่เหมือนกัน นี่คือข้อพึงระวังเวลาเราไปขอให้หน่วยงานที่มีความสำเร็จสูงทำกิจกรรม เพื่อนช่วยเพื่อน ให้เราได้เรียนรู้ หน่วยงานนั้นอาจใช้เครื่องมือสำหรับพัฒนางานอย่างซับซ้อน ซึ่งไม่เหมาะต่อผู้เริ่มต้น ถ้าเราลงไปเลียนแบบหรือตามอย่าง ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ กลับทำให้หมู่ “คุณกิจ” เกิดความสับสนและท้อถอย การดำเนินการจัดการความรู้ต้องค่อยๆ หัด ฝึกใช้เครื่องมือง่ายๆ ไม่ก๊อปปี้ไปก่อน มุ่งเป้าพัฒนางานเพียง 2-3 เรื่องไปก่อน จนเมื่อดำเนินการได้คล่องแคล่วแล้วจึงค่อยขยายเป้า และใช้เครื่องมือที่ยุ่งยากมากขึ้น และดำเนินการจัดการความรู้อย่างซับซ้อนมากขึ้น

123

ชุมชนแนวปฏิบัติ

ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP - Community of Practice) เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ที่มีพลังมาก คุณพูนลาภ อุตัยเลิศอรุณ ผู้แปลหนังสือ Creating Communities of Practice เป็นภาษาไทยในชื่อ ชุมชนแนวปฏิบัติ จัดจำหน่ายโดยสำนักพิมพ์วีเลิร์น มีความเห็นว่า ชุมชนแนวปฏิบัติเป็นเรื่องที่ใหญ่กว่าการจัดการความรู้ คือการจัดการความรู้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชุมชนแนวปฏิบัติ

หน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบของชุมชนแนวปฏิบัติคือคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (www.si.mahidol.ac.th/km) มีชุมชนแนวปฏิบัติแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากการปฏิบัติอยู่ถึง 17 ชุมชน เช่น ชุมชนความปลอดภัยเรื่องยา ชุมชนการบริหารยาในผู้ป่วยเด็ก เป็นต้น

การจัด “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้

“พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้มี 2 แบบ คือ พื้นที่จริง กับพื้นที่เสมือน

พื้นที่จริง มี 2 แบบ คือ

- »» พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานประจำวัน ได้แก่ ห้องกาแฟ การประชุมที่กำหนดไว้เป็นประจำ เช่น การส่งเวรของพยาบาลในโรงพยาบาล จัดให้เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้
- »» พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวาระพิเศษ เช่น ตลาดนัดความรู้

พื้นที่เสมือน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีเครื่องมือสำหรับสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากมาย ทั้งที่ราคาแพงและไม่เสียเงินเลยที่ราคาถูกหรือแทบไม่เสียเงินเลยคือ e-mail loop, เว็บไซต์ และ เว็บบล็อก (หรือ บล็อก) ที่ สคส. แนะนำคือ บล็อก GotoKnow.org

ไม่ว่าจะในพื้นที่แบบใด จะต้องมีการจัดการให้เกิดความสนุกสนานคึกคักและมีการจดบันทึกความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน สิ่งควรระหัยกระดับความรู้ขึ้นไปอีก นำเสนอบนพื้นที่ดังกล่าวให้ผู้สนใจเลือกนำไปทดลองใช้ และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่อง ดังนั้นจะต้องมี “คุณอำนวย” “คุณลิขิต” “คุณประมวล” เพ่นพ่านอยู่ในพื้นที่เหล่านี้อยู่ตลอดเวลา ทำหน้าที่ “จัดการพื้นที่” ในลักษณะ “จัดการแบบไม่ให้รู้ตัว” คือ “จัดการแบบไม่จัดการ”

| เครื่องมือจัดการความรู้

การดำเนินการจัดการความรู้เป็นเครือข่าย เป็นวิธีการหรืออุปมาอย่างหนึ่งสำหรับให้เกิดแรงกระตุ้นต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ในหลายองค์กรการดำเนินการเป็นเครือข่ายมีทั้งข้อดีและข้อเสีย สดส. มีเพียงประสบการณ์การชักชวนองค์กรที่ไม่เคยมีกิจกรรมจัดการความรู้มาร่วมเครือข่ายจัดการความรู้คือมีเป้าหมายใช้เครือข่ายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร ไม่เคยมีประสบการณ์การชักชวนองค์กรที่มีกิจกรรมจัดการความรู้อยู่แล้วมาร่วมเป็นเครือข่ายกันดังนั้นข้อสรุปข้างล่างนี้จึงเป็นการสรุปจากประสบการณ์ที่จำกัด

ข้อดี ทำให้เกิดการดำเนินการในหลายองค์กรไปพร้อมๆ กัน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการระบบจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ของงานที่เป็นเป้าหมายหลักร่วมกัน

ข้อเสีย อยู่ที่ความอ่อนแอของการจัดการเครือข่าย ความเข้าใจผิดว่าการมาประชุมร่วมกันข้ามองค์กรคือการจัดการความรู้ แต่ที่จริงแล้วไม่มีระบบจัดการความรู้ภายในแต่ละองค์กรภาคี

การประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร

การดำเนินการประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร (Knowledge Audit) ว่ามีความเข้มแข็งในส่วนใด ขาดแคลนในส่วนใด เมื่อเทียบกับความต้องการเพื่อการประกอบภารกิจให้สามารถแข่งขันได้หรือเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูงจะช่วยเป็นเข็มทิศให้คณะทำงานจัดการระบบจัดการความรู้ขององค์กรสามารถวางแผนการทำงานได้ตรงทิศทางยิ่งขึ้น การทำ Knowledge Audit นี้ ต้องการผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษามาดำเนินการ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องนี้ในประเทศไทยคือ ดร.ณพศิษฎ์ จักรพิทักษ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัย ศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (nopasit@hotmail.com, nopasit@camt.info, www.camt.info)

นอกเหนือจากการวัดความรู้เพื่อการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง (Knowledge Audit) แล้ว ยังมีการวัดความรู้ภาพรวมขององค์กรเพื่อประเมินเป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) สำหรับไว้เปรียบเทียบกับปริมาณของสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) อันจะนำไปสู่การประเมินความมั่นคงเชิงภูมิปัญญาขององค์กร เรื่องเหล่านี้เป็นการจัดการความรู้ภาคก้าวหน้าซึ่งผู้เขียนยังไม่มีประสบการณ์ตรง

บทที่ 7

เครื่องมือ

- >> โมเดลปลา
- >> “หัวปลา”
- >> “ตัวปลา”
- >> “หางปลา”
- >> โมเดลปลาตะเพียน
- >> การเล่าเรื่อง (storytelling)
- >> เทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ฟังลึก
- >> วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ
- >> เครื่องมือชุดธารปัญญา
 - ตารางแห่งอิสรภาพ
 - ธารปัญญา
 - บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - พื้นที่ประเทืองปัญญา
- >> วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม
 - บวกกว่าและบันทึก
 - เรียนรู้ก่อน - เพื่อนช่วยเพื่อน
 - เรียนรู้ระหว่าง - AAR
 - เรียนรู้ภายหลัง - Retrospect
- >> ชุมชนแนวปฏิบัติ
- >> การสร้างความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
- >> การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit)

เครื่องมือ

เครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดการความรู้ที่จะกล่าวถึงในบทนี้ เป็นเครื่องมือในการจัดกระบวนการ หรือจัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเป็นหลักตามแนวทางของหนังสือเล่มนี้ ดังนั้นในบทนี้จะไม่กล่าวถึงเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเลย

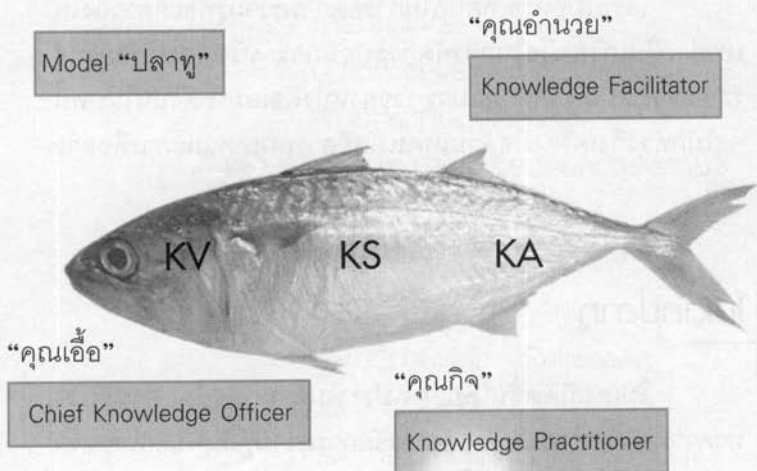
โมเดลปลา

โมเดลนี้คิดขึ้นโดย ดร.ประพนธ์ ฆาสุขยัต สำหรับใช้ทำความเข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้สัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่ม ในการดำเนินการจัดการความรู้

»»» “หัวปลา” หมายถึง เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้ สะท้อน “วิสัยทัศน์ความรู้” (Knowledge

Vision) หรือหัวใจของความรู้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลา ที่ชัดเจนคือ “คุณเอื้อ (ระบบ)” (Chief Knowledge Officer)

- »» “ตัวปลา” หมายถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) บุคคลสำคัญในการส่งเสริมให้เกิด “ตัวปลา” ที่ทรงพลัง คือ “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) โดยที่ผู้แสดงบทแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ “คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) หรือผู้ทำกิจกรรมจัดการความรู้นั่นเอง
- »» “หางปลา” หมายถึงขุมความรู้ (Knowledge Assets) ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้สกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อ คือ “คุณลิขิต” โดยที่การจดบันทึกขุมความรู้ อาจมี “คุณลิขิต” (Note Taker) เป็นผู้รับผิดชอบ



โมเดลปลาทูมีประโยชน์สำหรับทำให้เข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้ และช่วยให้เข้าใจบทบาทหรือการแบ่งหน้าที่ของคน 3 - 4 กลุ่ม ช่วยไม่ให้เกิดความสับสนในการแสดงบทบาทในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของ “คุณอำนวย” ซึ่งจะต้องทำหน้าที่จุดประกายและเชื้ออำนวย ไม่ใช่เข้าไปลงมือทำ และต้องไม่เป็น “คุณอำนาจ” คือเข้าไปสั่งการ

“หัวปลา”

“หัวปลา” คือเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสำคัญ 2 ประการในตอนเริ่มต้นจัดการความรู้ คือ

1. เพื่อสร้างความชัดเจน
2. เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ

131

เมื่อจะเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ คำถามแรกที่จะต้องถามกันในกลุ่มแกนนำก็คือ “ดำเนินการจัดการความรู้เพื่ออะไร” หรือคำถามสั้นๆ “ทำไปทำไม” “ทำไปแล้วต้องการให้เกิดผลอะไร” นี่คือคำถามสำหรับสร้างความชัดเจนในการดำเนินการจัดการ



Knowledge Vision
ส่วนหัว ส่วนตา

มองว่ากำลังจะไปทางไหน
ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

ความรู้ คือต้องให้ชัดเจนในเป้าหมาย และชัดเจนร่วมกันในกลุ่ม
แกนนำในเบื้องต้น หลังจากนั้น กลุ่มแกนนำต้องจัดกระบวนการ
ให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความชัดเจนในหัวปลานั้นด้วย

กลุ่มแกนนำจะต้องถามกันว่า “หัวปลา” ของการจัดการ
ความรู้คืออะไร “หัวปลา” ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายหรือ
วัตถุประสงค์ ถ้า “หัวปลา” ยังไม่ชัดก็ถกเถียงกันจนเป็นที่ตกลง
และชัดเจนด้วยกันทุกฝ่าย

“หัวปลา” ที่ดีของการจัดการความรู้จะต้องเป็นถ้อยคำ
ที่สั้นและให้ความหมายชัดเจน ในกลุ่ม “คุณเอื้อ” “คุณอำนวย”
และ “คุณกิจ” ขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกับ “หัวปลา”
หรือเป้าหมายหลัก/วิสัยทัศน์ขององค์กร

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ต่อการจัดการความ
รู้ เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการจัดการความรู้ เป็นหน้าที่
ของกลุ่มแกนนำที่จะต้องดำเนินการจัดกระบวนการหรือกิจกรรม
ต่างๆ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ “หัวปลา”
ความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” นี้ ถ้าอยู่ในระดับ “ทุ่มเทใจ” หรือ
เป็นความเชื่อ หรือระดับเห็นคุณค่า จะช่วยให้กิจกรรมจัดการ
ความรู้มีพลัง มีชีวิตชีวา สามารถดึงเอาศักยภาพ ด้านความคิด
สร้างสรรค์ (creativity) ของผู้เกี่ยวข้องออกมาสร้างความรู้ได้โดยง่าย
สภาพที่เลวร้ายที่สุดที่พบในสังคมไทย คือไม่มีใครเป็นเจ้าของ
หัวปลาที่แท้จริงเลย แต่เป็นเพียงมีผู้รับดำเนินการเพราะนายสั่ง
และนายก็สั่งเพราะว่า กพร. (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประ
บบราชการ) กำหนดให้ทำ สภาพเช่นนี้เราเรียกกันใน สคส. ว่า
“ของปลอม” เพราะจะนำไปสู่การจัดการความรู้แบบปลอม ไม่
เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะต้องหาทางดำเนินการจน
“ของปลอม” กลายสภาพเป็น “ของจริง” แล้วจึงจะเริ่มดำเนินการ
กิจกรรมจัดการความรู้

ความเป็นเจ้าของที่ต้องมีในเบื้องต้น อยู่ในระดับบน

คือผู้บริหารสูงสุด, “คุณเอื้อ”, และ “คุณอำนวย” ถ้ามีคนใน 3 ระดับนี้ร่วมกันเป็นเจ้าของ คือมีศรัทธาต่อพลังของการจัดการความรู้ ว่าจะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ก็ถือว่าเป็นสภาพที่สมบูรณ์ที่สุดที่จะเดินหน้าดำเนินการจัดการความรู้ต่อไป

หัวใจในเรื่องความเป็นเจ้าของการดำเนินการจัดการความรู้ก็คือ ความต้องการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

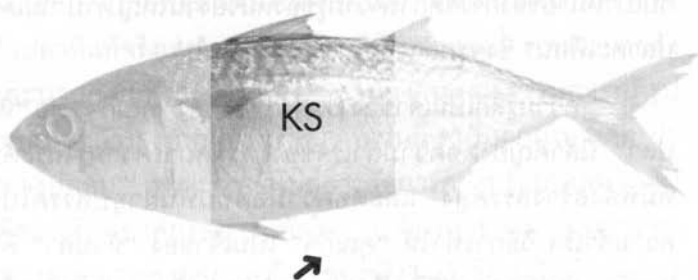
การดำเนินการจัดการความรู้ที่จะสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกเป็นเจ้าของ “หัวปลา” หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ ในระดับผู้บริหาร และระดับ “คุณอำนวย” แต่พอปฏิบัติจริง จะต้องทำให้ “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” ตัวจริง นั่นคือต้องให้ “คุณกิจ” ร่วมกันกำหนด “หัวปลา” ของการดำเนินการจัดการความรู้ของตน ไม่ใช่กำหนดโดย “คุณอำนวย” หรือ “คุณเอื้อ” หลักการสำคัญก็คือ “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ต้องไปในทิศทางเดียวกันกับ “หัวปลา” ขององค์กร และ “หัวปลาเล็ก” ต้องไปทางเดียวกันกับ “หัวปลาใหญ่” ซึ่งหมายความว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ของหน่วยงานย่อยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ของหน่วยงานใหญ่ตาม “โมเดลปลาตะเพียน” ซึ่งจะกล่าวถึงในตอนหน้าต่อไป

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ของ “คุณกิจ” ต่อ “หัวปลา” นี้สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในระดับที่มีพลังสร้างสรรค์สูง และต่อความอดทนฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จ วิธีการทำให้ “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” คือการจัดตลาดนัดความรู้ซึ่งเป็นการยกย่องยอมรับความสำเร็จหรือ *วิธีการเลิศ* (best practice) ที่มีอยู่แล้ว เชื้อเชิญ “คุณกิจ” ที่มีวิธีการเลิศเพื่อการบรรลุ “หัวปลา” มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยใช้

เครื่องมือ **ธารปัญญา** “คุณกิจ” จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องมีใครบอก เพราะว่าในกระบวนการนั้น เหล่า “คุณกิจ” จะรู้สึกภาคภูมิใจ ใน “ปัญญาปฏิบัติ” ที่ตนมี เมื่อมีกระบวนการต่อยอดความรู้จากการปฏิบัติของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายงาน ตัวเป้าหมายนั้น (หัวปลา) ก็จะเป็นเป้าหมายของ “คุณกิจ” เหล่านั้นไปโดยปริยาย

“ตัวปลา”

“ตัวปลา” เป็นสัญลักษณ์แทนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลัก หรือหัวใจของการจัดการความรู้ ในหลายองค์กร (เช่น ธนาคารโลก) ไม่เรียก “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) แต่เรียก “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) เพราะมีความเชื่อว่า ความรู้จัดการไม่ได้ ซึ่งหมายความว่าเรื่องการจัดการความรู้นี้จะบังคับให้เกิดไม่ได้ แต่จะเกิดขึ้นเองโดยความสมัครใจ หรือพร้อมใจ เป็นการพร้อมใจที่จะแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ จะเกิดการสร้าง การตีความ และการยกระดับความรู้ขึ้นโดยอัตโนมัติ



Knowledge Sharing

ส่วนกลางลำตัวเป็นส่วนที่เป็น “หัวใจ”
ให้ความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

บุคคลที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้คอยจุดประกายและอำนวยความสะดวก

กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่มีความลึกซึ้งเลยความคิดหรือการใช้เหตุผล ลึกเข้าไปในระดับความเชื่อ คุณค่า และอารมณ์ และสูงขึ้นเลยปัญญาในระดับ “สติปัญญา” ขึ้นไปในระดับ “ญาณปัญญา” หรือปัญญาหยั่งรู้ ที่เหนือระดับความคิดแบบใช้เหตุผล

เป็นการเรียนรู้ที่เหนือระดับปัจเจกขึ้นไป ใช้ “พลังทวีคูณ” (synergy) หรือพลังรวมหมู่ ในลักษณะที่ไม่ใช่สองบวกสองเป็นสี่ แต่จะเป็นห้าหรือสิบ หรืออาจจะร้อยหรือพัน คือไม่ใช่พลังเชิงบวก แต่เป็นพลังเชิงคูณหรือยกกำลังเนื่องจากผลลัพธ์ของการสร้างสรรค์ร่วมไม่ได้มีคุณสมบัติในมิติเดิม แต่เกิดผลลัพธ์ในมิติใหม่ ที่เรียกว่า “การผุดบังเกิด” (emergence) อันเป็นผลจากความรู้อหรือปัญญาญาณหลากหลายชิ้นส่วนจำนวนมากมายเข้ามาประกอบตัวเข้าด้วยกันเอง (self-organize) เกิดสิ่งใหม่ในระดับ “ภพภูมิใหม่” (new order) ตามแนวคิดของ “ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว” (Complex Adaptive Systems)

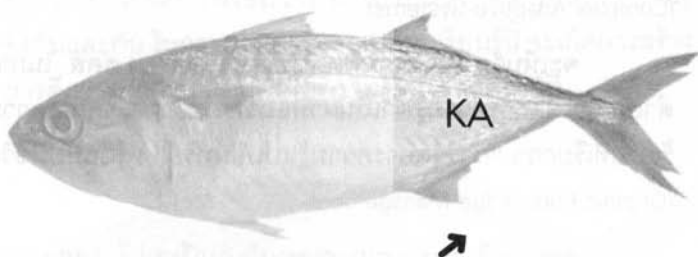
จะเห็นว่า แนวความคิด หรือความเชื่อของ สคส. ในการดำเนินการจัดการความรู้ดำเนินตามแนวทางของการจัดการความรู้แบบที่เรียกว่า “การจัดการความรู้แบบอินทรีย์” หรือแบบมีชีวิต (Organic Knowledge Management)

สรุปว่า ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่แนบแน่นอยู่กับการทำงานนี้ เราแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในสภาพจิตทั้ง 3 ระดับ คือระดับมีสติรู้สำนึก ระดับจิตใต้สำนึก และระดับจิตเหนือสำนึกอย่างซับซ้อน โดยที่จิตของสมาชิกทุกคนมีอิสระในการคิด การตีความตามพื้นฐานของตน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้อาศัยพลังความแตกต่างของสมาชิก โดยมีจุดร่วมอยู่ที่การบรรลุ “ห้วงปลา” ของการจัดการความรู้ และ “ห้วงปลา” ขององค์กร

“หางปลา”

“หางปลา” ตาม “โมเดลปลาหู” หมายถึง “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคคลที่เป็นผู้สกัดแก่นความรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณลิขิต” เป็นผู้ช่วยจัดบันทึก โดยที่ในบางกรณี “คุณลิขิต” ก็ช่วยตีความด้วย

ในสังคมไทยมีการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ตามธรรมชาติ โดยไม่รู้ตัวอยู่ไม่น้อย กล่าวคือมี “ตัวปลา” หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน แต่มักจะละเลย “หางปลา” คือการจัดบันทึกความรู้ปฏิบัติ สำหรับไว้ใช้งานและยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากคนไทยอ่อนแอด้านการจัดบันทึก การจัดการความรู้ในสังคมไทยจึงควรกำหนดให้มี “คุณลิขิต” คอยทำหน้าที่นี้โดยตรง



Knowledge Assets

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย
ประยุกต์ใช้ ICT “สะบัดหาง” สร้างพลังจาก CoPs

โมเดลปลาตะเพียน

โมเดลปลาตะเพียนที่ใช้ เป็นโมบายปลาตะเพียน ซึ่งมีปลาตะเพียนตัวแม่และตัวลูก แขนงเป็นพวง 3 - 4 ชั้น ใช้เป็นสัญลักษณ์บอกว่าเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานใหญ่ เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการจัดการความรู้ต้องเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังแสดงในรูปโมบายปลาตะเพียนที่ปลาทุกตัวหันหน้าหรือว่ายน้ำไปทางเดียวกัน หัวปลาหันไปทางเดียวกัน แสดงว่าต้องมีเป้าหมายเดียวกัน อาจขยายความว่าปลาทุกตัวต้องช่วยเหลือกัน เปรียบเสมือนการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงานข้ามฝ่ายภายในองค์กร หรือในบางกรณีออกไปนอกองค์กรด้วยซ้ำ



การเล่าเรื่อง (storytelling)

บทพิเศษประกอบเนื้อ

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ), ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด), และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปล่อยความรู้จากการปฏิบัตินี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก (subconscious & conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสาร ทั้งโดยใช้จิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ



การเล่าเรื่องเพื่อ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้
ของโรงพยาบาล
บ้านตาก



การเล่าเรื่อง “การจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน
และชุมชน” จัดโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

วิธีการและขั้นตอนของการเล่าเรื่องมีดังต่อไปนี้

1. กำหนด “หัวข้อปลา” ให้ชัด ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังตัวอย่างการประชุมในตลาดนัดความรู้ของชาวนา จ. พิจิตร เมื่อเดือนธันวาคม 2547 “หัวข้อปลา” คือ การทำนาแบบธรรมชาติ ไม่ใช่สารเคมี
2. กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ สร้างความรู้สึกเป็นอิสระได้ง่าย ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลัง ทำให้ความรู้ฝังลึกและซ่อนอยู่มืดซึ้งจนตัวเองก็ไม่ว่าตนรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้นเมื่อถูกกระตุ้นด้วยบรรยากาศ
3. สมาชิกกลุ่มเป็น “ตัวจริง” ซึ่งหมายความว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุ “หัวข้อปลา” ที่ตกลงกันด้วยตนเอง
4. ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความแตกต่างกัน เช่น คิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขา เป็นต้น เนื่องจากในการประชุมกลุ่มนี้เราต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย
5. มีการเลือกหรือแต่งตั้ง *ประธานกลุ่ม* ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม และสรุปประเด็นเป็นระยะๆ และเลือก *เลขานุการกลุ่ม* ทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึก “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุหัวข้อปลา หรือมีการเตรียม “คุณลิขิต” (Note Taker) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมฝึกทักษะสำหรับทำหน้าที่จดบันทึกไว้ก่อนการประชุม
6. สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตาม “หัวข้อปลา”
7. สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวข้อปลา” ออกมา และให้เลขานุการกลุ่ม

- (หรือ “คุณลิขิต”) เขียนขึ้นกระดาษ flip chart ให้ได้เห็นทั่วกัน และแก้ไขตกแต่งได้ง่าย
8. มี “คุณอำนวย” (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถั่วหน้ากัน ไม่มีคนใดคนหนึ่งผูกขาดการพูดคอยช่วยตั้งคำถาม “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น” เพื่อช่วยให้ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” ถูกปลดปล่อยออกมาและคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” ออกมา และมีผู้บันทึกไว้
 9. การเล่าเรื่อง ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ตีไข่ใส่สี เล่าให้เห็นตัวคนหรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวา เห็นภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง
 10. ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความของผู้เล่า คือเล่าเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าการตีความของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูลดิบ สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลัดกันตีความ เพื่อดึง “ความรู้ฝังลึกหรือความรู้จากการปฏิบัติเพื่อการบรรลุหัวปลา” ออกมา

คำแนะนำเกี่ยวกับการเล่าเรื่องจากหนังสือ

“บริษัท กระจกน้อย จำกัด”

- »» เรื่องเล่าต้องมีรายละเอียดที่ไม่เกี่ยวข้อง
- »» เล่าเรื่องต้องจบอย่างมีความสุข
- »» ผู้เล่าฟังทำให้ตัวเองอยู่ในโลกของผู้ฟัง ทั้งในเรื่องภาษา พฤติกรรม ความวิตก และความฝัน
- »» ผู้เล่าต้องทำให้เรื่องดูใหม่อยู่เสมอโดยสร้างความเป็นชีวิตชีวา ขณะที่เล่า
- »» ผู้เล่าเรื่องฟังเสริมสร้างทักษะการเล่าเรื่องโดยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เรื่องที่เล่าฟังดูเป็นธรรมชาติ ราวกับเพื่อนกำลังเล่าเรื่องที่นำเสนอที่เพิ่งนึกขึ้นได้ใหม่ๆ ให้เพื่อนฟัง
- »» ผู้เล่าเรื่องฟังเข้าใจว่าต้องมีความสมดุลระหว่างผู้เล่าและผู้ฟัง ดังนั้น แม้ว่าผู้เล่าจะมีประสบการณ์มากกว่าผู้ฟังในตอนแรก แต่ผู้เล่าต้องเชื่อมั่นว่าผู้ฟังจะไปถึงบทสรุปเดียวกับผู้เล่าเมื่อได้รับการบอกเล่าประสบการณ์เดียวกันแล้ว จุดประสงค์ของผู้เล่าคือ การทำให้ผู้ฟังอยู่ในตำแหน่งที่เท่ากับผู้เล่า ผู้เล่าเล่าเรื่องเพื่อให้ผู้ฟังค้นพบแนวคิดได้ด้วยตนเอง
- »» ในการเรียกความสนใจของผู้ฟังก่อนที่จะเริ่มเล่าเรื่อง ผู้เล่าสามารถตีกรอบของเรื่องได้ โดยการพูดถึงปัญหาของผู้ฟัง หรือโดยการเปิดเผยความอ่อนแอของตนเอง
- »» ใช้การประจบ “แบบเปิด (open space)” เพื่อกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่แตกต่างกันออกไป
- »» เล่าให้เห็นรายละเอียดของสภาพแวดล้อม

141

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกที่ผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ความร่วมมือในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่าเป็นผู้ประสบเหตุการณ์

ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็น
 อย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ
 จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลัง โดยที่ “เรื่อง
 ราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาใน
 หน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ
 รวมทั้ง “ความเงียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่า
 สภาพจิตอันเป็นกุศล เป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปัน
 ความรู้ที่ลึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดาๆ

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening
 หรือ deep listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิด
 อารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น
 คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะ
 ช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยให้
 การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่มีการเล่าเรื่องมีการข้าม
 ชั้นตอน ผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม (group facilitator)
 อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำสิ่งนั้น”
 ก็จะช่วยให้ ความรู้สึกนึกคิด ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศของการประชุมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน
 การเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงจากการเล่าได้ดี
 มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกอยู่
 ใต้อำนาจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาหารต่อกัน
 จะช่วยให้การสื่อสาระโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัด
 และลึก

หนังสือที่เป็นเรื่องเล่าที่ดีที่ผู้เขียนมีอยู่ 2 เล่มคือ

- การเยียวยาด้วยหัวใจ ถักทอชายเฒ่าชีวิต. สถาบันพัฒนา
 และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2548
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เรื่องเล่า เขย่าคิด. บริษัท ชัคเชส
 มีเดีย จำกัด, 2547

โปรดสังเกตว่าความสำเร็จจากเรื่องเล่า ขึ้นอยู่กับ 2 ฝ่าย คือฝ่ายเล่ากับฝ่ายรับฟัง คล้ายๆ การสื่อสารทางวิทยุ ขึ้นอยู่กับ ทั้งเครื่องส่งและเครื่องรับ และเมื่อรับสารแล้วก็ต้องมีการตีความ อย่างดี การสื่อสารนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ แต่การเปรียบเทียบฝ่ายเล่ากับฝ่ายรับกับเครื่องส่งกับเครื่องรับวิทยุอาจไม่ถูกต้อง เพราะว่าในกรณีเครื่องส่งกับเครื่องรับวิทยุ เครื่องรับทำหน้าที่ รับสารอย่างเดียว แต่ในกรณีฝ่ายรับฟังเรื่องเล่า ถ้าสถานการณ์เหมาะสม ฝ่ายรับฟังจะเป็นผู้ส่งสัญญาณแห่งความชื่นชมกลับไป กระตุ้นให้ฝ่ายเล่าเกิดอารมณ์ด้านบวก ด้านความมั่นใจ ทำให้ เล่าความรู้ที่ซ่อนอยู่ลึกมากออกมาได้ เพราะเป็นการเล่าออกมา จากใจ จะเห็นว่าเราต้องการพัฒนาทักษะของสมาชิกกลุ่มให้ สามารถใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะ “ใจถึงใจ” คือมีความเอื้อ ออาทร และมีความเชื่อถือเชื่อมั่น (trust) ระหว่างกัน

เทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก

ความรู้หลักที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องยาก หรือ ไม่ได้เลย แลกเปลี่ยนยาก ในบางครั้งแม้เจ้าตัวก็ไม่รู้ว่าตนมี ความรู้นั้น จึงต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้

วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกซึ่งผูกพันอยู่กับ ประสบการณ์หรือการปฏิบัติ วิธีที่ดีที่สุดคือการเดินทางไปดูงาน เพื่อขอให้ผู้มีความรู้ทำให้ดู หรือฝึกหัดทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับ ความรู้ที่เป็นทักษะด้านการลงมือทำ แต่ในกรณีของการปฏิบัติที่ ไม่ใช้การใช้มือหรือร่างกาย แต่เป็นการดำเนินการผ่านขั้นตอนที่ ซับซ้อนหลายขั้นตอนโดยคนหลายคน วิธีนำความรู้ฝังลึกมาแลกเปลี่ยนกัน วิธีอื่นๆ ได้แก่ เขียนเป็นนิยายหรือเป็นวรรณกรรม

หรือทำเป็นภาพยนตร์ เป็นละครสั้น เป็นลิเก มโนรา ฯลฯ แต่วิธีเหล่านี้คงจะไม่เหมาะสำหรับนำพาความรู้ฝังลึกสำหรับการทำงาน

“บรรจุกัณฑ์” สำหรับนำความรู้ฝังลึกในการทำงาน มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันคือ “เรื่องเล่า” เป็นการเล่าเรื่อง (storytelling) โดยที่ผู้เล่าต้องเล่าเป็นผู้ฟังก็ฟังเป็น รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศด้วย

แปลกแต่จริง ความรู้ฝังลึกนี้มันซึ้อาย ถ้าไม่มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวก เชิงชื่นชมยินดี มันจะไม่ค่อยไหลออกมา

นอกจาก “ซึ้อาย” แล้ว ความรู้ฝังลึกยัง “ระเหยง่าย” อีกด้วย ถ้าไม่ “โล่ตะครุบ” และจดบันทึกไว้ให้ดี เพียงชั่วประเดี้ยวเดียว เมื่อบรรยากาศชวงนั้นหายไป ความรู้ฝังลึกที่ไหลตัวออกมาก็หายตัวไปเสียแล้ว

สรุปว่า เราจำเป็นต้องความรู้ฝังลึกผ่านเรื่องเล่า กระตุ้นด้วยบรรยากาศของความชื่นชมยินดี เห็นคุณค่า บรรยากาศเชิงบวก สัมผัสได้ด้วยกระบวนการ dialogue และ deep listening แล้วบันทึกไว้เป็น “ขุมความรู้” (knowledge assets) ซึ่งเป็นเกร็ดความรู้เล็กๆ จำนวนมากมาย แล้วสังเคราะห์ “ขุมความรู้” เหล่านั้น เป็น “แก่นความรู้” (core competence) สำหรับใช้ในการบรรลุกิจกรรมนั้นๆ เพื่อไว้ใช้งานต่อไป

เนื่องจากความรู้ฝังลึกมีลักษณะพิเศษ คือพูดออกมาได้ไม่หมด ยิ่งเขียนยิ่งออกมาได้น้อย จึงต้องบันทึกไว้ด้วยว่าเรื่องเล่าแต่ละเรื่อง ใครเป็นผู้เล่า จะติดต่อผู้เล่าได้อย่างไร บันทึกหมายเลขโทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ อีเมลล์ หรือสถานที่ติดต่อทางไปรษณีย์ หรือสามารถไปพบตัวได้

นอกจากนั้น เรื่องเล่าดีๆ ก็ควรบันทึกเก็บไว้ในรูปของการจดบันทึกเป็นตัวหนังสือ หรือบันทึกเสียง, วิดีโอ

วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ

ความรู้จากการปฏิบัติเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในคน หรืออยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน ในหลายกรณีนำมาแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนกันได้ยาก บันทึกเป็นเอกสารยิ่งทำได้ยาก จึงต้องมีวิธีการ หรืออุบายสำหรับให้ความรู้ในการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือวิธีการหนึ่งคือ*การเล่าเรื่อง* (storytelling) ดังกล่าวไว้แล้ว โดยที่การเล่าเรื่องนี้ดำเนินการในการประชุมกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกกลุ่มไม่เกิน 10 คน



การเล่าเรื่องทำให้ **ความรู้ในการปฏิบัติ** และ **ความรู้เพื่อการปฏิบัติ** ถูกแปลงออกมาเป็นคำพูด ในรูปของเรื่องราวที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (context) จำเพาะ สำหรับให้ผู้ฟัง **ตีความ** ได้โดยอิสระ คาดหวังว่าผลการตีความของผู้ฟังแต่ละคน จะมีทั้งส่วนที่เหมือนและส่วนที่ไม่เหมือนกับการตีความของคนอื่น เมื่อนำผลการตีความนั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มก็จะสามารถบันทึก “**ขุมความรู้**” ที่เป็น **ความรู้เพื่อการปฏิบัติ** เพื่อการบรรลุ “**หัวปลา**” ได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนของ การตีความที่ไม่เหมือนกัน จะนำไปสู่การยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage) โดยอัตโนมัติ

เมื่อผู้เล่าแต่ละคนเล่าเรื่องเสร็จ ประธานขอให้สมาชิกกลุ่มตีความว่าเรื่องดังกล่าวบอกอะไรเกี่ยวกับความรู้เพื่อการบรรลุ “**หัวปลา**” ที่เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ เมื่อผู้ตีความคนที่ 1 เสนอการตีความของตน เลขานุการเขียนขึ้นกระดาษ flip chart ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนสมาชิกกลุ่มตีความครบคน ก็ช่วยกันสรุป “**ขุมความรู้**” จากเรื่องเล่าดังกล่าว ให้สมาชิกกลุ่มหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันเล่าเรื่อง และให้สมาชิกคนอื่นช่วยกันตีความสกัด “**ขุมความรู้**” จนครบคน แล้วอาจขึ้นรอบใหม่ จนสมควรแก่เวลา จึงร่วมกันสังเคราะห์จากรายการ “**ขุมความรู้**” จัดเป็นหมวดหมู่ได้เป็น “**แก่นความรู้**” (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “**หัวปลา**” ที่กำหนด ทั้งขุมความรู้และแก่นความรู้นี้จะต้องได้รับการจดบันทึกไว้อย่างดี ขออย่าว่าวิธีเขียน “**ขุมความรู้**” ต้องเขียนแบบ **วิธีปฏิบัติ ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี**

วิธีจัดหมวดหมู่และสังเคราะห์ “**ขุมความรู้**” เป็น “**แก่นความรู้**” อาจใช้ Card Technique คือตัดแบ่งครึ่งกระดาษ A4 ตามยาว ใช้สำหรับเขียน “**ขุมความรู้**” แต่ละตัวลงไปหนึ่ง “**ขุมความรู้**” ต่อหนึ่งแผ่น ด้วยปากกาเมจิกเส้นใหญ่ แล้วจึงนำ card มาจัดกลุ่ม เอา card ที่มีข้อความคล้ายกันหรือเป็นกิจกรรม

ทำนองเดียวกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน แยกให้ได้สัก 5 - 10 กลุ่ม และเขียนชื่อของแต่ละกลุ่ม โดยชื่อของกลุ่ม card นั้นควรเป็น ด้อยคำเชิงการกระทำหรือการปฏิบัติ ก็จะได้ “แก่นความรู้” เพื่อ การบรรลุ “หัวใจ” ตามที่กำหนดไว้

ในวาระการนำเสนอผลการระดมความคิดของกลุ่มย่อย ต่อที่ประชุมใหญ่ ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เห็นทั้งความเหมือน การ เติมเต็ม และความต่างของผลการประชุมกลุ่ม ส่วนที่เป็นความ ต่างควรนำมาทำความเข้าใจร่วมกัน จะพบว่าเหตุที่ต่างเพราะ ต่างกลุ่มมีความเข้าใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม หรือบริบทต่างกัน นำไปสู่ความรู้ที่ยกระดับขึ้น จากความเข้าใจ บริบทของเรื่องราวนั้นๆ

หากมีเวลามากพอ อาจจัดให้มีคณะทำงานทำหน้าที่สรุป และสังเคราะห์ภาพรวมของ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจ” ที่ กำหนด มานำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อตักตวง และบันทึกไว้ใช้ งานต่อไป

ในสถานการณ์จริง เมื่อได้ “ขุมความรู้” และ “แก่น ความรู้” จากการประชุมระดมความคิด สมาชิกแต่ละคนจะนำ ความรู้เหล่านั้นไปทดลองใช้ในกิจการงานของตน แล้วเก็บข้อมูล สังเกต และบันทึกผลของการทดลองปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างสมาชิก ความรู้ก็จะถูกยกระดับผ่านการปฏิบัติขึ้น เรื่อยๆ และกิจการงานก็จะบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกัน

ในการประชุมเพื่อ “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้ดังกล่าว บรรยากาศที่เท่าเทียมและเป็นอิสระสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วย ให้การเล่าเรื่อง และการเสนอข้อคิดเห็น หรือตีความเรื่องเล่า ดีง หรือสกัดความรู้ออกมาจากเรื่องเล่า ดำเนินไปอย่าง เป็นธรรมชาติ เป็นการพูดออกมาจากใจ ไม่ผ่านการกลั่นกรองด้วยความเกรงใจ

ความเกรงอาวูโส เกรงว่าคำพูดหรือความเห็นของตนจะผิดหลัก
ทฤษฎี ฯลฯ ซึ่งเป็นอุปสรรคปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์อันเป็น
บ่อเกิดของนวัตกรรม

เครื่องมือชุดธารปัญญา

เครื่องมือจัดการความรู้ชุดธารปัญญา ประกอบด้วย

1. ตารางแห่งอิสราภาพ
2. ธารปัญญา
3. บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน
4. ชุมความรู้
5. พื้นที่ประเทืองปัญญา

เครื่องมือจัดการความรู้ชุดนี้เหมาะสำหรับการดำเนินการ
จัดการความรู้ที่ทำเป็นเครือข่ายขององค์กรหรือหน่วยงานที่มี
ภารกิจประเภทเดียวกัน ดังนั้นในที่นี้ คำว่า “เครือข่าย” จึง
หมายถึงเครือข่ายขององค์กรที่เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือ
จัดการความรู้ด้วยกัน และคำว่า “กลุ่ม” หรือ “ทีมงาน” หมายถึง
กลุ่มคนภายในองค์กรเดียวกันหรือหน่วยงานเดียวกันที่ร่วมปฏิบัติ
งานประจำ และดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานนั้นๆ

ตารางแห่งอิสราภาพ (Self-Assessment Table)

ตารางแห่งอิสราภาพเป็นตารางสำหรับประเมินตนเอง
(หมายถึงประเมินขีดความสามารถของกลุ่ม) ว่ามีขีดความสามารถ
หลัก (Core Competence) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์
ในระดับใด

ตารางแห่งอิสรภาพมีหัวใจ 4 ประการที่สัมพันธ์
 เกี่ยวเนื่องกัน

1. **ขีดความสามารถ (Competence)** หมายถึงขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

- การปฏิบัติจริง (action)
- ความรู้ความเข้าใจ (understanding)
- ความเชื่อ ค่านิยม (value)

2. **เป้าหมายที่พึงประสงค์ (objective, goal)** ที่มีความชัดเจนพุ่งเป้า อยู่ภายใต้ทิศทางและวิสัยทัศน์หลักขององค์กร เป็นเป้าหมายที่ทรงพลัง เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติ มีความลึกเข้าไปถึงระดับจิตใจ คุณค่า และความเชื่อ แต่ในขณะเดียวกันก็มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม วัดได้ ซึ่งในภาษาของ ศคส. ก็คือ “หัวปลา” นั่นเอง

3. **การประเมินตนเอง** นี้คือที่มาของชื่อ “ตารางแห่งอิสรภาพ” เพราะการที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นผู้ดำเนินการประเมินระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่ม เป็นกิจกรรมแห่งความเป็นอิสระ และต้องการจิตวิญญาณแห่งความเป็นอิสระ ความมั่นใจ และการรับฟังซึ่งกันและกัน

การประเมินตนเอง เป็นกิจกรรมที่สมาชิกกลุ่มงานทำร่วมกัน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ของกลุ่ม ไม่ใช่เพื่อเอาใจหวาดผู้อื่น ไม่ใช่เอาใจให้ผู้ประเมินภายนอก โดยความคิดและความเชื่อเช่นนี้คือที่มาของคำว่า “อิสรภาพ” ซึ่งหมายความว่าปลดปล่อยจากอำนาจครอบงำ

4. ตาราง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือขีดความสามารถระดับเริ่มต้น (1) ไปจนถึงระดับสูงยิ่ง (5) โดยที่กลุ่มผู้ปฏิบัติเป็นผู้ร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ของระดับขีดความสามารถเอง

นี่คือความหมายของคำว่า “อภิสรรภาพ” แต่ก็เป็นอภิสรรภาพที่อิงฐานความรู้ คือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) จากเกณฑ์ความสามารถหรือคุณภาพที่มีผู้กำหนดไว้แล้ว เช่น ในกรณีของเครือข่ายพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ความรู้ชัดแจ้งชุดหนึ่งได้จากหนังสือ “มาตรฐาน HA และเกณฑ์พิจารณา : บุรณการภาพพรมระดับโรงพยาบาล” จัดพิมพ์โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ความรู้ชัดแจ้งอีกชุดหนึ่งได้จากเอกสาร “Health Care Criteria for Performance Excellence 2004” ของ Baldrige National Quality Program แห่งสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ฐานความรู้อีกประเภทหนึ่งที่เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องนำมาใช้ คือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ทั้งของคนที่เป็นสมาชิกกลุ่ม/เครือข่ายเอง และคนที่อยู่นอกเครือข่ายที่เป็นผู้มีผลงานดีเด่น สะท้อนว่า จะต้องเป็นผู้มีขีดความสามารถ (competence) สูงในเรื่องที่เราต้องการใช้ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กลุ่ม/เครือข่ายพึงประสงค์

จะเห็นว่า “ตารางแห่งอภิสรรภาพ” เป็นเครื่องมือในการทำความรู้จักตนเอง เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา “ขีดความสามารถ” ที่จำเพาะต่องานที่กลุ่มมีเป้าหมายบรรลุความเป็นเลิศ ขีดความสามารถที่กล่าวนี้เป็นขีดความสามารถบนฐานของการปฏิบัติ ความเข้าใจ และความเชื่อ ที่อยู่บนฐานของความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก และที่ชัดเจนที่สุดคือ “ตารางแห่งอภิสรรภาพ” เป็นเครื่องมือในการวัด (measurement) เพื่อการประเมินตนเอง

หัวใจของตารางแห่งอภิสรรภาพมี 4 ห่อง และรวมกันเป็นหนึ่งเดียว จะใช้ตารางแห่งอภิสรรภาพประเมินขีดความสามารถข้าบ่อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติเอง

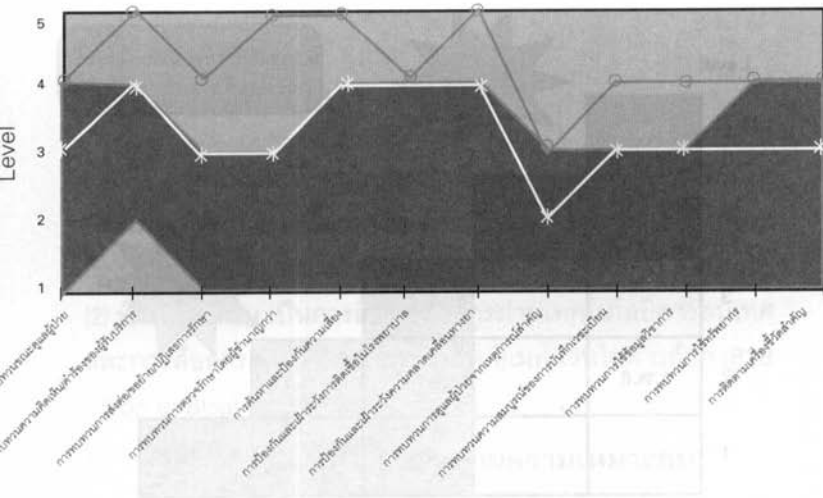
ตารางแห่งอิสรภาพนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ ได้หลายอย่าง เช่น

1. ใช้ในการประเมินตนเอง ให้รู้ว่าในปัจจุบันตนเอง (บุคคลหรือกลุ่ม) มีขีดความสามารถแต่ละด้านในระดับใด
2. ใช้เปรียบเทียบสภาพความสามารถของตน ระหว่างขีดความสามารถในปัจจุบัน กับขีดความสามารถที่มุ่งหวังในอนาคต (เช่นใน 1 ปีข้างหน้า)
3. ใช้เปรียบเทียบขีดความสามารถของบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง หรือของกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง
4. ใช้ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถในอดีตเปรียบเทียบกับขีดความสามารถในปัจจุบัน
5. ใช้ติดตามผลการดำเนินการว่าขีดความสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เช่น เปรียบขีดความสามารถตอนเริ่มต้นกับขีดความสามารถหลังดำเนินการโครงการไปได้ 1 ปี

“ธรรมาภิบาล” (River Diagram) เป็นผังแสดงการกระจายของระดับขีดความสามารถหลักของหน่วยงานที่มาร่วมเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับขีดความสามารถหลักที่นำมาลงในผังมาจากผลการประเมินตนเองตาม “ตารางแห่งอิสรภาพ” หรือ ตารางระดับขีดความสามารถหลักเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ นั่นเอง ความกว้างของ “ลำธาร” เป็นตัวบอกความแตกต่างในระดับขีดความสามารถหลักของหน่วยงานสมาชิกเครือข่าย ระดับขีดความสามารถด้านใดขององค์กรสมาชิกอยู่ค่อนข้างมาทาง “ฝั่งเหนือ” องค์กรนั้นก็อยู่ในฐานะ “ผู้แบ่งปัน” ความรู้ด้านนั้น ระดับขีดความสามารถด้านที่อยู่ค่อนข้างมาทาง “ฝั่งใต้” บอกให้รู้ว่าในด้านนั้นองค์กรอยู่ในฐานะ “ผู้เรียนรู้”

องค์กรสมาชิกแต่ละองค์กรจะเป็นผู้แบ่งปันความรู้ในบางความสามารถหลัก และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้เรียนรู้ในบางความสามารถหลัก และที่สำคัญแม้ในขีดความสามารถหลักที่ขีดความสามารถขององค์กรอยู่ที่ระดับ 5 และองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้แบ่งปันในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรก็จะได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นในกระบวนการที่องค์กรทำหน้าที่เป็นผู้แบ่งปันความรู้ในกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist)

“ธรรมาภิบาล” เป็นเครื่องมือให้ “คุณประสาน” (ผู้จัดการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - KM Network Manager) มองเห็นภาพรวมของขีดความสามารถหลักของเครือข่าย และในขณะเดียวกันก็ช่วยให้สมาชิกของเครือข่ายมองเห็น “ตำแหน่ง” ของตนภายในกลุ่มได้โดยง่าย และเห็นได้เป็นรายขีดความสามารถหลัก ดังตัวอย่างภาพ “ธรรมาภิบาล” กลุ่มเครือข่ายจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง 17 แห่ง และเส้นระดับความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก ดังนี้

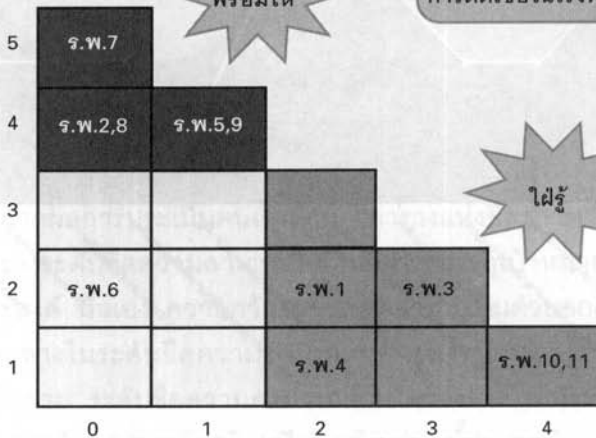


ภาพแม่น้ำ (ช่วงแถบสีเข้ม) คือการกระจายตัวของผลการประเมินตนเองในปัจจุบันของ 17 โรงพยาบาลในเครือข่ายเส้นสีอ่อนคือผลการประเมินตนเองในปัจจุบันของโรงพยาบาลบ้านตาก เส้นสีเข้มคือเป้าหมายของการปรับปรุงตนเองของโรงพยาบาลบ้านตาก ใน 1 ปีข้างหน้า ถ้าผู้เขียนเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตาก ผู้เขียนจะขยายภาพนี้ให้ใหญ่มองเห็นรายละเอียดได้แต่ไกล เขาไปติดหัวโรงพยาบาล เพื่อใช้บริหารความมุ่งมั่นร่วมกันของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล

บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

“บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Ladder Diagram) เป็นผังแสดงระดับความสามารถปัจจุบันกับระดับความปรารถนาที่จะเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในขีดความสามารถหลัก (core competence) เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังตัวอย่างรูปบันไดแห่งการแลกเปลี่ยนขีดความสามารถหลัก ด้านการป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล ของโรงพยาบาล 17 แห่ง ในเครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง

Level



GAP (=Target minus Current)

โรงพยาบาลในพื้นที่สี่เทา ได้แก่ โรงพยาบาล 10 และ 11 เป็นโรงพยาบาลที่มีความต้องการเรียนรู้สูงในเรื่องการป้องกัน และเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล และโรงพยาบาล 7 (พื้นที่สี่เทาเข้ม) เป็นโรงพยาบาลที่ทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ในเรื่องการป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล

“คุณประสาน” (ผู้จัดการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้) และ “คุณอำนวย” ของโรงพยาบาลกลุ่มที่ต้องการเรียนรู้สูงในเรื่อง การป้องกันและการเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล สามารถ ใช้บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้เป็นแนวทางช่วยในการทำ หน้าที่ “พ่อสื่อ - แม่ซัก” (match maker) จับคู่ทำกิจกรรม “เพื่อน ช่วยเพื่อน” (Peer Assist) หรือกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ต่อไปได้

พื้นที่ประเทืองปัญญา

“พื้นที่ประเทืองปัญญา” หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 2 ประเภท ได้แก่ (1) **พื้นที่จริง** คือการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบตัว พบหน้าซึ่งกันและกัน (F2F - Face to Face) กับ (2) **พื้นที่เสมือน** เป็นการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร อันได้แก่ อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ เว็บไซต์ บล็อก (B2B - Blog to Blog) รวมทั้งโทรศัพท์มือถือ

ต้องใช้พื้นที่ทั้ง 2 ชนิดตามความเหมาะสม

บันทึกขุมความรู้ของแต่ละองค์กร/หน่วยงาน ที่เก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ควรเปิดให้องค์กร/หน่วยงานในเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้าไปศึกษาหาข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต และมี “กระดานสนทนา” (webboard) ให้เข้าไปซักถามแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการตามความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของงานของสมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มองในมุมหนึ่ง “พื้นที่ประเทืองปัญญา” ก็คือ “ตัวปลา” ใน “โมเดลปลา” นั่นเอง

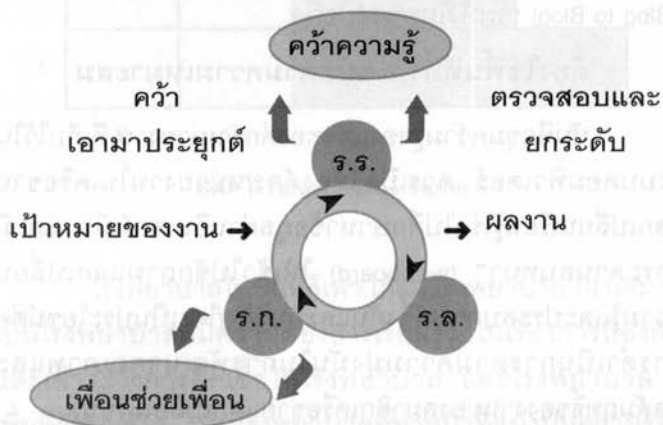
155

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวกคว่ำและบันทึก

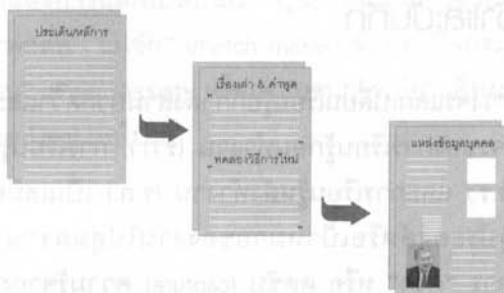
“วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำและบันทึก” ได้แก่ วงจรของการเรียนรู้ก่อนทำงาน (ร.ก.), การเรียนรู้ระหว่างทำงาน (ร.ร.) และการเรียนรู้หลังทำงาน (ร.ล.) เป็นเสมือนวงล้อหมุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานไปสู่ผลงาน โดยมีกระบวนการ “คว่ำ” หรือ ดูดซับ (capture) ความรู้จากภายนอก

เข้ามาสู่วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม และเมื่อมีการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติหรือการทำงาน เกิดความรู้ใหม่ก็มีการจัดบันทึก “ซุมความรู้” จัดระบบเป็น “คลังความรู้” ไว้ใช้งานและปรับปรุงต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ ดังรูป

โมเดล “วงจรเรียนรู้ยกกำลังสาม” บวก คำ



บันทึก “ซุมความรู้” เป็น “คลังความรู้” ที่มีบริบท และรายละเอียด ตามกาลเทศะที่ต้องการความรู้นั้น



เรียนรู้ก่อน - เพื่อช่วยเพื่อน (Peer Assist)

เมื่อจะเริ่ม “ลงมือทำ” เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามหัวข้อที่เราไม่เคยทำ หรือไม่ล้นทัด หรือยังได้ผลไม่เป็นที่พอใจ ขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้คือหาข้อมูล (ความรู้) ว่าเรื่องนั้นๆ มีบุคคลหรือกลุ่มคนที่ไหน หน่วยงานใด ที่ทำได้ผลดีมาก (best practice) และถือเป็นกัลยาณมิตร (peers) ที่อาจช่วยแนะนำหรือให้ความรู้เราได้ กัลยาณมิตรนี้อาจเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน อาจเป็นหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกันหรือเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้ แล้วติดต่อขอเรียนรู้วิธีทำงานจากเขา การไปเรียนรู้จากหน่วยงาน จะโดยวิธีไปดูงาน โทรศัพท์หรืออีเมลล์ ไปถาม เชิญ



157

บรรยากาศกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน
ระหว่างสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยกับ สคส.

มาบรรยาย หรือวิธีอื่นๆ ก็ได้

หลักคิดในเรื่องนี้ก็คือ มีคนอื่นที่เขาทำได้ดีอยู่แล้ว ในเรื่องที่เราอยากพัฒนาหรือปรับปรุง ไม่ควรเสียเวลาคิดค้นใหม่ด้วยตนเอง ควร “เรียนลัด” โดยนำตัวอย่างจากผู้ที่ทำได้ดีอยู่แล้ว มาปรับใช้กับงานของเรา แล้วพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ย้ำว่าการเรียนรู้จากกัลยาณมิตรนี้จะต้องไม่ใช่ไปลอกวิธีการของเขามาทั้งหมด แต่ไปเรียนรู้แนวคิดและแนวปฏิบัติของเขาแล้วเอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมต่อสภาพการทำงานของเรา

เครื่องมือในการเรียนรู้จากกัลยาณมิตรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม และเป็นระบบเรียกว่า peer assist ซึ่ง สคส. เรียกเครื่องมือนี้ว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” ซึ่งมีวิธีการแบบเต็มรูป (โดยใช้เวลา 1¹ - 2 วัน) ดังนี้

1. กำหนดประเด็นหรือเทคนิคที่ต้องการเรียนรู้ให้ชัดเจน ฝ่ายผู้ขอเรียนรู้เตรียมประชุม ร่วมกันกำหนดคำถามหรือรายละเอียดของการทำงานหรือวิธีปฏิบัติที่ต้องการเรียนรู้ให้ชัดเจน และมีเป้าหมายแน่นอนว่าจะเอาความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลใด ย้ำว่ากิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” เป็นการเรียนรู้ความรู้ปฏิบัติ ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี
2. กำหนดตัวบุคคลที่จะมาร่วม ทั้งของฝ่ายผู้แบ่งปัน และฝ่ายผู้ขอเรียนรู้ โดยมีหลักว่าจะต้องได้ทีมที่มีทักษะ, ประสบการณ์ และความคิดแตกต่างหลากหลายและครอบคลุมประเด็น เทคนิค และทักษะที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และในขณะเดียวกันก็ไม่ทำให้กลุ่มใหญ่เกินไปจนขาดความเป็นกันเอง
3. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายผู้เรียนรู้กับผู้แบ่งปัน ให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันในเรื่องเป้าหมายหลัก ทำความรู้จักตัวบุคคลที่จะมาร่วมการเตรียมตัวล่วงหน้าของทั้งสองฝ่าย เช่น ฝ่ายแบ่งปันส่งเอกสารให้ฝ่ายขอเรียนรู้ ฝ่ายขอเรียนรู้

ส่งตัวอย่างคำถามให้ฝ่ายแบ่งปัน ฯลฯ การเตรียมตัวล่วงหน้าจะช่วยให้สามารถใช้เวลาช่วงพบปะซึ่งมีน้อยให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่

4. ฝ่ายผู้ขอเรียนรู้กำหนดตัว “คุณลิขิต” ของตนไว้ล่วงหน้า และทั้งสองฝ่ายร่วมกันกำหนดตัว “คุณอำนวย” ของกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” ไว้ล่วงหน้า “คุณอำนวย” จะช่วยวางแผนของกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนนี้ด้วย และ “คุณอำนวย” ควรมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ facilitator โดยอาจเป็นบุคคลภายนอก หรือภายในองค์กรฝ่ายขอเรียนรู้ หรือภายในองค์กรฝ่ายแบ่งปันก็ได้ แต่มีเงื่อนไขว่า “คุณอำนวย” จะต้องเข้าใจเรื่องราวตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” เป็นอย่างดี และเตรียมตัวศึกษาข้อมูลความรู้ที่ต้องการหรือเป้าหมายการทำงานที่ต้องการเรียนรู้ ตัวบุคคลที่มาร่วมทั้งสองฝ่าย ฯลฯ

5. เริ่มกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนด้วยกิจกรรมละลายพฤติกรรม หรือทำความคุ้นเคยกัน และสร้างบรรยากาศสบายๆ ไม่เกร็ง บรรยากาศที่เป็นอิสระ เปิดเผย ชื่นชมยินดี มีอารมณ์แจ่มใส แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นบรรยากาศที่เอาจริงเอาจัง อ่อนน้อมต่อมตน และอยู่กับความเป็นจริงและข้อจำกัด ซึ่งมีอยู่จริง คือ ไม่ใช่เวทีสำหรับโอ้อวดหรือโฆษณาหน่วยงานหรือตัวบุคคลมีการแบ่งตัวกิจกรรมหลักออกเป็น 4 ส่วนที่ใช้เวลาเท่าๆ กัน ได้แก่

»»» ช่วงให้ข้อมูลของทีมผู้ขอเรียนรู้ บอกความต้องการที่ชัดเจน บอกวิธีทำงานและผลที่ได้รับในปัจจุบันและความรู้ความเข้าใจหรือความเชื่อและข้อจำกัดที่ทำให้ปฏิบัติเช่นนั้น บอกข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบทในการทำงาน และบอกว่ามีแผนจะดำเนินการในอนาคตอย่างไร ทีมผู้ขอเรียนรู้ต้องพยายามนำเสนอให้กระชับเพื่อให้ทีมผู้แบ่งปัน

ได้มีเวลาแบ่งปันให้มาก

- »»» ช่วงที่สอง ทีมแบ่งปันเป็นผู้พูดปรึกษาหารือกันภายในกลุ่ม (โดยที่ทีมขอเรียนรู้นั่งฟังอย่างสงบหรือออกไปนอกห้องเพื่อให้ทีมแบ่งปันพูดคุยหารือกันได้อย่างอิสระ) ในประเด็นหลักต่อไปนี้
- คำบอกเล่าว่าสิ่งที่ได้มารับฟังส่วนใดที่ทำให้แปลกใจเพราะอะไร ส่วนใดที่ตรงตามความคาดหมาย ส่วนใดที่คาดหวังไว้แต่ไม่ได้คำบอกเล่า
 - ทีมแบ่งปันปรึกษาหารือกันว่าจะดำเนินการอะไรต่อเพื่อให้เข้าใจบริบทของทีมผู้ขอเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้น เช่น ขอข้อมูลเพิ่มเติม ขอสัมภาษณ์คนบางคนในองค์กร ขอโทรศัพท์ไปสอบถามคนภายนอก เช่น ลูกค้า เป็นต้น
 - ทีมแบ่งปันให้ความเห็นหรือทางเลือกวิธีปฏิบัติ แก่ที่ประชุมร่วมระหว่างทีมขอเรียนรู้กับทีมแบ่งปัน โดยเน้นว่าเป็นความเห็นจากประสบการณ์อันจำกัดของตน ขออย่าว่าความเห็นนี้ไม่ใช่ความรู้สำเร็จรูปที่จะนำไปใช้ได้ทันที
- »»» ช่วงที่สาม ทีมผู้ขอเรียนรู้ร่วมกันวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญๆ ที่ได้เรียนรู้ และกำหนดแนวทางดำเนินการต่อไป ในตอนจบช่วงนี้ ให้ผู้แทนของทีมขอเรียนรู้นำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้ ผู้เข้าร่วมฟังควรมีพนักงานในองค์กรผู้ขอเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นทั้งหมด (นี่คือเหตุผลว่าทีมผู้ขอเรียนรู้ควรเป็นทีมเหย้า และทีมผู้แบ่งปันเป็นทีมเยือน) นำเสนอทางเลือกต่างๆ และนำเสนอเรื่องราวที่วิธีการหนึ่งให้ได้ผลในบริบทขององค์กรผู้แบ่งปัน ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะนำเสนอว่าจะต้องใช้วิธีการนั้นๆ เท่านั้น
- »»» ช่วงที่สี่ ทีมผู้แบ่งปันนำเสนอ feedback ให้แก่ทีมผู้ขอเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้
- ส่วนใดที่ทีมผู้ขอเรียนรู้ทำได้ดีมากอยู่แล้ว
 - ส่วนใดที่ควรปฏิบัติต่างไปจากเดิมเพราะเหตุใด มีทางเลือก

อะไรบ้าง

- กล่าวถ้อยคำที่เป็นกำลังใจแก่ทีมผู้ขอเรียนรู้
- เตือนว่าอย่าคาดหวังคำตอบหรือคำแนะนำที่คล้ายเป็น “ยาผีบอก” ที่ได้ผลเหมือนเป่ามนตร์

หลังจากนั้น ผู้จัดการกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” กล่าวขอบคุณทุกฝ่าย และอาจกล่าวเชิญทีมผู้แบ่งปันให้มาเยือนเป็นครั้งที่ 2 หลังจากทีมขอเรียนรู้ได้ปรับปรุงงานไปได้ระยะหนึ่ง โดยอาจนัดวันของกิจกรรมครั้งที่ 2 ไว้ล่วงหน้า

มอบเวลา 5 นาทีสุดท้ายของช่วงที่สี่นี้ ให้ทีมผู้แบ่งปันได้บอกว่าตนได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้ และจะนำความรู้นี้กลับไปทำอะไรในหน่วยงานหรือองค์กรของตน คำกล่าวตอนนี้ จะช่วยให้เห็นว่ากิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” ไม่ใช่การเรียนรู้ทางเดียว แต่เป็นการเรียนรู้ 2 ทาง คือ เกิดการเรียนรู้ทั้งฝ่ายผู้ขอเรียนรู้ และฝ่ายผู้แบ่งปัน

หลังจากนั้นจึงเป็นการทำ AAR กิจกรรมทั้งหมด (ดูหัวข้อ AAR ซึ่งอยู่ในตอนถัดไป) จริงๆ แล้ว ควรทำ AAR เมื่อจบกิจกรรมของวันแรกด้วย

ข้อพึงเน้นในการทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” ก็คือ (1) เน้นการเสาะหาทางเลือก และความเข้าใจลึกๆ (insight) ร่วมกัน ไม่ใช่เพื่อทำความเข้าใจการใดวิธีการหนึ่งอย่างจำเพาะ (2) อย่าเน้นการแก้ไขตัวบุคคล อย่าเจาะจงตัวบุคคล แต่ให้เน้นการพัฒนาวิธีการ งาน และผลงาน

ในสถานการณ์จริง อาจใช้เทคนิค “เพื่อนช่วยเพื่อน” แบบไม่เต็มรูป หรือฉบับย่อ หรือแบบง่ายๆ เป็นกันเองก็ได้ ผู้ใช้พึงปรับ (ปรุง) เอาเองตามความเหมาะสม

ในกรณีที่จำนวนคนเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนมีจำนวนมากและเวลามีน้อย อาจใช้เทคนิคประชุมแบบหมุนเวียน (Rotating Peer Assist) คืออาจจัดวงประชุม 2 - 3 วง แล้วหมุน

เปลี่ยนสมาชิกของวง ให้คนได้พบกันทั้งหมด

หรือในกรณีต้องการพัฒนาทักษะบางอย่างในหลายองค์กรหรือหลายชุมชนอาจจัดกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนและบันทึก “ชุมชนความรู้” ไว้ สำหรับนำไปใช้แลกเปลี่ยนกับชุมชนอื่นๆ ในการประชุมเพื่อนช่วยเพื่อนครั้งที่ 2, 3, 4, ...

ความสัมพันธ์จากกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อนไม่ควรสิ้นสุดไปกับการประชุม ทั้งสองทีมควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ (จากการเอาความรู้และแนวความคิดจากกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” ไปทดลองปฏิบัติ) โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) จนกว่าจะถึงกำหนดนัดประชุมอีกครั้งหนึ่งซึ่งควรผลัดเปลี่ยนกันเป็นทีมเหย้า - ทีมเยือน

หมายเหตุ

ข้อความในตอนที่ว่าด้วยเครื่องมือ “เพื่อนช่วยเพื่อน” นี้ส่วนใหญ่ได้จากหนังสือ Learning to Fly ฉบับปรับปรุง (2004) ผู้ที่สนใจเทคนิคนี้จริงๆ ควรอ่านหนังสือเล่มนี้ หน้า 97 - 129 เนื่องจากมีรายละเอียดมากกว่าที่สรุปมามากมาย

เรียนรู้ระหว่าง - AAR

“การเรียนรู้ระหว่างทำงาน” เป็นเรื่องของการสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ เครื่องมือในการเรียนรู้ดังกล่าวเรียกว่า AAR (After Action Review) เป็นเครื่องมือที่ใช้ง่ายแต่ทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ และใน สคส. ใช้กันเป็นประจำทุกสัปดาห์ประกอบเครื่องมืออีกชิ้นหนึ่งที่เรียกว่า Weekly Meeting

AAR เป็นเครื่องมือที่กองทัพสหรัฐอเมริกาคิดค้นใช้

ในการทำสงครามเวียดนาม ใช้ทันทีหลังการรบเล็กๆ เสร็จสิ้น ช่วยให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นของทหารระดับล่างสุดเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและดำเนินการรบครั้งต่อไปเนื่องจากนายทหารไม่มีทางได้ประสบการณ์ตรงจากการรบแบบเดียวกับพลทหาร หลังจากนั้นก็ได้มีการนำ AAR มาใช้ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และกลายเป็นเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง เนื่องจากใช้ง่าย ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีใดๆ เลย แต่ทรงพลังมาก

AAR อาจใช้ได้หลากหลายบริบท ดังได้กล่าวแล้วว่า ในกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ควรทำ AAR เมื่อจบวันแรก และเมื่อจบกระบวนการทั้งหมด สคส. ทำ AAR ในกลุ่ม “คุณอำนวย” และ “คุณลิขิต” ในตลาดนัดความรู้ในตอนเย็นวันแรก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ตรงในวันนั้น สคส. เคยทำ AAR บนรถบัสระหว่างการเดินทาง “KM สัญจร” ระหว่างวันที่ 5 - 7 กรกฎาคม 2548 โดยทำ AAR ทันทีที่ดูงานที่จุดหนึ่งจบ และเดินทางต่อไปอีกจุดหนึ่งผู้ร่วมเดินทางไปดูงานขอกระบวนการนี้มากเพราะช่วยให้ได้เห็นสิ่งที่ตนไม่ได้เห็น ช่วยเติมเต็มประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในการจัด “ตลาดนัดความรู้” ของ สคส. ถ้ามีเวลาเราจะให้ผู้เข้าร่วมทำ AAR ตอนจบ และในการประชุมวิชาการจัดการความรู้ครั้งที่ 17 ของ สคส. เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ ก็ได้ทำ AAR ก่อนจบการประชุมเช่นกัน

ในการทำ AAR ก็เช่นเดียวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการจัดการความรู้โดยทั่วไปจะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เท่าเทียม ชื่นชมยินดี หรือบรรยากาศที่คิดเชิงบวก ดังนั้นการจัดเก้าอี้ในห้องประชุมควรจัดเป็นวงกลมหรือรูปตัวยู และไม่ต้องมีโต๊ะ เพื่อให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิดกันและเป็นบรรยากาศสบายๆ ไม่เป็นห้องเรียน ต้องมี “คุณอำนวย” (Facilitator) ของกระบวนการ บอกให้ทุกคน “ถอดหมวก” คือถอดตำแหน่ง ยศศักดิ์

และส่งให้ผู้ร่วมทำ AAR ทุกคนในภายหลัง

คนที่เคยผ่านกิจกรรม AAR ทุกคน พูดเป็นเสียงเดียวกันว่ากิจกรรมนี้ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมที่ทำร่วมกันเพิ่มขึ้นมาก และที่สำคัญเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมตระหนักในคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เห็นพลังของความแตกต่างหลากหลายจากประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ประสบการณ์นี้จะทำให้แต่ละคนเกิดความมั่นใจในตัวเอง เห็นคุณค่าของตนเอง การมีเจตคติเช่นนี้สำคัญมากต่อการดำเนินการจัดการความรู้แบบ “มีชีวิต”

ที่จริงการสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เคารพ รับฟัง และให้ข้อคิดเห็นออกมาจากใจ ในทำนองที่ใช้ในกระบวนการ AAR เป็นเรื่องที่ควรใช้ในทุกกิจกรรม “ตัวปลา” หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวจัดการความรู้

โปรดสังเกตว่า หากใช้ AAR เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาคุณภาพงาน AAR ก็จะเป็นเครื่องมือของ CQI (Continuous Quality Improvement) นั่นเอง กิจกรรม CQI กับกิจกรรมจัดการความรู้ก็จะผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกัน นอกจากนี้หากมองจากมุมของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) AAR เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเห็นคุณค่าของวิถีคิด (Mental Model) หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่แตกต่างหลากหลาย

การใช้ AAR ในการปฏิบัติงานจริงๆ ควรใช้แบบประยุกต์ให้เหมาะต่อบรรยากาศการทำงานในขณะนั้น และตามวัฒนธรรมองค์กร การตั้งคำถามในกิจกรรม AAR อาจดัดแปลงไปจาก 6 คำถามข้างต้นก็ได้ จุดสำคัญคือ การใช้ AAR เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์แนวราบ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่

ที่ให้คุณค่าความแตกต่างหลากหลายของความคิดเห็น ภายใต้เป้าหมาย หรือ “หัวปลา” เดียวกัน ให้คนในองค์กรสามารถทำงานภายใต้ความคิดความเชื่อที่แตกต่างหลากหลายได้อย่างมีพลังเสริม (synergy) ซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันที่ “หัวปลา” (เป้าหมายหลัก) ขององค์กร

เรียนรู้ภายหลัง - Retrospect

การเรียนรู้หลังเสร็จงานเรียกว่า “การประชุมทบทวนงาน” (retrospect) เป็นกิจกรรมที่คล้าย AAR แต่มุ่งเน้นรายละเอียดเจาะลึกและเป็นพิธีการกว่า และอาจดำเนินการไม่กี่ชั่วโมง หรือไม่ก็วัน หลังงานเสร็จ แต่ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์ การประชุมทบทวนงานนี้ อาจใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ถึง 2 วัน

AAR เป็นการประชุมทบทวนงานย่อย ที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการใหญ่ แต่ “การประชุมทบทวนงาน” เป็นการประชุมทบทวนงานของโครงการใหญ่ภาพรวมดำเนินการเมื่องานภาพรวมเสร็จสิ้น

หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการประชุมทบทวนงาน ได้แก่

1. มีการเชิญประชุม และระบุวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างชัดเจน วัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อการเรียนรู้สำหรับนำไปปรับปรุงงานที่จะทำในโอกาสข้างหน้า
2. เป็นการประชุมแบบพบหน้ากันหรืออย่างน้อยก็เป็นการประชุมทางไกลโดยใช้วิดีโอ ไม่ควรประชุมแบบใช้อีเมล
3. อาจมี “คุณอำนวย” (facilitator) ช่วยดำเนินการประชุม
4. หัวหน้าหรือผู้จัดการโครงการต้องเข้าประชุมด้วยเสมอ
5. พนักงานในองค์กรที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำโครงการ

- ในลักษณะคล้ายคลึงกันควรได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมด้วย
6. มีการทบทวนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ (deliverables) ของโครงการ รวมทั้งทบทวนแผนงานและวิธีทำงาน
 7. ตั้งคำถามว่าชิ้นงานหรือขั้นตอนใดบ้างดำเนินการไปอย่างดี และตั้งคำถามเจาะลึกลงไปรายละเอียด
 8. หาเหตุผลที่ทำให้ชิ้นงานเหล่านั้นดำเนินไปด้วยดี และจดบันทึกไว้สำหรับเป็นบทเรียนและคำแนะนำสำหรับการทำงานในอนาคต
 9. ตั้งคำถามว่าชิ้นงานหรือขั้นตอนใดบ้างที่น่าจะได้ผลดีกว่า และขอคำแนะนำวิธีการที่ควรใช้ หากมีงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน
 10. มีการจดบันทึกการประชุม สำหรับเป็น “ชุมชนความรู้” เพื่อการทำงานในอนาคต
 11. ระมัดระวังไม่ให้การประชุมเกิดผลในลักษณะตำหนิติเตียนผู้ใด ให้ถือว่า “ผิดเป็นครู”

ชุมชนแนวปฏิบัติ

“ชุมชนแนวปฏิบัติ” (CoP - Community of Practice) เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ที่ง่ายและทรงพลังมากอีกชิ้นหนึ่ง มองจากมุมหนึ่ง “ชุมชนแนวปฏิบัติ” คือรูปแบบหนึ่งของกิจกรรม “ตัวปลา” คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยความเป็นจริงในกลุ่มคนหรือในองค์กรมักมี “ชุมชน” อยู่แล้วโดยธรรมชาติ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีธรรมชาติที่ต้องการการรวมกลุ่ม เกิดความรู้ลึกอบอุ้นปลอดภัยจากการรวมกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนที่ “ถูกคอกัน” ดังนั้นการใช้ “ชุมชนแนวปฏิบัติ” เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้เพื่อบรรลุ “หัวปลา” ขององค์กร

จึงควรพัฒนาขึ้นจากฐานความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

อภัยยุทธศาสตร์หลักของการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า มี สิ่งดีๆ อยู่แล้วภายในองค์กรและภายนอกองค์กร “คุณอำนวย” โดยการสนับสนุนของ “คุณเอื้อ” จึงดำเนินการเสาะหา ชุมชน ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร เข้าไปดูว่าชุมชนดังกล่าวมีใครบ้างเป็น สมาชิก มีอะไรเป็น “สาระ” (domain) หรือความสนใจร่วม ที่ยึดเหนี่ยวชุมชนไว้ด้วยกัน ตรวจสอบว่า “สาระ” ดังกล่าวตรงกับ “หัวใจ” ของการจัดการความรู้เพียงใด มีหนทางใดบ้างที่จะ เข้าไปส่งเสริมให้ “สาระ” และกิจกรรมของชุมชนเข้ามาสอดคล้อง กับ “หัวใจ” ของการจัดการความรู้

อาจจัด “ตลาดนัดชุมชนแนวปฏิบัติ” ที่มีเป้าหมายของ การประชุมเพื่อช่วยกันหาทางเพิ่มคุณค่าของ “ชุมชน” ซึ่งถือเป็น “ทุนปัญญา” (Intellectual Capital) ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร โดย เชิญแกนนำของชุมชนที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรมาร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้โดยการเล่าเรื่องความสำเร็จของแต่ละชุมชนที่คิดว่ามีผลต่อ “หัวใจ” ขององค์กร มี “คุณลิขิต” ช่วยกันสกัด “ชุมชนความรู้” จาก เรื่องเล่าดังกล่าว มีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้เกี่ยวกับ ชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อเป็นเครื่องมือจัดการความรู้ แล้วจึงทำ AAR ว่ามองเห็นลู่ทางสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของ “ชุมชน” อย่างไรก็ตาม หลังจากนั้น “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” จึงนำผล ของการประชุมมาคิดยุทธศาสตร์สนับสนุนให้เกิด “ชุมชน แนวปฏิบัติ” ต่อไป

ยุทธศาสตร์หลักของการใช้ ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ก็คือ ควรหลีกเลี่ยงการจัดตั้ง “ชุมชน แนวปฏิบัติ” จากคำสั่งของผู้บริหาร ควรให้เกิด “ชุมชนแนวปฏิบัติ” อย่างเป็นธรรมชาติ จากความพร้อมใจของแกนนำและสมาชิก ของชุมชนเอง หน้าที่ของทีมส่งเสริมการจัดการความรู้คือเข้าไปชี้ให้เห็นคุณค่าต่อองค์กร ชี้ให้เห็นลู่ทางพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง

ขึ้นตามปณิธานของสมาชิกกลุ่มเพื่อให้เกิดความสนุก ความภูมิใจ และผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกชุมชน รวมทั้งแนะนำให้ได้รับรู้จักเครื่องมือใหม่ๆ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกชุมชน และการเสนอให้ทรัพยากรสนับสนุนสำหรับดำเนินกิจกรรมของชุมชน

อีกแนวทางหนึ่งสำหรับส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ คือจัดตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง และเชิญผู้ที่มีผลสำเร็จ นำขึ้นชมในเรื่องนั้นจากหลากหลายหน่วยงานย่อยภายในองค์กร (หรืออาจเชิญมาจากภายนอกองค์กรด้วยก็ได้ ถ้าเห็นว่าเหมาะสม) มาเล่าเรื่องความสำเร็จของตน มีการบันทึก “ชุมชนความรู้” หลังจากนั้นทำ AAR สรุปประเด็นจาก AAR และตามความสมัครใจที่จะร่วมกันก่อตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ แล้วร่วมกันทำแผนปฏิบัติสำหรับชุมชนแนวปฏิบัติที่ร่วมกันก่อตั้งขึ้น

ผู้เขียนเชื่อว่าแนวทางทั้งสองนี้น่าจะเป็นวิธีส่งเสริม “ชุมชนแนวปฏิบัติ” ในองค์กรขนาดใหญ่ได้อย่างเป็นธรรมชาติ และทรงพลังที่สุดสำหรับความรู้เบื้องต้นและรายละเอียดของเรื่อง “ชุมชนแนวปฏิบัติ” อ่านได้จากหนังสือ **ชุมชนแนวปฏิบัติ : การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่** แปลโดย พูนลาภ อุทัยเลิศอรอุณ จากหนังสือ *Cultivating Communities of Practice* โดย Etienne Wenger และคณะ และบทความในจดหมายข่าว **ถักทอสายใยแห่งความรู้** ของ สคส. ซึ่งค้นได้จากเว็บไซต์ www.kmi.or.th

การสร้างความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

ผู้คนที่รอบตัวเราหรือโดยรอบองค์กร เป็นแหล่งความรู้ สำหรับนำมาใช้งานได้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เช่น เป็นบริษัทขายวัตถุดิบให้แก่องค์กรของเรา เป็นบริษัทจำหน่าย

สินค้าที่เราผลิต หรือเป็นผู้ให้บริการขององค์กร เช่น เป็นประชาชน ผู้รับบริการจากหน่วยราชการที่เราสังกัดอยู่เป็นลูกค้าที่เอารถยนต์เข้ามารับบริการตรวจตามกำหนด เป็นลูกค้าที่ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น

ตัวอย่างของการสร้างความรู้ หรือการจัดการความรู้โดยลูกค้าหรือผู้ใช้บริการในประเทศไทยเกิดขึ้นในคลินิกผู้ป่วยเบาหวาน ในหลากหลายโรงพยาบาล เช่น โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลตากสิ จังหวัดนครสวรรค์ โรงพยาบาลพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก เป็นต้น ผู้ป่วยที่สามารถปฏิบัติตนได้ถูกต้องทำให้สามารถควบคุมโรคได้ดี ระดับน้ำตาลในเลือดปกติหรือเกือบปกติ และสุขภาพทั่วไปดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จะได้รับเชิญหรือมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นฝ่าย “ผู้แบ่งปันความรู้” ให้แก่กลุ่มผู้ป่วยที่ผลการควบคุมโรคยังไม่ดีผลดี ซึ่งถือเป็น “ฝ่ายผู้ขอเรียนรู้” ในกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) โรงพยาบาลบ้านตากถึงกับมีแผนจะนำวิธีการเช่นนี้ รุกเข้าไปใช้ในชุมชน ให้คนในชุมชนทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” กันเอง

ในกิจกรรมเช่นนี้ หากมี “คุณลิขิต” เข้าไปคอยดูดซับ (capture) ความรู้และบันทึกไว้ รวมทั้งนำมาจัดหมวดหมู่สังเคราะห์เป็น “แก่นความรู้” ที่สร้างขึ้นโดยผู้ใช้บริการเอง ก็จะได้ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” ที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่ง

การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit)

การตรวจสอบความรู้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย (ร้อยละ 80 - 85 ของการจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จ คือไม่คุ้มค่าการลงทุน) คำว่า Knowledge Audit มีการใช้ในหลากหลายความหมาย

แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่า ควรใช้ในความหมายง่าย ๆ และสะดวกต่อการนำไปใช้งานจริงๆ คือ ควรหมายถึงการตรวจสอบความรู้ขององค์กร หน่วยงาน หรือทีมงาน ในประเด็นต่อไปนี้

- ความรู้ที่ต้องการเพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับที่เป็นผลงานเลิศ
- ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ช่องว่างหรือ gap ระหว่างความต้องการกับที่มีอยู่จริง
- การเลื่อนไหล (flow) ของความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร
- มีปัจจัยอะไรบ้างที่ขัดขวางการเลื่อนไหลของความรู้

สิ่งที่ต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลา ก็คือ เมื่อเอ่ยถึงคำว่า “ความรู้” ต้องตระหนักว่า ประมาณร้อยละ 80 - 90 ของความรู้ เป็น “ความรู้ฝังลึก” เพียงประมาณร้อยละ 10 - 20 เท่านั้นที่เป็น “ความรู้ชัดแจ้ง” ดังนั้น ในกระบวนการตรวจสอบความรู้จึงต้องเอาใจใส่ที่ความรู้ฝังลึกเป็นพิเศษ อีกเหตุผลหนึ่งที่เราต้องเอาใจใส่ความรู้ฝังลึกเป็นพิเศษก็เพราะเราไม่คุ้นเคย หากไม่เอาใจใส่เป็นพิเศษก็อาจจะเลย หรือตีความง่ายตามความเคยชิน ก็จะเท่ากับตรวจสอบเฉพาะความรู้ชัดแจ้งเท่านั้น

เนื่องจากผู้เขียนไม่มีประสบการณ์ตรงในเรื่องนี้จึงจะไม่เขียนรายละเอียดไว้ ท่านที่สนใจอาจอ่านจากบทความที่ผู้เขียนเคยเขียนโดยการรวบรวมจากเว็บไซต์และหนังสือ อยู่ในเว็บไซต์ของ สคส. www.kmi.or.th/document/K_audit01Nov.pdf ในความจริงแล้วหากองค์กรใดต้องการใช้เครื่องมือนี้ ควรว่าจ้างที่ปรึกษาดำเนินการ ผู้ที่เรียนปริญญาเอกด้านนี้มาโดยตรงคือ ดร. ณพศิษฎ์ จักรพิทักษ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัย สื่อ ศิลปะ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ www.camt.info, email : nopasit@camt.info

ผู้เขียนมีความเห็นว่าในตอนเริ่มต้นอาจไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือนี้แบบเต็มรูป สคส. ไม่มีประสบการณ์การใช้เทคนิค

การตรวจสอบความรู้แบบเต็มรูป แต่ใช้วิธีประยุกต์หลักการของการตรวจสอบความรู้ นำมาดำเนินการอย่างง่าย ๆ ในการจัดตลาดนัดความรู้ ซึ่งจะต้องเลือกเรื่องของตลาดนัดตาม วิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) หรือ “ห้วปลา” ขององค์กร (เท่ากับตรวจสอบความรู้หลักที่ต้องการ) แล้วสรรหาผู้มีผลงานเลิศ ตามประเด็นที่เลือก ซึ่งก็คือผู้มีความรู้ปฏิบัติ (เท่ากับตรวจสอบหาผู้มีความรู้) มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อบันทึก “ขุมความรู้” ขององค์กร ซึ่งเมื่อสังเคราะห์เป็น แก่นความรู้ และ ตารางแห่งอิสรภาพ ก็จะเห็นภาพความรู้ที่มี, ความรู้ที่ควรมี และช่องว่างความรู้ ซึ่งจะได้ผลของการตรวจสอบความรู้แบบคร่าว ๆ

การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit)

การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) หมายถึงการตรวจสอบ “สุขภาพ” ด้านความรู้ของขององค์กรหรือหน่วยงาน จริงๆ แล้วการใช้คำว่า audit เป็นความหมายที่ผิด เพราะในความหมายดั้งเดิม audit หมายถึง การตรวจสอบการดำเนินงาน (performance) เกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในอักษณิยามหนึ่ง knowledge audit หมายถึง การตรวจสอบความรู้ที่ องค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ต้องการ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานได้ อย่างดี ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ความต้องการ (2) การวิเคราะห์สารสนเทศ (3) การตรวจสอบขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสาร และ (4) การทบทวนปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน และการเลื่อนไหลของความรู้

บทที่ 8

ฐานข้อมูลความรู้

- »» ฐานข้อมูลความรู้
 - สิ่งที่มีบรรจุอยู่ในฐานข้อมูลความรู้
 - ผู้เชี่ยวชาญความรู้
- »» ขุมความรู้
- »» แก่นความรู้
- »» ตารางแห่งอภิสภาพ
- »» “ขุมความรู้” กับความสำเร็จของการจัดการความรู้
- »» บล็อกในฐาน: เครื่องมือรวบรวมความรู้
- »» การดูดซับความรู้จากภายนอกมาจัดทำฐานข้อมูลความรู้
- »» การประเมินความรู้ (Knowledge Audit)

ฐานข้อมูลความรู้

ฐานข้อมูลความรู้

ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ การมีฐานข้อมูลความรู้ที่ดี ใช้งานง่าย มีความเป็นพลวัตตามกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด-บันทึก “ขุมความรู้” (Knowledge Assets), “แก่นความรู้” (Core Competence) และ “ตารางแห่งอิสรภาพ” (Self-Assessment Table) อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่อกิจกรรม “ตัวปลา” (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) จะเป็นสิ่งส่งเสริมคุณภาพของการจัดการความรู้ และในขณะเดียวกันก็เป็นเครื่องวัดความสำเร็จอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้ด้วย

ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรสมัยใหม่ควรใช้พลังของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยให้จัดการง่าย ใช้งาน ค้นหา ได้สะดวก เข้าถึงได้ง่ายไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน และเข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง (หากใช้อินเทอร์เน็ตได้)

การออกแบบฐานข้อมูลความรู้โดย “คุณวิศาสตร์” (IT Specialist) ควรออกแบบตามความต้องการของผู้ใช้และตามขีดความสามารถในการใช้งานระบบสารสนเทศของผู้ใช้ ได้แก่ “คุณกิจ” (Knowledge Practitioner), “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator), “คุณลิขิต” (Note Taker), และ “คุณประมวล” (Web Manager, Blog Manager) ที่สำคัญจะต้องออกแบบให้สามารถบันทึกและจัดการความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ได้อย่างดี ส่วนด้านความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) นั้น ไม่ต้องเป็นห่วง เพราะระบบสารสนเทศมีไว้ดำเนินการกับความรู้นั้นอยู่แล้ว

อย่างไรก็ตาม ฐานข้อมูลความรู้ควรมีทั้งส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้เชิงทฤษฎี และส่วนที่เป็นความรู้ฝังลึกหรือความรู้ปฏิบัติ ภายในองค์กรขนาดใหญ่มาก ที่มีพนักงานหลากหลายวิชาชีพ หลากหลายหน้าที่ การมี “พจนานุกรมคำสำคัญ” ประจำองค์กร ที่อธิบายความหมายของคำทางเทคนิคที่เป็นหัวใจของงานอย่างย่อๆ และเข้าใจง่าย รวมทั้งเชื่อมโยง (link) ไปยังแหล่งที่ให้ความรู้แบบซับซ้อน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้หรือทำความเข้าใจงานของเพื่อนร่วมงานนอกสายงานได้ดียิ่งขึ้น ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงานเกิดง่ายขึ้น

ฐานข้อมูลความรู้ ต้องอยู่ในสภาพเสมือน “มีชีวิต” คือ มีการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา คือ เมื่อทีม “คุณกิจ” นำไปใช้ก็จะเกิดการยกระดับความรู้ขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจะต้องมีกลไกให้การปรับแก้ฐานข้อมูลความรู้ทำได้โดยง่าย

การจะลงทุนในฐานข้อมูลความรู้มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่แต่ละองค์กรต้องคิดตัดสินใจเอง ปัจจัยสำคัญคือ การใช้งาน การลงทุน และความคุ้มค่า

สิ่งที่บรรจุอยู่ในฐานข้อมูลความรู้

ฐานข้อมูลความรู้ควรประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ต่อไปนี้

1. บัญชีรายชื่อบุคคลที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญพิเศษ (ด้านการปฏิบัติและด้านทฤษฎี) ในองค์กร พร้อมทั้งหมายเลขโทรศัพท์ที่ทำงาน ที่บ้าน โทรศัพท์มือถือ และ อีเมลล์ สำหรับให้ติดต่อได้ทันทีที่ต้องการ ตำราด้านการจัดการความรู้เรียกสิ่งนี้ว่า “หน้าเหลือง” (Yellow Pages) ความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษนี้ควรเน้นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานหลักและงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร
2. บัญชีรายชื่อ “ชุมชนแนวปฏิบัติ” (CoP - Community of Practice) พร้อมรายชื่อแกนนำของชุมชน และรายละเอียดสำหรับติดต่อในทำนองเดียวกันกับข้อ 1 รวมทั้งเว็บไซต์หรือบล็อกของชุมชน
3. บัญชี “เรื่องเล่า” (Storytelling) ที่คัดสรรแล้ว จัดเป็นหมวดหมู่ตามสาระของงาน พร้อมคำหลัก (key words) หลายๆ คำ สำหรับง่ายต่อการค้น พร้อมชื่อผู้เล่า และรายละเอียดสำหรับติดต่อในทำนองเดียวกันกับข้อ 1
4. “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) หรือคลังลับในการทำงาน จัดเป็นหมวดหมู่สำหรับการบรรลุเป้าหมายงานย่อยๆ แต่ละชิ้น โดยน่าจะจัดแยกไว้ให้แต่ละหน่วยงานย่อยหรือทีมงานเป็นเจ้าของ ให้ “คุณกิจ” หรือ “คุณลิขิต” สามารถเข้ามาปรับปรุงแก้ไขได้โดยสะดวก ขุมความรู้นี้หากจัดให้เชื่อมโยง (link) ไปสู่เรื่องเล่าที่เกี่ยวข้องได้ จะเป็นประโยชน์มาก

5. “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น “แก่นความรู้” นี้ ได้มาจากการนำ ชุมความรู้มาจัดกลุ่มและตีความยกระดับ abstraction ขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง
6. “ตารางแห่งอิสรภาพ” (Self-Assessment Table) สำหรับประเมินตนเองของทีมงานในการทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง จัดหมวดหมู่ตามสาระของงาน
7. บล็อก (Blog หรือ Weblog) ขององค์กร น่าจะจัดเป็นฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร ในรูปแบบหนึ่งได้

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist)

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งได้ดีเลิศ อันอาจเกิดจากความชำนาญที่สั่งสมจากประสบการณ์ หรือจากพรสวรรค์เฉพาะตัวก็ได้ ทักษะพิเศษนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำของเขาเลยก็ได้ เช่น คุณสมชาย ทำงานประจำเป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ อาจมีชื่ออยู่ในบัญชีผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้านการวาดภาพการ์ตูน เป็นต้น

การกำหนดหัวข้อและหมวดหมู่ของความรู้หลักที่ต้องการทำบัญชีผู้เชี่ยวชาญ เป็นไปตาม “หัวปลา” หรือ “วิสัยทัศน์ความรู้” ขององค์กร และตาม “ตารางแห่งอิสรภาพ” (Self-Assessment Table)

ขุมความรู้

“ขุมความรู้” (Knowledge Assets) คือความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน และได้มาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานชิ้นนั้นๆ บางครั้งจึงเรียกว่า “ความรู้ปฏิบัติ” (Actionable Knowledge) หรือ

เคล็ดลับในการทำงาน เป็นความรู้ชั้นเล็กๆ ซึ่งคนที่ไม่เคยทำงานนั้นมักจะละเลย เป็นความรู้ที่ไม่มีในตำรา เพราะมักจะคิดกันว่า ผู้ปฏิบัติควรจะมีไหวพริบคิดประยุกต์เองในการปฏิบัติงานชั้นเล็กๆ ขึ้นหนึ่งอาจต้องการ “ขุมความรู้” นับร้อยนับพันชิ้น ดังนั้นคำแนะนำสำหรับการ “ดูดซับ” (capture) ความรู้ชนิดนี้ก็คือจะต้องเอาใจใส่ทุกขั้นตอนย่อยๆ ของการปฏิบัติ อย่ามองข้ามรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ไปเสีย

“ขุมความรู้” นี้ มีลักษณะ “ระเหยง่าย” คือเมื่อ “ดูดซับ” ได้จากการเฝ้าสังเกตการทำงานหรือจากการฟังเรื่องเล่า หากไม่รีบจดบันทึกไว้ อีกไม่กี่นาทีต่อมาอาจนึกไม่ออก นอกจากนั้นตัวผู้มีความรู้ชนิดนี้ส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าตนมีหรือรู้ว่ามีก็อธิบายเป็นคำพูดไม่ได้หรืออธิบายได้ไม่หมด ยิ่งให้เขียนบันทึกยิ่งทำได้น้อย นี่คือลักษณะพิเศษของ “ความรู้ฝังลึก”

“ขุมความรู้” ที่บันทึกไว้ หากบันทึกในถ้อยคำของผู้ปฏิบัติโดยไม่เกลาสำนวน ไม่ตีความ จะรู้สึกว่าเป็นความรู้ฝังลึกดั้งเดิมจริงๆ คือ สัมผัสสบริบทของผู้ปฏิบัติได้ด้วย ผู้เขียนขอการบันทึกในรูปแบบนี้มากกว่า แต่โดยทั่วไป “ขุมความรู้” มักอยู่ในสภาพที่ผ่านการตีความชั้นหนึ่งแล้ว

“ขุมความรู้” ได้มาจากกิจกรรมจัดการความรู้ทุกอย่าง อาทิ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน, กิจกรรม AAR, กิจกรรม Retrospect, กิจกรรมตลาดนัดความรู้, กิจกรรมชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นต้น จุดสำคัญก็คือจะต้องมุ่งสกัดและจดบันทึก “ขุมความรู้” จาก “คุณกิจ” ตัวจริง ไม่ใช่จาก “คุณกิจ” ตัวปลอม และสกัดจากการปฏิบัติ ไม่ใช่จากการคิดเชิงทฤษฎี

ในการทำงานจริง คำว่า “ขุมความรู้” อาจก่อความรู้สึกสูงส่ง ทำให้ “คุณกิจ” ที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับล่างรู้สึกไม่สบายใจที่จะบันทึก เพราะคิดว่าวิธีทำงานของตนไม่ได้ใช้ความรู้ที่ลึกซึ้ง ดังนั้นในทางปฏิบัติ “คุณอำนวย” อาจใช้คำว่า “บันทึกวิธีทำงาน”

แทนที่จะพูดว่าให้บัณฑิตกุ่มความรู้ ก็พูดว่า “บัณฑิตกคลังดัลบ” หรือ “ทีเต็ดในการทํางาน” ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นธรรมชาติ และไม่รู้สีกกลัวที่จะจดบัณฑิต

ภายใต้วาทกรรมแบบกันเองเช่นนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู ก็จะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คลังดัลบ หรือทีเต็ดในการทํางาน หรือวิธีทํางาน น่าจะเป็นการสื่อว่าการจัดการความรู้เน้นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ปฏิบัติได้ดีกว่า

“ขุมความรู้” เกียม

ในกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่จัดยึดมั่นถ้อมันอยู่กับความรู้เชิง ทฤษฎี เมื่อประชุมระดมความคิดเพื่อรวบรวม “ขุมความรู้” เพื่อ การบรรลุผลงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง จะคิดออกมาจากทฤษฎี ตามตำรา หรือตามที่เคยเล่าเรียนมา ไม่ได้คิดออกมาจากการปฏิบัติ ซึ่งใน บางกรณีจะไปโทษคนเหล่านั้นก็ได้ เพราะท่านเหล่านั้นไม่ได้ ปฏิบัติงานนั้นมาเป็นเวลานานแล้ว หรือไม่เคยปฏิบัติงานนั้น ด้วยตนเองเลย “ขุมความรู้” ที่ได้จึงเป็นของเทียม ไม่ใช่ความรู้ ปฏิบัติ “ขุมความรู้” ของจริง ต้องได้มาจากผู้ปฏิบัติ หรือ “คุณกิจ” ตัวจริง

แค้นความรู้

“แค้นความรู้” (Core Competence) คือขีดความสามารถหลัก เพื่อการปฏิบัติงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จในระดับที่เรียกว่า ผลงานเลิศ ตามปกติเราจะสรุปหรือจัดหมวดหมู่ “แค้นความรู้” ให้ มีประมาณสิบตัว ที่จริงจะมากน้อยกว่าสิบก็ได้ แต่ไม่ควรมากเกินไปจนทำให้สับสนหรือดูยุ่งยากเกินไป และไม่ควรน้อยจน ไม่เห็นความซับซ้อนของงาน

วาทกรรมหรือถ้อยคำแบบเป็นทางการ ในชื่อ “แก่นความรู้” อาจทำให้ “คุณกิจ” ชะงัก ถูกปิดกั้นความรู้สึกมั่นใจตนเอง ไม่กล้าคิด หรือออกความเห็น เพราะคิดว่า “แก่นความรู้” เป็นเรื่องสูงส่ง เป็นเรื่องของนักวิชาการ หรือของหัวหน้างานที่จะเป็นผู้กำหนด ดังนั้น “คุณอำนวย” ของหน่วยงานพึงปรับเปลี่ยนวาทกรรมหรือถ้อยคำให้เหมาะสมต่อเหล่า “คุณกิจ” ขององค์กร เช่นอาจใช้คำว่า “หัวใจของวิธีทำงาน” หรือ “ประเด็นหลักๆ ของวิธีทำงาน” ที่จะให้ได้ผลดีเยี่ยม คืออะไรบ้าง

ที่จริง “แก่นความรู้” กับ “ขุมความรู้” ก็คล้ายๆ จะเป็นสิ่งเดียวกันนั่นเอง คือเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และได้มาจากการปฏิบัติ แต่ “ขุมความรู้” เน้นที่การเป็นความรู้ชั้นย่อยๆ จำนวนมากมาย ในหลากหลายมุมมอง ส่วน “แก่นความรู้” เน้นการจัดหมวดหมู่ยกระดับการตีความหรือการให้ความหมาย ดังนั้น ในการทำความเข้าใจ “แก่นความรู้” บางตัว จะต้องดูรายละเอียดของ “ขุมความรู้” ทั้งหมดที่อยู่ในหมวดนั้นประกอบ จึงจะเข้าใจได้ ถูกต้องหรือลึกซึ้ง การทำความเข้าใจหรือตีความ “แก่นความรู้” เอาเองจากมุมมองของผู้อ่านอาจนำไปสู่การตีความผิดได้โดยง่าย ดังนั้น ในการอ่านเอกสาร “แก่นความรู้” จึงต้องอ่านโดยมีบริบท (context) กำกับ และบริบทจะอยู่ใน “ขุมความรู้” ที่เป็นรายละเอียดกำกับ “แก่นความรู้” ซ้อนกันๆ

181

จะเห็นว่า “แก่นความรู้” ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ได้ด้วยตนเองโดดๆ ต้องมี “ขุมความรู้” ซึ่งเป็นเสมือนความรู้ลูกกำกับอยู่ด้วย ลักษณะเช่นนี้คล้ายกับธรรมะและกฎหมาย ธรรมะข้อใหญ่ๆ ต้องการธรรมะลูกกำกับเพื่อให้เข้าใจถูกต้องและปฏิบัติได้ถูกต้องกฎหมายก็อยู่ในลักษณะเดียวกัน

ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการจัดบันทึก “แก่นความรู้” ในฐานข้อมูลความรู้ สำหรับการใช้งานภายในกลุ่ม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่ม ผู้เขียนมีความเห็นว่าสังคมไทยยังต้องการงานวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลความรู้ ที่มี “แก่นความรู้” และ “ขุมความรู้” ที่เป็นพลวัตตามการใช้งาน

ตารางแห่งอิสรภาพ

“ตารางแห่งอิสรภาพ” (Self-Assessment Table) เป็นตารางของแก่นความรู้ 5 ระดับ เพื่อการประเมินขีดความสามารถของกลุ่มในการทำงานขั้นใดขั้นหนึ่ง มีลักษณะ “ทำเอง ใช้เอง ปรับปรุงเอง” จึงให้ชื่อว่า “ตารางแห่งอิสรภาพ” จะเห็นว่าเป็นความจริง แล้ว “ตารางแห่งอิสรภาพ” ก็คือบรรจุกณฑ์ ที่นำเอา “แก่นความรู้” และ “ขุมความรู้” มาทำตาราง 5 ระดับ บรรจุกณฑ์ “แก่นความรู้” และ “ขุมความรู้” ลงไปในช่องที่เหมาะสมต่อการใช้งานและบรรลุผลงานระดับ 1 ดาว (ต่ำสุด) จนถึงระดับ 5 ดาว (สูงสุด)

แต่ละองค์กรควรมี “ตารางแห่งอิสรภาพ” ของตนเอง และแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์กรก็ควรมี “ตารางแห่งอิสรภาพ” ของตนเอง สำหรับเอาไว้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน และสำหรับเอาไว้ร่วมกันคิดตรวจสอบและพัฒนาวิธีทำงานให้มีการยกระดับอยู่ตลอดเวลา เท่ากับใช้ “ตารางแห่งอิสรภาพ” เป็นเครื่องมือของการร่วมกันคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และเป็นเครื่องมือของ Team Learning ด้วย โดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน (Shared Vision) โดยนัยนี้ พนักงานระดับปฏิบัติทุกคนจะต้องมี “ตารางแห่งอิสรภาพ” ของหน่วยงานย่อยตนเองอยู่กับตัว สำหรับไว้เป็นตัวเตือนสติเรื่องการพัฒนาวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา และจะมีการนำมาตรวจสอบในกลุ่มทีมงานเป็นระยะๆ สำหรับร่วมกันใช้และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์แบบรวมกลุ่ม

วิธีการใช้ “แก่นความรู้” และ “ตารางแห่งอิสรภาพ” เป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีหนึ่งทำโดย เลือก “แก่นความรู้” มาหนึ่งตัว แล้วให้แต่ละหน่วยงานย่อยส่งผู้แทน มาเล่าว่าในเรื่องนั้นหน่วยงานของตนมีที่เด็ดหรือเคล็ดลับในการ ทำงานอย่างไรให้ได้ผลดี และเกิดผลดีอย่างไร จดบันทึก “ขุม ความรู้” จากการแลกเปลี่ยนนั้น และนำบรรจุลงใน “ตารางแห่ง อิสรภาพ” ตามผลดีที่เกิดขึ้น ว่าอยู่ในระดับใด ทำเช่นนี้ซ้ำๆ กับ “แก่นความรู้” แต่ละตัว และคอยปรับปรุง “ตารางแห่งอิสรภาพ” ผ่านการเอา “ขุมความรู้” ไปใช้งาน ก็จะเป็นวิธีการจัดการความรู้ อย่างง่าย ๆ ได้วิธีหนึ่ง

การที่ฐานข้อมูลความรู้ มีการบันทึกความรู้เป็นชุดๆ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานสำคัญแต่ละชิ้น แต่ละชุดมี 3 ส่วน คือ “ขุมความรู้” “แก่นความรู้” และ “ตารางแห่งอิสรภาพ” ก็จะ ทำให้ความรู้ชุดนั้นเป็นการบันทึกความรู้ปฏิบัติที่มีความชัดเจน ในระดับนำไปใช้ปฏิบัติได้ และนำไปใช้ตีความสร้างความรู้ เชิงทฤษฎีต่อได้ หรือนำไปคิดหาวิธีการที่ดีกว่าได้

“ขุมความรู้” กับความสำเร็จของการจัดการ ความรู้

พลวัตของ “ขุมความรู้” มีความสำคัญกว่าจำนวน และ สำคัญกว่าศัพท์หรือถ้อยคำที่หรรษาทันสมัย หรือการมีเอกสาร ขุมความรู้ที่ครบถ้วน

กล่าวให้เข้าใจง่ายๆ การนำ “ขุมความรู้” มาใช้งาน อย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ผ่านการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ สำคัญกว่าเรื่องอื่นๆ ทั้งหมดของ “ขุมความรู้”

“ขุมความรู้” (Knowledge Assets) เป็นทั้งเครื่องมือของการจัดการความรู้ และเป็นทั้งผลของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ขุมความรู้” เป็นผลจากการ “สกัด” (capture) และตีความออกมาจากขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ จาก “เรื่องเล่า” (Storytelling) จากกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” จากกิจกรรม “AAR” จากกิจกรรม “ประชุมทบทวนงาน” (Retrospect) เป็นต้น

ในการปั้นขุมความรู้กับความสำเร็จของการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบจัดบันทึก จัดหมวดหมู่ และนำเข้า “คลังความรู้” หรือ “ฐานข้อมูลความรู้” สำหรับให้ “คุณกิจ” ค้นหาไปใช้โดยสะดวก หน้าทีนี้เป็นของ “คุณลิขิต” ร่วมกับ “คุณประมวล” ความรู้ในฐานข้อมูลความรู้เพื่อการใช้งานนี้เป็น ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือความรู้ปฏิบัติ ร้อยละ 90 การจดบันทึกจึงต้องจดไว้ในหลายลักษณะ ทั้งที่เป็นเรื่องเล่า ตัวบุคคลพร้อมสถานที่ติดต่อ บันทึกเสียงเรื่องเล่า หรือวิดีโอของกิจกรรมหรือการทำงานชิ้นนั้นๆ และที่เป็นประเด็นความรู้ที่ผ่านการตีความแล้ว คือ “ขุมความรู้”

“บล็อก” ในฐานะเครื่องมือรวบรวมความรู้

บล็อก (Blog หรือ Weblog) เป็นได้ทั้งตัวฐานข้อมูล (Database) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นฐานข้อมูลของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ได้จากการทำงานหรือการปฏิบัติ ที่ผู้ปฏิบัติ นำมาเล่าเป็นบันทึกลงใน “บล็อก” เมื่อมีบันทึกจำนวนมาก ก็จะสามารถทำ data mining หาความหมายหรือสารสนเทศ (information) จากข้อมูลในบล็อกได้

ในขณะเดียวกัน “บล็อก” ก็เป็นเครื่องมือรวบรวมความรู้ไปในตัว ทั้งรวบรวมความรู้ของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นกับวิธีการจัดการการบันทึกบล็อกนั้น เช่น ผู้บริหารหน่วยงานอาจนำเสนอ “วิสัยทัศน์ความรู้” (Knowledge Vision - KV) ของตนเองในบล็อกของตน และมีข้อตกลงว่าให้สมาชิกของหน่วยงานทุกคนเข้าไปอ่าน และตีความไปสู่การปฏิบัติเอง เมื่อปฏิบัติอย่างไรได้ผลอย่างไร-เกิดการเรียนรู้อย่างไร แล้วก็ให้แต่ละคนเขียนบันทึกลงในบล็อกของแต่ละคน ก็จะเกิดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานสามารถรวบรวมความรู้ปฏิบัติไว้ได้ ถ้าไม่ต้องการให้ความรู้ดังกล่าวรั่วไหลออกไปภายนอกหน่วยงาน ก็จัดบล็อกไว้บนอินเทอร์เน็ต (ไม่ใช่ อินเทอร์เน็ต) ของหน่วยงาน

ตามแนวปฏิบัติข้างบน “บล็อก” เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้เขียนบล็อก บันทึกความรู้ของตน ออกเผยแพร่ให้ผู้อื่นเข้ามาอ่าน และเข้ามาให้ข้อเสนอแนะหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

185

การถอดข้อความรู้จากภายนอกมาจัดทำฐานข้อมูลความรู้

ตามแนวทางเดิมๆ การแสวงหาความรู้จากภายนอกมาใ้ มักเน้นที่การค้นมาจากตำรา วารสาร อินเทอร์เน็ต หรือจากการฟังการบรรยาย เมื่อนำมาจดบันทึก สังเคราะห์เป็นฐานข้อมูลความรู้และจัดเก็บในรูปแบบที่คนในองค์กรค้นหาได้ง่าย ก็จะถูกเรียกว่าเป็นการจัดทำฐานข้อมูลของหน่วยงาน ซึ่งผู้เขียนขอเรียกว่า “ฐานข้อมูลความรู้แจ้งชัด” (Explicit Knowledge Database)

แต่ผู้เขียนเห็นว่าในยุคของการจัดการความรู้ นอกจาก ดุดจับความรู้เชิงทฤษฎีมาจัดทำฐานข้อมูลความรู้แจ้งชัดแล้ว ควร จัดทำ “ฐานข้อมูลความรู้ฝังลึก” ควบคู่ไปด้วย โดยที่การดุดจับ ความรู้ฝังลึกมาจัดทำฐานข้อมูลความรู้ควรดุดจับทั้งจากภายนอก องค์กรและจากภายในองค์กร

การดุดจับความรู้ฝังลึกจากภายนอกองค์กรทำได้โดย กระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) และบันทึก “เรื่อง เล่า” และ “ชุมความรู้” ไว้ หรือจากการเข้าไปเป็นสมาชิกแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) ที่มีสมาชิก จากหลากหลายองค์กร หรือจากการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย จัดการความรู้ที่มีสมาชิกจากหลายองค์กร

การดุดจับความรู้ฝังลึกจากภายในองค์กร ทำได้โดย การจัด “ตลาดนัดความรู้” ในเรื่องนั้นขึ้นภายในองค์กร และ ชักชวนให้ผู้มีความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจในเรื่องนั้นมาแลกเปลี่ยน วิธีทำงานที่นำไปสู่ “ผลงานเลิศ” (Best Practice) โดยใช้เทคนิค การเล่าเรื่อง (Storytelling), สุนทรียสนทนา (dialogue), จัดบันทึก เรื่องเล่า และ “ชุมความรู้” การทำความเข้าใจให้ทุกคนเขียนบล็อก เล่าเรื่องการทำงานของตนก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการดุดจับความรู้ ฝังลึกจากภายในองค์กร

การดุดจับความรู้ฝังลึกจากภายในองค์กรเป็นเรื่องที่ ต้องทำอย่างต่อเนื่องหรือทำเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำตามปกติ

การประเมินความรู้ (Knowledge Audit)

การประเมินความรู้เป็นเครื่องมือตรวจสอบ “สุขภาพ” อย่างหนึ่งของระบบจัดการความรู้ในองค์กร เป็นเสมือนกระจก สะท้อนภาพของการจัดการความรู้ในองค์กร การประเมินความรู้

ควรทำหลายมิติ และเน้นการตรวจสอบ “ความมีชีวิต” หรือความเป็นพลวัตความรู้ขององค์กร เน้นที่ความแนบแน่น ประสานสอดคล้อง ระหว่างความรู้กับยุทธศาสตร์ขององค์กร ประเด็นที่ควรเน้นน้อยที่สุด คือ ปริมาณหรือจำนวนหน่วยนับของความรู้ กล่าวคือ ควรเน้นที่คุณภาพของความรู้มากกว่าปริมาณ

องค์กรต่างๆ ของประเทศไทย ยังดำเนินการจัดการความรู้ในขั้นเริ่มต้นทั้งสิ้น ดังนั้นการประเมินความรู้ควรทำโดยวิธีการที่ง่าย ไม่ควรเน้นวิธีการที่ซับซ้อนสิ้นเปลืองวิธีที่เหมาะสมน่าจะดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามง่ายๆ หรือประชุมแกนนำระดมความคิดตอบคำถามหลักๆ ได้แก่

- »» ความรู้ที่หน่วยงานหรือองค์กรมุ่งเป้าหรือเอาใจใส่เป็นพิเศษ (ดำเนินการจัดการความรู้) ในขณะนี้ เป็นความรู้หลักสำหรับใช้บรรลุเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือองค์กรใช่หรือไม่ ถ้าไม่ใช่ อะไรคือความรู้หลักนั้น
- »» ความรู้หลักที่ต้องการใช้งาน คืออะไรบ้าง ส่วนใดที่องค์กรมีอยู่แล้วอย่างเพียงพอ ส่วนใดที่ยังขาดจะดูดซับส่วนที่ขาดได้จากที่ไหน
- »» หน่วยงาน/องค์กรมีกลไกดูดซับความรู้แจ้งชัดจากทั่วโลกที่สำคัญต่อความอยู่รอดหรืออยู่ดีขององค์กรได้อย่างไร มีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้าไม่ จะปรับปรุงอย่างไร
- »» หน่วยงาน/องค์กรมีกลไกใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด มีวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพนี้ได้อย่างไร
- »» องค์กรได้ใช้วิธีการพัฒนางานโดยใช้ทีมข้ามสายงานอย่างเพียงพอหรือไม่ เพียงใด มีทางเพิ่มวิธีพัฒนางานโดยยุทธศาสตร์นี้อย่างไรบ้าง
- »» หน่วยงาน/องค์กรได้ดูดซับความรู้ฝังลึกจากการปฏิบัติงานไว้ในองค์กรเพียงใด มีวิธีการใดที่จะเพิ่มขีดความสามารถนี้

- »» มี “คุณลิขิต” และ “คุณวิศาสตร์” ทำหน้าที่พัฒนาฐานข้อมูลความรู้อย่างไรบ้าง มีความเพียงพอ และสอดคล้องต่อความต้องการในระดับใด
- »» ฐานข้อมูลความรู้ได้ช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หมู่ของพนักงานภายในองค์กรในระดับใด และจะทำให้ฐานข้อมูลความรู้ทำหน้าที่นี้ได้เพิ่มขึ้นอย่างไร
- »» ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและดูแลฐานข้อมูลความรู้คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับหรือไม่ จะเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าวได้อย่างไร

โดยสรุปในการประเมินความรู้ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวสำหรับการประเมินความรู้ขององค์กร ทีมดำเนินการจัดการความรู้พึงปรับใช้แนวทางดังกล่าว และคิดตัวชี้วัดใหม่ๆ ขึ้นใช้ประเมินความรู้ของตน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้การประเมินความรู้เป็นกลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน/องค์กร

เครือข่าย การจัดการความรู้

- »» เครือข่ายจัดการความรู้ 2 แบบ
- »» การสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายจัดการความรู้
- »» โครงสร้างและการจัดการของเครือข่ายจัดการความรู้
- »» เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 ชั้น
- »» เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน 3 กลุ่ม
- »» พื้นที่ระดมสมองของเครือข่าย
- »» “คุณประสาน”
- »» เพื่อนช่วยเพื่อนในเครือข่าย
- »» การแลกเปลี่ยนวิทยากรจัดการความรู้
- »» ชุมชนแนวปฏิบัติกับเครือข่ายจัดการความรู้
- »» เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ

เครือข่าย การจัดการความรู้

คำว่าเครือข่ายจัดการความรู้ในที่นี้หมายความว่ามีการดำเนินการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งในหลายองค์กร แล้วองค์กรเหล่านั้นพร้อมใจกันรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการนั้น โดยหวังว่าการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจะช่วยสร้างพลังเสริมแรงซึ่งกันและกัน โดยอาจมีการกำหนดข้อตกลงหรือกติกาของเครือข่ายร่วมกัน โดยที่แต่ละองค์กรยังคงมีอิสระที่จะตัดสินใจดำเนินการภายในองค์กรของตน การจัดการความรู้เป็นเครือข่ายระหว่างองค์กรมีข้อดีคือ ช่วยกระตุ้นซึ่งกันและกัน และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กว้างขวางขึ้น แต่ถ้าดำเนินการไม่เหมาะสมหรือเดินทางผิด เครือข่ายจัดการความรู้อาจมีสภาพเป็นการจัดการความรู้แบบเทียม และไม่ทำให้บรรลุเป้าหมายของงานก็ได้ เรื่องราวในบทนี้เป็นกรนำเสนอวิธีใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างได้ผล และไม่ตกหลุมพรางของการหลงเครื่องมือใหม่

เครือข่ายจัดการความรู้ 2 แบบ

สคส. มีประสบการณ์ตรงทั้งเครือข่ายที่เกิดผลสำเร็จ หรือผลกระทบต่องานสูง และเครือข่ายที่ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ไม่ค่อยมีผลกระทบต่องาน ข้อความต่อไปนี้ได้จากการตีความ ประสบการณ์ดังกล่าว ซึ่งผู้เขียนไม่ยืนยันว่าเป็นการตีความ ที่ถูกต้อง และใคร่ขอขอบคุณองค์กรและบุคคลที่อยู่ในเครือข่าย เหล่านี้ ที่ได้ “สอน” ผู้เขียนจากการปฏิบัติจริงของท่าน หากการ ตีความไปในทางลบทำให้กระทบท่านก็ขออภัย ผู้เขียนไม่มี เจตนาลบหลู่หรือยกยอใครๆ มีแต่เจตนาแลกเปลี่ยนความรู้จาก ประสบการณ์เท่านั้น และความผิดพลาดหลายส่วนอาจมี สคส. หรือตัวผู้เขียนเองเป็นต้นเหตุก็ได้

1. **เครือข่ายจัดการความรู้** เครือข่ายที่ได้ชื่อแบบนี้หรือมี เป้าหมายแบบนี้มักไม่ค่อยได้ผล เพราะผู้มาร่วมเครือข่าย มักมาเพราะอยากมาเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้เป็น เป้าหมายหลัก และมักสนใจตัวทฤษฎีและเครื่องมือของ การจัดการความรู้ ตัว “คุณกิจ” มีจิตใจฝักใฝ่อยู่กับการ ประยุกต์ใช้เครื่องมือจัดการความรู้ ไม่สนใจการนำความรู้ ไปปฏิบัติ ไม่ได้ฝักใฝ่กับการเอาความรู้ที่ได้จากการ แลกเปลี่ยนไปคิด และปรับใช้หรือทดลองในบริบทของตน หรือไม่มีกลไกภายในองค์กรให้มีการนำไปปฏิบัติ คือ ไม่มี การจัดการความรู้ภายในองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายอาจ เป็นเพราะเข้าใจว่า ผู้จัดการเครือข่าย คือ “คุณประสาน” (Network Coordinator) จะทำหน้าที่นั้นแล้ว ด้วยเหตุผล เหล่านี้ เครือข่ายที่เน้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความ รู้จึงมักไม่ประสบความสำเร็จ และข้อสรุปที่น่าจะถือได้ว่าเป็น การเรียนรู้จากความผิดพลาดของ สคส.

ในเครือข่ายแบบนี้ “ตัวปลา” หรือการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เกิดขึ้นในองค์กร หรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิก

เครือข่ายน้อยมาก อาจเพียงร้อยละ 10 - 30 อีกร้อยละ 70 - 90 เกิดขึ้นระหว่างเครือข่าย สาเหตุของความล้มเหลวก็คือ ตั้งเครือข่ายผิด คือเป็นเครือข่ายที่เอา “ตัวปลา” (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) เป็นเป้าหมาย เครือข่ายที่ถูกตัดต้องเอา “หัวปลา” (การบรรลุเป้าหมายขององค์กร) เป็นเป้าหมาย

2. **เครือข่ายพัฒนางานหรือคุณภาพงาน** ตัวอย่างของจริงคือเครือข่าย HA (Hospital Accreditation) ที่ส่งเสริมโดย พรพ. (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล) เช่น เครือข่าย HA จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เครือข่าย HA จังหวัดนครสวรรค์ เป้าหมายของเครือข่ายเหล่านี้คือการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อให้ได้รับการรับรองจาก พรพ. เจ้าหน้าที่ (“คุณกิจ”) ของโรงพยาบาลที่เป็นสมาชิกเครือข่ายมาร่วมประชุมเครือข่ายเป็นกลุ่มหรือ “วง” ที่จำเพาะตามงานของตน เอาความรู้จากประสบการณ์การทำงานของตนมาแลกเปลี่ยนกัน มีการนัดหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวงๆ ที่พุ่งเป้าหมายเฉพาะ โดยผู้บริหารร่วมกันเลือกประเด็นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เฉพาะตัวชี้วัดที่รู้ว่าโรงพยาบาลสมาชิกเครือข่ายยังไม่ผ่านเกณฑ์ของ พรพ. จะเห็นว่าในเครือข่ายแบบนี้ การจัดการความรู้ แทบจะไม่ปรากฏตัว ไม่ได้อยู่ในเป้าหมายของ “คุณกิจ” จิตของ “คุณกิจ” เฟื่องอยู่ทำงานและการพัฒนาคุณภาพของงานของตน การจัดการความรู้อยู่ในสภาพ “KM Inside” คือฝังอยู่ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนมองไม่เห็น

ในเครือข่ายแบบนี้ ผู้บริหารองค์กรเครือข่ายจะเป็นเจ้าของ “หัวปลา” หรือเป้าหมายหลักของการเข้าร่วมเครือข่ายโดยตรง ไม่เกิดการแปลกแยกระหว่างการนำองค์กร กับการนำกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับเครือข่าย

ในเครือข่ายแบบนี้ “ตัวปลา” หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิก เครือข่ายเกือบทั้งหมด อาจถึงร้อยละ 90 - 95 อีกร้อยละ 5 - 10 เท่านั้นที่เกิดขึ้นระหว่างเครือข่าย

การสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายจัดการความรู้

หน่วยงานระดับกระทรวง หรือหน่วยงานที่เป็นองค์กรธุรกิจที่มีบริษัทลูกจำนวนมากหรือหน่วยงานที่มีเป้าหมายขับเคลื่อนคุณภาพของหน่วยงานจำนวนมาก (เช่น สมศ. - สำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, กพร. - สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สอศ. - สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา เป็นต้น) อาจต้องการเรียนรู้เทคนิคหรือวิธีการสนับสนุนหรือจัดการเครือข่ายจัดการความรู้จึงได้แยกเรื่องนี้ออกมาเป็นบทหนึ่งต่างหาก

ดังได้กล่าวในตอนที่แล้วว่า การสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายจัดการความรู้แบบ สคส. จะไม่ทำให้เกิดผลสำเร็จนัก แต่มีหลักฐานว่าวิธีการของ พรพ. ได้ผลดีกว่ามาก จึงขอแนะนำแนวทางสนับสนุนเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลของ พรพ. ที่ผู้เขียนตีความเอาเองมาเสนอไว้ดังนี้

1. ประกาศชักชวนให้แต่ละจังหวัดเสนอโครงการเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล โดยสัญญาว่าโครงการที่ผ่านการพิจารณาจะได้รับการสนับสนุนในปีแรก 250,000 บาท
2. ให้แต่ละเครือข่ายไปหาวิทยากรและที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้เอาเอง

3. พรพ. กำหนดเกณฑ์การประเมิน หรือ “แก่นความรู้” (Core Competence) สำหรับการได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลอย่างชัดเจน
4. ผู้อำนวยการ พรพ. หรือเจ้าหน้าที่ของ พรพ. ไปเยี่ยมเครือข่าย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” เพื่อการบรรลุผลผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ในกรณีเช่นนี้ สคส. มีบทบาทน้อยมาก ไม่มีบทบาทโดยตรง แต่อาจมีบทบาททางอ้อมอยู่บ้างตรงที่ “คุณเอื้อ” และ “คุณประสาน” ของเครือข่าย อาจติดต่อวิทยากรที่เป็นเครือข่ายของ สคส. หรือติดต่อทาง สคส. ไปช่วยเป็นวิทยากรเริ่มต้นเครือข่ายให้ ดังกรณีเครือข่ายพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลจังหวัดนครสวรรค์ มี อาจารย์ไพฑูริย์ ช่างฉำ แห่งสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นที่ปรึกษาและวิทยากร ดร. ประพนธ์ ผาสุขยัตต์ ของ สคส. ไปช่วยบรรยายเริ่มต้นเครือข่ายให้เพียงวันเดียว เครือข่ายพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีลักษณะพิเศษคือมีคุณประกิจ โพธิอาสน์ และคณะในงานส่วนพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นผู้ริเริ่ม และได้รับการสนับสนุนจาก นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดให้ดำเนินการ จึงได้ติดต่อ ดร. ประพนธ์ ผาสุขยัตต์ ไปทำ workshop ให้กับผู้บริหารโรงพยาบาลและสาธารณสุขอำเภอ ในจังหวัด แล้วจึงจัดตลาดนัดความรู้เพื่อเริ่มต้นเครือข่ายและฝึกอบรม “คุณกิจ” ไปในตัว โดยอาศัยความเอาใจจริงเอาใจในหลายระดับ และความเข้มแข็งของ “คุณประสาน” เครือข่ายนี้จึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่พุ่งเป้าเพื่อการพัฒนาคุณภาพของบริการในเกณฑ์ที่ยากเป็นพิเศษ เช่น การบริหารความเสี่ยง การป้องกันโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล การพัฒนาความสามารถหลัก (competencies) ของทีมพยาบาล เป็นต้น

โครงสร้างและการจัดการของ เครือข่ายจัดการความรู้

ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวสำหรับโครงสร้าง และการจัดการของเครือข่ายจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จ แต่มีข้อแนะนำดังต่อไปนี้

1. มี “คุณเอื้อ” ของเครือข่าย ที่คอยเอาใจใส่ กำหนดเป้าหมาย แผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแผนทรัพยากรของเครือข่าย หมั่นสอบถามความคืบหน้า คอยให้คำแนะนำเพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายมีชีวิตชีวา และตรงเป้าหมายของงาน คอยชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผลงานที่ตรงตาม “หัวใจ” ของเครือข่าย และมีลักษณะสร้างสรรค์อย่างน่าภาคภูมิใจ
2. มีทรัพยากร และแผนการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในหน่วยงานและภายในเครือข่าย โดยที่เวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนมีความพอดี ไม่มากไม่น้อยเกินไป ที่สำคัญ ไม่เป็นการระเหิมขึ้น
3. มี “คุณประสาน” ของเครือข่าย ทำงานร่วมกับ “คุณอำนวย” ของแต่ละหน่วยงาน
4. มี “คุณลิขิต” ของหน่วยงานและของเครือข่าย ทำงานประสานกัน และประสานกับ “คุณประสาน” และ “คุณอำนวย”
5. มี “พื้นที่ประเทืองปัญญา” ทั้งพื้นที่ แบบ F2F และ B2B ทั้งที่เป็นของหน่วยงานและของเครือข่าย
6. มีฐานข้อมูลความรู้ สำหรับใช้งานร่วมกัน และหมุนเกลียวความรู้ ยกระดับต่อเนื่อง
7. มีการประเมินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลกระทบต่องานต่อคนและต่อฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรและของเครือข่าย โดยมีการประเมินเป็นระยะๆ และนำผลกระทบมาทำ

ความเข้าใจ และปรับวิธีการจัดการความรู้ภายในองค์กร และปรับการดำเนินการของเครือข่าย

ตัวอย่างเครือข่ายจัดการความรู้

เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลากหลายแบบ แต่ละแบบ มีจุดแข็งจุดอ่อนต่างกัน ตัวอย่างเช่น

>>> เครือข่ายระหว่างองค์กรที่เป็นองค์กรประเภทเดียวกัน เช่น เครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (UKM - University Knowledge Management Network) มีลักษณะสำคัญคือแต่ละองค์กรสมาชิกเป็นมหาวิทยาลัยเหมือนกัน ลักษณะงานเหมือนหรือคล้ายกันมาก มีความเป็นอิสระต่อกันมารวมตัวกันเพื่อหวังประโยชน์ของการเป็นเครือข่าย ซึ่งที่ผ่านมา UKM ก็มีกิจกรรมแบบ F2F (Face to Face คือนัดมาประชุมร่วมกัน) ทุก 3 เดือน และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ B2B (Blog to Blog คือผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ) เริ่มเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2548 โดยเว็บไซต์ www.thaiukm.org ทำหน้าที่เป็นเว็บท่า (Portal) เชื่อมไปสู่เว็บไซต์ของแต่ละองค์กรสมาชิก และไปยังเว็บไซต์ด้านการจัดการความรู้อื่นๆ จุดอ่อนของเครือข่ายแบบนี้คือไม่มี “เจ้าของ” (ownership) ที่แท้จริงของเครือข่ายที่คอยทำหน้าที่กระตุ้นจิตจตจ่อต่อเป้าหมาย และกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมาย และชื่นชมกับผลสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ใน “เป้าหมายรายทาง” ที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ

เงื่อนไขความสำเร็จของเครือข่ายแบบนี้ คือจะต้องทำให้มีความเข้มแข็งของเป้าหมายและกิจกรรมจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรสมาชิก ต้องให้องค์กรสมาชิกมีโครงสร้างการจัดการระบบจัดการความรู้ของตน ที่แนบแน่นอยู่กับงานหลักของตน แล้วจึงนำเอาประสบการณ์

ความสำเร็จในการพัฒนางานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเครือข่าย ผู้ประสานงานเครือข่ายต้องไม่หลงเอาเรื่องการจัดทการความรู้มาเป็นหัวข้อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของเครือข่าย ต้องเอาเรื่องการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานหลักมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

- »»» เครือข่ายของหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ผู้บริหารสูงสุดคนเดียวกัน แต่มีรูปแบบการบริหารงานที่ค่อนข้างกระจายอำนาจ ดังตัวอย่างเครือข่ายจัดการความรู้ของโรงพยาบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเครือข่ายจัดการความรู้ของโรงพยาบาลในจังหวัดนครสวรรค์ แต่ละโรงพยาบาลที่เป็นสมาชิกเครือข่ายต่างก็มีอิสระในการบริหารงานของตน และขึ้นตรงต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดซึ่งถือเป็นผู้บริหารสูงสุด จึงมีโอกาที่จะได้พลังจากผู้บริหารสูงสุดที่เป็นผู้ริเริ่มทำหน้าที่เป็น “เจ้าของ” และช่วยกำหนด “หัวปลา” ของเครือข่ายให้ชัดเจนและพุ่งเป้า แต่ในขณะเดียวกันแต่ละโรงพยาบาลก็มีผู้บริหารของตน ทำหน้าที่ “เจ้าของ” การจัดการความรู้ของแต่ละโรงพยาบาล และมีอิสระที่จะใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ของตนได้

เครือข่ายแบบนี้มักมี “หัวปลา” ร่วมที่ชัดเจนและพุ่งเป้าโดยตัวของมันเองไม่ต้องกังวลว่าจะต้องมีการจัดการให้พุ่งเป้า

เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 ชั้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่ายจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 ชั้น คือชั้นแรกเป็นการแบ่งปันความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมายงาน ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่ายควรให้น้ำหนักส่วนนี้ประมาณร้อยละ 90 และชั้นที่ 2 เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้หรือประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ ส่วนนี้ควรมีน้ำหนักไม่เกินร้อยละ

10

เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน 3 กลุ่ม

ผู้เขียนมีความเห็นว่า วิธีคิดเกี่ยวกับความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเครือข่าย ควรจำแนกออกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่ม “คุณกิจ” (2) กลุ่ม “คุณอำนวย” และ (3) กลุ่ม “คุณเอื้อ” ของแต่ละองค์กรที่เป็นสมาชิก

199

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม “คุณกิจ” ประมาณร้อยละ 95 ของเรื่องราวหรือความรู้ที่นำมาแบ่งปันกัน ควรเป็นความรู้เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายงาน เพียงไม่เกินร้อยละ 5 เท่านั้นที่ควรเป็นเรื่องเทคนิคของการจัดการความรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม “คุณอำนวย” ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันควรเป็นความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานและความรู้ด้านเทคนิค หรือเคล็ดลับในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ในสัดส่วนเท่าๆ กัน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม “คุณเอื้อ” ประมาณร้อยละ 80 - 90 ของความรู้ที่นำมาแบ่งปันกันควรเป็นความรู้เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร เน้นที่เคล็ดลับหรือ

กุศโลบายในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมแห่งอำนาจไปเป็นวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน จากวัฒนธรรมหวงความรู้ไปเป็นวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ ฯลฯ อีกเพียงร้อยละ 10-20 เท่านั้นที่เป็นการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายงาน

แต่ทุกครั้งที่มีการประชุมเครือข่ายแบบ F2F (face to face) จะต้องมีคนทั้ง 3 กลุ่ม ขององค์กรสมาชิกเข้าร่วมประชุม และตอนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มย่อย ควรแยกเป็น 3 กลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้หลักของแต่ละกลุ่มตามที่ระบุข้างต้น

วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ B2B (ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ) ก็ควรมีทั้งวง “คุณกิจ” (ซึ่งควรมีหลายวงตามลักษณะงาน) วง “คุณอำนวย” และ วง “คุณเอื้อ” โดยที่ประเด็น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ F2F ควรต่อเนื่องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ B2B ไม่ใช่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ B2B ไปทางหนึ่ง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ F2F ก็ไปอีกทางหนึ่ง

พื้นที่ประเด็นของปัญญาของเครือข่าย

พื้นที่ประเด็นปัญญา คือ พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีทั้ง**พื้นที่จริง** (Real Space) คือคนมาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบหน้าเห็นตัวกันเรียกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริงนี้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ F2F (face to face) ได้กล่าวไปแล้วว่าเพื่อความประหยัด ทั้งประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบนี้ควรมีน้อยที่สุด เท่าที่จำเป็น ไม่ควรเกินร้อยละ 10 ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมด

พื้นที่อีกแบบหนึ่งเรียกว่า**พื้นที่เสมือน** (Virtual Space) คือพื้นที่บนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถแลกเปลี่ยน

เรียนรู้กันเมื่อไรก็ได้ โดยไม่ต้องพบตัวกัน จะอยู่ห่างไกลกันแค่ไหน ก็แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ ถ้าสามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้ หรือต่อ โทรศัพท์ทางไกลได้ สดส. เรียกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือนนี้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ B2B (blog to blog หรือ ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ) ควรใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบนี้ ให้มากที่สุดที่จะทำได้ และไม่ควรต่ำกว่าร้อยละ 90 ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมด

เนื่องจากพื้นที่เสมือนบนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญมากต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร การร่วมกันจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรภายในเครือข่ายจึงมีความสำคัญยิ่ง และจะต้องจัดให้เหมาะสมต่อการใช้งาน โดย “คุณกิจ” “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” ขององค์กรในเครือข่าย ให้ใช้งานได้ง่าย ง่ายต่อการเข้าไปตั้งคำถามเพื่อให้ผู้มีความรู้ จากการปฏิบัติของตนได้ช่วยกันตอบ ง่ายต่อการเข้าไปบันทึก ประสบการณ์การทำงานของตน ให้เพื่อนในเครือข่ายสามารถ เข้าไปอ่านได้ และเข้าไปให้ความเห็นได้ หรือขอความรู้เพิ่มเติมได้ รวมทั้งให้ง่ายต่อ “คุณลิขิต” จะเข้าไปรวบรวมหรือสังเคราะห์ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือน ให้เป็น ความรู้ที่ชัดเจนขึ้น ผ่านการตีความหรือขยายความให้ใช้งานได้ง่ายขึ้น นำกลับเข้าไปเสนอไว้บนพื้นที่เสมือน ให้ “คุณกิจ” ของ องค์กรในเครือข่ายได้เลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมต่อบริบทของตน

ควรมี “คุณวิศาสตร์” (IT wizard) ทำหน้าที่พัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เหมาะสมต่อการใช้งาน ในเครือข่าย ดังกรณี UKM Network มีคณะทำงานร่วมด้านนี้โดยมี คุณนิภัทรา ศรีดิพรหม และ ผศ. ดร. จัตุรเฉลิม อิศรางกูร ณ อยุธยา ร่วมกันเป็น “คุณวิศาสตร์”

เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญยิ่งต่อเครือข่ายการจัดการความรู้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ติดกับเทคโนโลยี คือ ต้องไม่ใช่เทคโนโลยีนำ แต่ใช้คนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำใช้เทคโนโลยีมารับใช้คนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน

“คุณประสาน”

“คุณประสาน” เป็นบุคคลสำคัญของเครือข่ายจัดการความรู้ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเกิดพลังเสริม (synergy) ระหว่างกัน เกิดปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะ win - win

ภารกิจของ “คุณประสาน” ได้แก่

1. การประสานงานให้เกิดระบบของพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือพื้นที่ระเืองปัญญาารวมกันของเครือข่าย ทั้งที่เป็นพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน และทั้งที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่ม “คุณกิจ” กลุ่ม “คุณอำนวย” และ กลุ่ม “คุณเอื้อ” ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคน 3 กลุ่มนี้มีสาระเนื้อหาแตกต่างกัน ดังกล่าวแล้วข้างต้น
2. การประสานงานให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่ายอย่างเป็นธรรมชาติ ให้สมาชิกของเครือข่ายได้ติดต่อสื่อสารกันเองโดยตรงมากที่สุด ไม่ใช่ว่าจะติดต่อกันที่ไรก็ต้องผ่าน “คุณประสาน” ก่อนทุกครั้ง
3. การประสานงานเพื่อจัดการประชุมฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกันในเครือข่าย ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่าย
4. คอยสอดส่อง สดับรับฟังกิจกรรมจัดการความรู้ และผลการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรสมาชิกเครือข่าย และ

เสาะหาความสำเร็จที่น่าชื่นชมออกเผยแพร่ ยกย่องเพื่อเป็นกำลังใจ และเพื่อสร้างกระแสความชื่นชมผลสำเร็จ และเรียนรู้จากผลสำเร็จ เอาผลสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

5. หมั่นปรึกษากับ “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” ขององค์กรสมาชิก เพื่อประเมินสถานภาพความมีชีวิตชีวาและการดำเนินการตามเป้าหมายของเครือข่ายและของการจัดการความรู้ในองค์กรสมาชิก เพื่อหาทางส่งเสริมความคึกคักและขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรค
6. ปรึกษากับ “คุณอำนวย” ในองค์กรเพื่อร่วมกันจัดฝึกอบรมทักษะสำคัญของการจัดการความรู้ที่ “คุณกิจ” ยังไม่สัมผัส และควรมีการจัดฝึกอบรมร่วมกัน หรือในบางกรณีอาจเป็นการฝึกอบรมทักษะให้แก่ “คุณอำนวย”

เพื่อนช่วยเพื่อนในเครือข่าย

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรภายในเครือข่ายมิได้หลายแบบ แบบที่สำคัญมากเกิดจากความริเริ่มเองภายในองค์กรสมาชิกเครือข่ายองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดย “คุณเอื้อ” “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” ขององค์กรเห็นพ้องกันว่า มีความจำเป็นต้องพัฒนาวิธีทำงานและผลงานของเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจัง และรวดเร็ว และเห็นว่าองค์กรสมาชิกเครือข่ายอีกองค์กรหนึ่งมี *วิธีเลิศ* (Best Practice) ในเรื่องนั้น จึงคิด “เรียนลัด” ขอเรียนรู้วิธีทำงานจากองค์กรที่มี *วิธีเลิศ* โดยเชิญทีม “คุณกิจ” ของเขามาทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) ให้แก่ทีม “คุณกิจ” ของตน

การร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายจัดการความรู้ด้วยกันจะทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ในกรณีเช่นนี้ “คุณเอื้อ” หรือ

“คุณอำนวย” ขององค์กรที่เป็นฝ่ายขอเรียนรู้ จะโทรศัพท์ติดต่อไปยัง “คุณเอื้อ” หรือ “คุณอำนวย” ขององค์กรฝ่ายผู้แบ่งปันความรู้ การเจรจาต่อรองจะทำสำเร็จได้ง่ายเพราะสนิทสนมกันอยู่แล้ว

นอกจากนั้นเมื่อถึงตอนที่ “คุณกิจ” ของสองฝ่ายมาทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” การแลกเปลี่ยนถ่ายถอดความรู้จะทำได้ลึกซึ้ง เนื่องจากมีความรู้จักสนิทสนมกันอยู่ก่อนแล้ว หรือแม้ยังไม่เคยพบตัวกัน แต่ความรู้สึกเป็นมิตรเนื่องจากองค์กรเป็นสมาชิกเครือข่ายจัดการความรู้ร่วมกันจะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนวิทยากรจัดการความรู้

เมื่อดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่ง แต่ละองค์กรสมาชิกจะพัฒนาวิทยากรด้านการจัดการความรู้ขึ้นใช้งานภายในองค์กร การมีวิทยากรภายในเช่นนี้ดีในด้านความสะดวกประหยัด และคล่องตัว ไม่ต้องพึ่งวิทยากรภายนอกอยู่ร่ำไป แต่ในบางกรณี วิทยากรภายในอาจทำงานให้เกิดผลยาก หรือต้องการวิทยากรภายนอกมาเปลี่ยนบรรยากาศ สร้างความคึกคักในโอกาสพิเศษ ในกรณีเช่นนี้ การเชิญวิทยากรจากเพื่อนองค์กรสมาชิกเครือข่ายจะทำได้ง่ายเพราะความใกล้ชิดสนิทสนม และจะเชิญได้ถูกคนมากขึ้นเพราะรู้จักผลงานหรือฝีมือกันดี ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ของการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายจัดการความรู้อีกอย่างหนึ่ง

ชุมชนแนวปฏิบัติกับเครือข่ายจัดการความรู้

ในเครือข่ายจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย (UKM) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง ก็เห็นว่าควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสำเร็จของงานที่ภาคภูมิใจเป็นเรื่องราวๆ ไป หรือกล่าวได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รายประเด็น ได้แก่ งานพัสดุ งานการเงิน งานบุคลากร งานธุรการ และการจัดการงานวิจัย เพื่อให้ผู้ทำงานด้านเดียวกันในองค์กรสมาชิกเครือข่ายได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และเมื่อเห็นคุณค่าของการ “ตั้งก๊วน” แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ ก็จะเกิดเป็นชุมชนแนวปฏิบัติขึ้น ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในแบบ B2B และแบบ F2F โดยที่ส่วนใหญ่ควรเป็นแบบ B2B หรือผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบอื่น

205

เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ

เนื่องจากการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทย และเนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้อาจเดินผิดทางได้ง่าย การเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายหลวมๆ ระหว่างหน่วยงานและบุคคลที่ดำเนินการจัดการความรู้จะมีประโยชน์มาก สดส. จึงดำเนินการขับเคลื่อนเครือข่ายจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่

- »» การประชุมวิชาการ จัดทุกๆ 1 - 2 เดือน โดยเชิญหน่วยงานหรือชุมชนที่มีความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้บ้างแล้ว มาเล่าประสบการณ์การดำเนินการจัดการความรู้ของตน

- »» การเชิญให้เขียนเล่าการดำเนินการจัดการความรู้
ลงเผยแพร่ในจดหมายข่าว “ถักทอสายใยแห่งความรู้”
เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายในวงกว้าง ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์
- »» บล็อก gotoknow.org เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงเครือข่ายจัดการ
ความรู้ที่ทรงพลังมาก
- »» กิจกรรม “จับภาพ KM” ที่ทีมประชาสัมพันธ์ และเจ้าหน้าที่
ของ สคส. ออกไปเยี่ยมหน่วยงาน/ชุมชนหรือกิจกรรม
จัดการความรู้ที่สืบทราบมาว่าน่าจะมีการจัดการความรู้ที่ดี
นำมาเขียนเล่ากิจกรรมลงบล็อก และอาจเชิญมาเป็น
วิทยากรในการประชุมวิชาการหรือร่วมในกิจกรรมขับเคลื่อน
เครือข่ายแบบอื่นๆ เป็นกิจกรรมที่ สคส. ทดลองดำเนินการ
หวังขับเคลื่อนเครือข่ายทั่วประเทศ โดยที่บางชุมชน/
หน่วยงานอาจไม่รู้ตัวว่าตนกำลังดำเนินการจัดการความรู้
ก็ได้
- »» มหกรรมจัดการความรู้ ซึ่ง สคส. จัดปีละครั้ง ในลักษณะ
ของการจัดเวที ให้ภาคีจัดการความรู้ที่ทำอย่างจริงจัง และ
ถูกต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การดำเนินการ
จัดการความรู้ซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้ผู้สนใจ
ลงทะเบียนเข้าร่วมเรียนรู้ด้วย

ทางแห่งความล้มเหลว

- >>> หลงของปลอม
- >>> การดำเนินการปลอม
- >>> ทีมประสานงานและรับพิดชอบ
ไม่เหมาะสม
- >>> ไม่มี “คุณเอื้อ” ที่ทำหน้าที่อย่างทุ่มเท
- >>> หลงกำหนดให้การจัดการความรู้
เป็นเป้าหมาย
- >>> หลงใช้ทฤษฎี “ขนมชื่น”
- >>> ภาวะผู้นำที่พิการหรือนิดเบี้ยว
- >>> วัฒนธรรมอำนาจ
- >>> ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่าง
หลากหลาย
- >>> ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ
- >>> ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก
- >>> ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้
- >>> ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงาน
บางส่วน

ทางแห่งความล้มเหลว

การดำเนินการจัดการความรู้ ในส่วนที่ลึกที่สุดเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับรากฐาน ทั้งในระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่มหรือหน่วยงานย่อย และในระดับองค์กร ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่วิถีคิด พฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างคน และค่านิยมของคน การดำเนินการจัดการความรู้จึงต้องดำเนินการในหลายระนาบไปพร้อมๆ กัน ทั้งระนาบที่ตื้น มองเห็นชัด เป็นรูปธรรม และระนาบที่ลึก เข้าใจได้เพียงบางคนในช่วงแรก และระนาบที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน

เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ทำซ้ำหรือแทรกเข้าไปในเนื้องานประจำ และบุคคลที่เข้ามาขับเคลื่อนก็คือคนในองค์กรนั่นเอง คนเหล่านี้ก็จะเข้ามาโดยความเชื่อ ความคิด และพฤติกรรมที่แตกต่างหลากหลาย การดำเนินการ

หลายอย่างหลายแบบอาจอยู่บนฐานของความตั้งใจดี แต่จะก่อความล้มเหลวให้แก่การจัดการความรู้ในลักษณะของเส้นผมบังภูเขา

ในบทนี้จึงนำเสนอทางแห่งความล้มเหลวที่ผู้เขียนสังเกตเห็นจากการดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในภาคประชาสังคม และภาคราชการในประเทศไทย มาเป็นเวลาประมาณ 3 ปี ขออย่าว่าหลายประเด็นน่าจะเป็นเรื่องร่วมสมัยในสังคมไทย อาจไม่มีระบุไว้ในตำราเรื่องการจัดการความรู้ในต่างประเทศ ซึ่งมักเป็นเรื่องของวงการธุรกิจ และเป็นเรื่องในต่างวัฒนธรรม ต่างสถานการณ์

การนำเสนอทางแห่งความล้มเหลว เป็นการนำเสนอปัจจัยเชิงลบ อาจไปกระทบกระเทือนบางหน่วยงานหรือบางคนโดยไม่ตั้งใจ ผู้เขียนต้องขออภัยหากมีกรณีกระทบกระเทือนดังกล่าว และขอชี้แจงว่าไม่มีเจตนาลบหลู่หรือให้ร้ายใดๆ ทั้งสิ้น รวมทั้งขอเตือนว่าความเห็นของผู้เขียนบางประการอาจไม่ถูกต้องหรืออาจเกิดจากความเข้าใจผิดของผู้เขียนเองก็ได้

ทางแห่งความล้มเหลวในการดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นสาเหตุใหญ่ๆ มีดังต่อไปนี้

1. หลงของปลอม
2. ทีมประสานงานและรับผิดชอบไม่เหมาะสม
3. ไม่มี “คุณเอื้อ” ที่ทำหน้าที่แบบทุ่มเท
4. หลงกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย
5. หลงใช้ทฤษฎี “ขนมชั้น”
6. ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว
7. วัฒนธรรมอำนาจ
8. ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย
9. ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองวิธีการใหม่ๆ

10. ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงภายนอก
11. ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้
12. ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน
13. การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระหรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น
14. การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้พุ่งเป้าไปที่เป้าหมายหลักขององค์กร
15. ไม่มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

หลงของปลอม

“ของปลอม” ในที่นี้ มีหลายความหมาย มีหลายประเภท ของปลอมเหล่านี้นำไปสู่การจัดการความรู้ที่ไม่มีพลัง ไม่สามารถขับเคลื่อน พลังแฝง หรือ พลังซ่อนเร้น ที่มีอยู่ตามธรรมชาติภายในองค์กร ภายในตัวสมาชิกขององค์กร และภายในสังคมภายนอก องค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ “มีชีวิต” และ “มีชีวิตชีวา” เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ได้

ย้ำว่าการจัดการความรู้ที่ทําอย่างถูกต้อง พลังแฝง หรือ พลังซ่อนเร้น จะออกมาทำงานหรือทำหน้าที่ของมันเอง โดยเราไม่ต้องออกแรง แต่ถ้าเมื่อไรก็ตาม การจัดการความรู้ตกอยู่ในสภาพที่เป็นการทำหลอกๆ หรือใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้อง แม้จะใช้ความพยายาม ลงทุน ลงแรง มากมายเพียงใด พลังแฝง หรือ พลังซ่อนเร้น ดังกล่าว ก็จะไม่ออกมา

พลังแฝง หรือ พลังซ่อนเร้น เป็นของฟรี ถ้าดำเนินการถูกต้อง แต่ถ้าดำเนินการผิด แม้จะออกแรงหรือใช้เงินลงทุนมากมาย ก็ไม่ได้มา

“หัวปลา” จริง เป็นหน้าที่ของ “คุณเอื้อ” (CKO - Chief Knowledge Officer) ที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องนี้ และหมั่นทำความเข้าใจ และกล่าวซ้ำ กับ “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ในโอกาสต่างๆ

“หัวปลา” ปลอม ที่ร้ายแรงที่สุดคือ มีเป้าหมายที่แท้จริง ในลักษณะซ่อนเร้น เพียงให้ได้ชื่อว่ามี การดำเนินการจัดการ ความรู้ภายในองค์กร ไม่ได้มุ่งหวังผลที่แท้จริงของการจัดการ ความรู้ และไม่ได้เตรียมการที่จะฟันฝ่าในระยะยาว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะ (ในการดำเนินการจัดการความรู้) จาก การปฏิบัติ จนมีความชำนาญมากขึ้นเรื่อยๆ

2. เจ้าของ “หัวปลา” ปลอม ซึ่งหมายความว่า ในการริเริ่ม ดำเนินการจัดการความรู้นั้น ผู้ที่เข้ามาร่วมขบวนการในฐานะ ผู้บริหารสูงสุด, “คุณเอื้อ”, “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” คน ใดคนหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายคนหลายกลุ่ม ไม่มี ความเชื่อในคุณค่าของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ไม่เกิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หวงแหน เอาใจใส่ และจริงจัง ต่อการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง ในหลักของการจัดการ เรียก ความรู้สึกนี้ว่า *ความเป็นเจ้าของ* (ownership) การดำเนินการ จัดการความเปลี่ยนแปลง (change management) ที่สำคัญ อย่างหนึ่ง คือ ต้องสร้างความเป็นเจ้าของเป้าหมายที่ต้องการ บรรลุนั้น ในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ยิ่งเกิดความรู้สึกเป็น เจ้าของในระดับความเชื่อ หรือระดับคุณค่า การดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายก็จะเป็นไปอย่างจริงจังมีชีวิตชีวาเกิดความสุขใน การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

ในสภาพที่การจัดการความรู้เป็นแฟชั่น หรือเป็นเงื่อนไข ที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ หรือหน่วยงานที่มีอำนาจ ก็จะมีทั้ง ตัวจริงและตัวปลอมเข้ามามามะดมมะดุ่มแสดงความเป็นเจ้าของ

“หัวปลา” กันเต็มไปหมด หากผู้บริหารสูงสุด และ “คุณเอื้อ” เป็นเจ้าของ “หัวปลาตัวปลอม” เสียเอง ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวก็น่าจะสูงถึงร้อยละ 80-90 หาก “คุณอำนวย” บางคนเป็นเจ้าของ “หัวปลาลปลอม” การดำเนินการจัดการความรู้ก็จะสับสน อาจมีการแย่งชิงการนำ แย่งชิงอำนาจ อันมากกับการเป็นเจ้าของ “หัวปลา” การจัดการความรู้

3. คณะกรรมการปลอม

ในองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้ มักมีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการความรู้ มีคำถามว่า คณะกรรมการหรือคณะทำงาน ที่เป็นของแท้ ไม่ปลอม เป็นอย่างไร

กลับไปที่หลักการสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ของการจัดการความรู้ หากคนในองค์กรรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการเป็นเจ้าของ ตนไม่ใช่เจ้าของ การที่ตนเข้าร่วม ก็ด้วยความจำใจ และรู้สึกว่าผู้เกี่ยวข้องผลประโยชน์จากความสำเร็จก็คือคณะกรรมการ สภาพเช่นนี้จะทำให้การจัดการความรู้ทั้งหมดเป็น “ของปลอม” ทันที

ความเสี่ยงที่จะเกิดสภาพดังกล่าวจะมีสูงมาก หากคณะกรรมการมาจากหน่วยงานเดียวภายในองค์กร

ดังนั้น คณะกรรมการที่จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ไม่ปลอม ต้องเป็น **คณะกรรมการผสม** ที่มีคนจากหลายหน่วยงานภายในองค์กร และมาจากบุคลากรหลายระดับ ทั้งระดับ “คุณเอื้อ” “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ”

คณะกรรมการผสมมีคุณค่ายิ่งในด้านการทำให้การจัดการความรู้อยู่ในสภาพ “ขนมเปียกปูน” คือผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำ มี “คุณกิจ” ของงานประจำร่วมกัน

เป็นเจ้าของ “ห้วปลา” การที่การดำเนินการจัดการความรู้ อยู่ในสภาพ “ขนมชั้น” คือแยกเป็นคนละส่วนกับงานประจำ เป็นสาเหตุของความล้มเหลวที่พบบ่อยมาก

การดำเนินการปลอม

การดำเนินการจัดการความรู้ตัวปลอมที่ดาดงิ้นที่สุดคือ มีแต่เปลือก ไม่มีแก่น มีเอกสาร มีแผน มีคณะกรรมการ มีการฝึกอบรม การบรรยาย มีเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) แต่ไม่มีกิจกรรม ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้จากประสบการณ์การทำงาน ไม่มีการรวบรวม “สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้” (Intangible Assets) ขององค์กร และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับความรู้ นั้น รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือสร้างความเคารพเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถร่วมกันในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการสกัด “ขุมความรู้” (knowledge assets) จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบันทึกไว้ใช้งานและยกระดับความรู้ต่อ เป็นต้น

การดำเนินการปลอมอาจอยู่ในรูปของการจ้างบริษัทที่ปรึกษามาทำให้ทั้งหมด รวมทั้งเขียนแผน และ “สกัด” ความรู้ที่ต้องการใช้งาน นำขึ้นระบบสารสนเทศ ได้ศูนย์กลางความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ขององค์กร เป็นรูปธรรมสำหรับผ่านการประเมินว่ามีการจัดการความรู้ แต่พนักงานไม่มีทักษะในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ไม่มีวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ไม่เห็นคุณค่าของการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในกิจการของตน ฯลฯ

ระดับของความเป็นการจัดการความรู้ของแท้หรือของปลอม มีได้หลากหลายระดับ ตั้งแต่ปลอมสนิท ไปจนถึง แท้ 100% แต่ในความเป็นจริงแยกยาก อาจกล่าวได้ว่า “ในความเป็นจริงแท้ของปลอม” และเมื่อเวลาผ่านไป โดยการจัดการที่ดี การจัดการความรู้ที่ค่อนข้างปลอม อาจกลายเป็นค่อนข้างแท้ก็ได้ ดังนั้นการตีตราว่าแท้หรือปลอมไม่น่าจะเป็นเรื่องสำคัญเชิงสอบได้-สอบตก แต่เป็นการตรวจสอบเพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุง ให้กลายเป็นการจัดการความรู้ที่เป็นของจริงมากขึ้น แต่ที่สำคัญที่สุดคือเพื่อให้สามารถเริ่มต้นเป็นการจัดการความรู้ที่แท้หลีกเลี่ยงจากการดำเนินการเป็นของปลอมโดยไม่รู้ตัว

ทีมประสานงานและรับผิดชอบไม่เหมาะสม

ทีมประสานงานและรับผิดชอบการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรอาจเป็นสาเหตุของความล้มเหลวของการจัดการความรู้ได้ 4 ประการ คือ

1. ใช้คนที่มีลักษณะไม่เหมาะสม คนที่ไม่เหมาะสมคือคนที่มีลักษณะต้องห้ามต่อการทำงานเป็นทีม ไม่เหมาะสมต่อการทำหน้าที่ประสานงาน ไม่เหมาะสมต่อการรับผิดชอบขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
2. ทีมงานที่ได้รับมอบหมายไม่สามารถทำงานร่วมกันได้
3. ทีมงานใช้วิธีทำงานแบบกำหนดวิธีการแบบตายตัวกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติตาม คือดำเนินการแบบมีสูตรสำเร็จ และสั่งการแบบ top down คือแทนที่จะทำงานเป็น “คุณอำนวย” ต่อการจัดการความรู้ กลับเป็น “คุณอำนาจ”
4. ทีมงานเข้าเป็นเจ้าของกิจกรรมจัดการความรู้เสียเอง แสดงท่าทีเป็นเจ้าของความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ และเป็นเจ้าของความสำเร็จของงานอันเกิดจาก

การจัดการความรู้ แทนที่ทีมงานจะเข้าไปสร้าง “ความเป็นเจ้าของหัวปลา” ในหมู่ “คุณกิจ” กลับทำตัวผูกขาดการเป็นเจ้าของ “หัวปลา” เสียเอง ซึ่งหมายความว่า เป็นการแสดงผิดบทบาท แทนที่จะแสดงเป็น “คุณอำนวย” กลับแสดงเป็น “คุณกิจ”

ไม่มี “คุณเอื้อ” ก็ทำหน้าที่อย่างกุมก

จากประสบการณ์สนับสนุนกิจกรรมจัดการความรู้มา 3 ปี สังเกตเห็นได้ชัดว่ากิจกรรมจัดการความรู้ที่มีความสำเร็จสูงมักมีทีม “คุณเอื้อ” “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” ที่ทำงานประสานกันเป็นอย่างดี หน่วยงานที่อยู่ในสภาพนี้มีน้อย ในหน่วยราชการอาจมีไม่ถึงร้อยละ 10 หน่วยงานที่ทำกิจกรรมจัดการความรู้ส่วนใหญ่ขับเคลื่อนโดย “คุณอำนวย” ที่ได้รับมอบหมาย หรือที่มีใจต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในหน่วยงาน แต่ไม่มี “คุณเอื้อ” ที่ทุ่มเทต่อการจัดการความรู้อย่างจริงจัง “คุณเอื้อ” ในหน่วยราชการไทย ส่วนหนึ่งมีภารกิจยุ่งอยู่กับการเอาใจผู้ใหญ่หรือสร้างความสัมพันธ์ (connection) ที่จะช่วยรักษาความมั่นคงของตำแหน่ง หรือช่วยผลักดันให้ได้รับแต่งตั้งสู่ตำแหน่งที่หมายปอง ในกรณีเช่นนี้กิจกรรมจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ผู้ร่วมกระบวนการจะดำเนินการจัดการความรู้อย่าง “มีชีวิต” และ “มีชีวิตชีวา” ได้ยาก หรือไม่ได้เลย เนื่องจากขาด “ผู้นำทางจิตวิญญาณ” ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ในสถานการณ์ที่เลวร้าย “คุณเอื้อ” อาจทำตัวเป็น “คุณอำนาจ” ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการเพื่อหวังผลงานเร็ว ในกรณีเช่นนี้เท่ากับว่า “คุณเอื้อ” กลายเป็นตัวอุปสรรคเสียเอง

หลงกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย

เมื่อกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเป้าหมายสุดท้าย การจัดการความรู้ก็จะลอย ไม่เชื่อมโยงกับงาน ไม่เริ่มที่งาน แต่อาจไปเริ่มที่ความรู้ หรือเริ่มที่การฝึกอบรม ผลงานจัดการความรู้ กลายเป็นผลงานของทีม “คุณอำนวย” จนคนอื่น ๆ รู้สึกว่าธุระไม่ใช่ งานจัดการความรู้เป็นภาระที่เพิ่มขึ้นของเหล่า “คุณกิจ” การจัดการความรู้ไม่ช่วยให้งานของ “คุณกิจ” ดีขึ้น หรือทำงานได้ สะดวกสบายขึ้น ความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นของทีม “คุณอำนวย” ไม่ใช่ของเหล่า “คุณกิจ” เมื่อเป็นเช่นนั้น การจัดการความรู้ก็จะค่อยๆ โรยราไป ไม่เกิดผลสำเร็จ ยั่งยืน ไม่เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

หลงใช้ทฤษฎี “ขนมชั้น”

การดำเนินการจัดการความรู้โดยใช้ทฤษฎี “ขนมชั้น” เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ และส่วนใหญ่เป็นเพราะมีแรงผลักดันหรือเรียกร้องให้ต้องมีหลักฐานของ “การจัดการความรู้” ให้ตรวจสอบ ในเอกสารจึงต้องมีการแยกการจัดการความรู้ไว้ต่างหากจากงานประจำในแผนงาน เมื่อมีการดำเนินการตามแผน ก็ผลอทำแบบเถตรง คือแยกทำจากงานประจำ ที่เป็นเช่นนั้น เพราะทีมประสานงานหรือส่งเสริมเอื้ออำนวยการจัดการความรู้ไม่แม่นใน ทฤษฎี “ขนมเปียกปูน” คือต้องให้การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่แทรกหรือผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ที่จริงเรื่องนี้เป็นกรณีเดียวกันกับการหลงให้การจัดการความรู้เป็นเป้าหมายตามหัวข้อก่อนหน้านี้นั่นเอง แต่มองคนละมุม

ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว

มีการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงขององค์กรหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ที่สำคัญ ได้แก่

- »» ไม่รู้จักและไม่สนใจการจัดการความรู้
- »» ไม่สนับสนุนหรือสนับสนุนแบบไม่จริงใจ
- »» ถือประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนขององค์กร
- »» มีการแย่งชิงอำนาจในหมู่ผู้บริหารระดับสูง หรือไม่สามัคคีกัน

ภาวะผู้นำที่บิดเบี้ยวอีกประการหนึ่ง คือ “การรวมศูนย์” ของภาวะผู้นำ คือคิดและปฏิบัติในลักษณะที่เข้าใจว่าภาวะผู้นำหมายถึงผู้นำระดับสูงเท่านั้น แนวคิดและการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ในการตีความจากมุมมองของการจัดการความรู้ คำว่า “ภาวะผู้นำ” นอกจากหมายถึงภาวะผู้นำระดับสูงแล้ว ยังมีความเชื่อใน “ผู้นำทั่วทั้งองค์กร” ซึ่งถ้าไม่มีการเอื้อให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ได้แล้ว การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์ได้ยากหรือไม่ได้เลย

ในกรณีนี้ คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่ค้นหาและทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

การที่จะเกิด “ผู้นำ” ในบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องยึดถือแนวทางทำงานแบบ “เอื้ออำนาจ” (empowerment) ไม่ใช่แบบ “หวงอำนาจ” หรือ “รวบอำนาจ”

วัฒนธรรมอำนาจ

องค์กรที่อยู่ใต้วัฒนธรรมอำนาจ (top - down, command and control) จะมีลักษณะ ดังนี้

- »» บุคลากรแสดงความเคารพยำเกรง จงรักภักดีต่อ “นาย” ที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้ และทำงานเพื่อสนอง “นโยบาย” ของ “นาย” เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร
- »» องค์กรมีลักษณะเป็น “แท่งอำนาจ” หลายๆ แท่งอยู่ด้วยกันในลักษณะแท่งใครแท่งมัน
- »» การติดต่อสื่อสารมีลักษณะสื่อสารแนวดิ่งภายในแท่งของตน ไม่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างแท่ง หรือถ้าจะมีก็ต้องเป็นทางการ โดยผู้มีอำนาจสูงสุดของแท่ง “อนุมัติ” ให้ดำเนินการได้
- »» การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ จะดำเนินได้เฉพาะ โดย “นโยบาย” หรือโดยการอนุมัติของผู้มีอำนาจสูงสุดภายในแท่งเท่านั้น
- »» การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด
- »» ความสัมพันธ์เป็นลักษณะ “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้ใต้บังคับบัญชา”

ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเช่นนี้ การเรียนรู้จากภายนอกหน่วยงานและการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง อาจเป็นการทำทนายผู้บังคับบัญชา และอาจเป็นการปฏิบัติงานผิดกฎระเบียบ

อันตรายสำคัญที่สุดก็คือ คนที่ทำงานภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเป็นเวลานานจนเคยชิน ศักยภาพในการเรียนรู้และสร้างสรรค์จะหดหายไป ในลักษณะที่ทางการแพทย์เรียกว่า “หดเพราะไม่ได้ใช้งาน” (disuse atrophy)

ดังนั้นเพื่อลดความรุนแรงของวัฒนธรรมอำนาจ องค์กรควรมีการยกย่องและให้รางวัลหน่วยงานย่อยที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมให้ปันความรู้แก่หน่วยงานอื่นภายในองค์กร หรือมีการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นอย่างน่าชื่นชมและเกิดผลดีต่อองค์กร

ตามเป้าหมายหรือปณิธานหลักขององค์กร หรือมีการดำเนินการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน โดยที่ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนหรือให้ปัน ส่วนใหญ่ได้มาจากการทดลองหาวิธีทำงานแบบใหม่ๆ

นอกจากนี้ การจัดรูปแบบการทำงานแบบ **คณะทำงานข้ามสายงาน** จะเป็นกุศโลบาย หรือเครื่องมือช่วยลดปัญหานี้ได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ก่อความขัดแย้ง ตัวอย่างของคณะทำงานข้ามสายงาน เช่น คณะทำงานลดปัญหาการติดเชื้อในโรงพยาบาล มีสมาชิกมาจากเกือบทุกหน่วยงาน จะเป็นกลไกให้ความรู้เพื่อการปฏิบัติไหลข้ามพรมแดนหน่วยงานโดยที่ผู้บริหารแบบอำนาจนิยมไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกลดรอนอำนาจ

ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย

221

ในองค์กรแบบนี้สิ่งที่เน้นคือ “เอกภาพ” ภายใต้อำนาจการว่าทุกคนในหน่วยงานจะต้องมีวิธีคิดแบบเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเชิง “เห็นพ้อง” กับ “ผู้บังคับบัญชา” ในทุกเรื่อง ในลักษณะ “ว่านอนสอนง่าย” “ไม่กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา”

ในองค์กรที่มีการปฏิบัติตามแบบข้างต้น การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่บรรลุผล

ในความเป็นจริง คนที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความเคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะระหว่างผู้ที่อาวุโสกว่ากับผู้อาวุโสต่ำกว่า และระหว่างผู้มีการรับผิดชอบในระดับเดียวกัน แต่การมีวิธีคิดหรือมีความเห็นแตกต่างกัน ต้องไม่ถือเป็นการไม่เคารพหรือกระด้างกระเดื่อง

การจัดการความรู้จะได้ผลสูงส่ง ต่อเมื่อมีผู้ร่วมงาน ที่แตกต่างกันหลากหลายในด้านต่างๆ มาร่วมปฏิบัติ และร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยมีการพัฒนาทักษะในการใช้พลังของ ความแตกต่างหลากหลายให้เกิดผลเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ “หัวใจ” ขององค์กร

ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ

องค์กรแบบนี้เน้นการทำงานตาม “แบบฉบับ” ตาม กฎระเบียบหรือตามประเพณีที่ปฏิบัติต่อๆ กันมาอย่างเคร่งครัด ผู้ที่หาวิธีทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้งานมีคุณภาพสูงขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจเสี่ยงต่อการถูกกล่าวหาว่าปฏิบัติ ผิดกฎระเบียบ อาจไม่เป็นที่ชอบใจของเพื่อนๆ หรือเป็นที่เพ่งเล็ง ของผู้บังคับบัญชา

บรรยากาศของที่ทำงานใดเป็นดังข้างต้น การริเริ่ม สิ่งใหม่ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะถูกปิดกั้น การดำเนินการ จัดการความรู้จะไม่ได้ผล

การจัดการความรู้จะดำเนินไปอย่างทรงพลังได้ บุคลากร ภายในองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะร่วมกันหาวิธี ทำงานใหม่ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร และ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องหาวิธีส่งเสริมให้มีการทดลองวิธีทำงาน ใหม่ๆ ได้ในทุกระดับ โดยไม่ผิดกฎเกณฑ์กติกา และนำผล การทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก

ที่จริงไม่มีบุคคลใดหรือหน่วยงานใดที่ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหรือในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แต่ในบางองค์กร การรับรู้ที่นั่นอยู่ในลักษณะ “ตั้งอยู่ในความประมาท” คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมีผลกระทบต่อตนเองหรือหน่วยงานของตน ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม ท่านที่อ่านหนังสือ Who Moved My Cheese? จะเข้าใจประเด็นนี้ดี

องค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงตั้งอยู่ในความประมาทดังกล่าว จะไม่เกิดการจัดการความรู้ที่เป็น “ของจริง” หรือ “ของแท้”

ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้

องค์กรในประเทศไทยอยู่ในสภาพ “พึ่งพาความรู้จากภายนอก” จนเคยชิน กล่าวคือทำงานตาม “ความรู้” ที่กำหนดไว้ในคู่มือปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตายตัวกำหนดให้ “หน่วยปฏิบัติ” ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ ไม่ใช่ “หน่วยสร้างความรู้” เพราะคิดว่าหน่วยสร้างความรู้คือหน่วยวิชาการ จึงขาดทั้งแนวความคิดและทักษะในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในงานของตนเอง พนักงานที่อยู่ในสภาพนี้นานๆ ก็จะเป็นง่อยทางปัญญา คำว่าปัญญาในที่นี้หมายถึงปัญญาปฏิบัติ คือปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติงาน และใช้สำหรับปฏิบัติงาน เป็น “ปัญญารวมหมู่” (collective wisdom) คือ มาจากการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติการที่จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่พนักงานในหน่วยงานเดียวกัน จะต้องคิดพึ่งตนเองด้านความรู้อย่างน้อยก็ในระดับหนึ่ง

ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน

การทำงานในลักษณะที่ “ชัดเจนตายตัว” ตามกฎเกณฑ์ รูปแบบที่กำหนดเป็นการทำงานที่เอาตัวผู้ให้บริการเป็นตัวตั้งหรือเป็นศูนย์กลาง ผู้รับบริการ (หรือลูกค้า) ต้องอนุโลมตามผู้ให้บริการ

แต่งานบริการสมัยใหม่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ผู้ให้บริการจะต้องบริการ “ตามความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ” ซึ่งจะไม่อยู่ในสภาพที่ตายตัว ความเข้าใจเรื่องราวตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการก็ไม่ชัดเจนในทุกเรื่องเมื่อเข้าใจไม่ชัดเจน ความรู้ไม่พอ ก็ต้องสร้างความรู้ขึ้นใช้

จะเห็นว่าความไม่ชัดเจนคือบ่อเกิดของความรู้ แต่วัฒนธรรมขององค์กรหลายแห่งเป็นวัฒนธรรมปฏิเสธความไม่ชัดเจน จึงเท่ากับปฏิเสธบ่อเกิดแห่งความรู้

การทำงานแบบไม่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในขณะปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีโจทย์สำหรับแสวงหาและสร้างความรู้เพื่อการทำงาน ขาด “ตัวช่วย” สำหรับการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระ หรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น

บางองค์กรมอบความรับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ไว้ที่หน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล บางองค์กรมอบไว้ที่หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การมอบความรับผิดชอบระบบจัดการความรู้ไว้กับหน่วยใดหน่วยหนึ่งใน 2 หน่วยนี้ มีความเสี่ยงที่การดำเนินการจัดการความรู้จะแยกออกจากเนื้องาน ทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นเนื้องานหรือภาระงานเสียเอง ผู้ปฏิบัติงานจะต่อต้าน หรือไม่เต็มใจทำ เพราะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงาน

แล้วในที่สุดการจัดการความรู้จะล้มเหลว

วิธีที่ดีที่สุด การจัดการความรู้ควรดูแลโดยหน่วยพัฒนาองค์กร (OD - Organization Development) ร่วมกับหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการในลักษณะที่การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับประโยชน์ เพราะทำให้งานสะดวกขึ้น ผลงานดีขึ้น ลดงานที่ไม่จำเป็นลง เกิดการเรียนรู้มากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน เกิดความรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกัน หน่วยงานหรือองค์กรเคลื่อนไหวสู่ความเป็น “องค์กรเรียนรู้” และมี “ชุมชนความรู้” เพื่อการปฏิบัติงานแต่ละชั้น แต่ละประเภท เก็บไว้ในองค์กร ในลักษณะของความรู้เพื่อการปฏิบัติ ที่ค้นหาได้ทันที่ และมีความใหม่ สด อยู่เสมอ

การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้พุ่งเป้าไปที่เป้าหมายหลักขององค์กร

นี่คือ “จุดตาย” ที่พบบ่อย มีลักษณะของการจัดการความรู้ที่ดำเนินการถูกขั้นตอนทุกอย่าง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น เกิดการยกระดับความรู้ แต่เมื่อประเมินผลกระทบต่อกิจการขององค์กรแล้ว พบว่ามีผลน้อยมาก เมื่อตรวจสอบก็พบว่าผู้ดูแลระบบจัดการความรู้ (CKO - Chief Knowledge Officer) ไม่ได้ดูแลให้เป้าหมายของการจัดการความรู้พุ่งไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เข้าทำนองกระบวนการดี “ต่อยดี” แต่ผิดเป้า หรือไม่ถูกที่สำคัญ

ไม่มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ

กิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้คือ “การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้” (knowledge sharing) ซึ่งต้องการ “พื้นที่” ให้คนมาพบปะกัน ทั้งที่เป็น “พื้นที่จริง” และ “พื้นที่เสมือน” และเป็นพื้นที่ที่อยู่ในลักษณะ “พื้นที่ประเทืองปัญญา” คือไม่ใช่เป็นพื้นที่ที่ “ไร้ชีวิต” ขาดการดูแล แต่เป็นพื้นที่ที่มี “การจัดการ” ให้เกิดความสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดความ รู้สึกใน “น้ำใจไมตรี” ระหว่างผู้เข้ามา “สนุก” ในพื้นที่ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนได้มี “สิ่งละอัน พันละนิด” มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงาน และร่วมกันสร้างควมมีชีวิตชีวาในการทำงาน

หากขาด “พื้นที่ที่มีชีวิต” การจัดการความรู้ในองค์กรจะจืดชืด ไม่สามารถเกิดผลอันทรงพลังได้

ปัจจัยสู่ความล้มเหลวน่าจะมีอีกมาก แก่นำในการประสานงานจัดการความรู้ต้องช่วยกันหมั่นสังเกตอาการที่ไม่พึงประสงค์ของกิจกรรมจัดการความรู้ ช่วยกันค้นหาสาเหตุ และรีบขจัดปัดเป่าเสียโดยเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม “ปัจจัยลบ” เหล่านี้จะไม่มีวันหมด เมื่อการจัดการความรู้ก้าวหน้าไประดับหนึ่งก็อาจเกิดปัจจัยลบตัวใหม่ที่ไม่เคยคิดว่าจะเกิด ก็จะต้องดำเนินการขจัดสาเหตุตามความเหมาะสม หลักการสำคัญในเรื่องปัจจัยลบก็คือ

1. ปัจจัยลบไม่มีวันหมดไป เมื่อขจัดตัวหนึ่งออกไป ก็อาจมีตัวใหม่เกิดขึ้น
2. ในการดำเนินการขจัดปัจจัยลบ ให้พิจารณาให้รอบคอบว่าปัจจัยลบนั้นเป็นเพียงอาการ แต่มีสาเหตุซ่อนอยู่ใช่หรือไม่

เพราะถ้าแก้ไขเพียงบรรเทาอาการ ไม่ได้แก้ที่สาเหตุ แทนที่จะได้ผลดี บัจฉยลบนั้นอาจยิ่งออกเงยก็ได้

3. ในหลายกรณี การมุ่งแก้บัจฉยลบน ผู้มุ่งสร้างบัจฉยลบน ไม่ได้การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เน้นการสร้างบัจฉยลบน สร้างบรรยากาศชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จ หรือผลเลิศ วิธีเลิศ และนำมาต่อยอด สร้างความสำเร็จที่กว้างขึ้น ลึกขึ้น เชื่อมโยงมากขึ้น ตรงเป้ามากขึ้น

แนวทาง 11 แห่งความสำเร็จ

- >>> ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่
- >>> ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)
- >>> ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- >>> ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด
- >>> ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก
- >>> ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”
- >>> ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคอน
- >>> ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล
- >>> ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง
- >>> ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets)

แนวทางแห่งความสำเร็จ

(Kotter & Schlesinger) - บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ

ผู้เขียนได้รวบรวม แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ เสนอเป็น **ทศปฏิบัติ** ไว้ตั้งแต่ปลายปี พ. ศ. 2547 จึงขอปรับปรุงและนำมาเสนอไว้ด้วย

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม - สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือ

สารสนเทศ จากการใช้คลื่นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกถึงไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร

นี่คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน

นอกจากสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้ว ผู้บริหาร และทุกคนในองค์กร จะต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้ช่วยกันเรียงร้อยร้อยคำทำเป็นจารึกไว้ นั่นออกมาตรวจสอบกับการกระทำ ออกมาตีความ ทำความเข้าใจร่วมกัน เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้ไม่ใช่แค่ “ชัดในกระดาษ” เท่านั้น แต่ “ชัดในใจคน” และ “ชัดในการกระทำ” ของทุกคน ด้วยรูปธรรมของวิสัยทัศน์ร่วมมีอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ (2) การกระทำที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และ (3) การนำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมกันตีความในหลากหลายบริบทของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานเชิงสร้างสรรค์

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน

เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ทุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคในการ “ถอดความรู้” ที่เป็นความรู้ภาพรวม (holistic) จากการทำงานได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และ AAR (After Action Review)

231

ความรู้ที่นำมาใช้ นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหามาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยดำเนินการขจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (peer process) - - - เพื่อนช่วยเพื่อน, เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด

การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่ง คิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้ เสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่เกิด economy of speed ต้องยึดแนวความคิด ตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่น ทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอด นั่นเอง

ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับ เป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั่นเอง

เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist

ต้องไม่ลืมว่า การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท - context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วย ความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วย ยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มี บางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น อยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผล

ไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา

เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัตที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกัน เรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงานหรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น

“พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคน

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือพัฒนาคน - พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ นั่นเอง

คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน)” (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

234

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน”

ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป

รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย

ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิ ความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และ ถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลว นั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงพอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลว ไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และ เอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว

มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่ายที่ สคส. เรียนรู้ มาจากโครงการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาเอดส์ของ UNAIDS และสคส. ให้ชื่อว่า “ธารปัญญา” ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินการจัดการ ความรู้ได้อย่างเป็นระบบมองเห็นภาพรวมและเห็นช่องทางแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย ผู้สนใจอ่านได้จากเว็บไซต์ของ สคส. (www.kmi.or.th) หรือที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 7

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets)

“ขุมความรู้” ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มา จากการทำ AAR, การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (peer assist), และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น

“ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็น ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” (knowledge assets) บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็น ความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบ ให้ค้นหาได้ง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียน เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ

ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “เดิน” หรือเคลื่อนไหว อยู่ตลอดเวลา

จะมี “ขุมความรู้” ที่เคลื่อนไหวออกงามอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการจดบันทึก คือ “คุณกิจ” จะต้องสังเกตผลการ ทดลองวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และนับ วัด รวมทั้งจดบันทึกไว้ เป็นข้อมูลสำหรับนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อันนำไปสู่การยก ระดับความรู้

องค์กรเรียนรู้คือองค์กรที่ปรับตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่ ตลอดเวลา การที่จะเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ พนักงานในหน่วยงาน ต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียน รู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ “การจัดการความรู้” และ “หลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้” (The Fifth Disciplines แต่ง โดย Peter Senge) เป็นเครื่องมือ

วิถีสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้มีวิถีเดียว คือวิถีแห่ง การปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” ต้อง “บริหารทศปฏิบัติ” ด้วย จึงจะเกิดผล สร้างสรรค์องค์กรเรียนรู้

บทที่ 12

การจัดการความรู้ ในสังคมไทย : กรณีความสำเร็จ

- »» กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ
หน่วยงานราชการ
 - โรงพยาบาลบ้านตาก
 - กรมส่งเสริมการเกษตร
- »» กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ
ภาคประชาสังคม
 - เครือข่ายเกษตรกรรมชาติ
จังหวัดพิจิตร : เครือข่ายข้าวสะอาด
- »» กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ
ภาคเอกชน
 - การจัดการความรู้ที่เซเว่น อีเลฟเว่น

การจัดการความรู้ ในสังคมไทย : กรณีความสำเร็จ

239

กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ หน่วยงานราชการ

(รวบรวมโดย วรธนา เลิศวิจิตรธรัส

ผู้ประสานงานโครงการ สคส.)

หน่วยงานราชการเป็นอีกภาคส่วนหนึ่งที่เข้ามาติดต่อกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มากและมากขึ้นเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากหลายๆ ประการ เช่น ระบบการปฏิรูประบบราชการที่เข้ามากระตุ้นให้หน่วยงานราชการต่างๆ มีการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร, การเห็นความสำคัญของเครื่องมือการจัดการความรู้ในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร/เป็นองค์กรชั้นนำของสังคม, การต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และความต้องการสร้างเทคโนโลยี หรือความรู้ใหม่ๆ

ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงในหน่วยงาน ซึ่งผลลัพธ์ของสาเหตุกระตุ้นทั้งหลายล้วนแต่มีเป้าหมายสุดท้าย คือ ต้องการให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อความอยู่รอดและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้หน่วยงานราชการต่างๆ ที่ สคส. ได้มีโอกาสเข้าไปพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้, เป็นที่ปรึกษาแผนการดำเนินการจัดการความรู้ และเป็นวิทยากรฝึกอบรม ทำให้ สคส. ได้พบเจอความสำเร็จในการทำการจัดการความรู้จากหลายๆ องค์กร/ หน่วยงาน เช่น โรงพยาบาลบ้านตาก, ภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สาธารณสุขจังหวัดอยุธยา, สาธารณสุขจังหวัดนครสวรรค์, กรมส่งเสริมการเกษตร, กรมอนามัย, เครือข่ายการจัดการความรู้โรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง และอื่นๆ ซึ่งในที่นี้ขอกกล่าวถึงกรณีทำจริงตัวอย่างเด่น 2 กรณี (การจัดการความรู้ในหน่วยงานเดียวขนาดเล็ก คือ โรงพยาบาลบ้านตาก และการจัดการความรู้ระดับกรม คือ กรมส่งเสริมการเกษตร) ดังนี้

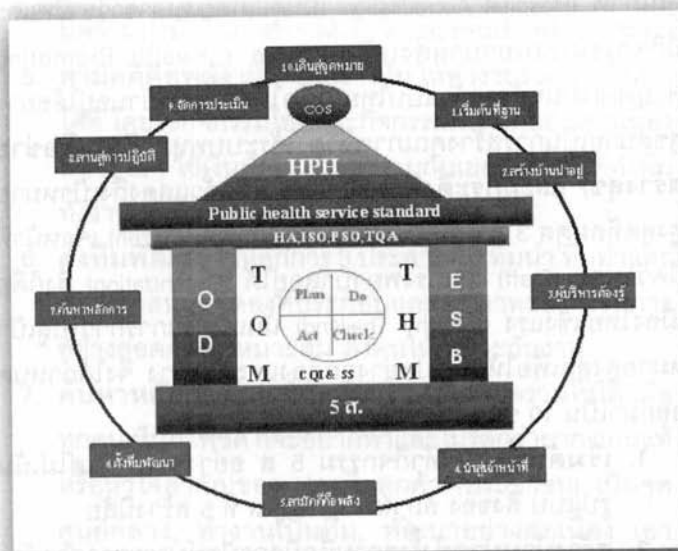
โรงพยาบาลบ้านตาก

โดย นพ. พิเชฐ บัญญัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตาก
และแพทย์ชนบทดีเด่นประจำปี 2547

โรงพยาบาลบ้านตากเป็นโรงพยาบาลชุมชนเล็กๆ ที่มีการใช้เครื่องมือ “การจัดการความรู้” อย่างบูรณาการมาเป็นเวลานานกว่า 8 ปี แบบยังไม่รู้จักคำว่าจัดการความรู้ โดยได้มีการพัฒนาเครื่องมือจัดการความรู้ตัวนี้ผสมผสานกับเครื่องมืออื่นๆ ออกมาเป็นรูปแบบเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลบ้านตาก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลในทุกด้าน

โรงพยาบาลบ้านตากนั้นเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่รวดเร็วเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นๆ อีกหลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นของประชาชนในสภาพที่ทรัพยากรจำกัด เช่น บุคลากร, งบประมาณ, เครื่องมือ และอาคารสถานที่ แต่เมื่อต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพและเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสำคัญของโรงพยาบาล คือ ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และโรงพยาบาลอยู่ได้ เครื่องมือ “การจัดการความรู้” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ โรงพยาบาลนำมาใช้ โดยโรงพยาบาลบ้านตาก ได้ร่วมกันพัฒนาตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข ขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างคุณภาพและสร้างสุขภาพ ดังรูป

241



โรงพยาบาลบ้านตาก ได้ใช้ **กิจกรรม 5ส** เป็นฐานรากที่สำคัญ ใช้**กิจกรรมโอดี** (Organization Development) และพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service Behavior) เป็น “ฝาบ้าน” เพราะกิจกรรมบริการสุขภาพต้องทำเป็นทีมช่วยกันทำ และต้องมีพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้ผู้รับบริการมีความสุขและประทับใจ มี**กิจกรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร** (Total Quality Management) และ**กิจกรรมข้อเสนอแนะ** (Suggestion System) เพื่อให้เจ้าหน้าที่และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง (Continuous Quality Improvement) และใช้**แนวคิดการสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์กร** (Total Healthy Management) เป็น “ตัวบ้าน” มี “หน้าต่าง” 4 ช่องที่ต้องเข้าออกอยู่เสมอเพื่อหมุนวงล้อแห่งคุณภาพคือ Plan-Do-Check-Act โดยมี “หลังคา” ชั้นแรกคือมาตรฐานโรงพยาบาลคุณภาพ (Hospital Accreditation) เน้นดูแลโดยสหสาขาวิชาชีพและมี**กิจกรรมโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ** (Health Promoting Hospital) เป็นหลังคาจั่วแบบไทยๆ เพื่อให้คนอยู่ในบ้านอยู่ได้อย่างสุขสบายเป็นการสร้างคุณภาพชีวิต ใช้ระบบพหุภาคี (**เครือข่ายสร้างสุข**) และมีกระดิ่งที่แขวนไว้โชว์เหนือจั่วแสดงถึงเป้าหมายสูงสุดที่สมดุล 3 ด้านคือประชาชนมีสุขภาพดี (Citizen) เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff) และโรงพยาบาลอยู่ได้ (Organization) ซึ่งก็คือเมืองไทยแข็งแรง (Healthy Thailand) นั่นเอง ในการก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดเพื่อให้เดินไปอย่างถูกต้องและตรงทาง จึงได้กำหนดออกมาเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. **เริ่มต้นที่ฐาน** ทำกิจกรรม 5 ส อย่างจริงจัง แต่ไม่เน้นรูปแบบ สิ่งของ สถานที่ มุ่งไปสู่ ส ที่ 5 สร้างนิสัย
2. **สร้างบ้านนำอยู่** ทั้งสถานที่ภูมิสถาปัตยกรรมกายภาพขององค์กร การบริหารจัดการ สวัสดิการ การทำงานเป็นทีม ให้เกิด

สภาพสะอาด ปลอดภัย ไร้มลพิษ มีชีวิตชีวา

3. **ผู้บริหารต้องรู้** เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมองไปในทิศทางเดียวกันและมองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ การนำองค์กรใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์ (Result based Management) อาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมทั้งทีมโรงพยาบาลและประชาชน (Participatory Management) มีผลทำให้เกิดความเชื่อมโยงของแผนพัฒนาคุณภาพและสร้างสุขภาพแก่ประชาชน กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่แปลงไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปัญหาของชุมชน
4. **นำสู่เจ้าหน้าที่** ให้ทุกคนจัดทำเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้หลักการแนวทางการพัฒนาคุณภาพและสร้างสุขภาพ และมีความมุ่งมั่นในการทำให้เข้าใจและยอมรับพร้อมที่จะทำ
5. **สามัคคีคือพลัง** เป็นการสร้างทีมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี โดยใช้กิจกรรมโอดิและกิจกรรมมินิโอดิอย่างต่อเนื่องที่ทำงานๆ ใช้เงินน้อย ใช้เวลาร่วมกันเยอะ ทำให้ได้ทั้งทีมทั้งงาน ทั้งภาพลักษณ์และทั้งชุมชน
6. **ตั้งทีมพัฒนา** ใช้หลักการ 3 ประสานคือ ทีมนำ ทีมทำและทีมสนับสนุน จัดองค์ประกอบและบทบาทของกรรมการอย่างสอดคล้องเหมาะสม ตั้งคนให้เหมาะกับงาน
7. **ค้นหาหลักการ** บอกให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้ เมื่อทุกคนเห็นภาพชัด ก็จะอยากทำและไม่รู้สึกว่ายาก แก่นแท้หรือหัวใจสำคัญของ HA คือลูกค้า (ประชาชน) เป็นจุดศูนย์กลาง, ทำงานเป็นทีม, พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เอาหลักการของ TOM & THM มาใช้ในลักษณะการทำงานของตนเองให้ดีที่สุด

8. **สานสู่การปฏิบัติ** มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน คือ (1) มีการทบทวนตนเอง ดูว่าทำดีไม่ดีอย่างไร มีอะไรที่เป็นความเสี่ยงก็เลือกความเสี่ยงที่สำคัญๆ มาเขียนเป็นระบบเพื่อป้องกันความเสี่ยง (2) เมื่อป้องกันได้จริงก็เขียนเอกสารประกันกับลูกค้าว่าเราจะปฏิบัติตามระบบนี้ให้ได้ เมื่อทำได้ในระดับนี้ไปสักระยะหนึ่งก็พยายามหาวิธีการที่ทำให้ได้ดีกว่านี้ เป็นการทำให้ COI ต่อไป (3) เมื่อได้ผลดีก็เอามาเขียนเป็นมาตรฐานฉบับใหม่ CPG ที่เขียนจะมีทั้งส่งเสริม ป้องกัน รักษา พัฒนา โดยเขียนร่วมกันทั้งทีมในโรงพยาบาลและในชุมชน สร้างให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการสร้างสุขภาพและวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยพยายามให้มีการเรียนรู้จากหมู่บ้านและเรียนรู้จากทีมงานในโรงพยาบาลด้วยกัน ในส่วนการสร้างสุขภาพมีกิจกรรมแบ่งเป็น 8 กลุ่มกิจกรรม คือ กลุ่มโภชนาการ, กลุ่มสุขภาพจิต, กลุ่มสุขภาพิบาล อาชีวอนามัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม, กลุ่มการแพทย์แผนไทย, กลุ่มออกกำลังกาย, กลุ่มบริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค, กลุ่มชุมชนสัมพันธ์และกลุ่มพัฒนาคุณภาพและทีมงาน กิจกรรมทั้ง 8 กลุ่มจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทั้ง 8 ข้อเพื่อมุ่งบรรลุพันธกิจวิสัยทัศน์
9. **จัดการประเมิน** เมื่อเราทำอะไรก็ตามเราจะดูว่าดีขึ้นหรือไม่เราก็ต้องมีการประเมิน และตัวเราต้องทำตัวเป็นแก้วที่น้ำไม่เต็มหรือไม่เป็นชาลันด้วยตลอดเวลา เพื่อคอยรับฟังคำชี้แนะ เปิดเผยจุดอ่อน ยอมรับฟังข้อเสนอแนะ ไม่ป้องกันตัวเองมากเกินไปเพื่อหาข้อบกพร่องที่ถือเป็นโอกาสของการพัฒนา มีการประเมินจากบุคคลภายในโรงพยาบาล ในชุมชนและจากบุคคลภายนอก
10. **เดินสู่จุดหมาย** ที่สำคัญที่สุด เป้าหมายที่สมดุล 3 ด้านของเรา คือ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เจ้าหน้าที่มี

ความสุขและโรงพยาบาลอยู่ได้ เพื่อพัฒนาสุขภาพของประชาชนอย่างยั่งยืน เป็น **โรงพยาบาลใกล้บ้านใกล้ใจ** หรือ **To be the hospital of choice**

ในการทำการจัดการความรู้ของ โรงพยาบาลบ้านตากนั้น “คุณเอื้อ” (Chief Knowledge Officer:CKO) คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งต้องทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการเรียกสั้นๆ ว่า 3S คือ

1. **Systemic (Big picture)** สร้างภาพใหญ่ มองเชิงระบบ ทั้งองค์กร สร้างภาพใหญ่ให้เจ้าหน้าที่เห็น
2. **Simplify** ทำทุกอย่างให้ง่าย ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพ และขับเคลื่อนทั้งองค์กรด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม มากกว่า การขับเคลื่อนด้วยโครงการเด่นซึ่งไม่ค่อยมีพลัง ถ้าทำทีละเรื่อง คนจะรู้สึกว่ามีภาระมาก ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกมีภาระเพิ่ม
3. **Surrounding** สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีบุคลากรที่มีอัตราการเรียนรู้สูง เชื่อมมันในพลังแห่งความรู้และพลังแห่งการแบ่งปันความรู้ โดยทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ามีอย่างน้อย 3 ประการ คือ
 - **Participation** การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในงานที่เขารับผิดชอบ
 - **Empowerment** การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน ได้มีโอกาสตัดสินใจในสิ่งที่เขารับผิดชอบ
 - **Open mind** เปิดใจให้กว้าง ให้โอกาสได้เสนอความคิดเห็น โดยไม่ถูกขัดขวางหรือโจมตีแม้ว่าจะดูไร้สาระก็ตาม เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนรู้จักคิดกล้าเสนอความคิดเห็นเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้

ทั้งนี้ผู้บริหารต้องตระหนักใน 3 ข้อหลัก คือ

1. Knowledge can only be volunteered; it can not be conscripted. สมัครงใจไม่ใช่กะเกณฑ์หรือบังคับ โดยนโยบายสั่งได้ ความรู้สั่งไม่ได้ แต่จัดการได้ ทั้งนี้การจัดการจัดการไม่ได้หมายถึงสั่งการเสมอไป
2. I only know what I know when I need to know it. การเรียนรู้เกิดเมื่ออยากรู้และต้องการใช้งาน
3. We always know more than we can say, and we will always say more than we can write down. รู้มากกว่าที่พูดได้เขียนได้ ต้องทำอย่างไรให้ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคน(Tacit knowledge) นำออกมาสู่ความรู้ที่เห็นได้ชัด(Explicit knowledge) ให้ได้มากที่สุด

สำหรับ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)” กับ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO)” นั้นโรงพยาบาลบ้านตาก มองว่าเป็นเรื่องเดียวกัน จะต่างกันบ้างแค่นิยามศัพท์ มองว่า LO เป็นเหมือน “ที่นา” ส่วน KM เป็นเหมือน “ต้นข้าว” ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องมีในองค์การแห่งการเรียนรู้ เสมือนในนาต้องมีต้นข้าวจึงจะอุดมสมบูรณ์ การจะทำให้เกิดความรู้ ปัญญาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงต้องอาศัยการจัดการ 5 ประการคือ

1. การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning)
2. การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Body of Knowledge Organizing) เพื่อสกัดเอาความรู้ที่มีประโยชน์มาประกอบกันเป็นตัวแบบโมเดล ทฤษฎีเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์
3. การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้และองค์ความรู้ที่มีอยู่ (Knowledge Acting) เพราะบางทีมีความรู้ในองค์การเยอะแต่คนในองค์การไม่ค่อยยอมรับ เลยไม่ได้นำไปปฏิบัติ ก็สูญเปล่า

4. การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อขยายวงความรู้ ยกระดับเกื้อยวงความรู้ ต่อยอดและเพิ่มพลังความรู้
- 5.การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อให้ง่ายต่อการเก็บ ค้น ใช้ต่อไป การจัดการนี้ เรียกว่า แอลคาซ่า โมเดล (LKASA Model)

ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางโรงพยาบาล บ้านตากมีความเห็นว่า ต้องสามารถขับเคลื่อนได้ทั้งองค์กร โดยผ่านการขับเคลื่อนทางกลยุทธ์ที่มีการคิดเชิงระบบที่เชื่อมโยง สนับสนุนกันโดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ ทางการบริหารและ ทางการพัฒนาคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง ถูกที่ ถูกเวลา และ แผนกลยุทธ์ที่ดีต้องไม่ใช่แค่มี แต่ต้อง work ด้วย ซึ่งจากการ ดำเนินการใช้การจัดการความรู้อย่างบูรณาการของโรงพยาบาล บ้านตาก สามารถสรุปออกมาเป็นความสำเร็จที่ได้ ดังนี้

1. **ต่อองค์กร** เช่น ขยายและพัฒนาโรงพยาบาลได้ โดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ เงินงบประมาณด้าน อาคารสถานที่ เครื่องมือแพทย์ สามารถพัฒนาโรงพยาบาล ให้ผ่านการประเมินคุณภาพ HA/HPH/HWP/ และเป็นที่ ศรัทธาของชุมชน
2. **ต่อเจ้าหน้าที่** เช่น ความเครียดในการทำงานลดลง, การ กระทบกระทั่งกันระหว่างแผนก/วิชาชีพลดลง, บรรยากาศ การทำงานดีขึ้น, ได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่มากขึ้น, คู่แข่งกัน มากขึ้น
3. **ต่อประชาชน** เช่น สถานะสุขภาพดีขึ้น, ความพึงพอใจ บริการสูงขึ้น, ความเสี่ยงลดลง
4. **ต่อผู้บริหาร** ทำให้มีเวลาคิดวิเคราะห์งานมากขึ้นและมีคน มาช่วยคิดด้วยการให้คนที่เขารับผิดชอบงานคิดเอง จึงเป็น

การแบ่งเบาภาระอันหนักอึ้งของผู้บริหารลงได้ ไม่ต้องคอยตามจี้จามมากทำให้มีเวลาที่จะทำตามบทบาทที่แท้จริงของ CEO มากขึ้น คือ ผัน ขยายความผันและประดับประดาของความผันให้เป็นจริง

การจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญต่อหน่วยงานที่ดูเหมือนยาก แต่ไม่ยาก ถ้ามุ่งทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร และลูกค้าเป็นหลักอย่างแท้จริง

กรมส่งเสริมการเกษตร

โดย คุณรุฉนันท์ พาณิชโยภักย์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัย และพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร คณะทำงานและเสนาธิการ คณะทำงานเรื่องการบริหารองค์ความรู้ กรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ฝึกอาชีพและให้บริการทางการเกษตรแก่เกษตรกร พร้อมทั้งประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตและจัดการผลผลิตแก่เกษตรกร โดยมุ่งหวังให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเอง ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและประกอบอาชีพการเกษตรได้อย่างยั่งยืน การดำเนินงานดังกล่าว บุคลากรของกรมฯ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ตลอดจนกระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาให้เป็นสังคมของการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีวิธีการจัดการความรู้เพื่อไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจที่มีต่อเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดเริ่มต้นการทำ KM ในกรมฯ..... มีคำถามมากมาย ว่า ทำไมต้องทำ KM ในกรมส่งเสริมการเกษตร คำตอบก็คงเป็นแนวกว้างๆ ที่ว่า เพราะเป็นภาคบังคับจากรัฐบาล จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คำตอบที่ว่าก็ดูธรรมดาสามัญทั่วไป แต่คำถามนี้เราคงอยากได้คำตอบที่ลึกกว่านี้ ว่าจริงๆ แล้ว เราต้องการแค่นั้นจริงหรือ หรือคิดว่าทำตามที่เขาบอกมาก็น่าจะพอ แต่เราคิดว่าบุคลากรในกรมฯ มีความรู้มีประสบการณ์ที่ฝังลึกในตัวเจ้าหน้าที่มากมาย โดยที่เจ้าหน้าที่ไม่คิดว่า เขามีขุมความรู้ในตัวอย่างมหาศาล ง่ายๆ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของเราบางคนพูดเก่ง พูดจนเกษตรกรเข้าใจ เห็นด้วยกับสิ่งที่เขาพูดทุกประการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรบางคนได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากเกษตรกรอย่างสูงในฐานะผู้นำทางความรู้ ความรู้เหล่านั้นคงอยู่ในตัวเจ้าหน้าที่นั้นๆ ไม่มีการแลกเปลี่ยนเลย แทบจะสูญหายไปกับตัวเจ้าหน้าที่นั้นๆ ซึ่งไม่มีประโยชน์ต่องานส่งเสริมการเกษตรหรือต่อเกษตรกรแต่อย่างใด ทำให้เกิดความเสียหายความรู้ประสบการณ์ดีๆ ที่ได้สั่งสมมานานแต่ไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์หรือมีการเก็บความรู้ไว้สำหรับเจ้าหน้าที่อื่นๆ ในลักษณะคลังความรู้

นั่นคงเป็นจุดเริ่มต้นที่เราตระหนักว่า ถึงคราวจำเป็นแล้วที่เราจะต้องมีการจัดการความรู้ในกรมฯ เสียที เพื่อให้มีจุดเริ่มต้นที่ถูกต้อง เราพยายามเสาะหาเจ้าหน้าที่ที่มีใจมาร่วมกับเรา ทั้งการสืบเสาะ สอบถามความสมัครใจ ในที่สุดได้คณะทำงานมา 19 คน จาก 16 กอง/สำนัก แล้วมานั่งคุยกัน ศึกษาและเสาะหาที่ปรึกษา ตั้งทีมไปคุยกับทีมสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยิต และคณะ ได้ให้คำปรึกษาและแนวคิด หลักการ เครื่องมือ เราได้แนวคิดมากมาย

ได้นำมาวางแผน เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินไปใน
แนวทางที่ถูกต้อง ไม่ใช่การจัดการความรู้เทียมหรือปลอม

II แนวทางการบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ

การบริหารจัดการความรู้ในกรมส่งเสริมการเกษตรได้เริ่ม
ดำเนินการตั้งแต่ปี 2547 ซึ่งเป็นเพียงการจัดทำแนวทางและ
วางแผนการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรเท่านั้น ต่อมา
ในปี 2548 กรมฯ ได้ทบทวนแนวทางเดิมและปรับปรุงแนวทางใหม่
ภายหลังจากได้เรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะทำงาน โดยการหารือ
หลายครั้งระดมความคิดเห็นร่วมกัน จึงสรุปว่าในปี 2548 มีชั้น
ตอนหลัก 3 ขั้นตอน ซึ่งการนำเสนอต่อไปนี้จะเป็นการนำเสนอ
พร้อมกับผลการดำเนินงานด้วย ดังนี้

ขั้นตอนการเตรียมการ : เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะต้อง
สร้างความเข้าใจในทุกระดับ เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติ
ที่เป็นรูปธรรมต่อไป

1. การสื่อสารการสร้างความเข้าใจการจัดการองค์ความรู้
ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและ
บุคลากรในองค์กร ได้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญ
และจำเป็นในการดำเนินการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) และการ
บริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management-
KM) โดยการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้
ในองค์กร (ใช้กระบวนการเสาะหาและอาสาสมัคร) ทำ
หน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุงแผนปี 2547 ให้
เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับสภาพ
ความเป็นจริง, นำเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ
การบริหารจัดการความรู้ขององค์กรเข้าชี้แจงในที่ประชุม

ประจำเดือนของผู้บริหารกรมส่งเสริมการเกษตร และการประชาสัมพันธ์โครงการและเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ของกรมฯ ได้แก่ ทางเว็บไซต์ วารสารกรมส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนช่องทางอื่นๆ เช่น วารสารของ สคส. เป็นต้น

2. การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดแนวทางตลอดจนประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และปรับวิธีคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้ตระหนัก เกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ และจัดทำแผนการดำเนินงาน
3. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยกรมส่งเสริมการเกษตร ได้มีหนังสือสั่งการเป็นนโยบายในการให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนางานและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

251

ขั้นตอนการดำเนินงาน : ได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการบริหารจัดการความรู้ตามแนวทางการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร มีการจัดทำเป้าหมายในการบริหารจัดการความรู้ และหาปัจจัยหลักที่ต้องการนำมาในการบริหารจัดการความรู้ระดับกรมฯ โดยดำเนินการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร และเลือก 9 จังหวัดนำร่อง คือ จังหวัดนครพนม อุบลราชธานี นครนายก สมุทรสงคราม อ่างทอง สตูล

นครศรีธรรมราช น่าน กำแพงเพชร เป็นหน่วยงานเพื่อทดลองรูปแบบในการจัดการความรู้ของกรมฯ โดยเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรและกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกับ การปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร สร้างกลุ่ม/เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ เว็บไซต์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเจ้าหน้าที่ใช้เวทีการประชุมเกษตรอำเภอ ประจำเดือนและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับอำเภอ ซึ่งจังหวัดดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องอยู่แล้ว เพียงแต่มีการปรับวิธีการบริหารจัดการโดยนำแนวคิดหลักการ KM มาใช้ โดยในระดับชุมชนเน้นการนำ KM ไปใช้การส่งเสริมการเกษตรกับชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจของเจ้าหน้าที่จะดำเนินการอยู่แล้ว นอกจากนี้กรมยังได้พัฒนา KM-Webpage เพื่อเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในสังกัด นอกจากการใช้เว็บไซต์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีการพบปะแบบ F2F (Face to Face) ซึ่งได้มีการดำเนินอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของระดับจังหวัด ได้ใช้ประโยชน์จาก Webpage ในการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้ มีการสังเคราะห์จากเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละจังหวัด

ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล : คณะทำงานได้แบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดนำร่อง โดยได้ร่วมในการวางแผน ร่วมกิจกรรม ติดตามและประเมินผล ร่วมแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยคณะทำงานได้มีการประชุมแลกเปลี่ยน สรุปบทเรียนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอบางครั้งได้เชิญผู้แทนจังหวัดนำร่องเข้าร่วมประชุม โดยคณะทำงานมีการพบปะเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง

ประสบการณ์บางส่วนจากการดำเนินงาน จัดการความรู้ใน 9 จังหวัดนำร่อง

แม้ว่ากรมส่งเสริมการเกษตรจะเริ่มต้นดำเนินการเพียง 8-9 เดือนเศษ เราอาจกล่าวได้ว่า ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงขณะนี้เรามีประสบการณ์เกิดขึ้นมากมาย ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมีความหลากหลายในแต่ละจังหวัด ตอนแรกเรามีความคาดหวังสูง ต่อมาก็ค่อนข้างจะกลัวว่าจะทำได้หรือเปล่า ทำแล้วจะถูกต้องหรือไม่ ใช้เครื่องมือเป็นหรือไม่ มามั่นใจขึ้นตรงที่ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตต์ กล่าวว่าการจัดการความรู้นั้นต้องเริ่มทำเลย อย่าลั้งเลเรียนรู้อะไรและขั้นจักรยานเลย เราเชื่อมั่นว่าความรู้ที่มีอยู่ในตัวตนของเจ้าหน้าที่ของเราที่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับเกษตรกรมานาน แทบจะรู้เทคนิคทุกอย่างที่ตำราว่าไว้ และปรับใช้ตามสภาพความเป็นจริงในพื้นที่อยู่แล้ว นอกจากนี้ หลายคนคิดว่าเรามีความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) อยู่มาก หากสามารถจัดการนำความรู้ซ่อนเร้นมาใช้ประโยชน์โดยการเริ่มให้ทำงานร่วมกันสร้างเวทีให้เกิด ใช้ใจมาสัมพันธ์กัน เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ยกระดับความรู้ไปปรับใช้ จนถึงการจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมองว่า การจัดการความรู้เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมให้การทำงานส่งเสริมการเกษตรมีประสิทธิภาพ เพราะตรงกับภารกิจของเรามาก ในระหว่างกระบวนการดำเนินงานแม้จะมีการเข้าใจผิดบ้างถูกบ้าง แต่อาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างคณะทำงานแล้วมีการสื่อสารไปสู่จังหวัดนำร่อง ได้นำไปใช้อย่างเหมาะสมกับบริบทของจังหวัดนำร่องอยู่เสมอ ทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจมากขึ้น ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้นี้ ได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานของนักส่งเสริมการเกษตร แม้ว่าผลจะไม่เกิดผลในเชิงรูปธรรมมากนัก แต่เราเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มที่ดีมาก โดยจะยกตัวอย่างพอสังเขปในจังหวัดนำร่อง ดังนี้

1. การพัฒนากลไกตามระบบส่งเสริมการเกษตร เนื่องจากระบบส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้ทุกจังหวัดมีการประชุมเกษตรอำเภอประจำเดือน (เดือนละ 1 ครั้ง) การประชุมสำนักงานเกษตรอำเภอประจำเดือน (District Meeting : DM เดือนละ 1 ครั้ง) และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการประจำเดือน ระดับอำเภอ (District workshop :DW) ประมาณ 2 เดือน/ครั้ง มีอย่างน้อย 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี นครพนม และนครศรีธรรมราชพยายามพัฒนาการประชุม/สัมมนาดังกล่าวโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปพัฒนาการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตรงกับเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
2. เครือข่ายการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกลุ่มกรณีจังหวัดอ่างทองเห็นประเด็นเด่นชัด คือ ผลจากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มแม่บ้านกับเกษตรกร พบว่าบางกลุ่มมีความเอื้อเพื่อให้ยืมอุปกรณ์ เช่น กลุ่มกล้วยอบให้กลุ่มข้าวแตนยืมเครื่องอบ เนื่องจากมีปัญหาเรื่องแดดไม่พอสำหรับตากข้าวแตน กลุ่มกล้วยให้กลุ่มข้าวกลิ้งยืมเครื่องบรรจุสุญญากาศ มีการเชื่อมโยงด้านตลาดระหว่างกลุ่มไข่เค็มและกลุ่มกล้วยเบรคแตก เป็นต้น แม้ว่าเครือข่ายเช่นนี้จะเพิ่งเริ่มต้นแต่เราก็คาดว่าจะมีการสานต่อกิจกรรมต่อไปอีก
3. บทบาทของเจ้าหน้าที่ในการมีส่วนร่วมการจัดทำ KM บางจังหวัดเด่นมากในเรื่องบทบาทของ “คุณเอื้อ” (CKO) ในการส่งเสริมให้ดำเนินการจัดการความรู้ เช่น จังหวัดนครพนม สตุล บางจังหวัดมีดาวเด่นในบทของ “คุณอำนวย” เช่น จังหวัดกำแพงเพชร สมุทรสงคราม บางจังหวัดมีการจัดการให้ “คุณกิจ” ที่ตรงประเด็นเรื่องนั้นๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเช่น จังหวัดนครศรีธรรมราช

อ่างทอง เป็นต้น แต่บทบาทที่ยังปฏิบัติไม่ค่อยสมบูรณ์คือ “คุณลิขิต” จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นเกือบทุกจังหวัด

4. การใช้เครื่องมือ Model ปลายทาง ทุกจังหวัดใช้ model นี้ แต่ระดับการมีส่วนร่วมในการสร้างตารางแห่งอิสรภาพแตกต่างกัน บางจังหวัด “คุณกิจ” มีส่วนร่วมมาก ได้แก่ จังหวัดนครศรีธรรมราช สตูล สมุทรสงคราม เป็นต้น บางจังหวัด ในช่วงแรกๆ ไม่กล้าใช้เครื่องมือนี้ โดยมีการประยุกต์ใช้คำนวณด้วยมือ เช่น จังหวัดกำแพงเพชร บางจังหวัดเมื่อสร้างเครื่องมือแล้วไม่มี gap เลยระหว่างอำเภอ ซึ่งอาจเป็นเพราะเครื่องมือไม่สมบูรณ์พอ จึงมีการทบทวนงานใหม่
5. การเรียนรู้ได้สร้างทีมงานการจัดการความรู้ของกรมฯ ขึ้นมา ทั้งคณะทำงาน 19 คน และทีมงานจังหวัดอีกจำนวนหนึ่งที่เข้าร่วมกระบวนการ KM ในแต่ละจังหวัดไม่น้อยกว่า 10 คนต่อจังหวัด บางจังหวัดสร้างความเข้าใจและลงมือทำได้ทั่วทั้งจังหวัด บางจังหวัดสร้างได้เฉพาะกลุ่ม แล้วแต่การเลือกเรื่องที่มาทำ KM และกระบวนการบริหารจัดการภายในจังหวัดเอง ทีมงานกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขยายผลต่อไป

แนวโน้มการขยายผลจัดการความรู้ในกรมฯ

จากประสบการณ์ที่กรมฯ ได้สร้างทีมงานจัดการความรู้ในกรมฯ จากการลงมือปฏิบัติจริงในเรื่องนี้ ตลอดจนงานได้เริ่มเรียนรู้ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ กรมฯ จะได้ดำเนินการสรุปผลการดำเนินงาน บทเรียนและการประยุกต์ใช้ในบริบทและจริตของเจ้าหน้าที่ในกรมส่งเสริมการเกษตร เราคาดหวังว่าคงจะได้

ประสบการณ์ที่หลากหลาย ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนชุมนุมความรู้
ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริงในเรื่องการจัดการความรู้ที่น่าสนใจ
น่าเป็นแบบอย่างในการขยายผลในปีหน้าและต่อไป ในอนาคต
โดยช่วงระยะที่ผ่านมาคณะทำงานหลายท่านมีความคิดที่จะนำ
วิธีการเหล่านี้ไปเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้งานที่สำคัญ
ของกรมฯ เช่น การผลิตทางการเกษตรที่ปลอดภัย หนึ่งตำบล
หนึ่งฟาร์ม ฯลฯ เพื่อให้เกิดการพัฒนางาน พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
เพื่อประโยชน์แก่เกษตรกรที่จะสามารถมีอาชีพการเกษตร
ที่มั่นคงและพึ่งตนเองได้ เราหวังว่ากิจกรรมต่างๆ เหล่านี้จะเป็น
วัฒนธรรมขององค์กรในการเรียนรู้สิ่งต่างๆอย่างต่อเนื่องตลอดไป

กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของภาคประชาสังคม

(รวบรวมโดย อรุณันดา ชูเกาะกวด ผู้ประสานงานโครงการ สคส.)

เครือข่ายเกษตรธรรมชาติจังหวัดพิจิตร :

เครือข่ายข้าวสะอาด

นับตั้งแต่ 10-11 ธันวาคม 2547 สถาบันส่งเสริมการจัดการ
ความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. ได้จัดประกายแนวคิดการจัดการ
ความรู้ให้กับเครือข่ายเกษตรปลอดภัยจังหวัดพิจิตร ซึ่งนำทีม
โดยคุณสุรเดช เดชคุ้มวงศ์ และทีมงานของมูลนิธิร่วมพัฒนา
พิจิตร ทำให้เครือข่ายฯ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทบทวนแนวทางการ
ทำงาน โดยใช้ตารางอิสรภาพ เป็นเครื่องมือเบื้องต้นเพื่อ
ประเมินตนเอง วางแผนพัฒนา รวบรวมองค์ความรู้และยกระดับ
ความรู้ เพื่อมุ่งไปสู่การมีสุขภาพดี ลดหนี้สิน และสิ่งแวดล้อม
ปลอดภัยทั้งในระดับครัวเรือน ชุมชน และสังคม



3. ศาสตราจารย์ ดร. วิไลพร วัณณ

หลังจากนั้นแกนนำเครือข่ายฯ ได้หารือเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ต่อยอดในปี 48-49 โดยเริ่มจากการพัฒนาแกนนำให้สามารถเป็นวิทยากรด้านการจัดการความรู้(คุณอำนวย) เพื่อขับเคลื่อน 7 CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ) ได้แก่ นา โรงสี ผักสวนขนาดเล็ก ไร่นาสวนผสม รร.ทนายทเกษตร และอบต.ปลอดภัย โดยขับเคลื่อนไปพร้อมกับกระบวนการของระดับอำเภอ 12 อำเภอ การอบรมคุณอำนวยจึงได้มีการจัดขึ้นเมื่อ 14-15 พฤษภาคม 2548 ณ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพิจิตร โดยคุณไพฑูรย์ ชวงฉ่ำ จากมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นวิทยากรอบรม

ทั้ง 7 CoP ได้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมาอย่างต่อเนื่องในเวทีเครือข่าย 12 อำเภอ “คุณอำนวย” ที่ผ่านการอบรมก็ได้แสดงฝีมือหลายครั้งและ CoP หนึ่งที่มีการเคลื่อนไหวมากที่สุดคือ การทำนาปลอดภัย มีการประชุมร่วมกันเฉพาะกลุ่มนี้หลายครั้ง ครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2548 ณ บ้านคุณผดุง เครือบุษผา ต.คลองคูณ อ.ตะพานหิน ได้ข้อสรุปว่า

พื้นที่ที่มีการร่วมงานกันในเบื้องต้นคือ ต.บางลาย ต.หนองพะยอม ต.ทับหมัน ต.คลองคูณ และต.หนองหวาย โดยเริ่มจากการทดลองเพาะพันธุ์ข้าวพื้นเมือง 7 สายพันธุ์คือ

1. ชาวอากาศ
2. หอมมะลิ/หอมมะลิ 105
3. หอมสุรินทร์
4. หลวงประทาน
5. หอมมะลิแดง
6. แสงหมึก
7. นางมน



โดยทดลองเพาะในกระถาง เพื่อค้นหาวิธีการปรับสภาพดินที่จะทำให้ข้าวเจริญเติบโตและได้ผลผลิตดี เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในแปลงนาต่อไป จากการทดลองครั้งนั้นพบว่า เป็นการทดลองในลักษณะปัจเจก ใช้ความรู้การคัดพันธุ์ข้าวเดิมที่มีอยู่ แต่เนื่องจากแต่ละพื้นที่ใช้พันธุ์ ไม่เหมือนกัน (ปรัง/ปี) ทำให้เปรียบเทียบผลการทดลองได้ยากรวมทั้งบางพันธุ์เพาะไม่ขึ้น เช่น หลวงประทาน แสงหมึก อาจเป็นเพราะเก็บไว้นานเกินไป

จากนั้นได้ร่วมกันวางแผนงานในอนาคต (ปี 48-49) สรุปได้ว่าจะขยายพื้นที่การทำงานให้ครอบคลุมพื้นที่ดังต่อไปนี้

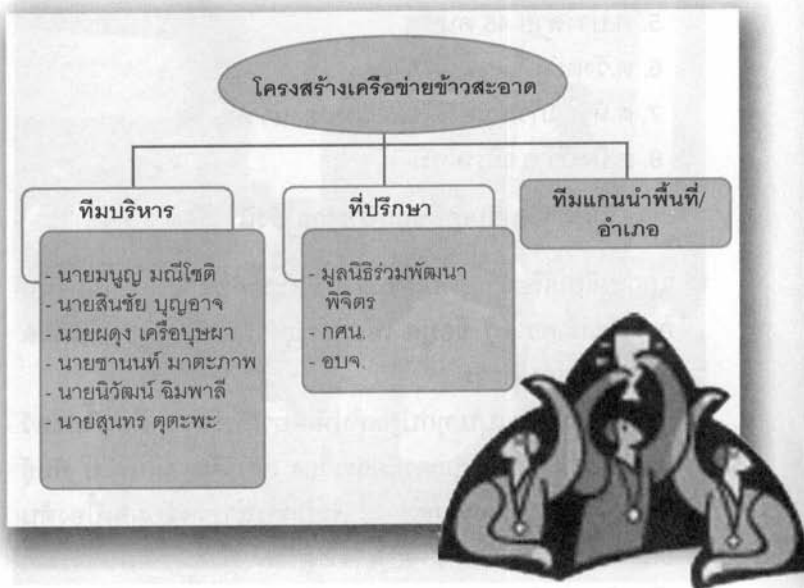
1. ต.เนินปอ 15 คน
2. ต.หนองพยอม
3. ต.คลองคูณ+ต.วังไคร้ 15 คน
4. ต.เนินสว่าง
5. ต.บางลาย 45 คน
6. ต.วังตะกู
7. ต.ห้วยแก้ว/หนองเคঁาแมว/หนองหวาย
8. ต.บึงบัว อ.วชิรบุรี

และมีแผนขับเคลื่อนเครือข่าย ดังนี้

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเครือข่าย และระดับอำเภอ/ตำบล เน้นการพัฒนาความรู้ ข้อมูล เพื่อการรู้เท่าทันสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเกษตรกร
2. พัฒนาพื้นที่ต้นแบบ ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับข้าว เหมือนจิ๊กซอว์มาต่อกัน มีผู้ชำนาญการแต่ละเรื่อง เช่น ดิน จุลินทรีย์ พันธุ์ข้าว ปุ๋ย ต้นทุนการผลิต (น่าจะมีการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของแกนนำให้ชัดเจนก่อน) การตลาด โรงสี วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับข้าว การคัดคุณภาพข้าวสารและข้าวเปลือก

3. เรียนรู้การผสมพันธุ์ข้าวจากมูลนิธิข้าวขวัญในเดือนสิงหาคมนี้ 4-5 คน ระยะเวลา 4 วัน 3 คืน
4. ศึกษาดูงานเพื่อการพัฒนาเฉพาะเรื่อง เช่น ดิน จุลินทรีย์ พันธุ์ข้าว
5. พัฒนาศักยภาพทีมงาน/กลไกการขับเคลื่อน มีทีมบริหารเพื่อ ดูทิศทางการทำงาน การขับเคลื่อน และการเรียนรู้ มีทีมงาน ระดับจังหวัดที่มีคณะกรรมการจากทุกพื้นที่

คุณมนูญ มณีโชติ หนึ่งในทีมบริหารได้เสนอ ชื่อเครือข่ายว่า “**เครือข่ายข้าวสะอาด**” นิยามเบื้องต้นคือ กลุ่มคนที่ทำข้าวแบบลด ละ เลิก สารเคมี ไม่คิดเอาเปรียบเบียดเบียนใคร โดยเฉพาะธรรมชาติ พัฒนาคนให้รู้เท่าทัน เพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างชอบธรรม มีโครงสร้างการบริหารดังแผนภาพข้างล่างนี้





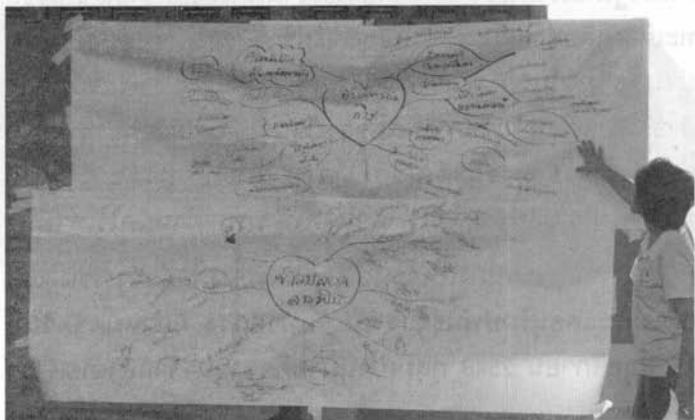
หลังจากนั้นแกนนำแต่ละคนได้กลับไปดำเนินการในพื้นที่รับผิดชอบของตน โดยมีกำหนดประชุมร่วมกันทุก 2 เดือน, ประชุมที่มบบริหาร ทุกวันที่ 15 ของเดือน, ติดตามการดำเนินงานเดือนละ 2 ครั้ง, และยินดีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จกับ CoP อื่นๆ

เวทีประชุมทุก 2 เดือนยังเป็นเวทีบอกเล่าสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประเด็นข้าวให้แก่สมาชิก เช่น การร่างพระราชบัญญัติข้าว ซึ่งกำลังจะเข้ารับการพิจารณาจากคณะรัฐมนตรีในเร็วๆ นี้ หากผ่านความเห็นชอบ ชาวนาต้องขึ้นทะเบียนเสียค่าธรรมเนียมในการขายข้าว ส่วน พรบ.ปุ๋ยอินทรีย์ผ่านความเห็นชอบและเป็นวาระแห่งชาติแล้ว ส่งผลให้การคิดค้นสูตรปุ๋ยหมักชีวภาพโดยชาวบ้านจะต้องได้รับการอนุญาตก่อน เพราะสาระสำคัญของ พรบ.ได้กำหนดให้ชาวบ้านที่ต้องการทำปุ๋ยอินทรีย์ต้องทำตามสูตรที่ พรบ. กำหนดไว้เท่านั้น

นอกจากนี้ยังเป็นเวทีประชุมเตรียมงานต่างๆ เช่น เวทีสร้างกระแสนุรักษ์พันธุ์ข้าว ณ วัดท่าหลวง มีกำหนดจัดวันที่ 15 พฤศจิกายน 2548 กลุ่มเป้าหมายคือชาวนาจากอำเภอต่างๆ

รวมประมาณ 160 คน ในครั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากผู้ว่าราชการจังหวัด, องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.), ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด, สำนักงานเกษตรจังหวัด, สำนักงานเกษตรและสหกรณ์, และสำนักงานพัฒนาที่ดิน สิ่งที่คาดหวังจากการจัดงานคือ ทะเบียนสมาชิก, แผนการทำงานในพื้นที่, ผู้รู้เฉพาะด้าน, และแผนงานร่วมกับ อบจ.

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ “เครือข่ายข้าวสะอาด” ในครั้งนี้ยังต้องมีการกระชับประคอง ให้กำลังใจ ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ โดยคุณสุรเดช ในฐานะเลขาธิการมูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตรและหัวหน้าโครงการจัดการความรู้เกษตรปลอดภัย จะร่วมประชุมให้ข้อคิดเห็น สรุปได้ว่าการทำกิจกรรมควรเน้นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ภูมิปัญญาทั้งจากภายใน และนอกชุมชน ทำการรวบรวมองค์ความรู้พร้อมกับต่อยอดความรู้ ด้วยการสร้างผู้นำ สร้างต้นแบบ ใช้ตารางอิสรภาพประเมินผลการทำงาน และมีข้อมูลที่ชัดเจนสามารถจับต้องได้ ใช้ภูมิปัญญาขับเคลื่อนสังคมและการเมือง ด้วยความรู้ที่ชัดลึก ทำเล็กๆ อย่าเพิ่งเน้นขยายฐานกว้าง สร้างฐานตัวเองได้ก่อนจึงจะมีคนทำตาม เช่น สุขภาพดี ไม่มีหนี้ ครอบครัวยั่งยืน สิ่งแวดล้อมดี



กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของภาคเอกชน

(รวบรวมโดย ธวัช หมดดี: เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ สคส.)

การจัดการความรู้ที่เซเว่น อีเลฟเว่น



ชื่อนี้แม้แต่เด็กตัวน้อยก็ยังรู้จัก “เซเว่น อีเลฟเว่น” ธุรกิจเฟรนไชส์ที่ติดอันดับยอดเยี่ยมแห่งวงการค้าปลีกในยุคดิจิทัลตลอดมา ทุกวันนี้ ปัจจุบันมีร้านสาขาทั่วประเทศกว่า 3,000 สาขา และร้านส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร กลไกอย่างหนึ่งที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนความแข็งแกร่งทางธุรกิจเสมือนผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นกองอำนวยการกลาง นั่นก็คือ บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ที่คอยดูแลบริหารจัดการในภาพใหญ่ของธุรกิจของลูกค้า จะเห็นว่าการหลักของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นประเภทใดก็ตามมักจะตื่นตัว และติดตามกระแสความรู้ใหม่ๆ ของโลกแน่นอนครับ เซเว่นอีเลฟเว่นก็เป็นหนึ่งในจำนวนผู้ที่ไม่ยอมหยุดนิ่งอยู่กับความรู้เดิม ค้นคว้าหาศาสตร์ใหม่ๆ เข้ามาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการค้าให้แข็งแกร่งอยู่เสมอและสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในท่ามกลางโลกของการแข่งขัน

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่เข้าตาผู้บริหารของเซเว่น อีเลฟเว่น และเล็งเห็นว่าจะช่วยเสริมแรงให้ธุรกิจดีเทอร์โบทรวงพลังเร็วขึ้น จึงจัดสรรกำลังพลบางส่วนในระดับบริหารมาช่วยดูแลในเรื่องนี้ ทีมงานที่รับผิดชอบได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ทั้งในตำรา และติดตามฟังการบรรยายหลายครั้งหลายครา อีกทั้งหลายเวทีเสวนาไม่ว่าจะเป็นเวทีไทยหรือเทศ แต่ก็ยังไม่พบรูปแบบการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับรูปแบบ

ธุรกิจของ เซเว่น อีเลฟเว่น เสียทีเดียว และทราบว่าทีมงานใช้เวลาในการศึกษาการจัดการความรู้ที่ผ่านมานับไม่น้อยกว่า 2 ปี สิ่งหนึ่งที่ เซเว่น อีเลฟเว่น เรียนรู้จากการค้นหารูปแบบการจัดการความรู้และเล่าให้เราฟังนั่นคือ “ต้องสร้าง” โมเดลการจัดการความรู้ของตัวเอง ด้วยทีมงานของ เซเว่น อีเลฟเว่น เอง นับว่าเป็นวิธีคิดเริ่มต้นที่มีวิญญานของการเรียนรู้ฝังอยู่ข้างในจริงๆ

สำนักบริหารนโยบายธุรกิจ ของบริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) เปิดเผยอย่างถ่อมตัวว่า เรื่องการจัดการความรู้ ณ วันนี้เริ่มจะเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น เป็นระยะของการตั้งไข่ ยังต้องพัฒนาอีกมาก เมื่อซักถามพูดคุยถึงเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่ามีกิจกรรมหนึ่งที่น่าสนใจมาก “Baby Ant” คือชื่อของกิจกรรมที่ว่านี้ แนวคิดของกิจกรรมคือ ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกคนในทีมงานมีส่วนต่อความสำเร็จของงาน ผสานกับแนวคิดดั้งเดิมที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารบริษัทก่อนหน้าซึ่งมีความเชื่อว่า “มีองค์ความรู้อยู่ในทุกหน่วยงานจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งภายในเซเว่นอีเลฟเว่น เรียกว่ากิจกรรม “Ant Mission” (เชื่อว่า “มด” เป็นสัตว์ที่ขยันขันแข็ง และทำงานเป็นทีม) การทำ Ant Mission ที่มีอยู่ทุกซอกทุกมุมและมีอยู่อย่างมากมายใน เซเว่น อีเลฟเว่น ล้วนก่อให้เกิดความรู้ขึ้น และสามารถนำเอาความรู้นั้นไปใช้ ปฏิบัติและถือเป็นระเบียบปฏิบัติ”¹



¹ คุณรัตนา กลั่นแก้ว รองผู้จัดการทั่วไปด้านบริหารงานคุณภาพ บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)



ภาพ "ธุรกิจไม่กระทบ" กับ "ไม่กระทบธุรกิจ" ของพระบาท

ดังนั้น พลังการสร้างสรรค์ของบุคลากรจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในมุมมองของ เซเว่น อีเลฟเว่น กิจกรรม Ant Mission & Baby Ant เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้คนกล้าคิด แบบกึ่งบังคับนิดๆ เพื่อสะกิดความสามารถของบุคลากรออกมาติดก้ามืออยู่ว่า กิจกรรม Ant Mission ให้พนักงานทุกคนรวมกลุ่มกัน 5-7 คน /กลุ่ม ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาภายในงานของตนเอง ภายใต้หลักการแก้ไขปัญหาแบบ QC Story เสนอเรื่องส่งให้คณะกรรมการพิจารณาผลงาน ปีละ 2 เรื่อง ซึ่งปัจจุบันมีกลุ่ม Ant Mission ทั้งสิ้น 401 กลุ่ม สำหรับกิจกรรม Baby Ant กำหนดให้พนักงานทุกระดับทั้งสายสำนักงาน คลังสินค้า และร้านค้าลูกข่ายทุกร้านจะต้องเขียนเรื่องวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ลงในแบบฟอร์มที่ทางทีมงานกลางจัดทำไว้ให้ อย่างน้อยทุก 3 เดือน ทุกคนจะต้องมีเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเสนอ 1 เรื่อง ซึ่งทีมงานกลางจัดทำกล่องรวบรวมความคิดกระจายไปทุกร้าน และคอยเก็บรวบรวมเรื่องต่างๆ ที่ส่งมา เข้ามายังส่วนกลางเพื่อทำการคัดเลือกหาเรื่องดีเด่น

จากนั้นเมื่อคณะกรรมการกลางได้เรื่องดีเด่นแล้วก็จะนำไปทำเป็นหนังสือ VCD เรื่องสั้นโดยให้เครดิตเจ้าของเรื่องเป็นผู้แสดงเองผู้บริหารของสำนักบริหารนโยบายธุรกิจ เล่าว่าตรงนี้ได้ไอเดียมาจากรายการทีวี “คดีเด็ด” ซึ่งเมื่อทำออกมาก็ได้ผลเกินความคาดหมายร้านเจ้าของเรื่องก็ได้ปลื้มใจกับความคิดของตัวเอง มีหน้าขำยังนำ VCD ที่ทำขึ้นมานั้นเผยแพร่ไปทั่วทุกสาขา โดยให้ร้านเหล่านั้นเปิดดูและนำไปปรับใช้กับงานในร้านซึ่งเห็นว่ามันจะใช้ได้

หากย้อนมาที่การจัดการความรู้ การที่หน่วยงานทำให้คนในองค์กรกล้าแสดงความสามารถออกมาได้ นับว่าเป็นการทำให้คนในองค์กรแสดงความรู้ออกมาอีกรูปแบบหนึ่ง โดยที่คณะกรรมการกลางจะเป็นคนคอยทำหน้าที่ตัดสินวางแนวเส้นกันระหว่าง “ความเพื่อฝัน” กับ “การนำไปใช้ได้จริง” เพราะแน่นอนครับ ความคิดสร้างสรรค์ที่ออกมาติดแนวจินตนาการอาจมีบ้างในทางปฏิบัติ แต่เมื่อกรรมการตัดสินขีดเส้นนี้ไว้ชัดเจนและทำให้ร้านค้าเข้าใจการควบคุมระหว่างความเป็นจริงกับความฝัน ก็จะถูกประเมินด้วยสามัญสำนึกของผู้ที่เสนอเรื่องเข้ามาเอง หากเราพิจารณาถึงเครื่องมือที่ใช้ จะเห็นว่ามีเพียงแบบฟอร์ม วิธีการรวบรวมแบบฟอร์ม การคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ดีๆ การให้รางวัลผู้ชนะการประกวด การทำเป็นสื่อ VCD เผยแพร่ เหล่านี้เป็นวิธีการซึ่งไม่ซับซ้อนมากนัก แต่ค่อนข้างได้ผล

วิธีการของ เซเว่น อีเลฟเว่น จึงเท่ากับบอกเราว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ไม่จำเป็นต้องผ่านเวทีที่เจอหน้าเจอตากันจริงๆ หรือเวทีทาง ICT เท่านั้น การผลิตสื่อที่เหมาะสมกับพฤติกรรมคนเป็นสิ่งที่ยังใช้ได้ผลในสังคมไทย กลุ่มคนทำงานที่ไม่มีเวลาอ่านหนังสือมากนัก ไม่มีเวลามาพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานมากนัก เพราะลักษณะงานที่ไม่เอื้ออำนวย แต่ เซเว่น อีเลฟเว่นสามารถไขปริศนานี้ได้ว่ารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแบบที่เหมาะสมกับคนหน้างานของตน ควรเป็นรูปแบบใด จะเห็นว่าทีม



งานกลางเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เติมเต็มข้อจำกัดที่กลุ่มร้านค้าเหล่านั้นมี ที่ทีมงานกลางจะต้องอ่านและคัดแยกเรื่องที่ส่งเข้ามา รวมไปถึงจนถึงพิจารณา และดำเนินขั้นตอนจนกระทั่งสามารถผลิตออกมาเป็น VCD ที่พร้อมนำไปเผยแพร่ ร้านค้าเองก็เพียงเขียนเรื่องความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับการทำงานลงไปแบบฟอร์ม และหยอดลงกล่อง Baby Ant ที่มีประจำทุกร้าน เท่านั้นกลไกทุกอย่างก็ทำงานราวกับว่าอัตโนมัติ ที่น่าสนใจ คือ แรงจูงใจในการเขียนรางวัลที่มีค่างวดทางการเงินน้อยมาก แต่การที่ตนเองได้เป็นนักแสดงใน VCD และสื่อเหล่านั้นถูกกระจายไปทั่วทุกสาขานั้น เป็นความภูมิใจที่มากยิ่งขึ้น มากไปกว่านั้นการส่งเรื่องเข้าประกวด ทุกครั้งทุกคนจะได้แต้ม และหากเรื่องของตนได้รับการคัดเลือกก็จะได้แต้มมากขึ้น ยิ่งส่งมากก็ยิ่งได้แต้มสะสมมาก รางวัลเดินทางไปดูงานต่างประเทศจึงเป็นสิ่งดึงดูดใจของเหล่านักสะสมแต้มเหล่านี้เป็นอย่างดี จึงไม่น่าแปลกใจว่าทำไมเรื่องราวของความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในร้านเซเว่น อีเลฟเว่นจึงหลั่งไหลเข้ามามากมายเหลือเกิน

ดัชนี (Index)

| คำ | หน้า | คำ | หน้า |
|------------------------------|---------------------|--|-----------------|
| AAR | 162 | ทศปฏิบัติ | 229 |
| Knowledge Audit .. | 170, 172, 186 | ทุนปัญญา | 93 |
| Restrospect | 166 | ธารปัญญา | 79, 152 |
| การเล่าเรื่อง | 138 | นักขยายภาพอนาคต | 28 |
| แก่นความรู้ | 180 | นายหน้าความรู้ | 33 |
| ของปลอม | 211 | บล็อก | 184 |
| ชุมชนความรู้ | 178, 184 | บันไดแห่งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ | 153 |
| ความรู้ฝังลึก | 143 | ผู้เชี่ยวชาญความรู้ | 109, 178 |
| คุณกิจ | 18, 38, 83 | ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ | 109 |
| คุณประมวล | 113 | ผู้เสริมพลังความรู้ | 29 |
| คุณประสาน | 45, 202 | พหุบาท | 117 |
| คุณลิขิต | 43, 121 | พื้นที่จริง | 124, 155, 200 |
| คุณวิศาสตร์ | 48, 112 | พื้นที่เสมือน | 124, 155, 200 |
| คุณอำนวย ... | 14, 23, 32, 82, 110 | เพื่อนช่วยเพื่อน | 157 |
| คุณเอื้อ | 10, 21, 111 | โมเดลปลาตะเพียน | 137 |
| เครือข่ายจัดการความรู้ | 191 | โมเดลปลาทุ | 129 |
| ชุมชนแนวปฏิบัติ | 123, 167 | แรงจูงใจเทียม | 7 |
| ฐานข้อมูลความรู้ | 175 | แรงจูงใจแท้ | 7 |
| ตลาดนัดความรู้ | 81, 95 | วงจรรยอกำลังสาม | 155 |
| ตัวปลา | 120, 130, 134 | หัวปลา | 8, 55, 129, 131 |
| ตารางแห่งอิสรภาพ | 76, 148, 182 | หางปลา | 121, 130, 136 |
| ทฤษฎีขมชั้น | 218 | | |
| ทฤษฎีขมเปียกปูน | 52 | | |

หนังสือ “การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ” นี้
เขียนขึ้นสำหรับเป็นแนวทางหรือข้อคิดสำหรับผู้ต้องการ
ดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทยโดยเฉพาะ
เน้นแนวความคิดและวิธีปฏิบัติ และเนื่องจากมีหนังสือ

“การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ”

ที่เขียนโดย ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด

เป็นหนังสือสำหรับผู้เริ่มต้นอยู่แล้ว หนังสือ

“การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ”

จึงเขียนในลักษณะที่ไม่ซ้ำกับเครื่องมือหรือแนวคิดที่มีอยู่ใน

“การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ”

หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นฉบับต่อเนื่องกัน



ศูนย์ภาพใจ



ศูนย์ภาพใจ

KAR004

ISBN 974-07-146-1



9 789744 096867

50 บาทสุทธิ

220.-