



# บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

www.kmi.or.th

สคส. เรียกผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ว่า “**คุณอำนวย**” โนนากะเรียกว่า **Knowledge Activist** และยังมีผู้นิยมใช้อีกคำหนึ่งคือ **Knowledge Broker**

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

## “**คุณอำนวย**” ตามแนวคิด knowledge activist<sup>(1)</sup>

ในที่นี้จะเรียก knowledge activist ว่า “**ผู้เสริมพลังความรู้**”

### เป้าหมาย 6 ประการของการเสริมพลังความรู้ (knowledge activism)

1. ริเริ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้พุ่งเป้า (focus)
2. ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ยกกระตือรือร้นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
4. เพิ่มการยอมรับต่อพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยทำให้กิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร
5. เตรียมพนักงานที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าสู่งานใหม่ที่ต้องการความรู้ความสามารถที่พนักงานผู้นั้นมี

6. เชื่อมโยงโลกทัศน์ของชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล็กๆ ภายในองค์กร 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 เป็นคำที่เหมาะสมมากในการอธิบายภารกิจของผู้เสริมพลังความรู้ คือเป็นผู้ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความจริงจัง เข้มข้น มีชีวิตชีวา โดยที่ตนเองไม่ได้เข้าไปเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรง

เหตุที่ต้องมีการเติมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ ก็เพราะภายในองค์กรโดยทั่วไปมีแรงเฉื่อย หรือมีอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในลักษณะของ “แรงต้าน” ดังนั้น “แรงผลัก” ต้องทรงพลังพอ จึงต้องมีบุคคลเข้ามาทำหน้าที่ “เติมพลัง”

ผู้เสริมพลังความรู้ ทำภารกิจ “เติมพลัง” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม 2 อย่าง

(1) **จุดประกาย** โดยตั้งคำถามที่เหมาะสม เช่น ปัญหาอยู่ที่ไหน คุณได้แนวคิดนั้นเมื่อไร ทำไมจึงทำเรื่องนี้ได้ จะเปลี่ยนแปลงสิ่งนี้ได้อย่างไร คุณมีวิธีอื่นใหม่ เป็นต้น

(2) **สร้าง “พื้นที่” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ซึ่งอาจมีทั้งพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน มีวิธีการทำให้คนที่แตกต่างกันหลากหลายเข้ามาในพื้นที่นั้น และมีการดำเนินการให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนด้วยเทคนิคที่เหมาะสม

### ผู้ประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ภารกิจประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญในทุกสถานภาพขององค์กรไม่ว่าองค์กรจะมีขีดความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สูงเพียงใดก็ตาม ซึ่งต่างจากภารกิจเติมพลัง (activism) ที่อาจไม่จำเป็น หากองค์กรมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้มแข็งแล้ว

การประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำใน 3 มิติ หรือ 3 ชั้นตอน ได้แก่

### (1) เชื่อมชุมชนจุลภาค (microcommunity)

ชุมชนจุลภาคเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้วตามธรรมชาติ อาจเป็นชุมชนภายในหน่วยงานย่อย หรือข้ามหน่วยงาน เป็นชุมชนที่รวมตัวกันแก้ไขปัญหาบางอย่างร่วมกัน เกาะเกี่ยวกันอย่างหลวมๆ ด้วยปัญหา ความสนใจ งาน ความรู้ หรือการเรียนรู้ ผู้เสริมพลังความรู้ (knowledge activist) เข้าไปช่วยทำให้ชุมชนจุลภาคเกิดการรวมตัวกันอย่าง เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการพบปะแลกเปลี่ยนกันสม่ำเสมอมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ความรู้จากประสบการณ์หรือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) อย่างพุ่งเป้ามากขึ้น ข้อพึงตระหนักสำหรับผู้เสริมพลังความรู้ ก็คือ จะต้องเข้าไปส่งเสริมความเป็นตัวของ ตัวเอง หรือความเป็นอิสระในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนจุลภาคแต่ละชุมชน และในขณะเดียวกัน ก็เชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละชุมชนจุลภาคเข้ากับเป้าหมาย ภาพรวมขององค์กรด้วย

### (2) เชื่อมชุมชนจินตนาการ (imagined community)

ชุมชนจินตนาการ หมายถึง หน่วยงาน กลุ่มคน หรือบุคคล ที่ไม่เคยพบปะกัน ไม่เคยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่มีจุดรวมกันที่จินตนาการ คุณค่า ความเชื่อ เป้าหมาย เกี่ยวกับงาน วิธีการเชื่อมโยงชุมชนจินตนาการ ทำโดยจัดให้มีการนำเสนอ “เรื่องเล่าเร้าพลัง” (story-telling) ที่จะมีผลกระทบรุนแรงบันดาลใจ (ที่มีร่วมกัน) หรือกระทบใจใน ระดับคุณค่าและความเชื่อ (ที่มีร่วมกัน) การเล่าเรื่องจะต้องมีทั้งศิลปะของการ นำเสนอที่กระทบอารมณ์ความรู้สึก และเนื้อเรื่องที่มีสาระ มีคุณค่าต่องาน การนำเสนอ อาจใช้บทหรือยกทรงเข้ามาประกอบการเล่าเรื่อง

ผลที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมชุมชนจินตนาการ ก็คือ เกิดการเชื่อมโยงระหว่างชุมชน จุลภาค ผ่านเป้าหมายภาพใหญ่ (sense of purpose) ขององค์กร เมื่อเกิดสภาพ เช่นนี้ บทบาทของผู้เสริมพลังความรู้ ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3

### (3) เชื่อมด้วย “แผนที่”

แผนที่ หรือ แผนที่ (map) ที่แสดงว่า มีใคร หรือกลุ่มใด ทำอะไร อยู่ที่ไหน ในเรื่องของการจัดการความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความจำเป็นต่อการเชื่อมโยง “ภาพเชิงซ้อน” ที่มีความซับซ้อนและปรับตัว (complex adaptive) อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ หรือค้นหาได้

แผนที่ดังกล่าว จะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยจะ นำมา “จัดแสดง” ไว้ในอินเทอร์เน็ตขององค์กร

แผนที่หรือแผนที่ แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำได้หลายมิติและหลาย แบบ ตัวอย่างเช่น (1) organigram เป็นแผนที่แสดงตำแหน่งของกลุ่มต่างๆ ที่กำลังดำเนินการ

จัดการความรู้, (2) ตารางการจัดการ (project management tool) โครงการจัดการความรู้ โครงการใดโครงการหนึ่ง, (3) แผนผังแสดงโครงการจัดการความรู้ ที่สะท้อนการแลกเปลี่ยน ความรู้ฝังลึกและยกระดับความรู้ผ่านเขตแดน อย่างเป็นขั้นตอน แสดงผู้เข้าร่วม งบประมาณ กำหนดเวลา ผลที่คาดหวัง และผลลัพธ์ที่ได้, (4) แผนที่แสดงขีดความสามารถ (competence) ของแต่ละชุมชนจุลภาค ให้เห็นว่าแต่ละชุมชนทำภารกิจ (task) อะไร และใช้ ความรู้อะไรบ้างในการบรรลุภารกิจนั้น เป็นต้น

แผนที่ (map) ดังกล่าว จะต้องนำเสนออย่างน่าสนใจ เข้าใจง่าย และสะท้อนให้เห็นว่า แต่ละชุมชนมีส่วนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างไรบ้าง

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการ “เดินทาง” “แผนที่” จึงต้องเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตาม สถานภาพขององค์กร และตามสถานภาพของการจัดการความรู้ในองค์กร

### นักขยายภาพอนาคต

องค์กรทุกองค์กรอยู่ในสภาพของ “ผู้เดินทาง” ไปในอนาคต ซึ่งจะต้องเผชิญ “ภูมิประเทศ” ที่ไม่เหมือนกับที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการ “ทำแบบฝึกหัด” มองไปข้างหน้า สร้างวิสัยทัศน์แบบมองการณ์ไกล เอาชนะธรรมชาติแบบ “สายตาสั้น” ของมนุษย์

ผู้เสริมพลังความรู้จะทำหน้าที่ชักชวนให้ชุมชนจุลภาคสามารถมองเห็นภาพใหญ่ของ องค์กร มองเห็นฉากสถานการณ์อนาคต (scenarios) หลากๆ แบบ และเชื่อมโยงมาสู่ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มที่กำลังดำเนินการอยู่ เชื่อมโยงสู่ความร่วมมือระหว่าง ชุมชนจุลภาค เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในภาพรวม

ในการปฏิบัติภารกิจนักขยายภาพอนาคต ผู้เสริมพลังความรู้จะถามคำถามที่จี้จุด ให้ เห็นว่าองค์กรจะต้องมีทั้งกลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้า (อยู่ดี) และกลยุทธ์สำหรับอยู่รอด คำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน แหล่งหรือต้นเหตุของความสามารถในการแข่งขัน บทบาทของความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ด้านความรู้ (knowledge vision) ได้ดีกว่า เป็นต้น

### ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการเสริมพลังความรู้

1. ผู้เสริมพลังความรู้ (knowledge activist) ทำหน้าที่คนละอย่างกับ “เจ้าหน้าที่ ความรู้” (knowledge officer) ที่มีอยู่ในองค์กรบางองค์กร
2. การเสริมพลังความรู้ เป็นการดำเนินการในลักษณะ “ให้อำนาจ หรือเพิ่มขีด ความสามารถ” (enabling) ไม่ใช่ดำเนินการในลักษณะควบคุม (control) ใน

การทำหน้าที่เติมพลัง, ประสานเชื่อมโยง, และขยายภาพอนาคต ผลที่มุ่งหวัง คือ  
เข้าไป **กระตุ้น** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เข้าไป **กำหนด**

3. นักเสริมพลังความรู้ ต้องไม่มองความรู้เป็น “สมบัติ” (asset) ที่มีความจริงยั่งยืน  
ต้องมองความรู้เชื่อมโยงกับพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีลักษณะจำเพาะตาม  
บริบท มีลักษณะเลือนไหลและเป็นพลวัต ส่วนหนึ่งฝังลึก (tacit) อีกส่วนหนึ่งชัด  
แจ้ง จับต้องได้ (explicit) เชื่อมโยงกับบุคคลและกลุ่มคน และพร้อมที่จะปรับสภาพ  
เอง (self-organize) เข้าสู่ความรู้ใหม่ที่ยกระดับขึ้น หรือลดระดับลง
4. การดำเนินการในลักษณะ “ควบคุม” ความรู้ จะทำให้เน้นที่ความรู้ชนิดชัดแจ้งและ  
เป็นความรู้ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งไม่นำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และบรรยากาศเสริม  
พลัง ไม่เกิดประโยชน์ต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

ในการเสริมพลังความรู้ หัวใจอยู่ที่ กระบวนการ (process) ที่สมาชิกของ  
องค์กรรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจลึกๆ ก้าวข้ามอุปสรรคของ  
ความร่วมมือ เอาชนะทัศนคติเชิงปกปิดความลับ เปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ และ  
ร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ภายใต้กระบวนการทัศน์ “ผู้ควบคุมความรู้” ผู้เสริมพลังความรู้จะเป็นได้เพียง  
อุปสรรคอีกอย่างหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. การเสริมพลังความรู้ ไม่ใช่การเข้าไปทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้อื่น แต่เป็นการทำให้คน  
เหล่านั้นเชื่อมโยงกันเอง การทำหน้าที่เติมพลัง ประสานเชื่อมโยง และขยายภาพ  
อนาคต ต้องทำในลักษณะที่ผู้คนที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ “ซื้อ” ไม่ใช่ผู้เสริมพลังความรู้  
เป็นผู้ “ยัดเยียด” ให้ ดังนั้น ผู้เสริมพลังความรู้จะต้องไว (sensitive) ต่อ  
ความรู้สึกและความต้องการของ “ชุมชนอนาคต” แต่ละชุมชน และจะต้องอดทน มี  
ความมั่นคง และมุ่งสร้างความเชื่อมั่น (trust) จากผู้คนในชุมชน ผ่านทางการ  
สนทนาแลกเปลี่ยน (dialogue) และการตั้งคำถาม
6. ต้องไม่ใช้การแต่งตั้ง ผู้เสริมพลังความรู้ เป็นเครื่องอ้างว่า องค์กรมีการจัดการความรู้  
ผู้เสริมพลังความรู้ ทำหน้าที่ 3 อย่าง คือ เติมพลัง, ประสานเชื่อมโยง, และขยาย  
ภาพอนาคต แต่การจัดการความรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่แท้จริงอยู่ที่ทุกคนหรือ  
ทุกหน่วยงานภายในองค์กร

### ทักษะของผู้เสริมพลังความรู้

ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ทั้ง 3 ประการ ของผู้เสริมพลังความรู้ แสดงในตาราง

เติมพลัง (catalyst)	ประสานเชื่อมโยง	ขยายภาพอนาคต
ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ	ความรู้ความเข้าใจพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ขององค์กร	เป็นเหตุสำหรับวิสัยทัศน์ความรู้ขององค์กร
ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น : เป็นที่เคารพนับถือ	ทักษะในการเล่าเรื่อง : ค้นหาผู้เรื่อง และเล่าเรื่องเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือด้านกลยุทธ์และการวิเคราะห์
ทักษะในการดำเนินการ : พัฒนาพลวัต และความสัมพันธ์ของกลุ่ม	ทักษะเชิงแผนที่และการจัดทำภาพหรือแผนผัง : ทำแผนที่/แผนผัง (map) แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ความเข้าใจภาพกว้างของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
ทักษะเชิงวิเคราะห์ : ช่วยกลุ่มในการเขียนข้อกำหนดภารกิจและความรับผิดชอบของกลุ่ม	ทักษะเชิงวิเคราะห์ : ระบุความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายๆ กิจกรรม	ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ และทักษะในการขยายความคิด
เครือข่ายสังคมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	เครือข่ายสังคมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	ความสามารถในการคิดแหวกแนว และทักษะเชิงวิสัยทัศน์
ความเข้าใจด้านการดำเนินการเชิงธุรกิจ ผลลัพธ์หลัก และด้านตลาด		

### ผู้เสริมพลังความรู้ควรมาจากไหน

ไม่มีสูตรสำเร็จว่า ผู้เสริมพลังความรู้ควรเติบโตมาจากหน่วยงานประเภทใดภายในองค์กร กล่าวอย่างกำปั้นทุบดิน การเสริมพลังความรู้ ต้องการทักษะที่หลากหลายกว้างขวาง และต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง ดังนั้นผู้เสริมพลังความรู้ ควรเป็นพนักงานระดับสูง ที่ผ่านงานหลากหลายหน้าที่ หรืออาจจะต้องเป็นกลุ่มบุคคล องค์กรควรได้เตรียมพัฒนาคนเข้าสู่ภารกิจนี้จากพนักงานระดับกลางที่มีความรู้ความสามารถสูง โดยส่งเสริมให้มีอิสระที่จะไปได้ทั่ว

องค์กร เพื่อช่วยเปิดโลกทัศน์ มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดกับทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตาม  
หน่วยงานย่อย และนำเอาโลกทัศน์ของหน่วยงานย่อยไปอภิปรายแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้บริหาร  
ระดับสูง นี่คือ “โรงเรียน” ฝึก ผู้เสริมพลังความรู้

คุณสมบัติสำคัญที่สุดของผู้เสริมพลังความรู้ คือ ต้องเป็นผู้ที่เชื่อในหลักการของระบบที่  
ซับซ้อนและปรับตัว ไม่เชื่อในระบบเชิงกลไก

## “คุณอำนวย” ตามแนวคิด knowledge broker<sup>2-3</sup>

ในที่นี้จะเรียก knowledge broker ว่า “**นายหน้าความรู้**” ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนเข้า  
ด้วยกัน ช่วยให้คนเหล่านั้นสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน เปิดเผยความต้องการ และแลกเปลี่ยน  
ความคิดและประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคน/แต่ละกลุ่มปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น

โปรดสังเกตว่า นายหน้าความรู้ไม่ได้ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนกับความรู้ หรือแหล่งความรู้  
แต่ทำหน้าที่เชื่อมโยงคนกับคน โดยมีเป้าหมายว่าการเชื่อมโยงดังกล่าวจะทำให้เกิดการ  
ไหลเวียน หรือแลกเปลี่ยนความรู้อย่างคล่องแคล่วมากขึ้น

ความรู้ที่เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานของนายหน้าความรู้ จึงเป็นความรู้ในคนหรือ  
ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นหลัก

การทำกิจกรรม Knowledge brokering อาจทำโดยไม่ต้องมีคนที่เป็นนายหน้าความรู้  
คือเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างคนที่มาสัมพันธ์กัน ดังนั้น คำว่า knowledge brokering จึงน่าจะ  
แปลได้ว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” และโดยนัยนี้ knowledge broker (นายหน้าความรู้) ก็  
คือผู้อำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั่นเอง

## ภารกิจของนายหน้าความรู้ตามแนวทางของ Canadian Health Services Research Foundation<sup>3</sup>

1. นำคนมาแลกเปลี่ยนข้อสนเทศ (information) หรือทำงานด้วยกัน
2. ช่วยให้คนเหล่านั้นสื่อสารกัน ให้เกิดความเข้าใจความต้องการ และความสามารถของ  
กันและกัน
3. ผลักดันให้เกิดการวิจัยเพื่อพัฒนางานหลักของกลุ่ม
4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ค้นหาความสำเร็จ หรือการเปลี่ยนแปลงที่  
ต้องการ
5. พัฒนาประเด็นด้านการจัดการไปสู่คำถามวิจัย

6. สังเคราะห์และสรุปผลงานวิจัย และประเด็นสำคัญในการตัดสินใจ
7. นำทางไปสู่แหล่งผลงานวิจัย

### ภารกิจของนายหน้าความรู้ตามแนวทางที่เสนอโดยนักวิชาการสวีเดน<sup>2</sup>

Hellstroem และคณะเสนอว่า นายหน้าความรู้ภายในองค์กรหนึ่ง มีหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ กับผู้ต้องการความรู้หรือประสบการณ์นั้น โดยนายหน้าความรู้ทำหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้

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

### หลากหลายแบบของ “นายหน้าความรู้”

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

แต่ตามแนวทางของคณะนักวิจัยชาวสวีเดน ซึ่งวิจัยและพัฒนารูปแบบของนายหน้าความรู้มาจากการทดลองในบริษัทด้านเทคโนโลยีสื่อสาร มองบทบาทของนายหน้าความรู้เน้นที่การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร

ถ้าค้นในอินเทอร์เน็ตโดยใช้ Google ค้น keyword : knowledge brokerage หรือ knowledge brokering จะพบเว็บไซต์ของบริษัทที่ปรึกษามากมายที่เสนอบริการนายหน้าความรู้ ซึ่งเป็นการตีความคำว่า นายหน้าความรู้ในต่างความหมาย คือเน้นเชื่อมโยงไปสู่ผู้มีความรู้ที่



เป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่จะให้บริการความรู้ในลักษณะที่ค่อนข้างจะเป็นความรู้สำเร็จรูป ไม่ใช่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กร

### ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ “นายหน้าความรู้”

1. ทักษะในการนำคนมาพบกัน และอำนวยความสะดวกให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
2. ทักษะในการค้นหาข้อมูลหลักฐานสำหรับการตัดสินใจ ทั้งที่เป็นข้อมูลหลักฐานจากผลงานวิจัย และข้อมูลหลักฐานจากแหล่งอื่นๆ
3. ทักษะในการประเมินหลักฐาน ดีความ และปรับใช้ตามสถานการณ์
4. ความรู้เกี่ยวกับการตลาด และการสื่อสาร
5. ทักษะในการกำหนดประเด็นสำคัญด้านการจัดการและด้านนโยบาย ที่การวิจัยอาจช่วยได้
6. ทักษะในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ต้องการความรู้ กับผู้มีความรู้ รู้ว่าความรู้ชนิดไหนจะหาได้จากคนประเภทไหน และหวังผลการเชื่อมโยงในลักษณะใด ตามตาราง

ประเภทของความรู้	Know-what	Know-how	Know-why
ผลที่คาดหวังจากการทำหน้าที่ “นายหน้าความรู้”	เข้าใจ	ทำได้	ซึมซับคุณค่า
บุคคลที่เป็นแหล่งความรู้	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	เพื่อนร่วมงาน	ผู้บริหาร

### สรุป

ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้หรือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ว่าจะยึดแนว “ผู้เสริมพลังความรู้” (knowledge activist) หรือแนว “นายหน้าความรู้” (knowledge broker)

ต่างก็ยึดแนวทางการเข้าไปเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริม อำนวยความสะดวก โดยปล่อยให้ผู้  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินการเองอย่างเป็นอิสระ ผู้อำนวยการความสะดวกไม่เข้าไปกำหนดใน  
ลักษณะของการควบคุมสั่งการ

ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้มีวิธีการโดยอ้อม ที่จะชักจูงให้การแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับจุลภาค และเชื่อมเครือข่ายออกไปทั่วองค์กร เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์  
ภาพรวมขององค์กร และคำนึงถึงทั้งผลประโยชน์ปัจจุบัน และความอยู่รอดในอนาคตของ  
องค์กร

ในการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “คุณอำนวย”  
จัดอำนวยความสะดวกทั้งในเชิงกิจกรรม 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](http://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](http://www.chsrf.ca/brokering/pdf/Theory_and_Practice_e.pdf)