



การจัดการความรู้...สู่นาคตที่ไผ่ผืน

ดร. ประพนธ์ ผาสุขยี่ด

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทนำ

การบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นเรื่องของชุมชนหรือองค์กร สิ่งที่เราจะต้องไม่มองข้ามตั้งแต่แรกเริ่มก็คือการทำความเข้าใจใน “ปัจจุบัน” และ “อนาคต” ให้กระจ่างแจ้งก่อนว่า “ขณะนี้” เรากำลังยืนอยู่ ณ จุดใด ? สภาพของเราเป็นอย่างไร ? เราจะต้องพยายามตอบคำถามเหล่านี้อย่างเป็นทางการให้มากที่สุด โดยจะต้องไม่เข้าข้างตัวเอง ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก บางครั้งจึงจำเป็นต้องหาคนอื่นมาทำหน้าที่สะท้อนภาพที่แท้จริงนี้ให้กับเรา นอกจากนั้นเรายังต้องสามารถบอกได้ด้วยว่า ต้องการจะเห็นหรือต้องการจะเป็นอะไรใน “อนาคต” อะไรคือสิ่งที่ชุมชนหรือองค์กรมุ่งหวัง (Purpose / Mission) อะไรคือภาพที่พึงปรารถนา (Vision) หรืออะไรที่เป็นคุณค่าที่เราต้องการ (Value) สิ่งเหล่านี้นอกจากจะเป็นเป้าหมายหรือเป็นการกำหนดทิศทางให้กับชุมชน/องค์กรของเราแล้ว ยังเป็นส่วนที่ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งตลอดทุกชีวิตที่เข้ามาเกี่ยวข้องของเพราะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ชีวิตมีพลัง ทำให้คนทุกคนย่างก้าวไปอย่างมีจุดหมาย ทำให้ชีวิตมีคุณค่า มีความหมาย

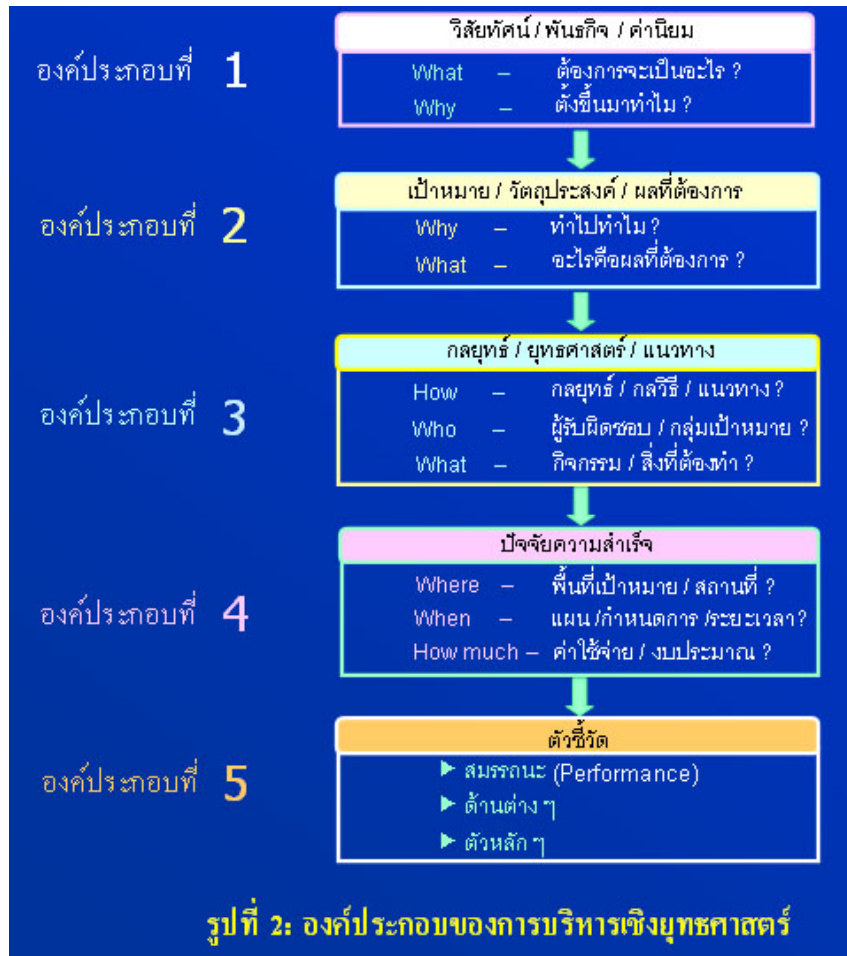
เป้าหมายที่เราตั้งไว้ในอนาคตนั้นนอกจากจะเป็นการกำหนดทิศทางให้กับเราแล้ว ยังเป็นเป้าหมายที่ทำให้ใจของเราจดจ่อ (Focus) อีกด้วย ใจที่จดจ่อนี้ถือได้ว่ามีพลังอย่างยิ่ง เปรียบได้กับการที่เราเอาเลนส์ซูมมาวางรับแสงอาทิตย์ เลนส์ซูมสามารถรวมลำแสงจนสามารถเผากระดาษหรือไปไหม้แห้งให้ลูกเป็นไฟได้ ใจที่จดจ่อของเราที่เช่นกันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพาเราก้าวเดินผ่านปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ได้ คำถามที่ตามมาก็คือเมื่อเรารู้จุดปัจจุบันที่เป็นอยู่และมองเห็นภาพแห่งอนาคตที่มุ่งหวังแล้ว ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถเชื่อมต่อบริเวณปัจจุบันกับอนาคตนี้ได้ (รูปที่ 1) บทความนี้พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากมุมมองของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือที่จะขอเรียกย่อๆว่า KM)



รูปที่ 1 : KM –สะพานเชื่อมอนาคตกับปัจจุบัน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ถึงแม้ว่าการกำหนดทิศทางและเป้าหมายจะเป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง แต่สิ่งที่ท้าทายบทบาทการเป็นผู้บริหารก็คือการตอบคำถามที่ว่า “เราจะนำพาชุมชนหรือองค์กรที่เราช่วยรับผิดชอบอยู่นี้ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร?” เราจะมียุทธศาสตร์ จะต้องวางกลยุทธ์หรือแนวทางอย่างไร เพื่อให้สามารถไปถึงจุดหมายนี้ได้ รูปที่ 2 แสดงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ดังต่อไปนี้



องค์ประกอบที่ 1 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ของชุมชน/องค์กรโดยรวมว่าต้องการจะเห็นชุมชน/องค์กรเป็นอะไร? อะไรคือพันธกิจหลัก? และอะไรที่ถือว่าเป็นคุณค่าหรือค่านิยมของชุมชน/องค์กรที่ต้องการ โดยที่ทั้งสามส่วนนี้จะต้องไม่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่ 2 เป็นการระบุเป้าหมายซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่าเราทำสิ่งที่ทำอยู่นี้ไปทำไม (Why) และอะไร (What) คือผลลัพธ์ที่เราต้องการ

องค์ประกอบที่ 3 จัดว่าเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพราะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) กลวิธี (Tactic) เป็นการวางแนวทาง เสนอวิธีการหรือเครื่องมือที่จะทำให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายก็ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และปัญหาที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า

SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เราสามารถตอบคำถามที่ว่า เราจะเดินไปสู่ จุดหมายได้อย่างไร (How) ภายใต้สถานการณ์ขององค์กรตามที่เป็นอยู่ โดยดูจากสถานการณ์รอบ ด้านประกอบ

องค์ประกอบที่ 4 เป็นการพิจารณาเพื่อระบุว่าอะไรบ้างที่ถือเป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่จะผลักดันให้เรา ทำงานได้สำเร็จ โดยที่ปัจจัยเหล่านี้มักจะหนีไม่พ้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนงานและทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คน เครื่องมือ หรืองบประมาณ เป็นต้น

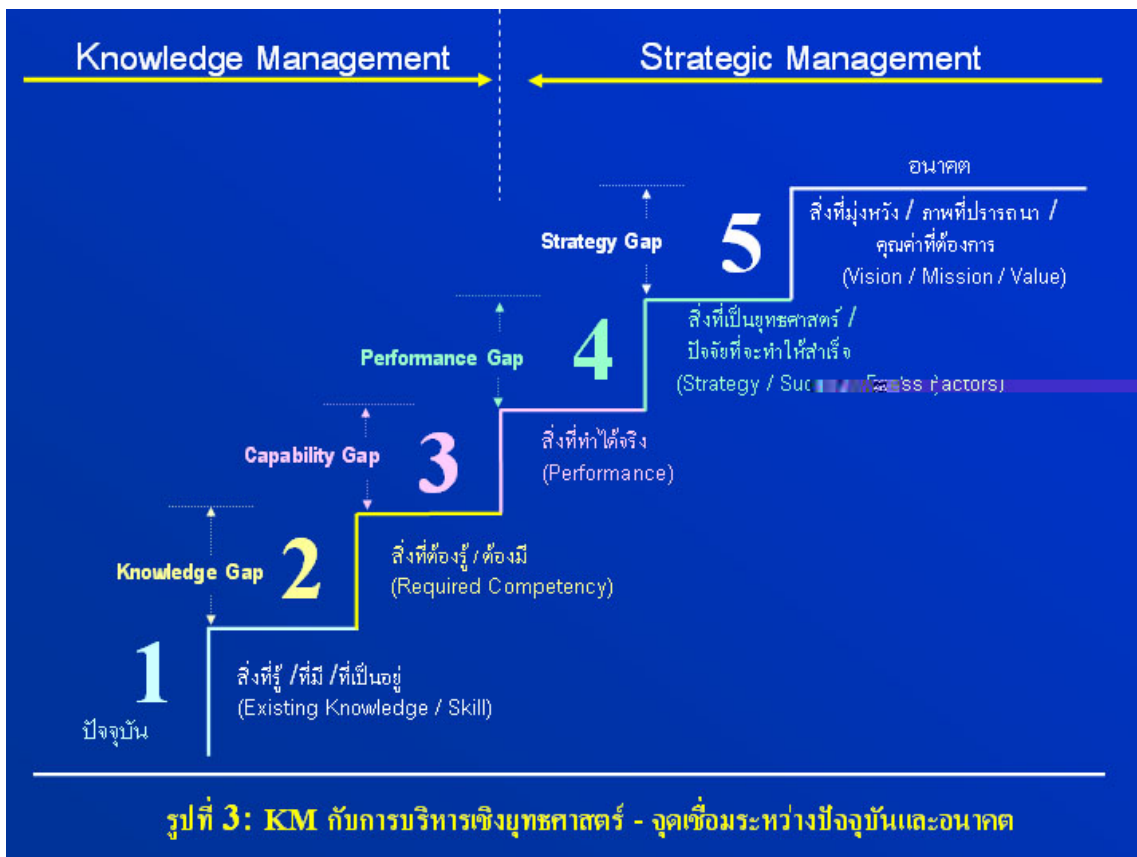
องค์ประกอบที่ 5 เป็นการกำหนดเครื่องมือที่จะใช้สำหรับติดตามและประเมินงานต่อไป ซึ่งก็ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่มักเรียกกันทั่วไปว่า KPI (Key Performance Indicator) KPI ที่ดี จะต้องมีจำนวนไม่มากจนเกินไป คือต้องเลือกเฉพาะตัวหลัก ๆ เท่านั้น โดยที่ตัวชี้วัดที่กำหนด ขึ้นมานี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น KPI ถือเป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างทรงพลัง เป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะใช้ Monitor (ติดตาม) การทำงานแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือ สำหรับ Motivate (กระตุ้น) ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมอีกด้วย แต่เป็นที่น่าเสียดาย ที่ผู้บริหารส่วน ใหญ่มักใช้เครื่องมือนี้ในทางตรงกันข้าม คือมักจะเอาไปใช้ “บั่นทอน” ความมั่นใจและทำให้คน “หมด ไฟ” มากกว่าที่จะใช้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบทั้งห้าอย่างที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน เมื่อตัวหนึ่งเปลี่ยน ตัวอื่นก็จะถูกกระทบและจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อวิสัยทัศน์เปลี่ยน วัตถุประสงค์ก็就会被กระทบและอาจต้องเปลี่ยนตามไป หรือในกรณีที่สภาพขององค์กรเปลี่ยนไปหรือ สถานการณ์รอบข้างเปลี่ยน กลยุทธ์ก็จำเป็นต้องเปลี่ยน ซึ่งก็จะมีผลทำให้ปัจจัยความสำเร็จและ KPI ต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วยเช่นกัน

การจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์

ในปัจจุบันประเด็นเรื่องการจัดการความรู้ ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพูดคุยกันค่อนข้างบ่อยและใน ความหมายที่ค่อนข้างจะหลากหลายจนอาจทำให้ผู้ที่สนใจเกิดความสับสนกันพอสมควร บทความนี้ เป็นการนำเสนอการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เชื่อมโยงกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (ดูรูปที่ 3) คือ

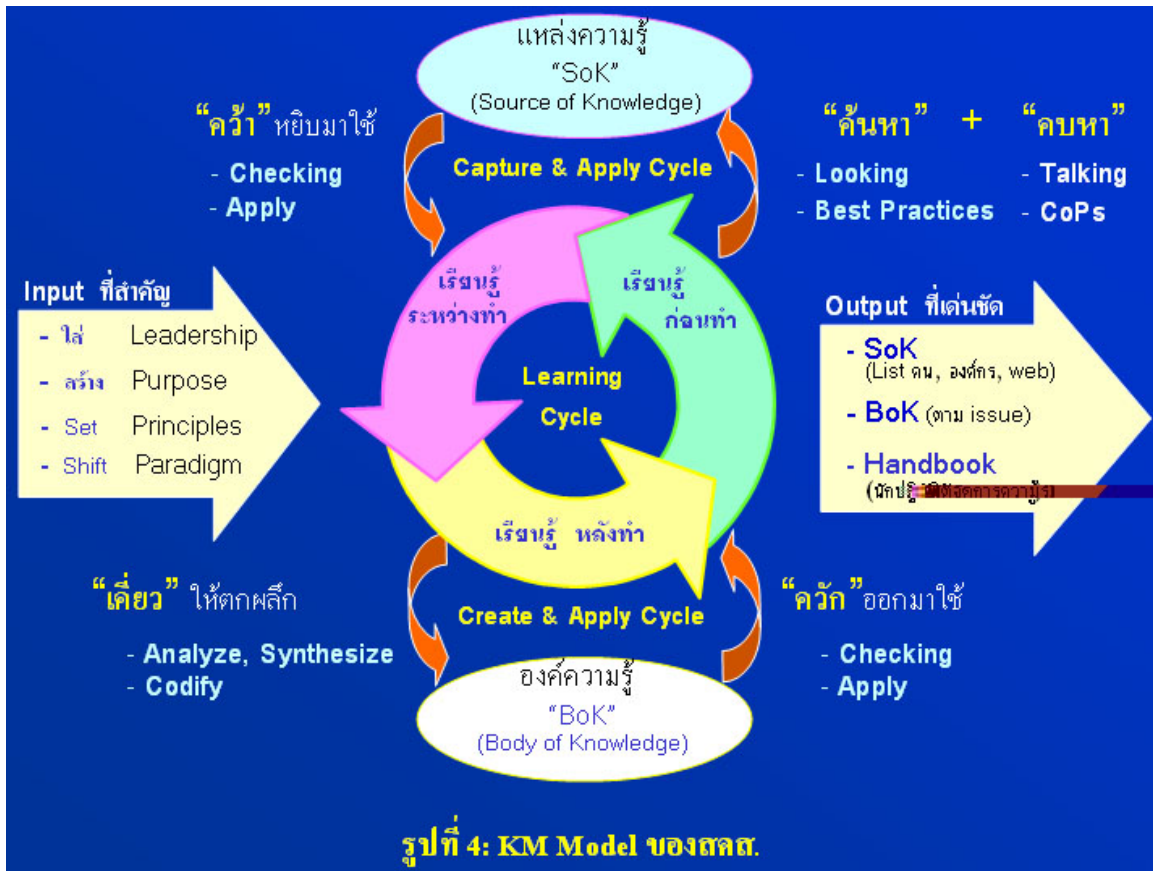
มองว่าถ้าอนาคตที่พึงประสงค์เปรียบได้กับบันไดขั้นที่ 5 บันไดขั้นที่ 4 ก็คือการกำหนดยุทธศาสตร์ ปัจจัยความสำเร็จ และบันไดขั้นที่ 3 ก็คือ การกำหนด KPI หรือดัชนีชี้วัด Performance ที่ต้องการ ส่วนบันไดขั้นที่ 2 ก็คือ Required Competency หรือความสามารถหลักที่ต้องมี ถ้าจะให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถด้านใดบ้าง จึงจะทำให้เกิด Performance (บันไดขั้นที่ 3) ที่ต้องการ ส่วนบันไดขั้นที่ 1 ก็คือการประเมินศักยภาพและความสามารถในปัจจุบันขององค์กรว่า ขณะนี้องค์กรมีความสามารถด้านใด เพียงใด มีปัญหาอยู่ตรงไหนบ้าง กระบวนการต่าง ๆ มีความชัดเจนดีหรือมีประสิทธิภาพเพียงใด อาจจำเป็นต้องทำการประเมินการดำเนินงาน (Operational Audit) หรือถ้าองค์กรเดินอยู่ภายใต้ระบบการบริหารคุณภาพ ก็จะต้องนำผลจากการตรวจประเมินคุณภาพภายในมาพิจารณา หรือถ้าเป็นการมองจากมุมเรื่องความรู้ ก็อาจจะต้องจัดให้มีการประเมินความรู้ (Knowledge Audit) ขึ้นมาก็ได้ เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปของแผนที่ความรู้ หรือ Knowledge Map ก็ได้



รูปแบบการจัดการความรู้ที่กล่าวในที่นี่ เป็นการจัดการความรู้ที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัดว่า เพื่อให้ได้มาซึ่ง Performance ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด อันจะมีผลทำให้สิ่งที่ปรารถนา นั้นเป็นจริงขึ้นมา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการมอง KM เชิงยุทธศาสตร์ ที่จะสามารถเชื่อมโยงปัจจุบันกับอนาคตได้เป็นอย่างดี เป็นรูปแบบของ KM ที่มีได้หยิบยกขึ้นมาอย่างลอย ๆ เพียงเพื่อให้รู้สึกว่าได้ทำ ตามกระแสหรือเพื่อให้ทันแฟชั่นเท่านั้น หากแต่มอง KM ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับใช้ แก้ปัญหา ใช้พัฒนางานและสานฝันที่มุ่งมาดปรารถนาให้เป็นจริงขึ้นมา

โมเดลการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ภายใต้แนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษา ทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงาน (Peer Assist) มีการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่า เป็นเพราะอะไร และจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำได้อย่างไร ใน ระหว่างที่ทำงานอยู่ก็เช่นกัน จะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานอยู่ตลอดเวลาเรียกได้ว่าเป็น การเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนกิจกรรมย่อยในทุก ๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) คือหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่าจุดมุ่งหมายของงานที่ทำอยู่นี้คืออะไร กำลังเดินไปถูก ทางหรือไม่เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไรหรือไม่ จะต้องทำอะไรให้แตกต่างไปจากเดิมหรือไม่อย่างไร และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์) ก็จะต้องมีการ ทบทวนสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มี อะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือรับไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned) ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ตรงส่วนกลางของโมเดลการจัดการความรู้นั่นเอง



อย่างไรก็ตาม การที่มีเพียงแค่วงจรการเรียนรู้นั้นคงยังไม่สามารถเรียกได้เต็มปากว่าเป็นการจัดการความรู้จนกว่าจะมีการจัดการทำให้เกิดวงจรอีกสองวงขึ้นดังต่อไปนี้

วงจรวงที่สองเป็นวงจรวงที่อยู่ด้านบนของวงจรการเรียนรู้ เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นในการ "ค้นหา" แหล่งความรู้ต่าง ๆ (Source of Knowledge : SoK) ที่อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะเป็นตัวบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จาก Website หรือ ความรู้ที่ได้จากการ "คบหา" แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) หรือผ่าน Virtual Community โดยที่ จะต้องสามารถ "คว่ำ" เอาความรู้ที่ต้องการมาใช้โดยไม่ลืมขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง และการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมด้วย วงจรวงนี้จึงเป็นวงจรวงของการ "หา-คว่ำ-นำมาปรับใช้" สำหรับวงจรวงที่สามที่อยู่ส่วนล่างสุดของรูป เป็นการมองความรู้ส่วนที่มีอยู่เดิมเรียกได้ว่าเป็น Knowledge Assets หรือเป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge : BoK) ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะ "ควัก" ออกมาใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นเดียวกับความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอก และนอกจากนั้นเมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ "เคี้ยว" สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย

กระบวนการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์จึงต้องประกอบด้วยวงจรทั้งสามดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยที่วงจรทั้งสามนี้จะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamics) คือมีการเคลื่อนที่ที่อยู่ตลอดเวลา ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลนี้ นอกจากจะเป็น Outcome เชิง Performance ตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้หรือ By-product อื่น ๆ ที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมก็ได้แก่ แหล่งความรู้ (SoK) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น ปริมาณองค์ความรู้ (BoK) ที่เพิ่มพูนขึ้นซึ่งทั้งสองส่วนนี้ถือว่าเป็น Output ที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ สำหรับส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือ Know-how ของนักปฏิบัติจัดการความรู้ที่ทำให้วงจรทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่องก็就会被ถ่ายทอดไว้จัดทำเป็นคู่มือนักปฏิบัติจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของการเล่าเรื่องจัดทำเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นการอธิบายกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้และการเอื้ออำนวยในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เผยแพร่เป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

สำหรับปัจจัยนำเข้าหรือ Input ที่ถือได้ว่าสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็คือเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “คน” และเป็นที่ยอมรับกันดีอยู่แล้วว่าโดยเนื้อแท้แล้ว คนจะไม่ยอม “ถูกจัดการ” แต่จะต้องอาศัยใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน (Shared Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principles) ไว้เพื่อให้แนวทางตลอดจนการปรับมุมมองหรือกรอบแนวความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานความคิดที่ถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) ตั้งแต่แรก

โมเดลการจัดการความรู้ตามที่เสนอนี้เป็นเพียงโครงร่างคร่าว ๆ สำหรับใช้สื่อสารเพื่อให้สามารถเริ่มดำเนินงานไปได้ โดยได้ให้ความยืดหยุ่นไว้อย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรภาคีสามารถปรับแต่งใช้ได้ภายใต้บริบทและโจทย์ของปัญหาที่ต่างกัน

บทสรุป

สังคมไทยห่างไกลจากการเป็น “สังคมการเรียนรู้” เพราะในอดีตที่ผ่านมาเรามักจะทิ้งภารกิจที่สำคัญนี้ไว้กับระบบการศึกษาของชาติ มาถึงวันนี้เราต่างก็ได้ตระหนักกันดีแล้วว่า การเรียนรู้เป็นพันธกิจแห่งชีวิตที่คนทุกคนไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะอยู่ในชุมชนหรือในองค์กรก็ตาม ต่างจะต้องร่วมกันรับผิดชอบ เราจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ คือต้องมองให้เห็นว่าแท้จริงแล้ว คนทุกคนล้วนมีศักยภาพอยู่ในตนด้วยกันทั้งสิ้น เราต้องกำจัดความรู้สึกไม่ดีเกี่ยวกับตนที่อยู่ในคนให้หมดไป คนแต่ละคนจะต้องมีความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนมี ในสิ่งที่ตนเป็น และจะต้องรู้จักเปิดใจ ใฝ่เรียนรู้ในสิ่งที่ตนยังไม่มี ต้องกล้าพอที่จะเปิดเผยว่าตนเองมีสิ่งที่ตนต้องการจะรู้ กล้าพอที่จะขอความช่วยเหลือ

ในขณะที่เดียวกันก็ใจกว้างพอที่จะเป็นผู้ให้ พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่มุ่งมั่น
ใฝ่ฝัน ซึ่ง KM น่าจะเป็นกลไกที่ทำให้ฝันนี้เป็นจริงขึ้นมาได้