

ทศวิบัติของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ วิจารณ์ พานิช

หลังจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีผลบังคับใช้ และกำหนดให้หน่วยราชการต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ และต้องดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยราชการ กระแสของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการก็กลายเป็นแฟชั่นขึ้นมาทันที พฤติกรรมของหลายหน่วยราชการเป็นไปในลักษณะของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายหลัก “เพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้” ไม่ได้ดำเนินการเพื่อหวังผลของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้สูญเสียชีวิตทรัพยากรไปโดยไม่เกิดผล

ในบทความเรื่อง “ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการ” ได้เสนอข้อปฏิบัติ 10 ประการ สำหรับพัฒนาหน่วยราชการไปสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้

สำหรับบทความเรื่อง “ทศวิบัติของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ” นี้ จะเสนอการปฏิบัติ 10 ประการที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อผลสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ เน้นที่การปฏิบัติที่พบเห็นอยู่ทั่วไปในหน่วยราชการ และเชื่อว่าองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ราชการ ก็อาจได้ประโยชน์ หากหมั่นตรวจสอบ และ “กำจัดจุดอ่อน” เหล่านี้เสีย

วิบัติที่ 1 ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว

มีการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- ไม่รู้จักและไม่สนใจการจัดการความรู้
- ไม่สนับสนุนหรือสนับสนุนแบบไม่จริงจัง
- ถือประโยชน์ส่วนตนสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนองค์กร
- มีการแย่งชิงอำนาจในหมู่ผู้บริหารระดับสูง หรือไม่สามัคคีกัน

ภาวะผู้นำที่บิดเบี้ยวอีกประการหนึ่ง คือ “การรวมศูนย์” ของภาวะผู้นำ คือคิด และปฏิบัติในลักษณะที่เข้าใจว่าภาวะผู้นำหมายถึงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แนวคิด และการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ในการตีความจากมุมมองของการจัดการความรู้ คำว่า “ภาวะผู้นำ” นอกจากหมายถึงภาวะผู้นำระดับสูงแล้ว ยังมีความเชื่อใน “ผู้นำทั่วทั้งองค์กร” ซึ่งถ้าไม่มีการเอื้อให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ได้แล้ว การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์ได้ยาก หรือไม่ได้เลย

ในกรณีนี้ คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่ค้นหาและทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

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

วิบัติที่ 2 วัฒนธรรมอำนาจ

องค์กรที่อยู่ใต้วัฒนธรรมอำนาจ (top – down, command and control) จะมีลักษณะ

- บุคลากรแสดงความเคารพยำเกรง จงรักภักดีต่อ “นาย” ที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้ และทำงานเพื่อสนอง “นโยบาย” ของ “นาย” เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร
- องค์กรมีลักษณะเป็น “แห่งอำนาจ” หลาย ๆ แห่งอยู่ด้วยกันในลักษณะแห่งใครแห่งมัน
- การติดต่อสื่อสารมีลักษณะสื่อสารแนวดิ่งภายในแห่งของตน ไม่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างแห่ง หรือถ้าจะมีก็ต้องเป็นทางการ โดยผู้มีอำนาจสูงสุดของแห่ง “อนุมัติ” ให้ดำเนินการได้
- การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะดำเนินการได้เฉพาะโดย “นโยบาย” หรือโดยการอนุมัติของผู้มีอำนาจสูงสุดในแห่งเท่านั้น
- การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด
- ความสัมพันธ์เป็นลักษณะ “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเช่นนี้ การเรียนรู้จากภายนอกหน่วยงานและการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง อาจเป็นการทำลายผู้บังคับบัญชา และอาจเป็นการปฏิบัติงานผิดกฎระเบียบ

อันตรายสำคัญที่สุดก็คือ คนที่ทำงานภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเป็นเวลานานจนเคยชินศักยภาพในการเรียนรู้และสร้างสรรค์จะหดหายไป ในลักษณะที่ทางการแพทย์เรียกว่า “หดเพราะไม่ได้ใช้งาน” (disuse atrophy)

เพื่อลดความรุนแรงของวัฒนธรรมอำนาจ องค์กรควรมีการยกย่องและให้รางวัลหน่วยงานย่อยที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมให้ปันความรู้แก่หน่วยงานอื่นภายในองค์กร หรือมีการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นอย่างน่าชื่นชมและเกิดผลดีต่อองค์กรตามเป้าหมายหรือปณิธานหลักขององค์กร หรือมีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน โดยที่ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนหรือให้ปัน ส่วนใหญ่ได้มาจากการทดลองหาวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ

วิบัติที่ 3 ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย

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

ในองค์กรที่มีการปฏิบัติตามแบบข้างบน การดำเนินการความรู้จะไม่บรรลุผล
ที่จริง คนที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะระหว่างผู้
ที่อาวุโสกว่ากับผู้อาวุโสต่ำกว่า และระหว่างผู้มีภาระรับผิดชอบในระดับเดียวกัน แต่การมีวิถีคิด
หรือมีความเห็นแตกต่างกัน ต้องไม่ถือเป็นการไม่เคารพหรือกระด้างกระเดื่อง
การจัดการความรู้จะได้ผลสูงส่ง ต่อเมื่อมีผู้ร่วมงานที่แตกต่างหลากหลายในด้านต่าง ๆ
มาร่วมปฏิบัติ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยมีการพัฒนาทักษะในการใช้พลังของความ
แตกต่างหลากหลายให้เกิดผลเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์

วิถีที่ 4 ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ

องค์กรแบบนี้เน้นการทำงานตาม “แบบฉบับ” ตามกฎระเบียบหรือตามประเพณีที่ปฏิบัติ
ต่อ ๆ กันมาอย่างเคร่งครัด

ผู้ที่ทำวิธีทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้งานมีคุณภาพสูงขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมาก
ขึ้น อาจเสี่ยงต่อการถูกกล่าวหาว่าปฏิบัติผิดกฎระเบียบ อาจไม่เป็นที่ชอบใจของเพื่อน ๆ หรือ
เป็นที่เฟื่องเฟิงของผู้บังคับบัญชา

บรรยากาศของที่ทำงานใดเป็นดังข้างบน การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะ
ถูกปิดกั้น การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่ได้ผล

การจัดการความรู้จะดำเนินไปอย่างทรงพลังได้ บุคลากรภายในองค์กรจะต้องกำหนด
วิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะร่วมกันหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร และ
ผู้บริหารระดับสูงจะต้องหาวิธีส่งเสริมให้มีการทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ ได้ในทุกระดับ โดยไม่ผิด
กฎเกณฑ์กติกา และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

วิถีที่ 5 ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก

ที่จริงไม่มีบุคคลใดหรือหน่วยงานใด ที่ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหรือใน
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แต่ในหน่วยราชการส่วนใหญ่ การรับรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะ “ตั้งอยู่
ในความประมาท” คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานของ
ตน ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม ท่านที่อ่านหนังสือ Who Moved My Cheese? จะเข้าใจประเด็นนี้ดี

หน่วยราชการอยู่ในสภาพ “ไม่มีวันเจ๊ง” จึงไม่คุ้นเคยกับการขวนขวายปรับตัว ดันรนเพื่อ
ความอยู่รอด แต่ในเวลาเมื่อรัฐบาลได้ใส่เงื่อนไขต่าง ๆ เข้าไปกระตุ้นให้หน่วยราชการและข้าราชการ
ต้องตื่นตัว ทำงานในลักษณะที่จะต้อง “รับมือ” ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแรงบีบบังคับจากภายนอก
การกำหนดให้หน่วยราชการต้องดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนาไปเป็นองค์กรเรียนรู้ ก็เป็น
การสร้างเงื่อนไขอย่างหนึ่ง

หน่วยราชการที่ผู้บริหารระดับสูง และข้าราชการในองค์กรยังคงตั้งอยู่ในความประมาท
ดังกล่าว จะไม่เกิดการจัดการความรู้ที่เป็น “ของจริง” หรือ “ของแท้”

วิบัติที่ 6 ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้

หน่วยราชการต่าง ๆ อยู่ในสภาพ “พึ่งพาความรู้จากภายนอก” จนเคยชิน กล่าวคือทำงานตาม “ความรู้” ที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบอย่างชัดเจนตายตัว และกฎระเบียบเหล่านั้นก็กำหนดมาจากหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยเหนือ หน่วยราชการส่วนใหญ่จึงถือว่าตนเองเป็น “หน่วยปฏิบัติ” ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ ไม่ใช่ “หน่วยสร้างความรู้” เพราะคิดว่าหน่วยสร้างความรู้คือหน่วยวิชาการ จึงขาดทั้งแนวความคิดและทักษะในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในงานของตน ข้าราชการที่อยู่ในสภาพนี้นาน ๆ ก็จะเป็น “นอ่ยทางปัญญา” คำว่าปัญญาในที่นี้หมายถึง **ปัญญาปฏิบัติ** คือปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติงาน และใช้สำหรับปฏิบัติงาน เป็น **“ปัญญารวมหมู่”** (collective wisdom) คือ มาจากการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ แต่จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน จะต้องมีความคิดร่วมกันในการพึ่งตนเองด้านความรู้อย่างน้อยก็ในระดับหนึ่ง

วิบัติที่ 7 ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน

การปฏิบัติราชการเป็นการทำงานในลักษณะที่ “ชัดเจนตายตัว” ตามกฎเกณฑ์รูปแบบที่กำหนด การทำงานในแนวทางเช่นนี้จึงเป็นการทำงานที่เอาตัวผู้ให้บริการเป็นตัวตั้งหรือเป็นศูนย์กลาง ผู้รับบริการ (หรือลูกค้า) ต้องอนุโลมตามผู้ให้บริการ

แต่งานบริการสมัยใหม่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ผู้ให้บริการจะต้องบริการ “ตามความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ” ซึ่งจะไม่อยู่ในสภาพที่ตายตัว ความเข้าใจเรื่องราวตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการก็ไม่ชัดเจนในทุกเรื่อง เมื่อเข้าใจไม่ชัดเจน ความรู้ไม่พอ ก็ต้องสร้างความรู้ขึ้นใช้

จะเห็นว่าความไม่ชัดเจนคือบ่อเกิดของความรู้ แต่วัฒนธรรมของราชการเป็นวัฒนธรรมปฏิเสธความไม่ชัดเจน จึงเท่ากับปฏิเสธบ่อเกิดแห่งความรู้

การทำงานแบบไม่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในขณะปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีโจทย์สำหรับแสวงหาและสร้างความรู้เพื่อการทำงาน ขาด “ตัวช่วย” สำหรับการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

วิบัติที่ 8 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระ หรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น

บางองค์การมอบความรับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ไว้ที่หน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล บางองค์การมอบไว้ที่หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การมอบความรับผิดชอบระบบจัดการความรู้ไว้กับหน่วยใดหน่วยหนึ่งใน ๒ หน่วยนี้ มีความเสี่ยงที่การดำเนินการจัดการความรู้จะแยกออกจากเนื้องาน ทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นเนื้องานหรือภาระงานเสียเอง ผู้ปฏิบัติงานจะต่อต้าน หรือไม่เต็มใจทำ เพราะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงาน แล้วในที่สุดการจัดการความรู้จะล้มเหลว

ที่ดีที่สุด การจัดการความรู้ควรดูแลโดยหน่วยพัฒนาองค์การ (OD – Organization

Development) ร่วมกับหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการ ในลักษณะที่การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้ประโยชน์ เพราะทำให้งาน สะดวกขึ้น ผลงานดีขึ้น ลดงานที่ไม่จำเป็นลง เกิดการเรียนรู้มากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน เกิดความรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกัน หน่วยงานหรือองค์กรเคลื่อนสู่ความเป็น “องค์กรเรียนรู้” และมี “ขุมความรู้” เพื่อการปฏิบัติงานแต่ ละชั้น แต่ละประเภท เก็บไว้ในองค์กร ในลักษณะของความรู้เพื่อการปฏิบัติ ที่ค้นหาได้ทันทั่วทั้งที่ และมีความใหม่ สด อยู่เสมอ

วิบัติที่ 9 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้พุ่งเป้าไปที่เป้าหมายหลักขององค์กร

นี่คือ “จุดตาย” ที่พบบ่อย มีลักษณะของการจัดการความรู้ที่ดำเนินการถูกขั้นตอนทุกอย่าง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น เกิดการยกระดับความรู้ แต่เมื่อประเมินผลกระทบต่อกิจการ ขององค์กรแล้ว พบว่ามีผลน้อยมาก เมื่อตรวจสอบก็พบว่าผู้ดูแลระบบจัดการความรู้ (CKO – Chief Knowledge Officer) ไม่ได้ดูแลให้เป้าหมายของการจัดการความรู้พุ่งไปในทิศทางเดียวกับ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

เข้าทำนอง กระบวนการดี “ต่อยดี” แต่ผิดเป้า หรือไม่ถูกที่สำคัญ

วิบัติที่ 10 ไม่มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ

กิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้คือ “การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้” (knowledge sharing) ซึ่งต้องการ “พื้นที่” ให้คนมาพบปะกัน ทั้งที่เป็น “พื้นที่จริง” และ “พื้นที่เสมือน” และเป็นพื้นที่ที่อยู่ในลักษณะ “พื้นที่ประเทืองปัญญา” คือไม่ใช่เป็นพื้นที่ที่ “ไร้ชีวิต” ขาด การดูแล แต่เป็นพื้นที่ที่มี “การจัดการ” ให้เกิดความสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิด ความรู้สึกใน “น้ำใจไมตรี” ระหว่างผู้เข้ามา “สนุก” ในพื้นที่ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนได้มี “สิ่งละ อัน พันละนิด” มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงาน และร่วมกันสร้างความมีชีวิตชีวาในการ ทำงาน

หากขาด “พื้นที่ที่มีชีวิต” การจัดการความรู้ในองค์กรจะจืดชืด ไม่สามารถเกิดผลอันทรง พลังได้

ที่จริงการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ยังมีอีกมาก เช่น ความพิการ ของการสื่อสารภายในองค์กร การไม่มีระบบข้อมูลและการประเมินผลงาน การเห็น กำหนดแผนงานและวิธีปฏิบัติลงไปในรายละเอียด เป็นต้น แต่ในที่นี้จะขอระบุเน้นเพียง 10 ข้อปฏิบัติที่น่าจะเป็นปัจจัยถ่วงหรือหน่วงเหนี่ยวการจัดการความรู้ในภาคราชการมากที่สุด

หน่วยราชการที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรเรียนรู้
พึงตรวจสอบ “ปัจจัยสู่วิบัติ” เหล่านี้ และขจัดปิดเป่าออกไปเสีย

3 มกราคม 2548