

การจัดการความรู้ในภาคสังคม

วิจารณ์ พานิช

ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เกิดขึ้นในภาคธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นสำหรับการแข่งขัน และดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด ภาควิชาการในต่างประเทศก็ได้เข้ามา “รับลูก” และ “ส่งลูก” ให้เกิดการวิจัย และการพัฒนาหลักการและวิธีการที่เข้มข้นลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปอีก แต่ก็ยังเป็นวิชาการบนฐานคิดของการจัดการในภาคธุรกิจอยู่ดี การสร้าง “หลักการและวิธีการ” ด้านการจัดการความรู้ในภาคสังคม จึงเป็นเรื่องใหม่ เป็นเรื่องท้าทาย และเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทย ซึ่งมีความแตกต่างจากสังคมตะวันตกอย่างมาก

หลังจากคลุกคลีอยู่กับการหาวิธีส่งเสริมการจัดการความรู้ในภาคสังคมของไทยมาประมาณปีครึ่ง ผมก็พอมี “ความคิดจากประสบการณ์” มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยไม่ยืนยันว่าความคิดเช่นนี้จะถูกต้องทั้งหมด ที่ยืนยันได้แน่ ๆ ก็คือ เป็นความคิดที่ไม่ครบถ้วน และยังไม่ลึกซึ้งพอ อย่างแน่นอน

คำว่า “ภาคสังคม” ในบทความนี้ หมายถึง ภาค (sector) ต่าง ๆ ในสังคม ส่วนที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ที่ทำภารกิจเพื่อแสวงหาผลกำไร ดังนั้นคำว่า “ภาคสังคม” ในที่นี้จึงหมายความรวมถึง ภาครัฐ, ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร (เอ็นจีโอ), ภาคประชาสังคม, และภาคประชาชน

ความแตกต่างระหว่างการจัดการความรู้ในภาคสังคม กับการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจ

ความแตกต่างที่พอมองเห็น มี 5 ประการคือ

1. **แรงขับเคลื่อน** แรงขับเคลื่อนให้องค์กรต้องชวนชวหาเครื่องมือมาเสริมความเข้มแข็งขององค์กร ในภาคสังคมมีไม่ชัด องค์กรในภาคสังคมไม่ค่อยมีเจตคติหรือแนวคิดเชิงรุก แรงขับเคลื่อนการจัดการความรู้จาก “ความจำเป็น” หรือ “ความต้องการ” (demand-side) จึงไม่ค่อยมีพลัง ในขณะที่ภาคธุรกิจมีแรงขับเคลื่อนจากสภาพ “ดิ้นรนหรือตาย” ภาคสังคมไม่มีสภาพเช่นนั้นเป็นแรงขับเคลื่อน

มุมมองเช่นนี้ ทำให้เห็นว่า การดำเนินการจัดการความรู้ในภาคสังคมมีความยากกว่าการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจ ตรงที่กระบวนการจัดการความรู้ในภาคสังคมจะต้องมีการดำเนินการเพิ่มขึ้นไปอีก 1 ขั้นตอน คือ **การจัดการความต้องการ** (need management) เป็นขั้นตอนที่ทำ

ให้ความต้องการการจัดการความรู้ในองค์กรในภาคสังคมมีความชัดเจนขึ้น มีพลังขึ้น เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้

2. เป้าหมาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจ คือ ความเข้มแข็งขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันระยะยาว และผลกำไรในระยะสั้น แต่ภาคสังคมไม่มีวิถึญาณของการแข่งขัน ไม่มีความต้องการผลกำไร เป้าหมายของภาคสังคมคือ “ประโยชน์ของสังคม” ซึ่งกว้างมาก และคลุมเครือ การจัดการความรู้ในภาคสังคมจึงต้องเข้าไปสร้างเป้าหมายให้ชัด และชัดในระดับคุณค่า ซึ่งน่าจะได้แก่ การทำงานที่เกิดผลสำเร็จยิ่งใหญ่ เกิดผลงานในระดับที่ยอดเยี่ยมน่าภาคภูมิใจ เกิดผลต่อสังคมวงกว้าง หรือต่อมนุษยชาติ เกิดการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร ในสภาพเช่นนี้ **การจัดการความรู้ในภาคสังคมต้องการบทบาทของผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มากกว่าในภาคธุรกิจ** ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคสังคม จะต้องเข้ามาแสดงบทบาทร่วมจัดกระบวนการทำให้เป้าหมายการทำงานมีความชัดเจน มีเจตนาชัดเจนที่ จะเคลื่อนองค์กรไปสู่สภาพการทำงานที่ใช้ความรู้เข้มข้น และมีการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองและสั่งสมไว้ภายในองค์กรด้วย ในเรื่องนี้รัฐบาลปัจจุบันและ กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) น่าจะได้คะแนนเต็ม

นอกจากนั้น ผู้บริหารระดับสูง น่าจะต้องเข้าร่วม “สนทนาแลกเปลี่ยน” เมื่อเกิด “การผุดบังเกิด” (emergence) ความรู้ใหม่ หรือความเข้าใจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร เพื่อให้เป้าหมายและอุดมการณ์ของการจัดการความรู้มีความชัดเจนและแหลมคมขึ้นเรื่อย ๆ

3. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรภาคสังคม ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าร่วมแสดงบทบาทหรือ “คลุก” กับกระบวนการจัดการความรู้ มากกว่าผู้บริหารในภาคธุรกิจ ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วข้างต้น

รายละเอียดบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในกระบวนการจัดการความรู้ ได้เขียนไว้แล้วในเรื่อง “วิธีดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวโนนกะและทาเคอจึ” ผู้สนใจหาอ่านได้จากเว็บไซต์ของ สคส. (www.kmi.or.th)

4. วัฒนธรรม องค์กรภาคสังคมมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรในภาคธุรกิจ และคนในภาคสังคมก็มีวิถีคิด มีบุคลิก มีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างจากในภาคธุรกิจ ในขณะที่ตำราว่าด้วยการจัดการความรู้มักมาจากแนวคิดและตัวอย่างในภาคธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้ในภาคสังคมจึงต้องระมัดระวัง ต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะต่อวัฒนธรรมในภาคสังคม

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กรในภาคสังคม น่าจะง่ายกว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กรในภาคธุรกิจ เพราะ (1) ในองค์กรภาคธุรกิจมีการแข่งขัน มี

ความลับทางธุรกิจ ซึ่งองค์กรในภาคสังคมมีน้อยกว่า (แต่ก็มีอยู่) และ (2) คนในองค์กรภาคสังคม มักต้องการแสดงว่าตน กลุ่มหรือองค์กรของตน ได้ทำประโยชน์ยิ่งใหญ่ให้แก่สังคม เจตคติเช่นนี้ น่าจะเป็นแรงผลักดันให้อยากแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ความสับสน

คนไทยส่วนใหญ่เข้าใจผิดว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของนักวิชาการ หรือผู้มีความรู้ ในขณะที่จริง ๆ แล้วการจัดการความรู้เป็นเรื่องของคนทำงาน เป็นเรื่องที่คนทำงานดำเนินการ เพื่อให้การทำงานของตน (กลุ่มตน) มีการใช้ความรู้เข้มข้น โดย “คว่ำ” มาจากที่อื่น เขามาปรับใช้, “ควัก” ออกมาจากภายในองค์กรของตน เขามาปรับใช้, และร่วมกัน “สร้าง” ขึ้นใช้เอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สร้าง” ขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน สังคมไว้ใช้งานภายในองค์กร

คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า การจัดการความรู้เน้นความรู้ที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และเน้นการทำให้ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ กลายเป็นความรู้ที่จับต้องได้ ความเข้าใจเช่นนี้ไม่ผิด แต่ไม่ใช่หัวใจของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ที่แท้จริง ต้องเน้นที่ความรู้ฝังลึก ต้องหาวิธีเอาความรู้ฝังลึกมาใช้ประโยชน์ และยกระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

ความสับสนดังกล่าวเกิดขึ้นในภาคสังคมมากกว่าในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคสังคมที่ทำงานเกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรง อันได้แก่ มหาวิทยาลัย, หน่วยงานโยบาย, หน่วยแผนงาน, และสถาบันการศึกษา

ขอยกตัวอย่างการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เป็นการดำเนินการเพื่อให้นักศึกษาทำภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ ทำให้นักศึกษามีสภาพเป็น “สวรรค์” ของสมาชิกในองค์กร ไม่ใช่การดำเนินการเพื่อให้ผู้อื่นเอาความรู้ภายในมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์

การดำเนินการเพื่อให้ผู้อื่นนำเอาความรู้จากภายในมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์เรียกว่า “การเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้” (Knowledge Facilitation) ไม่ใช่การจัดการความรู้ และตามหลักการของการจัดการความรู้ การเอื้ออำนวยความสะดวกดังกล่าว จะต้องทำในลักษณะ “ตัดเฉพาะตัว” คือ ดำเนินการให้ตรงความต้องการของผู้ใช้เป็นราย ๆ ไป ไม่ใช่ “ตัดเสื้อโหล” คือ จัดการความรู้ให้เสื้อกั๊กกันเอง ซึ่งที่จริงก็เป็นประโยชน์ แต่เป็นการจัดบริการความรู้ในกระบวนการที่คุ้มค่า ไม่ใช่ในกระบวนการที่คุ้มของการจัดการความรู้

ความสับสนดังกล่าว มักเกิดขึ้นในกลุ่มผู้มีความรู้ และภายในองค์กรที่ทำงาน “อุตสาหกรรมความรู้”

ความสับสนด้านวิธีการ

ผู้ที่เสนอโครงการจัดการความรู้ในภาคสังคมต่อ สคส. มักเป็นคนในสายวิชาการ หรือเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย จึงคุ้นเคยกับวิธีคิดและวิธีการแบบของการวิจัย เมื่อจะทดลองดำเนินการจัดการความรู้ จึงมักใช้แนวความคิดและวิธีการของการวิจัย ซึ่งไม่น่าจะถูกต้อง และไม่ก่อวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมาผลักดันการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพราะยังใช้กระบวนการทัศน์เดิมของการวิจัย

ตารางเปรียบเทียบการวิจัยกับการจัดการความรู้

ประเด็น	การวิจัย	การจัดการความรู้
การดำเนินการเกี่ยวกับความรู้	เน้นการสร้างความรู้ แล้วนำไปประยุกต์ใช้ (สร้างก่อน ใช้ทีหลัง)	เน้นการใช้ความรู้ในการประกอบกิจการงาน และสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกัน (ใช้ก่อน สร้างทีหลัง)
ชนิดของความรู้ที่เน้น	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และเป็นจริงในทุกสถานการณ์ (context - free) - ความรู้ภาพใหญ่ หรือภาพรวม ความรู้เชิงทฤษฎี 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) หรือเชื่อมโยงกับงานเฉพาะเรื่อง (context - specific) - ความรู้ภาพเล็ก จากผลสำเร็จของงานที่น่าภาคภูมิใจ ซึ่งอาจเป็นงานของหน่วยเล็กๆ เน้นความรู้เชิงปฏิบัติ
จุดเน้นเกี่ยวกับความรู้	เน้นความเป็นเหตุเป็นผล ความแม่นยำ	เน้นประโยชน์ใช้สอย
สมมติฐาน	เพราะไม่มีความรู้เรื่องนั้นๆ จึงต้องทำวิจัยเพื่อค้นหา หรือสร้างขึ้น	ความรู้มีอยู่แล้วในการกระทำ จึงดำเนินการค้นหาการกระทำที่ก่อผลสัมฤทธิ์ที่น่าชื่นชม นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้
จุดเริ่มต้นดำเนินการ	สำรวจความรู้ที่มีอยู่แล้ว กำหนด	กำหนดเป้าหมายของงาน แล้วหา

	โจทย์ (คำถามวิจัย) วัสดุและวิธีการ	วิธีทำงานที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลยอดเยี่ยม นำมาปรับใช้ และยกระดับความรู้ความเข้าใจ
เป้าหมายหลัก	ความรู้	ผลสัมฤทธิ์ของงาน
ตัวแปรที่นำมาศึกษา	จำนวนน้อย ทำตัวแปรที่เหลือให้เป็นตัวคงที่ (constant)	จำนวนมาก ไม่จำกัดจำนวน ยิ่งแตกต่างกันหลากหลายมาก ยิ่งดี
ภาษาที่ใช้	แสดงความมั่นใจ ความแม่นยำของวิธีการ และผลลัพธ์	แสดงความไม่แน่ใจ ความสงสัย เจตคติเชิงทดลอง
การค้นพบ	ความรู้ใหม่ที่มีความหมาย ความใหม่ (originality) และน่าเชื่อถือในความแม่นยำ	วิธีทำงานที่ก่อผลสัมฤทธิ์อย่างน่าภาคภูมิใจ ค้นพบความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในกระบวนการ หรือวิธีทำงานนั้น เน้นการค้นพบวิธีการเล็กๆ ในหน่วยงานจำนวนมาก
ลักษณะของกิจกรรม	มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุด	ดำเนินการต่อเนื่อง เป็นพลวัต
ผู้ดำเนินการ	นักวิจัยเป็นผู้ที่ต้องผ่านการฝึกฝนวิธีการเป็นอย่างดี	ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้คือผู้ปฏิบัติงานทั่วไป เน้นพนักงานระดับล่าง

ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าวิธีคิดและวิธีการแบบการวิจัยไม่ดี แต่เรากำลังเสนอวิธีการด้านการจัดการความรู้เข้ามาเสริม เพื่อให้สังคมไทยได้มีวิธีการใหม่ ความคิดใหม่ สำหรับใช้ขับเคลื่อนสังคม ด้วยความรู้ ช่วยเสริมวิธีการแบบวิจัย ซึ่งมีพลังในระดับหนึ่ง หากมีวิธีการด้านการจัดการความรู้เข้าไปเสริม ก็จะช่วยเพิ่มพลังยิ่งขึ้น

ถ้าเราใช้ชื่อ “จัดการความรู้” แต่เอาวิธีคิด และวิธีการของการวิจัยมาใช้ สังคมไทยก็ไม่ได้พลังเพิ่มขึ้น

การวิจัย เน้นการสร้างความรู้ที่เป็นกลาง (unbiased) มีเหตุผล พิสูจน์ความน่าเชื่อถือได้ และเป็นจริงในทุกบริบทหรือในบริบทกลาง ๆ ทั่ว ๆ ไป การวิจัยจึงเน้นการเก็บข้อมูลที่เป็นตัวแทนของภาพใหญ่

แต่การจัดการความรู้ใช้แนวคิดและวิธีการตรงกันข้ามกับการวิจัย คือเน้นความรู้ที่ไม่เป็นกลาง เป็นความรู้เฉพาะสำหรับการทำงาานนั้น ๆ คือจำเพาะบริบทนั้น (context-specific) เน้นความรู้ที่ทำให้

เกิดผลงานที่ดี ไม่เน้นการแสวงหาเหตุผลในเบื้องต้น แต่แสวงหาผลงานเป็นหลัก ส่วนเหตุผลเป็นเป้าหมายรองหรือตามมาทีหลัง

ความไม่สนใจความเป็นกลางของการจัดการความรู้ ทำให้สามารถเข้าไปแสวงหาหน่วยงานหรือกลุ่มคนที่ทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้ผลดีเยี่ยม (Best Practices) เชื้อเชิญมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามวิธีการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) ของเทคนิคการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมที่เริ่มจาก “ความรู้ภาพเล็ก” (small knowledge) ที่ผูกพันกับงาน ทำให้เกิดผลงานดีในระดับนำภาคภูมิใจหรือก่อมูลค่าและคุณค่าสูงส่ง เน้นที่หน่วยงานเล็ก ๆ เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่อย ๆ ยกระดับเป็นความรู้ที่ชัดเจนขึ้น มีคุณค่าและมูลค่าต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ส่วนการวิจัย เริ่มจาก “ความรู้ภาพใหญ่” (big knowledge) เน้นความเป็นสากล หรือความเป็นจริงในทุกสถานการณ์ (generalization)

ความรู้จากการจัดการความรู้ กับความรู้จากการวิจัยจึงมีลักษณะต่างกัน มีคุณค่าต่างกัน แต่เกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน

การวิจัย เริ่มจากการสำรวจความรู้ กำหนดหลักการ วิธีการ แต่การจัดการความรู้เริ่มจากผลงานหรือการทำงาน เป็นการเริ่มที่กลับทางหรือสวนทางกับการวิจัย

ตัวบุคคลหลักก็แตกต่างกัน บุคคลหลักของการวิจัยคือนักวิจัย แต่บุคคลหลักของการจัดการความรู้คือ ผู้ปฏิบัติ

วิธีคิด

ภาคสังคมของไทย ถูกครอบงำโดยวิธีคิดแบบ “ควบคุมและสั่งการ” (Command and Control) ทำให้นำเอาหลักการและวิธีการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ยาก หรือเอามาใช้อย่างผิด ๆ

จะว่าปัญหานี้มีอยู่เฉพาะในภาคสังคมของไทยก็ไม่ถูก เพราะผมสังเกตว่า องค์กรระหว่างประเทศ เช่น องค์กรอนามัยโลก ก็ตกอยู่ในหลุมพรางเช่นนี้

ระบบคิดแบบควบคุมสั่งการ ทำให้คนเราคิดแบบรวมศูนย์ มองเรื่องต่าง ๆ เป็นภาพเชิงเดี่ยว ภาพเฉลี่ย ความคิดแนวนี้นี้ทำให้มองไม่เห็น “ความเข้มแข็งในความอ่อนแอ” หรือ “ความดีในความเลว”

การจัดการความรู้เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ “เรื่องราวดี ๆ” หรือวิธีการยอดเยี่ยม (best practices) ซึ่งมีอยู่ทั่วไป แม้ภายในองค์กรที่ได้ชื่อว่าอ่อนแอหรือมี

การบริหารจัดการไม่ดี ความเข้มแข็งหรือเรื่องราวดี ๆ เหล่านี้มักซ่อนอยู่ในหน่วยงานเล็ก ๆ ภายในองค์กร

ความคิดแนว “ควบคุมและสั่งการ” จะทำให้เรามองข้าม “เรื่องราวดี ๆ” ของคนเล็กคนน้อยเหล่านี้ไป ทำให้ไม่มี “จุดแข็ง” ให้เริ่มต้น ต้องหันไปเริ่มต้นภายใต้แนวคิดรวบยอดว่า องค์กรอ่อนแอ” การเริ่มต้นจากความอ่อนแอ ผู้การเริ่มต้นจากความเข้มแข็งไม่ได้ ด้วยประการทั้งปวง

ความคิดแนว “ควบคุมและสั่งการ” ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบรวมศูนย์และการสื่อสารเน้นแนวดิ่ง ในขณะที่การจัดการความรู้ต้องการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องการวัฒนธรรมองค์กรแบบกระจายอำนาจการคิดและตัดสินใจ รวมทั้งการสื่อสารทุกทิศทาง เน้นที่การสื่อสารแนวราบ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น

ผู้ปฏิบัติ

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างในภาคสังคมของประเทศไทย มักมีแนวความคิดในทำนองว่าพวกตนได้ทำงานมีประสบการณ์และมีความรู้เกิดขึ้นอย่างมากมาย แต่พวกตนไม่สามารถ “จัดการ” ความรู้เหล่านั้นได้ ต้องการให้นักวิชาการมาจัดการความรู้ของพวกตน

แนวคิดแบบนี้จะว่าถูกก็ได้ จะว่าผิดก็ได้ แต่ผมคิดว่าผิดมากกว่าถูก เพราะเป็นแนวคิดแบบ “พึ่งพา” มากเกินไป การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เน้นการช่วยตัวเอง และช่วยเหลือกันเอง ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อร่วมกันหมุน “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) ยกระดับความรู้ขึ้นไปจากการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานร่วมกัน

ความต้องการ “ที่ปรึกษา” จากภายนอก เป็นเรื่องที่ถูกต้อง แต่การคิดเอาที่ปรึกษามา “จัดการความรู้” ให้เป็นความรู้สำเร็จรูป สำหรับให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ เป็นความคิดที่ผิด การจัดการความรู้มีอุดมการณ์ปฏิเสธความรู้สำเร็จรูป เน้นการตั้งคำถามตรวจสอบความรู้ทุกประเภท และปรับปรุงความรู้ทุกเรื่องก่อนนำมาใช้งาน

การที่ “ผู้ปฏิบัติ” มีความคิดแบบพึ่งพา “ผู้รู้” และหวังได้ “ความรู้สำเร็จรูป” มาใช้งาน สะท้อนความไม่มั่นใจตนเอง ไม่มั่นใจเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ว่ามีความรู้ มีสติปัญญาที่จะร่วมกันดำเนินการจัดการความรู้ด้วยตนเองได้ การจัดการความรู้ในภาคสังคมจึงต้องเน้นกระบวนการสร้างความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองในระดับผู้ปฏิบัติ

ผู้สนับสนุน

ในภาคสังคม “ผู้สนับสนุน” กับ “ผู้ชัดเจน” กระบวนการจัดการความรู้ จะเป็นคนเดียวกัน หรือกลุ่มเดียวกัน

การกระทำบางอย่างของผู้สนับสนุน ด้วยเจตนาสนับสนุน อาจมีผลไปในทางชัดเจน การดำเนินการจัดการความรู้ เนื่องจากวัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมควบคุมและสั่งการ

ผู้สนับสนุนเหล่านี้อาจเป็นนักการเมืองผู้ถืออำนาจรัฐ อาจเป็นผู้บริหารระดับสูง และมีทั้งผู้ที่นิยมชมชอบหลักการด้านการจัดการความรู้ และผู้ไม่ชอบหลักการนี้เพราะไม่ต้องการให้มีการทำงานแบบกระจายอำนาจ

ผู้บริหารระดับสูงบางคนอาจนิยมชมชอบการทำงานแบบใช้ความรู้เข้มข้น แต่มีสไตล์การทำงานแบบมีแผนงาน เป้าหมาย และขั้นตอนที่ชัดเจนตายตัว คนเหล่านี้ดูเผิน ๆ น่าจะเป็นผู้สนับสนุนการจัดการความรู้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารแบบนี้เป็นผู้ชัดเจนกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากการทำงานในสไตล์ดังกล่าวมีความแข็งตัว ตายตัวเกินไป ไม่เปิดช่องให้มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือผลผลิตของงาน จึงไม่เกิด “ความต้องการ” (demand) ต่อการจัดการความรู้ เมื่อไม่มีการเรียกร้องต้องการ กระบวนการจัดการความรู้ย่อมขาดตัวกระตุ้น ทำให้เข้มแข็งได้ยาก

ผู้บริหารระดับสูงในภาคราชการจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีคุณสมบัติของ “ผู้สนับสนุน” การจัดการความรู้ เนื่องจากขาดความสนใจที่จะสร้างหน่วยงานให้เป็น “องค์กรเรียนรู้” ซึ่งจะต้องอดทน อดกลั้นเพื่อผลระยะยาว ผู้บริหารในราชการมักถูกผลักดันให้ต้องโชว์ผลงานระยะสั้น จึงไม่สนใจภารกิจที่เป็นการสร้างสรรค์ระยะยาว นอกจากนี้ ยังมีผู้บริหารจำนวนมากที่ทำงานเอาใจนายระดับสูงขึ้นไปเป็นหลัก ไม่สนใจพัฒนางาน และพัฒนาเพื่อนร่วมงานใดๆทั้งสิ้น

สรุป

การจัดการความรู้ในภาคสังคมของประเทศไทย ยังเป็นเรื่องที่ไม่ชัดเจน ยังต้องการความรู้ และวิธีการเพิ่มเติมอีกมาก สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) กำลังดำเนินการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการจัดการความรู้ของภาคสังคมโดยการดำเนินการโครงการนำร่อง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้จากโครงการนำร่องเหล่านี้จะเป็นความรู้ในลักษณะ “ความรู้จากการปฏิบัติ” ยังต้องการนักวิชาการ---นักวิจัย ที่จะเข้าไปเก็บข้อมูลและ

ตีความความรู้จากการปฏิบัติเหล่านี้ สำหรับยกระดับขึ้นเป็นความรู้เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ในภาคสังคมของประเทศไทย.
