

จาก KM สู่ LO ด้วย KM Inside

โดย

ดร. ประพนธ์ ผาสุกยี่ด

**ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)**

งานสัมมนาเรื่อง "มหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO"

วันศุกร์ที่ 21 กรกฎาคม 2549 เวลา 15.00 – 16.15 น.

เรื่อง "จาก KM สู่ LO ด้วย KM Inside"

โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัต

ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)



ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้ของส่วนราชการ สรุปได้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น **องค์กรแห่งการเรียนรู้**อย่างสม่ำเสมอโดยที่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามโมเดลของ Peter Senge ในหนังสือ The Fifth Discipline

กล่าวไว้ จะประกอบด้วย 5 เรื่องด้วยกัน โดยจัดรวมเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับองค์กร

1. Shared Vision มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ระดับกลุ่ม

2. Team Learning เรียนรู้จากกันและกัน

ระดับปัจเจก

3. Personal Mastery ใฝ่รู้ มุ่งมั่น พัฒนาดน
4. Mental Model ฝึกฝนสร้างแผนที่ความคิด
5. Systems Thinking ไม่ยึดติด เห็นความเชื่อมโยง

ซึ่งในงานมหกรรม KM ราชการไทยก้าวไกลสู่ LO ที่จัดขึ้นครั้งนี้ได้ใช้โมเดลของ Senge มาประยุกต์ใช้ด้วย กล่าวคือในห้องประชุม A ที่จัดในหัวข้อ KM กับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งก็คือ Shared Vision ตามโมเดลของ Senge ส่วนห้องประชุม B ในหัวข้อ KM กับการกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งตรงกับเรื่อง Team Learning และส่วนห้องประชุม C ในหัวข้อ KM กับการพัฒนาบุคลากร (HRD) ซึ่งสอดคล้องกับเรื่อง Personal Mastery Mental Model และ Systems Thinking นั่นเอง

สิ่งสำคัญที่อยากสรุป คือ KM ไม่ใช่ KM ที่ลอยๆ หรือไม่ใช้การทำ KM เพื่อเป็น KM แต่ KM ที่ดีจะต้องเป็นไปใน 3 เรื่อง คือ

1. เป็น KM ที่เชื่อม ข้างบน กับ ข้างล่าง

หมายถึงการทำ KM จะต้องเชื่อมข้างบน คือ การนำไปสู่อะไรบางอย่าง ซึ่งก็คือ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และต้องเชื่อมกับข้างล่าง คือ KM ต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ที่จะทำให้อุปกรณ์มีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ด้วย

2. เป็น KM ที่เชื่อม ข้างซ้าย กับ ข้างขวา

หมายถึงการทำ KM ไม่ควรทำเฉพาะความรู้ที่อยู่ในตำรา หรือในเชิงวิชาการ หลักการ หรือทฤษฎี (Explicit Knowledge) เท่านั้น แต่ควรจะต้องแสวงหาความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ด้วย องค์กรส่วนใหญ่มักจะทำ KM โดยมุ่งเน้นไปที่ Explicit Knowledge แต่เพียงอย่างเดียวเนื่องจากสามารถจัดหาได้ง่าย โดยละเลยการหา Tacit Knowledge จึงทำให้ KM ขององค์กรไร้พลัง และไม่สมดุล

ตารางเปรียบเทียบลักษณะของ Explicit Knowledge กับ Tacit Knowledge

Explicit Knowledge	Tacit Knowledge
1. เป็นวิชาการ หลักวิชา	1. เป็นภูมิปัญญา เคล็ดวิชา
2. ทฤษฎี (Theory) ปรัชญา	2. ปฏิบัติ (Practice) ประสบการณ์
3. มาจากการสังเคราะห์ วิจัย ใช้สมอง (Intellectual)	3. มาจากวิจรรณญาณ ใช้ปฏิภาณ (Intelligent)
4. เป็นกฎเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอนที่ผ่านมา พิสูจน์	4. เป็นเทคนิคเฉพาะตัว เป็นลูกเล่นของแต่ละคน

3. เป็น KM ที่เชื่อม ข้างหน้า กับ ข้างหลัง

หมายถึงการทำ KM ต้องให้เชื่อมระบบเทคโนโลยีที่ใช้ (ข้างหน้า) กับคนที่เรียนรู้อุปกรณ์ (ข้างหลัง) กล่าวคือ ระบบเทคโนโลยีต้องทำให้คนเข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวก มีการจัดเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ ในขณะที่คนที่นำความรู้ไปใช้ จะต้องมีทักษะในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และมีใจแบ่งปันความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และส่งผลให้ได้ความรู้ใหม่ (มีการยกระดับความรู้)

อย่างไรก็ตาม การแบ่งปันความรู้ คงไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เพราะ สิ่งที่อยู่ในใจของคนทั่วไปส่วนใหญ่คือ แบ่งปันไปแล้ว "ฉันจะได้อะไร" ดังนั้น จึงต้องพยายามสร้างให้เห็นว่าเมื่อองค์กรได้ หน่วยงานได้ คนที่แบ่งปันความรู้ก็จะได้ตามไปด้วย

เคล็ดลับสำคัญของการแบ่งปันความรู้ที่ดี คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ การให้ และ การรับ และการแบ่งปันความรู้ ไม่ควรจะไปในเรื่องของการระดมสมอง หรือการวางแผน หรือการนำปัญหาหรือสิ่งที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นมาเป็นตัวตั้ง แต่ควรเป็นการเล่าถึงความสำเร็จของคนในวงที่จะมาแลกเปลี่ยน โดยมี facilitator ที่ดี ที่จะทำให้คนในวงสามารถนำเอา tacit ลึกๆ ที่ทำให้เกิดผลสำเร็จของคนๆ นั้นออกมาเล่าได้ และอย่าแบ่งปันความรู้ในเรื่องที่เป็น Explicit ควรเป็นเรื่องที่เป็น Tacit ซึ่งไม่ใช่เรื่องของเทคนิค แต่เป็นแรง

บันดาลใจ หรือเรื่องที่เขาไปเขย่าจิตใจ (ตัวอย่างที่วิทยากรนำมาใช้คือ บางส่วนของบทสัมภาษณ์ ดร. อภิวัฒน์ จาก www.gotoknow.org)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลปลา อาจสรุปได้ ดังนี้

หัวปลา (Knowledge Vision) ต้องเชื่อมต่อกับภาพใหญ่ ต้องได้ผลผลิต ผลลัพธ์ “คุณเอื้อ” เข้าใจในบทบาท และต้องใช้ภาวะผู้นำในทุกระดับ

ตัวปลา (Knowledge Sharing) เพื่อหาสิ่งที่เป็น Tacit เพื่อทำให้ได้คิด และสร้างแรงบันดาลใจ โดยมี “คุณอำนวย” เป็นคนช่วยกระตุ้น และหมุนเกลียวความรู้

หางปลา (Knowledge Assets) ได้มาจาก “คุณกิจ” ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ โดยตรง จะมีทั้ง ส่วนที่เป็น Explicit และ Tacit มีระบบ/เทคโนโลยีที่ทำให้เข้าถึงได้ง่าย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

บทสรุป

การจะสร้างให้เกิด KM ภายในตนเอง หรือ KM inside จะประกอบด้วย 3 กระบวนการ 6 ปัจจัย และผลที่ได้ คือ

3 กระบวนการ ได้แก่

- 1) เชื่อมต่อภาพใหญ่ (Knowledge Vision + Strategic Management)
- 2) เปิดใจเรียนรู้ (Knowledge Sharing + Personal Development)
- 3) นำสู่การใช้ประโยชน์ (Knowledge Assets+ Knowledge Dissemination)

6 ปัจจัย ได้แก่

- 1) บทบาทที่สำคัญ (ของคุณเอื้อ)
- 2) ทักษะที่จำเป็น (ของคุณอำนวย)
- 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (ของคุณกิจ)
- 4) ภาวะผู้นำ (ที่ส่งเสริมการทำ KM)
- 5) บรรยากาศ (ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้)
- 6) ชีตความสามารถ (เชิงระบบ/ด้านเทคโนโลยี)

จาก 3 กระบวนการ และ 6 ปัจจัย จะส่งผลที่ได้ คือ ผลลัพธ์ และผลกระทบที่ได้จากการทำ KM นั้นหมายถึงได้เข้าถึงการทำ KM ที่ออกมาจากภายใน (Inside) ที่ไม่ใช่การทำ KM เพื่อ KM หรือการทำ KM ลอยๆ หรือเพื่อให้ได้คะแนนตามตัวชี้วัด แต่จะเป็นการทำ KM เพื่อมุ่งไปสู่ LO หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้คำเรียกว่า “KM” มาสื่อเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันอีกต่อไป เพราะทุกคนมี KM อยู่ในตนเองแล้วนั่นเอง

นายธนศักดิ์ มังกโรทัย

ผู้จัดบันทึก