

กิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (tacit knowledge) และความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร ทำให้งานมีคุณภาพสูงส่ง พนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว การจัดการความรู้คงอยู่ในลักษณะ "ไม่ทำ-ไม่รู้"

การจัดการความรู้ คือ อะไร : ไม่ทำไม่รู้

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

อ้างอิงจากเว็บไซต์ http://qa.rmu.ac.th/index.php?option=com_newsfeeds&Itemid=7

"การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล"

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพงาน นั่นคือเหตุผลที่ทำให้สถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) หาทางสนับสนุนให้โรงพยาบาลในเครือข่ายใช้เทคนิคนี้ แต่เรื่องการจัดการความรู้นี้ มีความเข้าใจผิดกันอยู่ในสังคมไทย ทำให้เราพลาดโอกาสใช้ "อาวุธ" อันทรงพลังนี้อย่างน่าเสียดาย

ความรู้ 2 ยุค ความรู้ที่เราคุ้นเคยกัน เป็น "ความรู้ยุคที่ 1" แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้ เป็น "ความรู้ยุคที่ 2"

ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุเป็นผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะ เป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึกความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (specialization)

ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงาน หรือกิจกรรมของบุคคล และองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้งาน และสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง ได้โดยสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎี หรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่ง เพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้ มีลักษณะบูรณาการ และมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กรนั้นๆ การจัดการองค์ความรู้ จึงเป็นเรื่องของความรู้ที่มีบริบทที่จำเพาะ เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของ "ผู้รู้" ที่มีความรู้เชิงทฤษฎีมากมาย และลึกซึ้ง ที่จะ "จัด" ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัตินำไปประยุกต์ใช้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนา"ฐานความรู้" ขององค์กร หรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนา ความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ความรู้คืออะไร เป็นการยากมากที่จะให้นิยาม คำว่า "ความรู้" ด้วยถ้อยคำสั้นๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ คำว่า "ความรู้" ยังมีความหมายหลายนัย และหลายมิติ

ความรู้ คือ สิ่ง que เมื่อนำไปใช้ จะไม่หมด หรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงย หรืองอกงามขึ้น

ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ

ความรู้ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้

ความรู้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น

ความรู้ เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบท และกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการ

ในยุคแรกๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่า ความรู้ มาจากการจัดระบบ และตีความ สารสนเทศ (Information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวล ข้อมูล (data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ ถ้าไม่นำไปสู่ การกระทำ หรือการตัดสินใจในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็น ทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับการสร้างคุณค่า และมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้ทุนปัญญา นำไปสร้างคุณค่า และมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจ หรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

ชนิดของความรู้ ความรู้อาจแบ่งเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1. ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็นทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก

2. ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

3. ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากการประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถแลกเปลี่ยนมาเป็นความรู้ ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ ผ่านความเป็น ชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

ระดับของความรู้ เพื่อความเข้าใจความหมายของคำว่า "ความรู้" ให้ลึกซึ้งขึ้น ขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ know-what, know-how, know-why และ care-why

1. know-what เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆเปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาหมาดๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

2. know-how เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญา และมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จัก ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือบริบท

3. know-why เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

4. care-why เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

ท่านผู้อ่านอาจนึกถึงความรู้อื่นๆ เช่น know-who, know-where, know-when แต่จะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้

เกลียวความรู้ SECI ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งฝังอยู่ในสมอง ประสบการณ์ ความเชื่อ พูดและเขียนออกมามาก เข้ารหัส (codify) เป็นตัวหนังสือยาก เป็นความรู้ที่มีคุณค่า และมีความสำคัญ แต่อยู่ในตัวใครตัวมัน แม้เจ้าตัวเองก็ไม่รู้ ต้องมาแลกเปลี่ยนกัน จึงจะรู้ความรู้ที่เข้ารหัสแล้ว เรียกว่า ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เรียนรู้ แลกเปลี่ยนกันง่าย หาได้จากตำรา วารสาร CD internet เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดยโนนากะ และทาเกอิจิ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คน มามีปฏิสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) หรือ ประสบการณ์ตามมาด้วย Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้ จากประสบการณ์ในการทำงานออกมา เป็น ภาษาพูด หรือภาษาเขียน เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หรือความรู้ที่

เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่าย ผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศกระบวนการ ผสมรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination ก็จะได้ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวาง และลึกซึ้งขึ้นกระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ Internalization ซึ่งเป็นการ "จารึก" ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนี้ จะไปสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด "ข้อมูล" ความพึงพอใจ หรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์ หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่ หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการ จัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

นอกเหนือจากเกลียว SECI แล้ว ยังมีเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ช่วยยกระดับ (cross-leveling) ความรู้อีกหลายแบบ เช่น เกล็ดความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง - พนักงานระดับกลาง - ผู้บริหารระดับสูง เกล็ดความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย เกลียวความรู้ข้ามชั้นขององค์กรแบบ "พหุบาท" (hypertext) ซึ่งจะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้

ความรู้ 5 กลุ่ม ในตอนที่แล้วกล่าวถึง ความรู้ชัดแจ้ง (explicit หรือ codified knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล "ความรู้ในกระดาษ" กับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล "ความรู้ในคน" David Snowden แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้าน การจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre (Cynefin อ่านว่า คุณเฟวิน) ของบริษัท ไอบีเอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. Artefact หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้ หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน
2. Skills หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงาน หรือกระทำการต่างๆ กัน เป็นผลจากการได้ฝึกทำ หรือทำงาน จนเกิดเป็นทักษะ
3. Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้นฐานๆ ทั่วๆ ไป
4. Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงาน หรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน
5. Talent หรือ Natural talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษ เฉพาะตัว ที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้า จะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่ค่อนข้างไปทางข้าง จะมีลักษณะ "ชัดแจ้ง" (explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรง ได้ง่ายกว่า ส่วนกลุ่มที่อยู่ค่อนข้างมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ "ฝังลึก" (tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่า ในความรู้ 5 กลุ่มนี้เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม

จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (The Cynefin Framework of KM) ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อน
หน่วยงาน หรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงเกิดการจัดการความรู้
ที่มีพลัง และเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ
การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความ
สะดวกใจที่จะทำงาน ในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิม
ก็จะเท่ากับล่าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ และความชาญฉลาด ที่จะนำ
หน่วยงาน เข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มี
ความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับ โดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิด และค้นรณาลู่ทางใหม่ๆ
พอเริ่มตั้งตัวได้บ้าง ก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความสร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่า พื้นที่แห่งความซับซ้อน
และปรับตัว (complex adaptive) มีการ "ผุดบังเกิด" (emergence) ของความคิด และวิธีการใหม่ๆ อย่างหลากหลาย
และเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลอง และปรับปรุง (improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ที่คิดขึ้นได้ ใน
พื้นที่แห่งความซับซ้อน และปรับตัวมาทดลอง และปรับปรุงจนในที่สุด ได้วิธีการแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่)
เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ หรือ best practices ใหม่ นั่นเอง

การจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ต้องกล้า และเข้าใจที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจน กล้าที่จะอยู่ในนานพอ แต่อย่าให้นาน
เกินไป จนเกิดความเครียดในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูง จะต้องรู้จักใช้หลักการ และวิธีการการ
วงจรถตุรภาค (4 quadrants) ของการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด หลักการนี้เป็นวิธีการ "ยกระดับความรู้ข้ามแดน"
(cross-leveling) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

การจัดการความรู้ 3 ยุค ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปี ที่เกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่า การ
จัดการความรู้ ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ยุค ได้แก่

ยุคที่ 1 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Pre-SECI การจัดการความรู้ เน้นที่การจัดการสารสนเทศ (Information management)
เพื่อใช้ในเทคโนโลยีช่วยการตัดสินใจของคน เริ่มเมื่อประมาณ 15-20 ปีที่แล้ว

ยุคที่ 2 อาจเรียกชื่อว่า ยุค SECI มองว่าความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) กับ
ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับหมุน
เป็นเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับ การรีออกแบบ (re-engineering)
กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด

ยุคที่ 3 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Post-SECI มองว่าความรู้ไม่แบ่งขั้ว เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน เน้นการจัดการความรู้ เพื่อการใช้งาน เวลานั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน

การจัดการความรู้ คืออะไร การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการ หรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนาคน และพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย

การจัดการความรู้ ด้านอุปทาน ความเข้าใจผิดในสังคมไทยอีกประการหนึ่ง คือ คิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ "ผู้มีความรู้" เอาความรู้มาจัดระบบ ส่งเคราะห์ความรู้ขึ้นเพื่อให้ผู้อื่นใช้ หรือที่เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ (supply-side KM) การจัดการความรู้ที่แท้จริง เป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมกันในกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อช่วยกันดึง "ความรู้ในคน" และ "คว่า" (capture) ความรู้ภายในองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย "คว่า" ความรู้ที่เกิดขึ้น จากการทำงาน เอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น นั่นคือ การจัดการความรู้เน้นที่ การจัดการความรู้ด้านอุปทาน (demand-side KM) แต่ก็ไม่ปฏิเสธผู้ที่ช่วยจัดการความรู้ ด้านอุปสงค์ โดยมองว่ากิจกรรมเหล่านั้น เป็น "การอำนวยความสะดวก ในการจัดการความรู้" (knowledge facilitation) ไม่ใช่การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมเพื่อนาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงาน อยู่ภายใต้การกระทำ และการตัดสินใจของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน

หลักการ 4 ประการ ของการจัดการความรู้ หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีความรู้พื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อ หรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลัง คือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง

ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิภาพที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กรนวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้ขีดความสามารถ (competency) ขององค์กร ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ "หลุดโลก" จึงต้องมีวิธีการดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยการทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลว ก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดี จึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุด ขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ best practices ใหม่ นั่นเอง นำความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่า ความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง "ดิบ" อยู่ ต้องเอามาทำให้ "สุก" ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

3. การจัดการความรู้ กับ องค์กรเรียนรู้ การจัดการความรู้ กับ องค์กรเรียนรู้ เป็น 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน เกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน ผู้สนใจเรื่ององค์กรเรียนรู้ ค้นได้จาก เว็บไซต์ ของ สคส.

(www.kmi.or.th)

4. การจัดการความรู้ เป็นทักษะ ไม่ทำ-ไม่รู้ มีคนจำนวนไม่น้อย ที่เฝ้าหาทางเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือ หรือฟัง "ผู้รู้" บรรยาย การกระทำเช่นนั้น จะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะ (skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎี จึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำได้ และเกิดความรู้ความเข้าใจการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ มิใช่เป้าหมาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การทำให้ทุกคนมีความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยทำให้ความรู้ของแต่ละคน กลายมาเป็นความรู้ของกลุ่ม และมาเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งยิ่งใหญ่ และทรงพลังกว่าความรู้ของบุคคล รวมทั้งเชื่อมโยงกับความรู้จากภายนอก ทำให้งานของเราดีขึ้น ผู้ป่วยของเราดีขึ้น บ้านเมืองของเราดีขึ้น การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนา และคน เป็นเครื่องมือทำในสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้ เป็นเครื่องมือใช้ความรู้ของทั้งโลก เป็นเครื่องมือดึงศักยภาพของคน และทีมออกมาใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อความอยู่รอด ในสถานการณ์ที่พลิกผันพลังสร้างสรรค์ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หลายคนไม่คิดว่า ตัวเองจะมีศักยภาพสูงขนาดนี้ แต่กระบวนการจะช่วย ตัวช่วยมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนที่ทำงานด้วยกัน คนที่อยู่ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ภายใน ไม่ดีจะขาดทุนมาก เพราะไม่สามารถดึงพลังในตัวออกมา

เหตุผลที่องค์กรนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อเก็บความทรงจำขององค์กรไว้ เช่น องค์กรที่มีวิศวกรที่มีประสบการณ์ สูงอายุเฉลี่ย 55 ปี อีกไม่กี่ปีก็จะเกษียณกันหมด ทำให้ความทรงจำขององค์กร ประสบการณ์ ชีตความสามารถในการทำงาน ที่อยู่ในสมองของคนหายไปด้วย หรือองค์กรมีคนทำงาน เป็นคนหนุ่มสาว ซึ่งจะกระโดดเปลี่ยนงาน เมื่อมีโอกาส ต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อเก็บความรู้ไว้ในองค์กร เพื่อสงวนสมองขององค์กร ทำให้คนมีความสุข มีคุณค่า ไม่ออกไปจากองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้ ครอบคลุมการตอบสนอง (ความต้องการของลูกค้า เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของสังคม) นวัตกรรม ชีตความสามารถ และประสิทธิภาพ เพิ่มทุนปัญญา ให้แก่องค์กร คนมีความสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคน มีความสำคัญมากกว่า

กิจกรรมการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการเพื่อให้มีการนำความรู้ มาใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมา กำหนดความรู้ ที่ต้องการใช้ เพื่อให้มีการจัดการความรู้ มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ
2. การเสาะหา และยึดกุมความรู้ (capture) เป็นการพัฒนาชิตความสามารถ ในการเสาะหา และ

ยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ และความชำนาญ ในการเสาะหา และยึดกุม แหล่งของความรู้ที่จะเสาะหา อาจจะมาจกภายนอก (คู่แข่ง คู่ค้า ผู้ที่เป็นเลิศ วิธีการ หลักการ) หรือจากผู้ที่ทำงานด้วยกันในองค์กรการสร้างความรู้ (create) ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดย ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่ง อาจจะถูกออกมาไม่ได้การสร้างความรู้ อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงานในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก10-20%ก็ได้

3. การกลั่นกรอง (distill) ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม กับบริบท หรือ สภาพแวดล้อมสำหรับเรา จำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อให้ นำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ ไม่ เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มี อยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่อองงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมาก ก็ยิ่งได้กำไรมาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งยากที่สุด คน ไม่อยากแลกเปลี่ยน เพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องวางเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การ แบ่งปัน ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรม กักตุน หรือปกปิด ความรู้

5. การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับ ต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ที่กล่าวมาการใช้ความรู้ต้องเน้นที่ การเอาความรู้ มาใช้ในการทำงานให้มาก อย่าเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิด ประโยชน์ ไม่คุ้มค่างิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกันและกัน เป็นวงจร มิใช่ ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน-หลัง แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิตซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด

แนวคิดการดำเนินงานการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ เป็นการสร้าง และใช้ความรู้ ณ จุดใช้งาน โดยผู้ทำงาน

การจัดการความรู้ ต้องร่วมมือกันทำหลายคน ที่มีความคิดต่างกัน ยังมีความต่าง ยังมีความสร้างสรรค์มาก ต้องใช้ประ บวนการแลกเปลี่ยน หรือกระบวนการกลุ่มให้เป็นการจัดการความรู้ ต้องยกระดับความรู้ ทั้งความรู้ฝังลึก และความรู้ เปิดเผย ผ่านการปฏิบัติกับการเปิดตำรา มีการซ้ำเลื่องดูของเพื่อน เพื่อนำไปสู่การยกระดับความคิดในการดำเนินงาน ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าพัฒนางาน แล้วรวมตัวกันหาวิธีการ วิธีลัดที่ดีที่สุด คือ ดูว่าที่อื่นทำอย่างไร เลียนแบบ Best practices และทำให้ดีกว่า เมื่อมีความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อย ก็เฉลิมฉลองจุดเน้นของการจัดการความรู้มีหลายจุด แต่

ละหน่วยงานต้องเลือกจุดเน้นของตนเอง การจัดการความรู้ไม่ได้มีรูปแบบเดียว จะใช้รูปแบบ หรือวิธีการใดกับเป้าหมายที่เราต้องการ

การจัดการความรู้ ต้องเป็น action / work based ต้องเน้น การจัดการความรู้ ณ จุดทำงาน ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้สำคัญที่สุด โดยมี facilitator เป็นผู้อำนวยการความสะดวกร นำความรู้ขององค์กร และความรู้จากโลกภายนอก มาใช้ในการทำงาน ให้สอดคล้องกับบริบท บริบทขององค์กรไม่นิ่ง ความไม่แน่นอนกับอนาคต เป็นพลังที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในการจัดบันทึก ข้อเสียของพวกเราคือ มักจะบันทึกปริมาณ จำนวน ละเลยปรากฏการณ์ ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ เรื่องราว ความรู้สึกที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ หากบันทึกไว้ จะเกิดพลังมหาศาล เป็นข้อมูลคุณภาพ

แนวคิด "พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว" เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ควรใช้หลักการ "พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว" กล่าวคือใช้พลังของ "ระบบงานประจำ" ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน ใช้พลังของ "ระบบ

แห่งความสร้างสรรค์" มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงาน เป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ "ระบบที่ซับซ้อน และปรับตัว" (complex-adaptive system) และ ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้ว ภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเอง เป็นกลุ่มสร้างสรรค์งาน หรือเสาะหาการดำเนินการที่มีคุณภาพสูง (best practices) ในเรื่องต่างๆ มาขยายผล เชื่อมโยงกับระบบงานประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการ "ตรวจจับ" (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กร เอามาปรับใช้ในการทำงาน

เคล็ดลับการจัดการความรู้

เคล็ดลับขั้นแรก ได้กล่าวไว้แล้ว ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

เคล็ดลับที่ 2 ก็ได้กล่าวแล้วเช่นกัน ได้แก่ การหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เพื่อยกระดับความรู้ของกลุ่ม หรือขององค์กร

เคล็ดลับที่ 3 ทำให้ความรู้ของบุคคล เป็นหนึ่งเดียวกับ ความรู้ขององค์กร

เคล็ดลับที่ 4 การยกระดับความรู้โดยเคลื่อนความรู้ข้ามแดน ได้แก่ (1) ข้ามแดนตระกูลความรู้ คือ ข้ามไปมาระหว่างความรู้ในคน กับความรู้ในกระดาษ (2) ข้ามแดนบุคคล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มีความรู้ที่มีมุมมอง หรือวิธีคิดต่างกัน (3) ข้ามแดนหน่วยงาน ภายในองค์กร หรือถ้าไม่ติดปัญหาการรักษาความลับ การข้ามแดนออกไปนอกองค์กร จะยิ่งช่วยยกระดับความรู้ (4) ข้ามแดนระดับความรับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ข้ามแดนระหว่างพนักงาน ระดับปฏิบัติการ - ผู้บริหารระดับกลาง - ผู้บริหารระดับสูง วนกลับไปกลับมา และ (5) ข้ามแดนรูปแบบการทำงาน ได้แก่ รูปแบบการทำงานที่เน้นกฎระเบียบ และการบังคับบัญชา (bureaucracy) กับรูปแบบการทำงาน ที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (project team)

ผลของการจัดการความรู้ ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม
2. พนักงาน เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. ความรู้ ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสอน และขีดระบบให้ "พร้อมใช้"
4. องค์กร หรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

เคล็ดลับการจัดการความรู้

กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ในองค์กร ในต่างประเทศเป็นแพชชั่นนั้น เมื่อประเมินผล พบว่า เพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้น ที่ประสบผลสำเร็จ แสดงว่า การจัดการความรู้ มีทั้งที่เป็นการจัดการความรู้ที่ดี กับการจัดการความรู้ที่เลว การดำเนินการจัดการความรู้ ตามแพชชั่นตามๆ กันไป หรือเลียนแบบกัน เป็นการจัดการความรู้ที่เลว และผู้ให้บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ ก็มีทั้งที่รู้จริง และรู้ไม่จริง

สรุป

กิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (tacit knowledge) และความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร ทำให้งานมีคุณภาพสูงส่ง พนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว การจัดการความรู้คงอยู่ในลักษณะ "ไม่ทำ-ไม่รู้"