

# การจัดการความรู้ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

โดย

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด

เอกสารประกอบการเรียนรู้และฝึกอบรม  
หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน  
ด้านวิธีการเรียนรู้สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา

20 มีนาคม 2549

ณ หอประชุมอาคารจตุจักร  
โรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

## หัวข้อเรื่อง

1. ชื่อวิชา
2. หลักการและแนวคิด
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหา
  - 4.1 เริ่ม “หนึ่ง” เลิกดูนิยาม
  - 4.2 ใช้ “ปลาทุ” เพื่อปูทาง
  - 4.3 ร่วมสร้าง “ธารปัญญา”
  - 4.4 มองหา “โมเดล” จัดการความรู้
  - 4.5 ดูตัวอย่างจาก “ปลาตะเพียน”
  - 4.6 เรียนรู้จาก “กรณีศึกษา”
  - 4.7 ปิดฉากเปิดทาง

## ชื่อวิชา การจัดการความรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร

### หลักการและแนวคิด

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ และยกระดับความรู้ของบุคลากรและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรหรือที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงอยู่ที่การทำให้คนได้เรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดจากเดิมที่เน้นคิดแบบแยกส่วน มาเป็นคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการ อีกทั้งสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร จึงเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญที่ควรพัฒนาให้บุคลากรทุกคนในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลและยั่งยืน รวมทั้งเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่โดยใช้การเรียนรู้ร่วมกัน และนำผลไปใช้ในการพัฒนางานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 1. เริ่ม “หนึ่ง” เลิกดูนิยาม

เวลาที่ผมไปบรรยายเรื่องการจัดการความรู้ หรือไปช่วยอำนวยความสะดวกในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ต่อไปจะขอเรียกบทบาทนี้ว่าไปทำหน้าที่ “คุณอำนวย” นะครับ มันสั้นดี ในภาษาอังกฤษ ตรงกับคำว่า “Knowledge Facilitator” ครับ) มักจะพบคำถามยอดนิยมอยู่สองสามคำถามครับ

คำถามแรกคือถามว่า “สิ่งที่เขาทำอยู่นี้ ใช้การจัดการความรู้หรือเปล่า?”

คำถามต่อมาก็คือ “การจัดการความรู้ (KM) แตกต่างจากเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างไร?”

และคำถามที่สาม “สารสนเทศ ความรู้ และปัญญาแตกต่างกันอย่างไร?”

เป็นอย่างไรบ้างครับ...เป็นคำถามเดียวกันกับที่ท่านมีอยู่ในใจด้วยหรือเปล่า ถ้าใช่...ก็ต้องทำใจหน่อยนะครับเพราะผม “ใจแข็ง” พอที่จะไม่ขอตอบคำถามเหล่านั้น...ทำไมหรือครับ ที่ผมไม่ตอบและไม่ยอมให้คำจำกัดความกับท่านตอนนี้ เพราะว่าการจะปิดกัน “จินตนาการ” การรับรู้และการเรียนรู้ของท่านในเรื่องนี้ เพราะเพียงแค่ผมอธิบาย หรือให้นิยามออกไปในทันทีทันใดนั้น ผู้ฟัง (ผู้อ่าน) ก็จะถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มโดยทันที

กลุ่มแรก เป็นพวกที่อาจจะเคยได้ยินได้ฟังนิยามในเรื่องนี้มาบ้างแล้ว พอได้ยินนิยามใหม่ที่ผมให้ไป ก็จะเกิดการเปรียบเทียบกับนิยามที่มีอยู่เดิมโดยอัตโนมัติ และอาจจะปฏิเสธการนำเสนอต่อไปของผม คือไม่ยอมฟัง ไม่ยอมอ่านเนื้อหาส่วนที่เหลือ เนื่องจากได้ตัดสินใจไปแล้วตั้งแต่ต้นว่า คำอธิบายของผมนั้นไม่สอดคล้องกับความเข้าใจของเขามือถือเดิม จึงเริ่มไม่ “ศรัทธา” ไม่มั่นใจ ใจก็เลยไม่เปิดรับครับ ซึ่งวัฒนธรรมแบบไทย ๆ ของเรานั้นศรัทธาต้องมีก่อนครับ แล้วปัญญาค่อยพัฒนาตามมาทีหลัง ถ้าไม่มีศรัทธารับรองได้ว่า ปัญญาเกิดยากครับ เพราะเขาไม่สนใจฟังหรืออ่านต่อ หากจะฟังหรืออ่านต่อก็จะเป็นการรับแบบผิวเผิน เรียกได้ว่าไม่ “อิน” อย่างเต็มตัวครับ

กลุ่มหลัง เป็นกลุ่มที่ไม่มีนิยามเดิมอยู่ในหัวครับ จึงไม่ต้องเอานิยามใหม่ไปเทียบกับของเก่า กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มี “ความว่าง” อยู่บ้างพอสมควร พอผมให้นิยามไป ก็จะเก็บบันทึกใส่ไว้ใน “หน่วยความจำ” โดยทันที... อ้าว! แล้วมันไม่คิดตรงไหนล่ะ?... ไม่คิดตรงที่ท่านเชื่อผมมากเกินไปครับ ท่านรู้ได้อย่างไรว่านิยามและคำอธิบายของผมถูกต้อง และท่านสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของท่าน กลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างตรงกันข้ามกับกลุ่มแรก คือศรัทธาในตัววิทยากรหรือผู้เขียนมากเกินไป พูดย่ออะไรก็รับไปใส่ไว้ใน “เมมโมรี่” ทั้งหมด...ศรัทธาเกินไปก็ไม่ดีนะครับ เพราะตามหลักกาลามสูตร พระพุทธเจ้าได้ทรงสอนไว้ไม่ให้เราเชื่อโดยเอาอาการ 10 อย่าง ดังนี้ :

- 1) อย่าได้เชื่อถือ โดยการฟังตามกันมา
- 2) อย่าได้เชื่อถือ โดยการถือสืบ ๆ กันมา
- 3) อย่าได้เชื่อถือ โดยการเล่าลือ
- 4) อย่าได้เชื่อถือ โดยการอ้างตำรา
- 5) อย่าได้เชื่อถือ โดยตรรกะ
- 6) อย่าได้เชื่อถือ โดยการอนุমান
- 7) อย่าได้เชื่อถือ โดยการคิดตรงตามแนวเหตุผล
- 8) อย่าได้เชื่อถือ เพราะเข้ากันได้กับทฤษฎีของตน
- 9) อย่าได้เชื่อถือ เพราะมองเห็นรูปลักษณะน่าเชื่อ และ
- 10) อย่าได้เชื่อถือ เพราะนับถือว่าท่าน (สมณะ) นี้เป็นครูของเรา

(ที่มา : พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ หน้า 651)

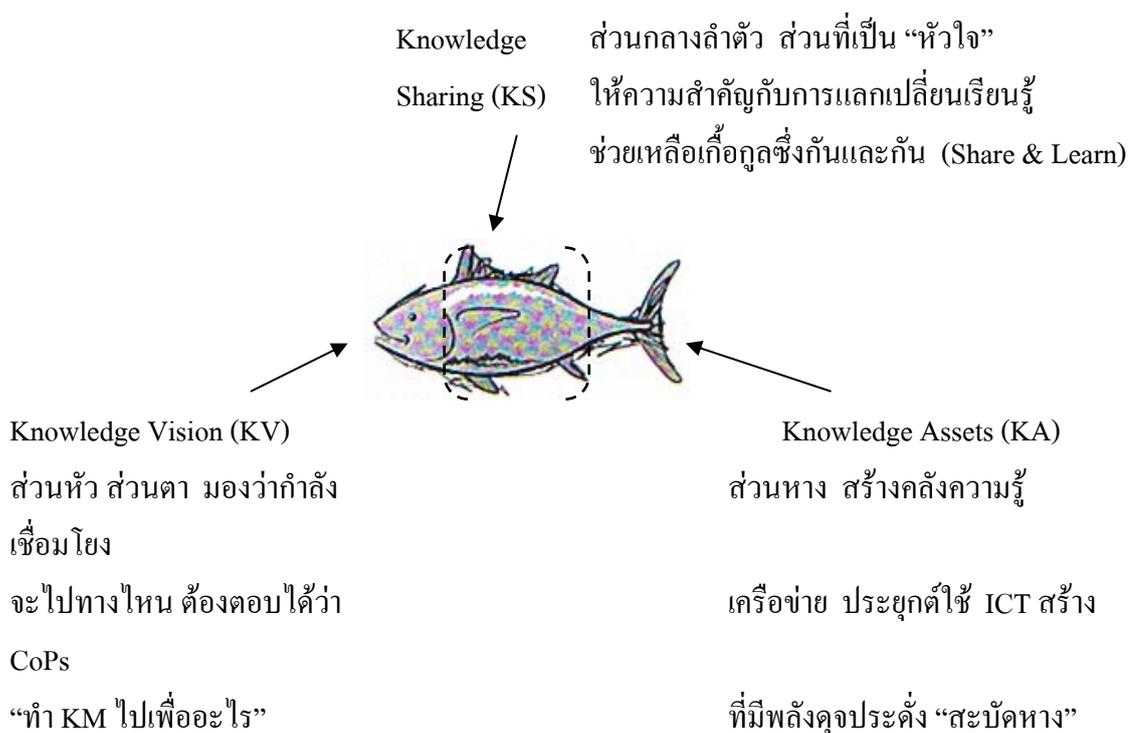
## 2. ใช้ “ปลาทุ” เพื่อปูทาง

คำว่า “การจัดการความรู้ (KM)” ซึ่งย่อมาจากคำว่า Knowledge Management KM เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ผ่านการกระทำ ทั้งนี้เนื่องจากคำว่า “ความรู้” ที่นำมาใช้ภายใต้บริบทของ KM นั้น ไม่ได้กินความเพียงแก่ตัวเนื้อความรู้อย่างที่เรารู้จักกันทั่วไป หากแต่ในคำว่า ความรู้นั้น มีทั้งส่วนที่เป็นทักษะ (Skill) มีส่วนที่เป็นปฏิบัติ (Practice) มีทั้งส่วนที่เป็นทัศนคติ (Attitude) อารมณ์ความรู้สึกรวมอยู่ในคำว่าความรู้นั้นด้วย การพยายามทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ โดยที่คำว่าความรู้มีความหมายกว้างขวางเช่นนี้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ผ่านการกระทำ ดังที่อาจจะเคยได้ยินท่านอาจารย์หมอวิจารณ์ (ผู้อำนวยการ สคส.) จะเน้นอยู่เสมอว่า “การจัดการความรู้...ไม่ทำไม่รู้” โดยที่อาจารย์มักจะหยิบยกตัวอย่างการหัดขี่จักรยานว่า ถ้ามีแว่นแต่นั่งฟังวิธีการขี่จักรยาน แต่ไม่ยอมจับจักรยานขึ้นมาขี่จริง รับรองว่าขี่ไม่เป็นแน่ ๆ เพราะฉะนั้น หากท่านคิดเพียงแค่ว่าอ่านสิ่งที่ผมกำลังจะปูพื้นให้ต่อไปนี้ โดยไม่ลองนำไปปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ผมเชื่อว่าระดับความเข้าใจของท่านก็คงยังอยู่แค่ในระดับผิว ๆ เพียงเท่านั้น

KM ที่ผมจะเล่าให้ท่านฟังต่อไปนี้เป็น KM ในแบบฉบับที่ผมเชื่อว่า ท่านคงจะไม่เคยได้ยินได้ ฟังจากที่ไหนมาก่อน คือผมเปรียบ KM ว่าเหมือนกับปลาทุตัวหนึ่ง (ดูภาพที่ 1) ปลาทุตัวนี้มี 3 ส่วนคือ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง

ส่วนหัวปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า “KV” ซึ่งเป็นตัวย่อของ Knowledge Vision หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ คือก่อนที่จะเริ่มทำ KM จะต้องตอบ

ให้ได้ก่อนว่า “เรากำลังจะมุ่งหน้าไปทางไหน” หรือ “เราทำ KM ไปเพื่ออะไร?” ถึงแม้ว่าคำถามทำนองนี้อาจจะดูเป็นคำถามพื้น ๆ เป็นคำถามทั่ว ๆ ไป แต่ผมเองรู้สึกแปลกใจยิ่งนัก เมื่อได้พบว่าหน่วยงาน และองค์กรหลายแห่งเริ่มเดินเรื่อง KM นี้ไปแล้วโดยที่ยังไม่ได้ตอบคำถามเหล่านี้เลย



### ภาพที่ 1 : สามองค์ประกอบหลักของ KM

หลายหน่วยงานทำ KM ไปเพียงเพื่อต้องการให้ได้ชื่อว่าได้ทำ KM แล้ว ซึ่งผมจะขอพูดแบบ “ฟันธง” ลงไปเลยว่า นั่นเป็นการเริ่มต้นที่ผิด เพราะตามจริงแล้ว KM ไม่ใช่ตัวเป้าหมาย KM เป็นแค่ตัวกระบวนการที่ทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ต้องการ โดยการใช้ความรู้พื้นฐาน อาศัยความรู้เป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ

บทบาทที่แท้จริงของ KM จึงเป็นเพียงแค่เครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมาย โดยที่ตัว KM เองไม่ได้เป็นตัวเป้าหมาย และเพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนขึ้น ผมจะลองยกตัวอย่างเป้าหมายของการทำ KM เท่าที่ได้สัมผัสมาให้ท่านดูเป็นตัวอย่าง เช่น

- 1) ทำ KM เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ : Performance Excellence
- 2) ทำ KM เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้การรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล : Hospital Accreditation

Accreditation

- 3) ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และ

4) ทำ KM เพื่อพัฒนาเครือข่ายการถ่ายโอนความรู้เรื่องการดูแลผู้ป่วย เป็นต้น

ส่วนที่สองของ KM เป็นส่วนกลางตัวปลา ที่เรียกว่า KS เป็นตัวของ Knowledge Sharing ซึ่งเป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ที่ผมถือว่าเป็นหัวใจ และเป็นส่วนที่ยาก ลำบาก ที่สุดในกระบวนการทำ KM ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเหตุปัจจัยที่จะทำให้ผู้คน “มีใจ” ให้แก่กันและกัน คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ ทำอย่างไรคนจึงจะยินยอมและพร้อมที่จะแบ่งปัน? ทำอย่างไรให้คนพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้? ซึ่งในเรื่องนี้ผมมีความเชื่ออยู่ว่าโดยทั่วไปแล้ว คนไทย เป็นคนที่มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตากรุณาเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว เพียงแต่อาจจะมีเงื่อนไขอยู่บ้างตรงที่ มักจะเมตตาเฉพาะคนที่รู้จักมักคุ้น เป็นเครือญาติ หรือเป็นเพื่อนสนิทมิตรสหายก่อนเป็นอันดับแรก พุดง่าย ๆ ก็คือต้องเป็นคนที่เรา “แคร้” ก่อนเราถึงจะยอม “แชร์” ซึ่งหากมองในมุมนี้แล้ว จะเห็นได้ว่าประเด็น ที่ท้าทายในเรื่องการจัดการความรู้ เป็นประเด็นที่ไปเกี่ยวข้องกับหารจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างกันค่อนข้างมาก คำว่า “จัดการ” ในที่นี้จึงมีความหมายว่าเป็นการจัดการที่จะทำให้เกิดปัจจัยและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งเสริมให้คนพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

ส่วนที่สามซึ่งเป็นส่วนสุดท้าย คือส่วนหางปลา ที่เราเรียกว่า KA ซึ่งเป็นตัวของ Knowledge Assets อันหมายถึง ตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ในเชิงของ KM นั้น ตัวคลังความรู้ที่ดีจะต้องไม่เทอะทะใหญ่โตจนเกินไป คือต้องไม่ใช่ที่มีไว้สำหรับจับยึด อัดข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ เข้ามาตลอดเวลา คลังความรู้ที่ดีจะต้องมีการออกแบบวางโครงสร้างไว้อย่างเหมาะสม มีการจัดแบ่งหมวดหมู่ แบ่งหัวข้อต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ นอกจากระบบ ในการจัดเก็บแล้ว ระบบการ Update ปรับแต่งเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ความรู้ใดที่ “ตกยุค” ล้าสมัยใช้ไม่ได้แล้ว จะต้องถูกกำจัดทิ้ง ตัวองค์ความรู้ที่ใส่ไว้ ถ้าจะให้ดีต้องผูกติดไว้กับบริบท โดยอาจจะใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) ใช้กรณีศึกษา (Case Study) และมีการใส่ชื่อบุคคลอ้างอิง หรือ แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมไว้ด้วย

ส่วนหางปลา นี้ เป็นส่วนที่เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) เข้ามามีส่วนช่วยได้ค่อนข้างมาก หากปราศจากการใช้ ICT ที่เหมาะสมแล้ว คลังความรู้ที่สร้างขึ้นมากจะลดคุณค่าไปไม่น้อยเลยทีเดียว ICT นอกจากจะมีบทบาทในเรื่องการจัดการคลังความรู้แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมให้เกิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลังอย่างยิ่ง เพราะ ICT โดยเฉพาะเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต สามารถทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้ผู้คนที่อยู่ไกลกัน ได้มีโอกาสและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

หากมอง KM ว่าเป็นปลาตัวหนึ่ง ที่มีส่วนประกอบสามส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนกลางตัว และส่วนหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัว ซึ่งหมายถึงการทำ KM ในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันออกไป บางหน่วยงานอาจเน้นส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งก็หมายความว่าส่วนกลางตัว ปลาจะมีรูปร่างค่อนข้างใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่บางหน่วยงานอาจจะเน้นส่วนที่เป็นคลังความรู้ และการใช้ ICT ก็แสดงว่าหน่วยงานนั้นจะมีส่วนหางปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้น ปลาแต่ละตัว (แต่ละหน่วยงาน) จึงมีรูปร่างไม่เหมือนกัน บางตัวใหญ่ที่ส่วนท้อง บางตัวใหญ่ที่ส่วนหาง เรียกได้ว่ามีรูปร่างต่าง ๆ กันไป เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

### 3. ร่วมสร้าง “ธารปัญญา”

บทนี้เปรียบเสมือนการ “ชุม” กลิ้งเข้าไปดูแต่ละจุดให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น โดยผมจะแนะนำให้ท่านได้รู้จักกับเครื่องมือ KM ชุดหนึ่งซึ่งเป็นเครื่องมือที่เข้าใจง่าย และสามารถใช้ได้กับทุกบริบท เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้กับทุกส่วนของตัวปลาครับ ก่อนที่จะให้รายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือชุดนี้ ผมขอเล่าถึงที่มาของเครื่องมือชุดนี้สักหน่อยนะครับ

เมื่อวันที่ 8 - 9 กรกฎาคม 2547 ผมได้มีโอกาสเข้าร่วมงานตลาดนัดความรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการจัดการด้านเอดส์ ที่มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “Aids Competence Knowledge Fair” ซึ่งจัดขึ้นที่โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นงานใหญ่ระดับอินเตอร์ มีสปอนเซอร์ที่เป็นองค์กรระดับสากลหลายองค์กร อาทิเช่น UNAIDS , World Bank , Salvation Army และที่เป็นแม่ข่ายฝ่ายไทยผู้จัดงานก็คือ ดร.อุษา ดวงสา ผู้อำนวยการโครงการ AIDS Education คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่

ในงานนี้ผมได้มีโอกาสรู้จัก Mr. Geoff Parcell หนึ่งในผู้เขียนหนังสือชื่อ Learning to Fly ซึ่งเป็นหนังสือที่ถ่ายทอดการทำ KM ของบริษัทบริติช ปีโตรเลียม จำกัด โดยที่ UNAIDS ขอยืมตัว Mr.Parcell ไปช่วยทำ KM ในเรื่อง Aids Competence ผมสังเกตเห็นว่าเครื่องมือที่ Mr.Parcell นำมาใช้ใน Workshop ครั้งนี้ น่าสนใจมาก ช่วยทำให้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีสีสันมีชีวิตชีวา น่าจะนำมาใช้ในบริบทอื่น ๆ ได้



พอกลับมาถึงกรุงเทพฯ ผมก็รับนำเรื่องนี้มาปรึกษาท่านอาจารย์วิจารณ์ และได้นำเสนอวิธีการดังกล่าวให้กับทีมงานจัดการความรู้ของ สคส. พร้อมทั้งได้เรียนเชิญ ดร.อรรถ หงษ์เจริญพรพานิช ในฐานะที่ท่านเคยใช้เครื่องมือดังกล่าวในการทำงานด้านเอสเอ็มในเขตกรุงเทพมหานครมาให้ความรู้ และตอบข้อซักถามทีมงานของ สคส. ดำเนินการอยู่ ก็บอกแล้วไงครับว่า **“การจัดการความรู้...ไม่ทำไม่รู้”** ดังนั้นเพื่อที่จะให้เราเข้าใจได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นก็เลยต้องลงทำครับ...โดยที่ท่านอาจารย์วิจารณ์ได้กรุณาตั้งชื่อเครื่องมือ ชุดนี้ว่า **“ธารปัญญา”** ท่านอธิบายเพิ่มเติมให้เราฟังว่า คำว่า **“ธาร”** ในที่นี้ตีความได้ 2 ความหมาย ความหมายแรกหมายถึงแม่น้ำ ทั้งนี้เนื่องจากหนึ่งในเครื่องมือชุดนี้มีสิ่งที่เรียกว่า แผนภูมิแม่น้ำ (River Diagram) ส่วนอีกความหมายหนึ่งเป็นการใช้คำพ้องเสียงกับคำว่า **“ทาน”** ซึ่งหมายถึง **“การให้”** ที่ถือว่าเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ ถึงตรงนี้...ผมคิดว่าท่านคงถึงบางอ้อ และ อยากจะทำความรู้จักกับเครื่องมือชุดนี้แล้วนะครับ

เครื่องมือชุด **“ธารปัญญา”** นี้ประกอบด้วยเครื่องมือหลัก ๆ 5 ชิ้นด้วยกัน คือ

- 1) ตารางแห่งอิสราภาพ
- 2) แผนภูมิแม่น้ำ หรือ River Diagram
- 3) แผนภูมิขั้นบันได หรือ Stair Diagram
- 4) ชุมความรู้ หรือ Knowledge Assets
- 5) พื้นที่ประเทืองปัญญา

เครื่องมือชิ้นแรกที่เรียกว่า **“ตารางแห่งอิสราภาพ”** เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเริ่มต้นทำ KM ในส่วนที่เป็นหัวปลา เป็นส่วนการจัดทำวิสัยทัศน์จัดการความรู้ (Knowledge Vision) ก็คือต้อง

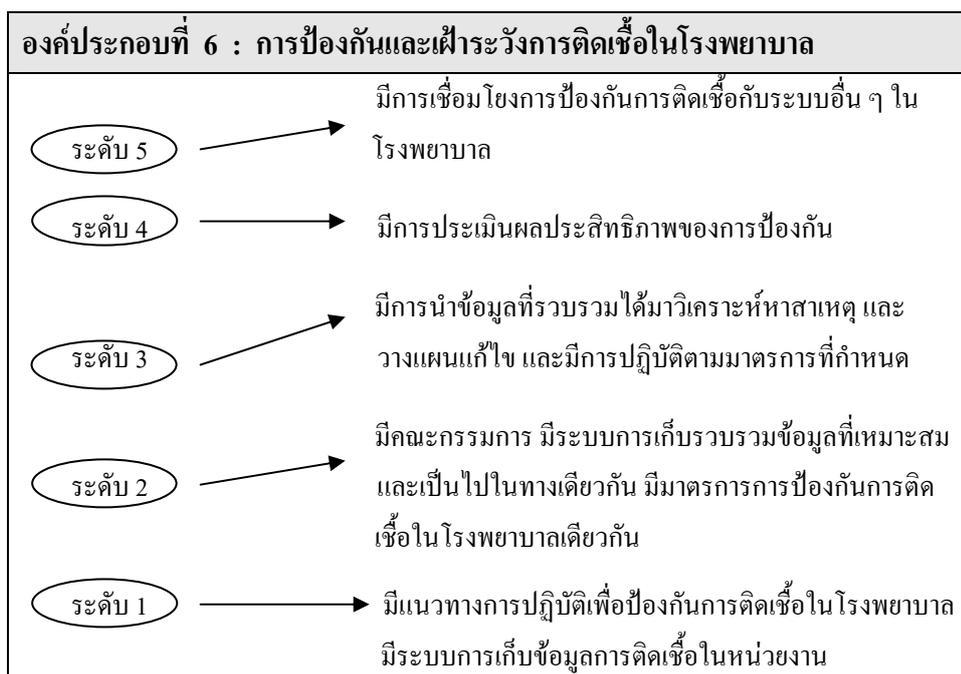
เริ่มต้นด้วย เป้าหมาย (Goal) ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องรู้ว่าสถานะที่เราต้องการ (Desired State) คือ อะไร โดยที่เราจะร่วมกันกำหนด และระบุไว้ตรงส่วนบนของตาราง เพื่อเตือนใจเราไว้เสมอว่าเรากำลังทำ KM นี้ไปเพื่ออะไร ผมขอยกตัวอย่างในตารางที่ 1 ที่แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการทำ KM สำหรับ ในกรณีที่ยกมานี้คือ “เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล” โดยช่องด้านซ้ายของตาราง เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เราอาจจะเรียกส่วนนี้ว่า ปัจจัยสู่เป้าหมาย, ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors), ชีตความสามารถหลัก (Core Competencies) หรือแนวปฏิบัติ (Practices) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในกรณีนี้มีอยู่ 12 องค์ประกอบด้วยกัน

### เป้าหมาย “เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (HS)”

ตารางที่ 1 : ตารางแห่งอิสรภาพแสดงเป้าหมายและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

| ปัจจัย/องค์ประกอบ                                 | เริ่มต้น  | พอใช้     | ดี        | ดีมาก     | ดีเยี่ยม  |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   | (ระดับ 1) | (ระดับ 2) | (ระดับ 3) | (ระดับ 4) | (ระดับ 5) |
| 1. การทบทวนขณะดูแลผู้ป่วย                         |           |           |           |           |           |
| 2. การทบทวนความคิดเห็น/คำร้องเรียนของผู้รับบริการ |           |           |           |           |           |
| 3. การทบทวนการส่งต่อ/ขอย้าย/ปฏิเสธการรักษา        |           |           |           |           |           |
| 4. การทบทวนการตรวจรักษาโดยผู้ชำนาญกว่า            |           |           |           |           |           |
| 5. การค้นหาและป้องกันความเสี่ยง                   |           |           |           |           |           |
| 6. การป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล   |           |           |           |           |           |
| 7. การป้องกันและเฝ้าระวังความคลาดเคลื่อนทางยา     |           |           |           |           |           |
| 8. การทบทวนการดูแลผู้ป่วยจากเหตุการณ์สำคัญ        |           |           |           |           |           |
| 9. การทบทวนความสมบูรณ์ของการบันทึกเวชระเบียน      |           |           |           |           |           |
| 10. การทบทวนการใช้ข้อมูลวิชาการ                   |           |           |           |           |           |
| 11. การทบทวนการใช้ทรัพยากร                        |           |           |           |           |           |
| 12. การติดตามเครื่องชี้วัดสำคัญ                   |           |           |           |           |           |

ทางด้านขวาของตาราง มีการจัดระดับขีดความสามารถไว้ 5 ระดับ เริ่มจากระดับที่ 1 ซึ่งถือว่าเป็นระดับพื้นฐาน ไประดับที่ 2, 3, 4 จนถึงระดับที่ 5 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด รูปที่ 2 เป็นตัวอย่างเกณฑ์ ความแตกต่างของค่าระดับต่าง ๆ สำหรับขีดความสามารถเรื่องการป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล



ภาพที่ 2 : เกณฑ์ชี้วัดความสามารถเรื่องการป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล

ตารางที่ 2 : ตารางการประเมินตนเองของโรงพยาบาลที่ 1

| การประเมินตนเองตามตารางแห่งอิสรภาพ                |                       |                       |                       |                    |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| ปัจจัย/องค์ประกอบ                                 | เริ่มต้น<br>(ระดับ 1) | พอใช้<br>(ระดับ 2)    | ดี<br>(ระดับ 3)       | ดีมาก<br>(ระดับ 4) | ดีเยี่ยม<br>(ระดับ 5) |
| 1. การทบทวนขณะดูแลผู้ป่วย                         |                       | <input type="radio"/> |                       |                    |                       |
| 2. การทบทวนความคิดเห็น/คำร้องเรียนของผู้รับบริการ |                       |                       | <input type="radio"/> |                    |                       |
| 3. การทบทวนการส่งต่อ/ขอย้าย/ปฏิเสธการรักษา        |                       |                       | <input type="radio"/> |                    |                       |
| 4. การทบทวนการตรวจรักษาโดยผู้ชำนาญกว่า            |                       | <input type="radio"/> |                       |                    |                       |
| 5. การค้นหาและป้องกันความเสี่ยง                   |                       | <input type="radio"/> |                       |                    |                       |
| 6. การป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล   |                       | <input type="radio"/> |                       |                    |                       |
| 7. การป้องกันและเฝ้าระวังความคลาดเคลื่อนทางยา     |                       |                       | <input type="radio"/> |                    |                       |
| 8. การทบทวนการดูแลผู้ป่วยจากเหตุการณ์สำคัญ        |                       |                       | <input type="radio"/> |                    |                       |
| 9. การทบทวนความสมบูรณ์ของการบันทึกเวชระเบียน      |                       |                       | <input type="radio"/> |                    |                       |
| 10. การทบทวนการใช้ข้อมูลวิชาการ                   |                       |                       | <input type="radio"/> |                    |                       |
| 11. การทบทวนการใช้ทรัพยากร                        |                       |                       | <input type="radio"/> |                    |                       |
| 12. การติดตามเครื่องชี้วัดสำคัญ                   |                       | <input type="radio"/> |                       |                    |                       |

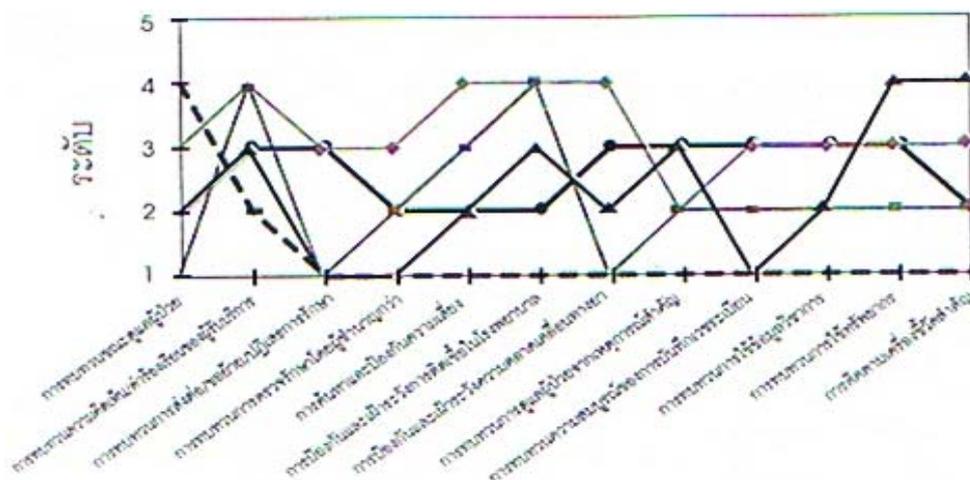
นอกจากตารางแห่งอิสรภาพจะให้ภาพรวมของเป้าหมาย และ ปัจจัย หรือขีดความสามารถ คู่เป้าหมายแล้ว ยังเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับใช้ประเมินตนเองเพื่อทำให้ทราบว่า ขณะนี้ขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ของเรานั้นอยู่ในระดับใด คำว่า “อิสรภาพ” ที่ใช้เป็นชื่อของตารางนั้น ใ้ไว้เพื่อต้องการสื่อให้เห็นว่าคนในหน่วยงานมีอิสระที่จะร่วมประเมินสถานภาพของตนเองได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องรอการประเมิน จากผู้อื่น ซึ่งมักจะเป็นการประเมินจากข้อมูลที่ได้รับ หรือถ้าเข้ามาสัมผัสจริง ก็แค่ชั่วครั้งชั่วคราว ใครเล่า...จะรู้จักหน่วยงานเราดีเท่ากับพวกเราเอง!

โปรดอย่าลืมนะครับว่า...ตรงนี้เป็น การตัดสินใจร่วมกันของคนในหน่วยงาน เป็นการมองผ่านสายตาของคนหลายคน และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำ เทียงตรง ผลที่ได้จากการประเมินตนเองนี้ จะถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนา มิใช่เพื่อการพิจารณาลงโทษ หรือพิจารณาความดี ความชอบแต่อย่างใด ลองดูตัวอย่างตารางแห่งอิสรภาพหลังจากที่หน่วยงาน (รพ.ที่ 1) ได้ประเมินตนเองแล้วในตารางที่ 2

เมื่อแต่ละหน่วยงาน (โรงพยาบาล) ประเมินตนเองตามองค์ประกอบในตารางแห่งอิสรภาพแล้ว ข้อมูลที่ได้จากการประเมินตนเองนี้จะถูกนำไป Plot เป็นเส้นกราฟ แสดง Profile ของแต่ละหน่วยงาน โดยที่แกนนอน (แกน X) เป็นแกนที่ระบุขีดความสามารถหลัก หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแกนตั้ง (แกน Y) เป็นแกนที่แสดงค่าระดับจาก 1 ถึง 5 ดังตัวอย่างในภาพที่ 3 แสดงกราฟเส้นของหน่วยงานที่ร่วม เป็นเครือข่ายจัดการความรู้ในครั้งนี้

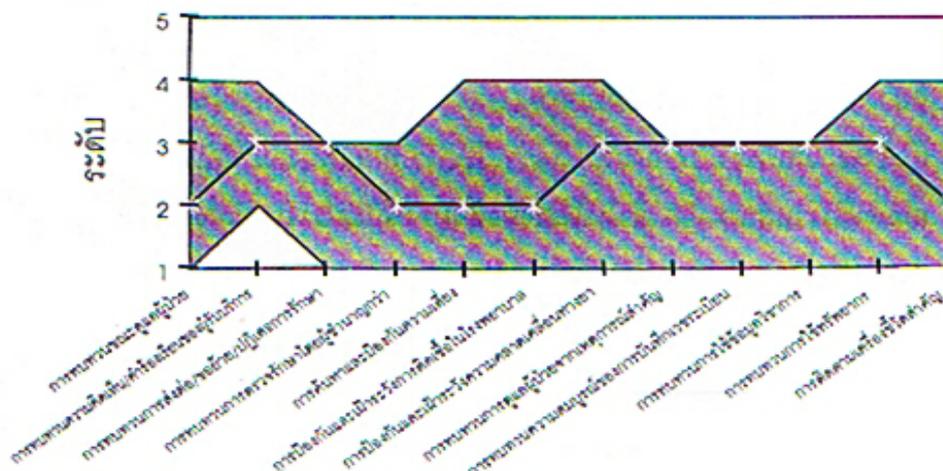
หากพิจารณาขีดความสามารถแต่ละตัวจะพบว่า มีความเปลี่ยนแปลงในค่าระดับต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น ขีดความสามารถตัวแรกมีค่าระดับตั้งแต่ 1 - 4 ขีดความสามารถที่ 2 มีค่าระดับตั้งแต่ 2 - 4 และขีดความสามารถที่ 3 มีค่าระดับตั้งแต่ 1 - 3 เป็นต้น ถ้าเราระบายสีช่วงความกว้างของระดับขีดความสามารถทั้งหมด เราก็จะได้ Profile ขีดความสามารถของทุกหน่วยงานในกลุ่มออกมาในรูปแบบภูมิแม่น้ำ (River Diagram) ดังแสดงในภาพที่ 4 โดยที่แต่ละหน่วยงานสามารถนำ Profile ของตนเองมาแสดงเทียบกับกลุ่ม (แม่น้ำ) ทำให้ตนเองเห็นสถานภาพของตนว่าอยู่ตรงไหนของกลุ่ม ถือว่าเป็นการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) อย่างหนึ่ง ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองต่อไป

ระดับปัจจุบันของ รพ.ที่ 1 และรพ.อื่น ๆ



ภาพที่ 3 : กราฟขีดความสามารถของหน่วยงานในเครือข่ายจัดการความรู้

ระดับปัจจุบันของ รพ.ที่ 1 เมื่อเทียบกับกลุ่ม



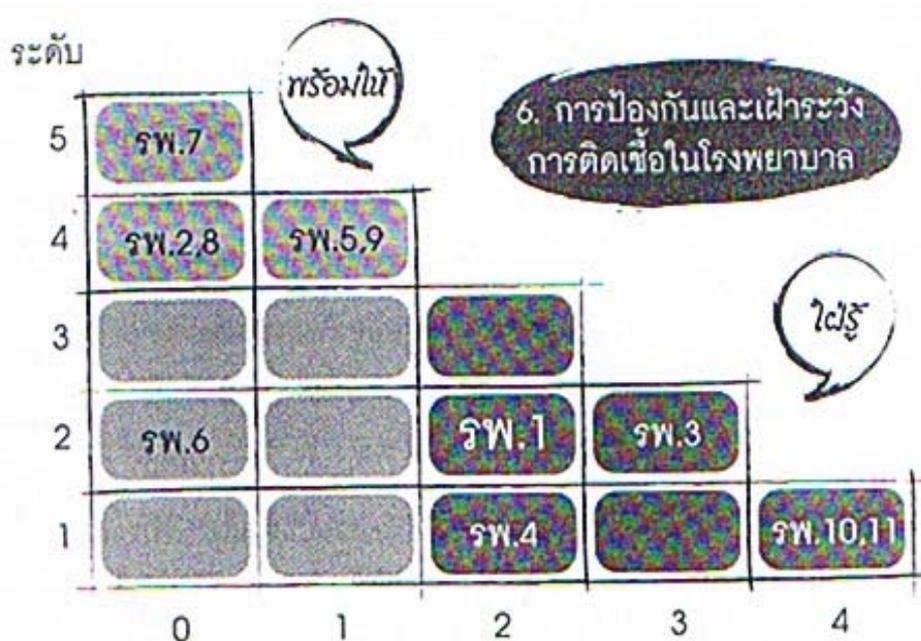
ภาพที่ 4 : แผนภูมิแม่น้ำ (River Diagram)

นอกจากนั้น ในแผนภูมิแม่น้ำยังทำให้เห็นอีกด้วยว่า มีประเด็นหรือขีดความสามารถใดบ้างที่เราสามารถเรียนรู้กันได้ภายในกลุ่ม ความกว้างของแม่น้ำ จะทำให้เราเห็นศักยภาพที่หลากหลาย ยิ่งแม่น้ำมีความกว้างมากเท่าใด โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันก็ยิ่งมีมากเท่านั้น แต่การจะจัดเวทีให้มีคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือจีนต่อไปด้วย

เครื่องมือที่ว่านี้จะมียบทบาทต่อการจัดเวที หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn Space) เป็นอย่างมาก เครื่องมือนี้มีชื่อว่าแผนภูมิลำดับขั้นบันได (Stair Diagram) โดยมีแกนตั้ง (แกน Y) เป็นค่าระดับจาก 1 ถึง 5 เช่นเดียวกับแผนภูมิแม่น้ำ ส่วนแกนนอน (แกน X) เป็นค่าช่องว่าง

(Gap) ซึ่งหมายถึงค่าความแตกต่างระหว่างระดับที่ตั้งไว้เป็นเป้าหมาย (Target) กับระดับที่ประเมินได้ในปัจจุบัน (Current)

ตัวอย่างเช่น ในองค์ประกอบหรือขีดความสามารถตัวที่ 6 ที่ว่าด้วยเรื่องการป้องกันและเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล หากโรงพยาบาลที่ 1 ประเมินตนเองว่า ปัจจุบันอยู่ในระดับ 2 และในอนาคตมีเป้าหมายต้องการจะพัฒนาไปสู่ระดับ 4 ก็แสดงว่าค่าช่องว่าง (Gap) ของโรงพยาบาลที่ 1 ในเรื่องนี้มีค่าเท่ากับ 2 (Target-Current = 4-2) เมื่อนำมาใส่ในแผนภูมิขั้นบันได ก็จะได้ตำแหน่งของโรงพยาบาลที่ 1 ดังแสดงในรูปที่ 5 และเมื่อนำข้อมูลของโรงพยาบาลอื่น ๆ มาใส่ก็จะสามารถกำหนดตำแหน่งของทุกโรงพยาบาลบนขั้นบันไดนี้ได้ ตามที่แสดงไว้ในแผนภูมินี้



GAP (= Target minus Current)

ภาพที่ 5 : แผนภูมิขั้นบันได (Stair Diagram)

ในแผนภูมิลำดับนี้ สิ่งที่น่าสนใจก็คือกลุ่มที่อยู่บริเวณยอดบันได (ส่วนสีอ่อน) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีขีดความสามารถค่อนข้างสูงในเรื่องดังกล่าว เพราะประเมินตนเองอยู่ที่ระดับ 4 และ 5 เราจึงเรียกกลุ่มนี้ว่าเป็นกลุ่ม “พร้อมให้” ในขณะที่กลุ่มที่อยู่บริเวณด้านล่างทางขวา (ส่วนสีเข้ม) เป็นพวกที่ถึงแม้จะประเมินตนเองไว้ในระดับต่ำ คือระดับ 1 ถึง 3 แต่ก็มีค่าช่องว่าง (Gap) เท่ากับ 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มที่ต้องการจะพัฒนา เรียกว่าเป็นกลุ่มที่ “ไม่รู้” ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะทำให้สามารถจัดผู้พร้อมให้และผู้ที่ไม่รู้มาอยู่ด้วยกัน ทำให้เกิด สมดุลระหว่างผู้ที่ต้องการจะเรียนกับผู้ที่มีความสามารถหรือมีศักยภาพในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติพบว่า ผู้ที่อยู่ในกลุ่มพร้อมให้ นั้น จริง ๆ แล้วไม่ได้

หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นผู้ให้หรือเป็นฝ่ายที่ถ่ายทอดเพียงฝ่ายเดียว คนทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน และได้รับประโยชน์จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันทั้งสิ้น

แต่ทั้งนี้หากต้องการจะให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีสีสัน มีชีวิตชีวา สามารถฉันทัดและดำเนินไปโดยสะดวก จำเป็นต้องอาศัยผู้ทำหน้าที่เป็น “คุณอำนวย” มาคอยส่งเสริม อำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เต็มไปด้วยเนื้อหาสาระ (Content) โดยที่ไม่ทิ้งสิ่งที่เป็นบริบท (Context) เนื้อหาและบริบทนี้เป็นสิ่งที่เรียกว่า “**ขุมความรู้ (Knowledge Assets)**” ซึ่งก็คือเครื่องมือชิ้นที่ 4 ที่กำลังจะกล่าวต่อไปนี่เอง



#### ภาพที่ 6 : สามองค์ประกอบของขุมความรู้ (Knowledge Assets)

การนำเสนอขุมความรู้ตามรูปแบบของเครื่องมือชิ้นที่ 4 นี้ จะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ (ดูภาพที่ 6) ดังต่อไปนี้ ส่วนแรกเป็นตัวประเด็นหรือคำแนะนำหลัก ๆ จำนวนไม่มากนัก (ไม่ควรเกิน 10 ประเด็น) ที่ได้มาจากการสรุปบทเรียนในช่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนที่สองได้แก่ เรื่องเล่าหรือคำพูดที่เร้าใจ ที่สามารถนำไปผูกไว้กับประเด็นในส่วนแรกได้ ทำให้ประเด็นที่ใส่ไว้มีความชัดเจนมองเห็นส่วนที่เป็นบริบท และส่วนสุดท้ายเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเพิ่มเติม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเอกสาร เทปเสียง หรือวิดีโอภาพที่ถ่ายเก็บไว้ก็ได้ หรืออาจเป็นเพียงการให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมไว้สำหรับผู้ที่สนใจและต้องการไปศึกษาต่อ ลองพลิกไปดูตารางที่ 3 เป็นตัวอย่างขุมความรู้เรื่องการสนับสนุนและดูแลกลุ่มผู้ติดเชื้อ HIV ในชุมชน ขุมความรู้นี้ ถ้ามีการนำไปจัดเก็บไว้ในระบบ ICT ก็จะเป็นการเปิดโอกาส เปิดเวที เป็นการสร้าง “พื้นที่ประเทืองปัญญา” ให้

ตารางที่ 3 : ตัวอย่างขุมความรู้เรื่องการสนับสนุนและดูแลกลุ่มผู้ติดเชื้อ HIV ในชุมชน  
(ที่มา : นพ.อนุวัฒน์ ศุภชติกุล)

| หลักการ/ข้อเสนอแนะ       | ตัวอย่างประสบการณ์/เรื่องเล่า/คำพูด   | แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม |
|--------------------------|---|----------------------|
| ต้องมีผู้นำซึ่งเป็นคนไข้ | “มีผู้นำคนหนึ่งอยู่ในเครือข่ายผู้ติดเชื้อระดับประเทศ เขาสามารถคุยกับเพื่อนได้ เขาไปเห็นที่อื่น แลกภาคเหนือ ก็บอกกันว่าถ้าเรามีกลุ่ม จะมีองค์กรมาช่วยเหลือเรา ถ้าเรายอมรับได้ ครอบครัวก็ยอมรับ จะทำให้เรามีความสุขขึ้น ไม่มีโรคฉวยโอกาส ลูกไม่ติด ภรรยาไม่ติด และเป็นอาสาสมัครด้วย”  | รพ. ....             |
| ต้องทำให้คนไข้เชื่อมั่น  | “คนไข้ต้องเชื่อมั่นในตัวทีมงานของ รพ. ทุกคน วัน ดีคืนดีจะโทรมาปรึกษาว่าตอนนี้อาการหนัก มีฝ้าขาว เต็มปาก เกิดมีตรภาพและความไว้วางใจ ใช้เวลาเกือบ ปีในการสร้าง ตั้งแต่การเสริมอาชีพทำให้กลุ่มยั่งยืน ต้องมัดใจเขาให้ได้ รับฟังเสียงว่าเราเป็นกันเองกับเขา ความช่วยเหลือจะอยู่ในรูปแบบ ของการดูแล หมอสมศักดิ์จะดูแลเรื่องนี้อยู่ตลอด เขาไม่สบายเมื่อไหร่ จะโทรมาเข้ามือถือได้ตลอด มา Admit เมื่อไร หมอสมศักดิ์จะเป็นเจ้าของไข้ให้ทุกราย” | รพ. ....             |

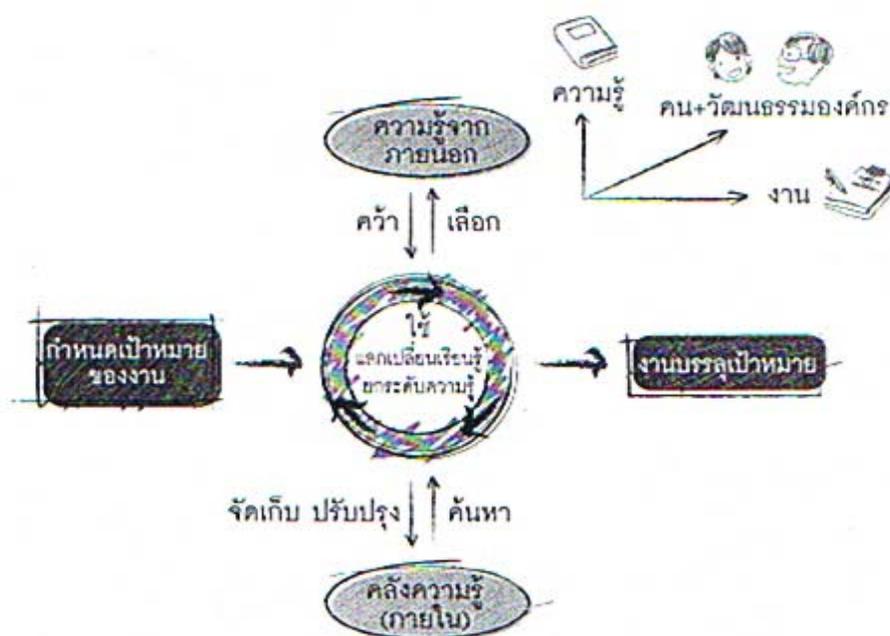
ผู้ที่สนใจค้นคว้า เข้ามาศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยไม่ติดข้อจำกัดทางด้านเวลาและระยะทาง ทำให้เกิดการจัดการความรู้ในวงที่กว้างขวางออกไป เปรียบได้กับพลังการแหวกว่ายของปลาที่มาจากกระแสน้ำที่ไหล นั่นเองครับ

“แรงของปลาอยู่ที่หาง กำลังของคนอยู่ที่ใจ”

ชานเทียน (ละคน “นิเทศ” 2547)

#### 4. มองหา “โมเดลจัดการความรู้”

ในบทนี้ ผมจะให้ “ภาพใหญ่” กับท่านอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าท่านจะเกิดความเข้าใจในองค์รวมอย่างถ่องแท้ ภาพที่ 7 เป็นแบบจำลองของการจัดการความรู้ หรือจะเรียกว่าเป็น “KM Model” ในแบบฉบับของ สคส. ก็ได้ บริเวณมุมบนด้านขวาของรูป เป็นการแสดงองค์ประกอบในลักษณะแกนสามแกน ซึ่งใช้แทนมิติทั้งสาม มิติแรก (แกนที่แสดงความกว้าง-แกน X) ซึ่งเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับงาน มิติที่สอง (แกนที่แสดงความสูง-แกน Y) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และมิติที่สาม (แกนที่แสดงความลึก-แกน Z) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและวัฒนธรรมขององค์กร



ภาพที่ 7 : แบบจำลองการจัดการความรู้ (KM Model) ของ สคส.

(ดัดแปลงมาจากหนังสือ Learning to Fly)

ขอเริ่มที่มิติแรกเลยนะครับ...อย่างที่ผมเคยย้ำไปแล้วละครับว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ถ้าที่ใดก็ตาม...มีความรู้ดีกว่า KM เป็นสิ่งที่มาเพิ่มภาระ ทำให้รู้สึกหนักใจว่าลำพังเพียงแ่งงานประจำที่ทำอยู่มากพออยู่แล้ว นี่ยังต้องมา “เสียเวลา” ทำเรื่อง KM อีก ถ้าหากท่านเกิดอาการในทำนองนี้ ผมแนะนำว่าท่านน่าจะหลีกเลี่ยงตัวเองอีกครั้ง...ว่าเป็นเพราะเหตุใด การทำ KM กับการทำงานของงานจึงไม่ได้เป็นสิ่งที่ไปด้วยกัน ท่านอาจจะลืมนำ KM มาเป็นตัวเป้าหมาย? ผมขอให้ท่านลองทบทวนมิติแรกที่เกี่ยวข้องกับงานนี้ให้ได้ ก่อนที่ท่านจะก้าวเดินต่อไป

ใน Model นี้ ตรงกลางรูปที่เห็นเป็นวงกลม ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญค่อนข้างมาก เป็นส่วนหัวใจของ KM เลยทีเดียว เพราะเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นวงจร (Cycle) การใช้ความรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับของความรู้ (Knowledge Leverage) เมื่อวงจรนี้มีการจัดการมันก็จะหมุนไปได้อย่างต่อเนื่อง

การหมุนของวงจรนี้ มีผลทำให้ผู้ใช้ความรู้ อาจจะต้องควานหาความรู้มาเพิ่มเติม ซึ่งก็คือจุดที่ไปเชื่อมต่อกับมิติที่สอง ที่เป็นเรื่องของความรู้ ความรู้ที่กำลังหาว่ามีอยู่ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร การหาและ “คว้า” เอาความรู้จากภายนอกมาใช้ จำเป็นต้องทำด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งครับ จะต้องมีการเลือก มีการตรวจสอบความถูกต้อง อีกทั้งจะต้องนำมาดัดแปลง ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ให้ตรงกับบริบทการใช้งานของเราด้วย สำหรับตัวคลังความรู้ภายในเองก็ถือว่าเป็นแหล่งความรู้ที่มีความสำคัญ แต่มักจะถูกมองข้ามอยู่เสมอ จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาเรามักจะพบว่า มีเรื่องดี ๆ เกิดขึ้นมากมายภายในองค์กรของเรา มีการใช้เทคนิค และวิธีการในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ค่อนข้างได้ผล มีสิ่งทีเรียกว่า “Best Practice” เกิดขึ้นในองค์กร แต่คนในองค์กรเองกลับไม่รู้ ผลก็คือเวลาจะทำอะไร ต้องมาเริ่มต้นกันใหม่หมด ทั้ง ๆ ที่หลายเรื่องเป็นเรื่องไม่จำเป็นต้องต้องเริ่มจากศูนย์เสมอไป เพราะสามารถเรียนรู้ได้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรของเรา ซึ่งอาจจะหมายถึงจากหน่วยงานข้างเคียงก็ได้

ดังนั้น โจทย์ที่ท้าทายในเรื่องนี้ก็คือ ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถจัดเก็บ ปรับปรุง (Update) และค้นหาความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ? ทำอย่างไรความรู้จึงจะมีการใช้ มีการวิเคราะห์หัตถพวน มีการยกระดับปรับใหม่ใหม่อยู่เสมอ?

สำหรับมิติที่สามซึ่งเป็นมิติทางความลึกนั้น โดยความเห็นส่วนตัวของผมแล้ว...ผมคิดว่า เป็นเรื่อง ทำทายและสำคัญที่สุด ผมรู้สึกเสมอว่าจริง ๆ แล้ว KM เป็นเรื่องทีเริ่มต้นที่คน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่เกิดมาจากคน มาจากกระบวนการเรียนรู้ การคิดของคน คนจึงมีบทบาททั้งในแง่ทีเป็นผู้สร้าง และเป็นผู้ที่ใช้ความรู้ หรือถ้าจะมองออกไปในภาพกว้าง เป็นการมองเชิงองค์กร ก็ จะเห็นว่าองค์กรนั้นประกอบขึ้นมาจากคนหลาย ๆ คน วัฒนธรรมองค์กรคือวิถีชีวิตของคนในองค์กร คนในองค์กรจึงเป็นทั้งผู้สร้าง และผู้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร และเพื่อที่จะให้มิตินี้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผมจะขอพูดเรื่องนี้โดยแยกออกเป็น 4 ประเด็น คือ

- (1) เรื่องเวลา
- (2) เรื่องใจ
- (3) เรื่องพื้นที่หรือเวที และ
- (4) เรื่องเทคโนโลยี หรือ ICT

ประเด็นเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคนและมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเด็นทั้งสี่นี้เป็นสิ่งที่ไม่ได้แยกจากกัน หากแต่เป็นสิ่งที่สัมพันธ์เกี่ยว โยงกันอย่างใกล้ชิด

ผมจะเริ่มที่เรื่อง “เวลา” ก่อนเป็นอันดับแรกเนื่องจากเห็นว่า...เวลา...เป็นปัจจัยที่สำคัญ ค่อนข้าง มาก เพราะหากคนในหน่วยงานไม่มีสิ่งที่เรียกว่า “เวลา” ก็คงไม่ต้องมาพูดเรื่องการ จัดการความรู้กันให้ปวดการ หน่วยงานใดที่มีคนทำงาน มีงานที่ยุ่งจนเรียกได้ว่าแทบจะ “โง่หัวไม่ ขึ้น” คือไม่มีเวลาที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา ช่วยกันพัฒนางาน หรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแล้ว คงพูดได้ว่าไม่มีทางที่จะนำ KM มาใช้ในหน่วยงานนี้ได้ ถ้า ตัดประเด็นเรื่องเวลาออกไปได้ ประเด็นต่อไปที่จะต้องพิจารณาก็คือเรื่องของใจ หรือนำใจไมตรีที่ คนมีให้ต่อกัน พุดง่าย ๆ ก็คือนอกจากต้องมีเวลาให้แล้ว คำถามที่ตามมาก็คือคนมีใจให้กันหรือไม่ ? เพราะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น คนจะต้องมีใจให้กันและกันด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงจะ มีพลัง ท่านลองนึกดูเอาเองก็แล้วกันว่าถ้ามีเวลาให้ แต่ใจของคนกลับปิดกัน คับแคบ ต่างคนต่าง เต็มไปด้วยอัตตา (Ego) มืดคติ (Bias) ต่อกัน แล้วอะไรจะเกิดขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้คงจะ เป็นไปอย่างแกน ๆ ไร้ชีวิตชีวา โปรคอย่าลืมว่า...การเรียนรู้ที่ดี ต้องมาจากใจที่เปิดกว้าง เป็นใจที่ “ว่าง” ว่างพอที่จะพร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะหลั่งไหลเข้ามา อีกทั้งยังต้องเป็นจิตใจที่ไม่ “ยึดติด” อยู่กับสิ่งเดิม ๆ เรียกได้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะ “ลอกทิ้ง” สิ่งเก่า ๆ ได้ตลอดเวลา มี ความสามารถ มีทักษะที่จะ “unlearn” สิ่งเดิมที่มีอยู่ด้วย ไม่งั้นนั่นจะเป็นความเข้าใจ ความเชื่อ เดิม ๆ หรือแม้แต่ความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ตาม

ประเด็นต่อไปเป็นเรื่องของพื้นที่ หรือเวทีที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถึงแม้ว่า ประเด็นนี้จะไม่สำคัญเท่ากับสองประเด็นแรก แต่หากหน่วยงานใดมีการเตรียมความพร้อมใน เรื่องนี้ไว้ ก็เท่ากับเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ได้จริง เวทีที่ว่านี้ถ้าจะให้ดีควรจะมี หลากหลายรูปแบบ คือมีทั้งเวทีแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุม หรือสัมมนาในรูปแบบ ต่าง ๆ กับเวทีแบบไม่เป็นทางการมากนัก เช่น อาจจัดพื้นที่ให้คนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน บรรยากาศสบาย ๆ ด้วย เช่น จัดเป็นมุมกาแฟ มุมอ่านหนังสือ พื้นที่สำหรับพบปะ หรือเปิด โอกาสให้คนที่สนใจเรื่องคล้าย ๆ กัน หรือคนที่ทำงานด้านเดียวกันได้มีโอกาสจับกลุ่ม ปรึกษาหารือกันได้โดยสะดวก ตามความสมัครใจ ในภาษาอังกฤษเรียกการ “ชุมชน” นี้ว่าเป็น Community of Practices หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า “CoPs”

การสร้าง CoPs ให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่นั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ จะต้องพยายามสร้างความ หลาก หลายให้เกิดขึ้นมากที่สุด การที่ CoPs ประกอบด้วยคนที่มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ที่

หลากหลาย จะทำให้ได้มุมมองที่กว้างขวางยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเอื้ออำนวยต่อการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายนั้น CoPs ที่ดีจะเป็นการรวมตัวที่ทำให้คนในกลุ่มมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน คือรู้สึกอิสระและปลอดภัย ความรู้สึกเป็นอิสระและปลอดภัยนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้คนไว้นือเชื่อใจกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

เวทิดังกล่าวนี้เป็นไปได้ทั้งในลักษณะที่เป็นพื้นที่จริง (Physical Space) คือเป็นพื้นที่ที่ผู้คนได้เข้ามาพบปะ พูดคุย มีปฏิสัมพันธ์กัน เรียกได้ว่าเป็นการพบกันแบบ “เห็นหน้าเห็นตา” หรือที่ในภาษาอังกฤษเรียกว่าแบบ “Face to Face (F2F)” เวทีในอีกลักษณะหนึ่งจะเป็นเวทีในรูปแบบพื้นที่เสมือน (Virtual Space) เป็นพื้นที่ที่สร้างขึ้นมาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่สี่ ซึ่งเป็นเรื่องเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) ที่ถือว่าเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างทรงพลังอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากมีศักยภาพที่จะขยายเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง สะดวกและรวดเร็ว เรียกว่าเป็นการสร้างชุมชนแบบ “ออนไลน์” (On-line)” ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตก็ได้ ซึ่งผมจะยกตัวอย่างกรณีศึกษาเรื่อง CoPs ในประเทศญี่ปุ่น โดย ดร. ฮิเดโอะ ยามาซากิ นักวิจัยอาวุโสแห่งสถาบันวิจัยโนมูระ ประเทศญี่ปุ่น เพื่อเป็นตัวอย่างเรื่องการให้เวที และการใช้ ICT ที่สามารถสะท้อนวัฒนธรรมการทำงานในบางแง่มุมให้ท่านฟังดังต่อไปนี้ครับ

ในประเทศญี่ปุ่นนั้น คำว่า CoPs เป็นสิ่งที่ไม่ค่อยคุ้นหูผู้คนทั่วไปเท่าใดนัก คนในแวดวง KM ของญี่ปุ่นจะคุ้นกับคำว่า Knowledge Communities มากกว่า ซึ่งผมจะแปลว่า “ประชาคมความรู้” ประชาคมความรู้ที่ว่านี้ มีรูปลักษณะที่ค่อนข้างจะแตกต่างจาก CoPs ที่คนในโลกตะวันตกทั่วไปเข้าใจกัน CoPs ตามความหมายของโลกตะวันตกมักจะเป็นไปตามแนวทางที่ Etienne Wenger เขียนไว้ในหนังสือที่มีชื่อว่า “Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge” (แปลเป็นภาษาไทยแล้วโดย คุณพูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ สำนักพิมพ์วีเลิร์น)

ประเด็นหลัก ๆ ที่ประชาคมความรู้ในญี่ปุ่นแตกต่างจาก CoPs ก็คือ ประชาคมความรู้ที่มีอยู่ในญี่ปุ่น ประมาณ 90% เป็นประชาคม “ออนไลน์” ตอนแรกที่ผมเห็นตัวเลขนี้ก็ค่อนข้างจะงงอยู่เหมือนกัน เพราะแต่ก่อนเคยเข้าใจว่าสังคมญี่ปุ่นนั้นมีลักษณะคล้ายกับสังคมไทยในแง่ที่คนให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออิงหลักการ KM ตามที่ศาสตราจารย์โนนากะ เน้นไว้ในเรื่องพื้นที่สำหรับพบปะ (Share Space) หรือที่ในญี่ปุ่นเรียกว่า “บา” ทำให้ผมเข้าใจไปเองว่า CoPs หรือประชาคมความรู้ในญี่ปุ่น คงจะมีลักษณะแบบเห็นหน้า

เห็นตา (F2F) เป็นส่วนใหญ่ แต่ผลจากการศึกษาวิจัยก็ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่าผมเข้าใจผิดไปโดยสิ้นเชิง

สาเหตุที่คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ให้ความสนใจการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบออนไลน์ เพราะเห็นว่าสะดวก รวดเร็ว เหมาะสมสำหรับใช้ต่อยอดความรู้ และเสริมสร้างความคิดใหม่ ๆ อีกทั้งยังมีมุมมองว่า การพบปะ กันแบบ F2F นั้นเป็นเรื่องของความจำเป็นในอดีต อันเนื่องมาจากการทำงานในยุคอุตสาหกรรมที่ทำให้จำเป็นต้องเรียนรู้ และถ่ายทอดลักษณะถึงกันและกันผ่านการปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง นอกจากนั้นคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ที่ทำงานอยู่ในองค์กร เป็นกลุ่มคนที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีลักษณะแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างเห็นได้ชัดเจน คือมีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ก่อนข้างสูง แต่ในขณะที่เดียวกันก็ตัดสินใจโดยใช้มติของคนส่วนใหญ่ (Consensus-based Collective Decision-Making) เป็นหลัก ซึ่งทำให้เห็นว่าการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์น่าจะตรงกับ “จริต” ของคนกลุ่มนี้

ประชาคมความรู้ในญี่ปุ่นมีโครงสร้าง แนวทาง และขนาดที่ค่อนข้างหลากหลาย ไม่มีสูตรตายตัว บางประชาคมมีสมาชิกแค่เพียงหลักร้อย ในขณะที่บางประชาคมมีจำนวนสมาชิกที่กระจายอยู่ทั่วโลกเป็น หลักหมื่น โครงสร้างของประชาคมมีทั้งที่ทำในลักษณะ “อี-แมกกาซีน” หรือ “จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์” และแบบการถาม-ตอบที่คนนิยมใช้ อย่างเช่นของ “abuzz.com” การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร ผ่านประชาคมออนไลน์ในญี่ปุ่นมักจะนิยมใช้ “นามแฝง” มากกว่าที่จะใช้ชื่อจริง ซึ่งเรื่องนี้ตัวผู้วิจัยเองก็ค่อนข้างแปลกใจเหมือนกัน เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ค่อนข้างจะขัดกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นแบบดั้งเดิม ที่เมื่อมีการติดต่อกันก็ต้องแสดงตน และแนะนำตัวอย่างเปิดเผย มิฉะนั้นจะถือว่าเป็นการไม่ให้เกียรติ

แต่ถ้ามองในแง่ดี การใช้นามแฝงเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานกล้าแสดงออกมากขึ้น เป็นการเปิด “เวทีใหม่” ให้พนักงานและผู้บริหารสามารถสื่อสารกันได้โดยปราศจาก “กำแพง” อันเนื่องมาจากตำแหน่งและลำดับชั้นในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถตัดออกไปได้ในการสื่อสารแบบเห็นหน้า เห็นตา ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมญี่ปุ่น (และไทย) นั้นให้ความสำคัญกับเรื่องอาวุโส และยังมีค่านิยมเรื่องความเกรงใจอีกด้วย

## 5. ดูตัวอย่างจาก “ปลาตะเพียน”

เพื่อนคนหนึ่งเล่าให้ผมฟังว่า...ได้ไปทานอาหารที่ร้าน ๆ หนึ่งในย่านสีลม ที่บริเวณด้านหน้าของร้านมีตู้ปลาตั้งเด่นสง่าอยู่ ตู้ปลานี้มาขนาดยาวพอประมาณ ในตู้มีปลาตะเพียนตัวเล็ก ๆ วายอยู่เป็นฝูง สิ่งหนึ่งที่เขาสังเกตเห็น และรู้สึกที่ก็คือปลาทุกตัวในฝูงนั้นจะว่ายไปด้วยกัน

โดยไม่มีตัวหนึ่งตัวใดแตกฝูงเลย ครั้นเมื่อว่ายไปจนสุดปลายทางด้านหนึ่ง ปลาทั้งฝูงจะกลับหลังหันเพื่อว่ายไปในทิศทางตรงกันข้าม ปลาตัวที่อยู่ท้ายสุด จะกลับมาทำหน้าที่เป็นตัวนำ และก็จะพากันว่ายไปจนสุดอีกด้านหนึ่ง แล้วจึงกลับหลังหันใหม่ เป็นอย่างนี้กลับไปกลับมาดูน่าประทับใจในความพร้อมเพรียงยิ่งนัก

อุทาหรณ์ที่อาจจะสะท้อนในผู้บริหารหลาย ๆ ท่าน ก็คือ

1. ทำอย่างไรคนในองค์กรของเราจึงจะสามัคคี และก้าวเดินไปด้วยกัน เหมือนกับปลาตะเพียนฝูงนี้

2. ทำอย่างไรคนในองค์กรจึงจะมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างไป หรือไปอย่างไรทิศทาง และ

3. ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถสร้างภาวะผู้นำให้กับคนในองค์กรของเรา เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับคนทุกระดับ ให้พวกเขาพร้อมที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกสถานการณ์

การที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้ ผมเชื่อว่าเราคงต้องมาเริ่มปรับกันที่ระดับของ “กรอบความคิด” หรือ “กระบวนทัศน์ (Paradigm)” เลยทีเดียว เราจะเห็นได้ว่าช่วงเวลา 10-20 ปีที่ผ่านมา โลกของเราได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กระบวนทัศน์ด้านการบริหารจัดการที่เคยใช้ได้ผลดีในอดีต อาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบัน หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผน ชนิดที่ต้องลงรายละเอียดทุกขั้นตอน...ว่าจะต้องทำอะไร...โดยใคร...และเมื่อใดนั้น อาจจะเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพของโลกในปัจจุบัน ที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ตัวชีวิตที่เคยผูกเราเข้าไว้กับ “กิจกรรม” เพื่อบังคับให้เราต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแผน อาจจะใช้ได้เฉพาะกับลักษณะการทำงานที่ปัจจัยข้างเคียงไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และด้วยเหตุนี้ ตัวชีวิตตามหลักการบริหารงานสมัยใหม่ จึงมักมุ่งไปที่การวัด Performance หรือสมรรถนะการทำงานมากกว่าที่มุ่งวัดที่ตัวกิจกรรม เพราะกิจกรรมอาจจะทำให้เรายุ่ง โดยที่ไม่มี Performance มาตอบสนองต่อเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เลยก็ได้

จริง ๆ แล้วผมคงไม่สามารถ “ฟันธง” ลงไปได้ว่า...กระบวนทัศน์ที่ท่านมีอยู่นั้นถูกหรือผิด เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมประการใด เพราะบางทีมงานหรือธุรกิจที่ท่านทำอยู่นั้น อาจจะอยู่ได้สถานะของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่รุนแรงอะไรมากนัก เรียกได้ว่าเป็นธุรกิจที่ไม่อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นธุรกิจที่การแข่งขันไม่รุนแรง หรืออยู่ในสถานะที่ตลาดยังอยู่ในมือของผู้ขาย/ผู้ผลิต ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น การบริหารจัดการตามกระบวนทัศน์เดิม ที่อาศัยหลักการผลิตให้ออกมาทีละมาก ๆ ที่เราเรียกว่า Mass Production ก็อาจจะเป็นสิ่งที่ยังใช้ได้คืออยู่

แต่สำหรับธุรกิจส่วนใหญ่แล้ว ผมเชื่อว่ากระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมนั้น คงไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แปรเปลี่ยนไปของลูกค้าและผู้ให้บริการได้ อีกทั้งการแข่งขันกันนับวัน

แต่จะทวีความรุนแรงขึ้นไปเรื่อย ๆ เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกันเองแล้ว ยังต้องแข่งขันกับองค์กรข้ามชาติที่หลังไหลเข้ามาเนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้า การทำธุรกิจในยุคนี้ เป็นยุคที่ทุกสิ่งทุกอย่างเชื่อมโยงถึงกันได้ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์อย่างที่เรากำลังเผชิญกันอยู่ในขณะนี้ ถึงตรงนี้สิ่งที่เรียกว่า **Mass Production** คงจะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้อีกต่อไป องค์กรจะต้องรู้จักใช้สิ่งที่เรียกว่า **Mass Customization** คือสามารถเอาใจลูกค้าจำนวนมาก ๆ ได้โดยใช้ความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเหล่านั้น

กระบวนการจัดการที่เปลี่ยนไปนี้ จะต้องเป็นการมองตัว “ระบบ” ด้วยสายตาใหม่ คือเห็นระบบในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น มีความอ่อนตัว เป็นระบบเปิด (Open System) สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งรอบข้างอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าที่แปรเปลี่ยนไปในทุกขณะ จากแต่ก่อนที่เคยบริหารองค์กรในลักษณะที่เป็นกลไก (Mechanic) ไม่มีความอ่อนตัว (Rigid) เป็นการบริหารจัดการที่ใช้การสั่งการและการควบคุม (Command & Control) เป็นหลัก แต่ภายใต้แนวคิดการบริหารแบบ KM นี้ สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำเป็นสิ่งแรกก็คือ จะต้องยอมลดบทบาทการใช้อำนาจสั่งการ และลดความเข้มแข็งในการควบคุมลง เรียกได้ว่าจะต้อง “ตัดใจ” ในเรื่อง Command & Control นี้ให้ได้ และหันมาใช้หลักการ “Enabling & Empowerment” แทน คือเปลี่ยนไปเน้นที่การส่งเสริมสนับสนุน (Enabling) ด้วยการสร้างเหตุปัจจัยให้เหมาะสม และมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจเอง (Empowerment) เรื่อง Empower นี้ คงเป็นอะไรที่ท่านได้ยินมานานแล้ว แต่พอคิดจะทำเข้าจริง ๆ ...มันกลับไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด ทั้งนี้เพราะเรารู้้อยู่แก่ใจว่าถ้าขึ้นปล่อยให้ลูกน้องของเราคิดเอง ทำเอง ให้ตัดสินใจเองโดยเบ็ดเสร็จแล้วละก็ สงสัยงานนี้จะ “พังแน่ ๆ” เมื่อเราเกิดความรู้สึกทำนองนี้แล้ว ผมรับรองว่าเราคงไม่กล้าที่จะปล่อย หรือ Empower อย่างแน่นอน

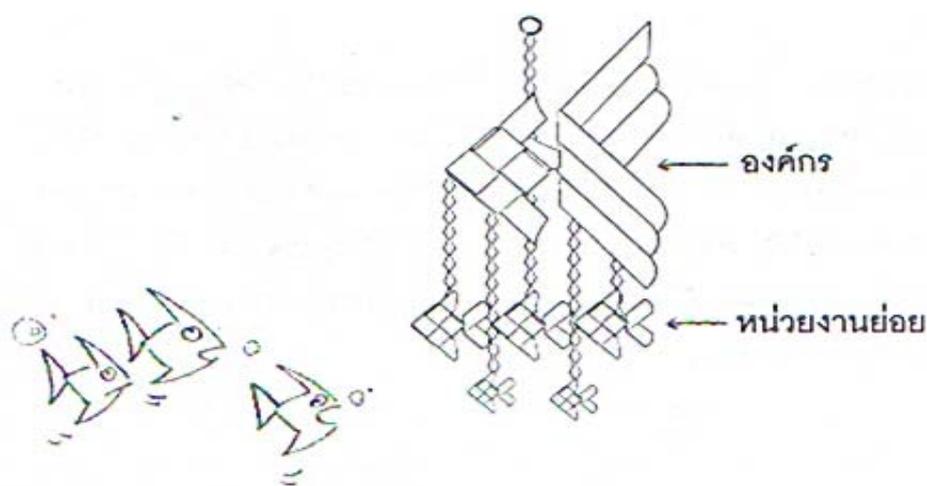
มาถึงตรงนี้...ขอให้ท่านลองพิจารณาเรื่อง Empower นี้สักที เพราะผมกำลังจะชี้ให้ท่านเห็นว่า ด้วยวิธีการทำงาน การบริหารงานแบบ KM นี้แหละ บางทีเราอาจจะสามารถ “ตัดใจ” กล้าปล่อยให้ลูกน้องของเราตัดสินใจเองได้ เพราะเรารู้้อยู่แก่ใจว่า ภายใต้วิธีการแบบ KM นั้น ลูกน้องเรามีได้ถูก “ปล่อยเกาะ” ให้ต้องคิด ต้องตัดสินใจเองแต่เพียงผู้เดียว เพราะเขามี “กัลยาณมิตร” ที่พร้อมจะช่วยเหลือ หรือมี “ขุมความรู้” ที่สามารถพึ่งพาได้ด้วย ผมลองเปรียบเทียบกระบวนการจัดการแบบเดิม กับกระบวนการจัดการแบบใหม่ภายใต้วิธีคิดแบบ KM นี้ไว้ในตารางที่ 4

#### ตารางที่ 4 : ตารางเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์เดิม กับ กระบวนการทัศน์ใหม่

| กระบวนการจัดการแบบเดิม  | กระบวนการจัดการแบบ KM   |
|---|---|
| ➤ บริหารงานบนพื้นฐานของยุคอุตสาหกรรม เน้น Mass Production                 | ➤ บริหารงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เน้น Mass Customization   |
| ➤ มองมนุษย์ในฐานะ “แรงงาน”  | ➤ มองมนุษย์ในฐานะแหล่ง “ทุนทางปัญญา”  |
| ➤ มองความรู้ว่าเป็นสิ่งที่อยู่แยกจากคน                                    | ➤ มองความรู้ว่าเป็นสิ่งที่แนบแน่นอยู่กับคน  |
| ➤ มองความรู้ในลักษณะที่ไม่ผูกติดกับบริบท เน้นความเป็นสากล                 | ➤ มองความรู้ในลักษณะที่ผูกพันอยู่กับบริบท ใช้ได้เฉพาะกรณี/เฉพาะงาน                              |
| ➤ เป็นการจัดการที่อาศัยการสั่งการและควบคุม (Command & Control)            | ➤ เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นการส่งเสริม สนับสนุน (Enabling) และการมอบอำนาจ ตัดสินใจ (Empowerment) |
| ➤ เน้นการวางแผนลงรายละเอียดและอาศัยกลไกในการติดตามการดำเนินงานเทียบกับแผน | ➤ กำหนดตัวชี้วัด Performance ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และติดตามการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดเหล่านั้น  |

การบริหารงานภายใต้กระบวนการจัดการแบบ KM นี้ นอกจากทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนในระดับกระบวนการแล้ว ยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้มุ่งไปอย่างมีทิศทางอีกด้วย ทิศทางที่ว่านี้บางทีเราอาจจะเรียกกันว่า เป้าหมาย (Goal), วัตถุประสงค์ (Objective), วิสัยทัศน์ (Vision) หรือ พันธกิจ (Mission) ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่บอกทิศที่เรากำลังจะมุ่งไปและสามารถใช้สร้างความมุ่งมั่นร่วม (Shared Purpose) ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานได้ โปรดอย่าลืมว่า...เมื่อผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากที่เคยใช้อำนาจสั่งการมาสู่การมอบอำนาจ (Empower) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะตัดสินใจ คิดริเริ่ม และดำเนินการได้ด้วยตัวเองนั้น การทำให้กลุ่มเกิดเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะเป็นจุดโฟกัสที่ทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้จับจ้องไว้ไม่ให้เดินหลงทาง หรือต่างคนต่างไปแล้ว ยังเท่ากับเป็นการตอกย้ำให้ทุกคนได้เห็นความสำคัญของตัวชี้วัดในเรื่อง “ประสิทธิผล” ซึ่งทำให้ทุกคนต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อใช้เทียบกับทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้อีกด้วย

ทิศทางและเป้าหมายที่วางนี้ สามารถมองได้หลายระดับด้วยกัน คือมีทั้งเป้าหมายที่เป็นเป้าหมายรวมของทั้งองค์กร และเป้าหมายย่อยของแต่ละหน่วยงานที่อยู่ใต้สังกัด หรือถ้าพูดว่าเป็น “หัวปลา” ก็หมายความว่ามีส่วนที่เป็น “หัวปลาใหญ่” และ “หัวปลาเล็ก” ในส่วนของหัวปลาเล็ก หมายถึงเป้าหมายของหน่วยงานย่อย ซึ่งก็จะมีจำนวนหลายหัว คุไปดูมาแล้วทำให้นึกถึง “ปลาตะเพียน” ที่แต่ก่อนนิยมแขวนไว้ที่แปลเด็ก แม่ปลาตัวใหญ่เปรียบได้กับตัวองค์กร ส่วนบรรดาลูกปลาตัวเล็ก ๆ ก็คือหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือ ปลาทุกตัวจะหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน!



สำหรับเรื่อง KM ก็เช่นเดียวกัน เป้าหมายในการทำ KM ของหน่วยงานย่อย จะต้องสอดคล้อง (Align) และตอบสนองต่อเป้าหมายใหญ่ หรือต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร คำถามที่ตามมาก็คือ...แล้วเราจะมีหลักประกันอะไรที่จะทำให้เรามั่นใจว่ามันจะเป็นเช่นนั้น และนี่คือเหตุผลสำคัญที่องค์กรได้มอบหมายให้มีผู้บริหาร ทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่อง KM Vision เพื่อ Align วิสัยทัศน์ KM ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร คอยสอดส่องดูแลเพื่อให้แน่ใจว่า เป้าหมายระดับต่าง ๆ นั้น สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก ตลอดจนรับผิดชอบการนำกลยุทธ์ขององค์กรมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ KM ที่สอดคล้องต่อไปด้วย หลายองค์กรเรียกผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้ว่า Chief Knowledge Officer (CKO) , Knowledge Manager , Knowledge System Manager หรือผู้จัดการระบบความรู้

ผู้จัดการระบบความรู้ หรือ CKO เป็นผู้มีหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานภายใต้วิสัยทัศน์ KM ขึ้นในองค์กร หากจะย้อนกลับไปดูโมเดลการจัดการความรู้ ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 (รูปที่ 7) จะเห็นได้ว่า CKO เป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในทุกองค์ประกอบของโมเดล ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

(1) ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ด้าน KM (Knowledge Vision and Knowledge Strategy) CKO เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องทิศทาง และการวางกลยุทธ์ด้าน KM ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์หลักขององค์กร มีการสร้างและใช้ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPI) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการจัดระบบการให้รางวัลและให้การยกย่อง (Rewards and Recognition) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะการทำงาน (Performance)

(2) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) CKO มีหน้าที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกช่วงของการทำงาน ทั้งก่อนเริ่มงาน ระหว่างทำงาน และเมื่อจบงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก่อนเริ่มงาน อาจอยู่ในรูปของการขอคำแนะนำ ขอคำปรึกษาหรือผู้ที่เคยผ่านงานในทำนองเดียวกันมาก่อน เรียกกันว่าเป็นการ “ช่วยกันฉันท์เพื่อน (Peer Assist)” หรืออาจจะเป็นการแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดี (Best Practice) ก็ได้ ส่วนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ส่วนใหญ่ก็จะเป็น การพบปะพูดคุยกันเมื่อทำงานเสร็จช่วงหนึ่ง ๆ โดยมาร่วมกันสรุปบทเรียนว่า เเท่าที่ผ่านมามีอะไรบ้างที่ถือว่าทำได้ดี และมีอะไรบ้างที่ยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงแก้ไข ที่เรียกกันทั่วไปว่า “After Action Review” หรือ “AAR” ซึ่งเมื่องานทั้งหมดเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ก็ต้องมีการทำ AAR ครั้งใหญ่ปิดท้าย (ที่เรียกกันว่า “Retrospect”) เพื่อใช้วิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการทำงาน เก็บไว้เป็นบทเรียน เป็นขุมความรู้ สำหรับใช้ประโยชน์ต่อไปในภายภาคหน้า

(3) จัดระบบ และโครงสร้างสำหรับใช้ “ดักจับ” ความรู้ (Knowledge Capturing) การดักจับ หรือ “คว่ำ” ความรู้จากภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กร ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ CKO จะต้องรับผิดชอบด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการระบบ และการจัดโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการหยิบความรู้จากที่อื่นมาใช้ และทำให้เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ง่ายสำหรับคนในองค์กร

(4) จัดให้มีการสร้างขุมความรู้ (Knowledge Assets) ขึ้นสำหรับใช้ภายในองค์กร คือ นอกจากจะ “คว่ำ” ความรู้จากที่อื่นมาใช้ได้โดยสะดวกแล้ว ยังต้องมีการจัดระบบภายในเพื่อให้คนในองค์กรสามารถ “คว่ำ” เอาความรู้ที่มีอยู่มาใช้ได้โดยสะดวกด้วย

(5) ส่งเสริมพัฒนาให้เกิด “บุคคลไฟรู้” ในองค์กรขึ้นมา มาก ๆ ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น “วัฒนธรรมการเรียนรู้” โดยตระหนักว่า สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้จัดการระบบความรู้ นอกจากจะต้องรับผิดชอบในเรื่องทิศทาง และวางกลยุทธ์ KM แล้ว ยังมีหน้าที่หลักในการจัดโครงสร้างและวางระบบการจัดการความรู้ ที่ต้องครอบคลุมกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้สองแบบด้วยกันแบบแรกเป็นการจัดการที่ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ คือมองความรู้ในลักษณะที่เป็น “Stocks of Knowledge” ส่วนแบบที่สอง เป็นการจัดการที่

มองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ คือเน้นไปที่การไหลเวียนของความรู้ หรือ “Flows of Knowledge”

นอกจากนี้ ผู้จัดการระบบความรู้ ยังต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage) เป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำ สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจได้ เป็นผู้ที่มีเชื่อมั่นในศักยภาพของคน เชื่อว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่อง ICT อยู่บ้างเพื่อให้สามารถเลือกใช้เครื่องมือ ICT ได้อย่างเหมาะสม และสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็น CKO หรือผู้จัดการระบบความรู้ ก็คือจะต้องสามารถทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ทั้งนี้ เพื่อจะได้ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ในที่สุด

## 6. เรียนรู้จาก “กรณีศึกษา”

ในหลายส่วนของสังคมไทย ได้มีการใช้ และจัดการความรู้อยู่บ้างแล้ว แต่ละแห่งต่างก็มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน บางแห่งเป็น KM ที่เต็มรูปแบบ บางแห่งเป็นการทำเฉพาะจุด เฉพาะส่วน ผมคงไม่อยู่ในฐานะที่จะตัดสินชี้ลงไปได้ว่า ที่ใดดี ที่ใดไม่ดี แต่ที่ผมนำมาเล่าให้ท่านฟังในบทนี้ก็เพื่อต้องการให้ท่านเห็นความสวยงามในความหลากหลายของการจัดการความรู้ ลองติดตามดูได้เลยครับ

### กรณีศึกษาที่ 1 : การจัดการความรู้ของชุมชนแพรกกานามแดง

ตำบลแพรกกานามแดง อยู่ในอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดที่เคยได้รับฉายาว่าเป็น “เมืองสามน้ำ” เพราะมีทั้งพื้นที่ที่เป็นน้ำจืด น้ำกร่อย และ น้ำเค็ม ชาวบ้านในตำบลแพรกกานามแดงส่วนใหญ่ประกอบอาชีพที่พึ่งพิงธรรมชาติและสายน้ำเป็นหลัก ไร่ยลละ 30 ทำอาชีพเลี้ยงปลา ไร่ยลละ 20 เลี้ยงกุ้ง ไร่ยลละ 20 ทำนาข้าว ไร่ยลละ 20 ทำสวนผัก และที่เหลือไร่ยลละ 10 ทำอาชีพอื่น ๆ ในปี พ.ศ. 2516 การก่อสร้างถนนธนบุรี-ปากท่อ ได้เริ่มแบ่งตำบลแพรกกานามแดงออกเป็น 2 ฝั่งอย่างชัดเจน เป็นฝั่งน้ำจืดและฝั่งน้ำเค็ม

นอกจากนั้น ผลจากการสร้างเขื่อนศรีนครินทร์ที่จังหวัดกาญจนบุรี ผนวกกับภาวะภัยแล้งรุนแรง ในปี พ.ศ. 2522 ทำให้ปริมาณน้ำจืดในคลองมีน้อย ไม่เพียงพอที่จะผลักดันน้ำทะเล ทำให้ให้น้ำทะเลหนุนสูง ไหลทะลักเข้ามาในลำคลอง สร้างความเดือดร้อนเสียหายให้กับชาวบ้าน อันเป็นประเด็นนำไปสู่การก่อสร้างประตูกั้นน้ำจืด-น้ำเค็ม จำนวน 15 ประตู ที่แล้วเสร็จในปลายปี พ.ศ. 2525 และนับตั้งแต่นั้นมา ตำบลแพรกกานามแดงก็ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ฝั่งอย่างถาวร ชาวบ้านต้องปรับเปลี่ยนอาชีพไปตามสถานการณ์น้ำที่เปลี่ยนไป ชุมชนพื้นที่น้ำจืดประกอบอาชีพทำนาข้าว

ทำสวนผัก สวนผลไม้ เลี้ยงปลาน้ำจืด ส่วนชุมชนพื้นที่น้ำเค็ม มีอาชีพเลี้ยงกุ้ง ทำประมงทะเล และเผาถ่าน

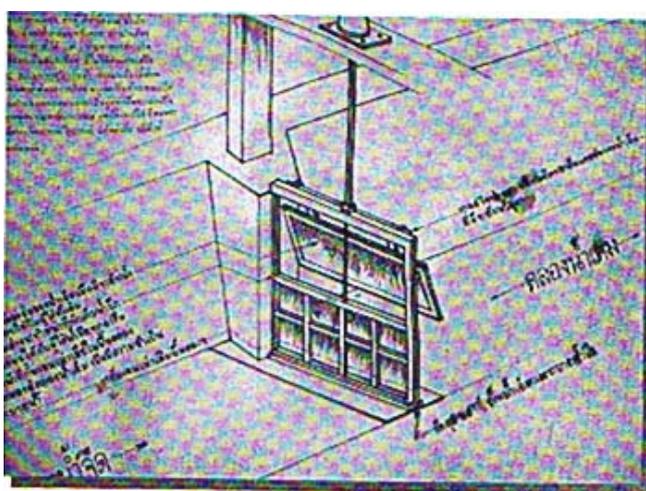
ความขัดแย้งระหว่างคนสองฝั่ง เกิดขึ้นเพราะอาชีพของฝ่ายหนึ่งสร้างความเสียหายให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น เมื่อชาวนาต้องการระบายน้ำออกจากนา หรือในช่วงฤดูฝนที่น้ำท่วมเรียกสวนไร่นา ทางฝั่งน้ำจืดก็ต้องการเปิดประตูระบายน้ำเพื่อระบายน้ำลงคลองออกสู่ทะเล แต่เนื่องจากการเปิดประตูระบายน้ำมีลักษณะเป็นการยกบานประตูขึ้นมาจากกันคลอง ทำให้ตะกอนดินเลนที่เน่าเหม็น แก๊สไข่เน่า และแอมโมเนีย ตลอดจนมลพิษสารเคมีต่าง ๆ ที่สะสมอยู่หน้าประตู ไหลทะลักเข้าไปในฝั่งน้ำเค็ม ทำให้กุ้ง ปลาตาย “แบบล้างบาง” สร้างความเสียหายให้กับผู้ที่อยู่ทางฝั่งน้ำเค็มเป็นอย่างมาก และความขัดแย้งก็นับแต่จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

ทั้งนี้ เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2526-2530 ได้มีการขยายพื้นที่นาุ้ง และบ่อปลาสดอย่างรวดเร็ว และที่ซ้ำร้ายก็คือช่วงปี พ.ศ. 2538-2542 ได้มีโรงงานอุตสาหกรรมเข้ามาก่อตั้งเพิ่มมากขึ้น และมีการปล่อยน้ำเสียลงคลองอีกด้วย จนเป็นเหตุอันนำไปสู่การฟ้องร้องของชาวบ้านเพื่อเรียกค่าเสียหายในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2543

ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2543 ชุมชนได้รวมตัวกันจัดตั้ง “กลุ่มออมทรัพย์ผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำตำบลแพรกหนามแดง” ซึ่งในปี 2544 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำตำบลแพรกหนามแดง” เพื่อทำหน้าที่เป็นแกนนำในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และยังสามารถเข้าร่วมโครงการ “งานวิจัยเพื่อท้องถิ่น” กับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยเริ่มต้นด้วยการรวบรวมแกนนำทั้งฝั่งน้ำจืดและฝั่งน้ำเค็มได้ 8 ท่าน ศึกษาปัญหา เก็บข้อมูล ศึกษาภูมิปัญญาการจัดการน้ำในอดีตจากผู้เฒ่าผู้แก่ สำรวจความต้องการ ความคาดหวังของชุมชนในเรื่องการจัดการน้ำ ระดมความคิดเพื่อ “พัฒนาโจทย์” โดยจัดให้มีเวทีพูดคุยชี้แจงว่า “ที่กำลังทำกันอยู่นี้คืออะไร ทำไปทำไม เพื่อประโยชน์อะไร” แรกทีเดียวชาวบ้านก็ไม่ให้ความร่วมมือไม่ยอมมาพูดคุย จึงต้องหันมาใช้เยาวชนเป็นสื่อกลาง โดยอาศัยประเด็นเรื่อง “สิ่งแวดล้อม” เป็นประเด็นนำ ทำให้เกิดการพูดคุยกันระหว่างเด็ก ๆ และคนในครอบครัว ซึ่งนำไปสู่การตอบคำถามที่ว่า “ขณะนี้มีปัญหาอะไร นักหนาสาหัสแค่ไหน สภาพน้ำในชุมชนเป็นอย่างไร แล้วในอดีตอยู่กันอย่างไร” โดยจัดให้มีเวทีทั้งในระดับชาวบ้าน และในระดับตำบล ในระหว่างที่ชวนคุยก็มีการจดบันทึก และหลังเสร็จจากเวทีก็มีการสรุปข้อมูล ทำให้ได้รู้เกี่ยวกับภูมิหลังต่าง ๆ วิธีชีวิตชุมชนที่สัมพันธ์กับน้ำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการน้ำ และความคาดหวังของชาวบ้านต่อการใช้น้ำ

ข้อมูลดังกล่าวได้ถูกนำมาวิเคราะห์ วิจัย โดยใช้หลัก “5 ร่วม” คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับประโยชน์ จนในที่สุดได้ตกลงใจกันว่าจะต้องออกแบบประตูน้ำใหม่ ใช้แทนประตูน้ำแบบเดิมของกรมชลประทาน ที่เป็นบานเหล็กที่บึงทั้งบาน ซึ่งยากต่อ

การจัดการน้ำ ไม่มีความยืดหยุ่น อันจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนทั้งสองฝั่ง **ประตูน้ำแบบใหม่**ตามที่ตกลงกันนี้ ท่อนล่างจะเป็นบานทึบ ส่วนท่อนบนจะเป็นบานสวิงที่สามารถปิด-เปิดได้ โดยอาศัยแรงดันของน้ำ คือเมื่อน้ำจืดมีมากเกินระดับ ก็จะผลักบานสวิงให้เปิดออกปล่อยน้ำจืดให้ไหลออกมาผสมกับน้ำเค็มเป็นน้ำกร่อย ที่ส่งผลให้กุ้งเติบโตได้ดี ครั้นเมื่อถึงเวลาที่น้ำเค็มขึ้นสูง ก็จะดันบานสวิงปิดทำให้น้ำเค็มไม่ไหลเข้าคลองน้ำจืด นอกจากนี้ในช่วงมรสุม เมื่อน้ำเหนือมาแรงก็สามารถยกประตูน้ำขึ้นทั้งบานได้โดยได้มีการประสานการเปิด-ปิดประตูน้ำ ตามแต่ละฤดูกาลในรอบปีไว้ด้วย



ภาพที่ 8: แบบแปลนประตูน้ำฝีมือวิศวกรชาวบ้าน

นอกจากการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการน้ำและการออกแบบประตูน้ำแล้ว กระบวนการจัดการความรู้ยังทำให้ “คนฝั่งน้ำจืดรู้ปัญหาคนฝั่งน้ำเค็ม และคนฝั่งน้ำเค็มก็รู้ปัญหาของคนฝั่งน้ำจืด ไม่เอาแต่ใจ ไม่คิดแต่ประโยชน์ส่วนตน” ต่างคนต่างหันมาให้ความสนใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ที่เป็นปัญหาร่วมกันของคนทั้งฝั่งน้ำจืด และฝั่งน้ำเค็ม ทำให้ความสัมพันธ์ภายในชุมชนดีขึ้นอย่างมาก จากที่เคย “ลากมิด ลากปิ่นมาคุยกัน” ก็หันมาพูดจาปรึกษากัน ทำให้ความขัดแย้งลดลงไปได้ ทั้งนี้ก็ด้วยพลังใจและความอดทนของคนในชุมชนแพรกดนามแดง และผู้ประสานงานวิจัยที่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นได้ในชุมชนแห่งนี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นชุมชนต้นแบบการทำ KM ที่น่าชื่นชมยิ่งแห่งหนึ่งในเมืองไทย

## กรณีศึกษาที่ 2 : การจัดการความรู้ในชุมชน: แม่สรวย-เวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2547 ที่ผ่านมา ศคส. ได้จัดอภิปรายเรื่อง “การจัดการความรู้ในชุมชน: แม่สรวย-เวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย” โดยได้เชิญ รศ.ศรีศักร วัลลิโภดม เมธีวิจัยอาวุโส สกว. และคณะวิจัยท้องถิ่น นักพัฒนาอิสระ มาเล่าให้ฟังเกี่ยวกับโครงการศึกษาวิจัย “แนวใหม่” ภายใต้รูปแบบที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นการจัดการความรู้ในบริบทของสังคมไทยก็ได้ ท่านอาจารย์ศรีศักร ได้ออกตัวตั้งแต่เริ่มอภิปรายว่า การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ที่มิบทบาทหลักในการศึกษาหรือการจัดการความรู้ ก็คือกลุ่มคนที่อยู่ในท้องถิ่นนั่นเอง

โครงการวิจัยนี้เป็นการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ “นิเวศวัฒนธรรม” ที่ทำให้คนในท้องถิ่นได้มีโอกาสเรียนรู้วิถีชีวิตความเป็นมาตั้งแต่ดั้งเดิมของชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ เป็นการศึกษาอดีต เพื่อค้นหารากเหง้าของชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นฐานสำคัญสำหรับการสร้างความเข้าใจในปัญหาและสิ่งต่างๆ ที่ชุมชนกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน กระบวนการจัดการความรู้ ได้ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนหลายกลุ่ม ที่มีมุมมองที่ค่อนข้างจะแตกต่างและหลากหลาย เป็นมุมมองที่มาจากพระภิกษุสงฆ์ ชาวบ้าน นักวิชาการ และนักพัฒนาอิสระ เป็นมุมมองของคนต่างวัย ทั้งที่เป็นผู้สูงอายุ และกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งถึงแม้มุมมองและประสบการณ์จะแตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนมีร่วมกัน ก็คือกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาและสถานการณ์ที่กระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขาในปัจจุบัน

อำเภอแม่สรวย-อำเภอเวียงป่าเป้า เป็นพื้นที่ลุ่มน้ำที่มีแม่น้ำแม่ลาวเป็นแม่น้ำสายหลัก จากการศึกษาประวัติศาสตร์ของชุมชน ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของคนในชุมชนลุ่มแม่น้ำลาว ที่มีประวัติความเป็นมาเก่าแก่มาตั้งแต่ยุคล้านนา เพราะได้อาศัยแม่น้ำแม่ลาวเป็นเส้นทางสัญจรที่สำคัญเพื่อติดต่อกับเมืองต่าง ๆ ที่ห่างไกล ทำให้เป็นแหล่งรวมของคนหลายชนชาติมาอาศัยอยู่ร่วมกัน มีทั้งที่เป็นคนเมืองที่มาอาศัยอยู่ในพื้นที่ราบ คนเมืองที่อาศัยอยู่บนพื้นที่ราบสูง ตลอดจนชนชาวเขาเผ่าต่าง ๆ โดยที่เป็นการอยู่แบบพึ่งพากัน ช่วยเหลือเกื้อกูล มีน้ำใจให้กันและกัน มีวิถีชีวิตการทำมาหากินที่แตกต่างกัน เช่น คนบนที่ราบยี่ดอชีพการทำนาเป็นหลัก คนบนที่สูงมักจะประกอบอาชีพทำสวนเมี่ยง หรือทำชา ส่วนชาวเขาเผ่าต่าง ๆ ก็คุ้นชินกับการทำไร่ ซึ่งล้วนแต่เป็นวิถีชีวิตที่ต้องพึ่งพาอาศัย และใกล้ชิดธรรมชาติทั้งสิ้น



ภาพที่ 9: ภูมิทัศน์แม่สรวย จังหวัดเชียงราย

จากการที่คนในชุมชนแม่สรวย-เวียงป่าเป้า อาศัยการทำเกษตรกรรมเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้การจัดการเรื่องน้ำถือเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งต่อการดำเนินชีวิตของพวกเขา ในอดีตชาวบ้านได้ร่วมกันสร้างฝายกั้นน้ำที่มีทั้งขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก เป็นระบบการจัดการน้ำที่มีการแบ่งหน้าที่และบริหารจัดการกันเอง หลังจากที่ได้มีการสร้างอ่างเก็บน้ำ และเขื่อนแม่สรวย ระบบการจัดการน้ำแบบมีส่วนร่วมเช่นในอดีต ก็ได้ถูกทำลายลง เขื่อนแม่สรวยได้เปลี่ยนวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ไปโดยสิ้นเชิง

ในปัจจุบันเริ่มมีปัญหาการแย่งใช้น้ำในพื้นที่กสิกรรม และที่ซำร้ายยังเกิดปัญหาน้ำท่วมหนักขึ้นในพื้นที่ในช่วงปี 2545-2546 อีกด้วย เหตุการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลให้ชีวิตความเป็นอยู่ของชาวบ้านเลวร้ายลง หลายคนไม่สามารถประกอบอาชีพดั้งเดิมได้อีกต่อไป ในขณะที่เดียวกันระบบทุนได้คืบคลานเข้ามาในพื้นที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีการปลูกพืชเชิงเดี่ยว เช่น การทำสวนส้มมากขึ้น เนื่องจากเห็นว่าทำรายได้ได้ดี มีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูง แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ต้องใช้ปุ๋ยและสารเคมีในปริมาณที่มากขึ้นเรื่อย ๆ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของคนในพื้นที่ และส่งผลเสียต่อสภาพแวดล้อมอย่างเห็นได้ชัดเจน

กระบวนการวิจัยท้องถิ่นในลักษณะดังกล่าว ถือเป็นจัดการความรู้ ที่ก่อให้เกิดผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน ทำให้เกิดกลุ่มแกนนำ ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวต่าง ๆ มากมาย เช่น กลุ่มเคลื่อนไหวทางวัฒนธรรม ที่ได้จัดสร้างพิพิธภัณฑท้องถิ่นขึ้นที่วัดศรีสุทธาวาส กลุ่มคนเฒ่าคนแก่ ได้จัดกิจกรรมทำของเล่นพื้นบ้านที่พัฒนาขึ้นมาจากภูมิปัญญาดั้งเดิม เกิดกลุ่มเด็กน้อยรักษ์ปลา ซึ่งเป็นการนำเด็กให้มาร่วมเรียนรู้ปัญหาจริงที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ฝึกให้พวกเขาเข้าใจกระบวนการวิเคราะห์ และร่วมกันแก้ปัญหา สร้างความรัก ความภูมิใจในท้องถิ่นของตน แม้ว่า

โครงการวิจัยนี้จะไม่เสร็จสมบูรณ์ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ก็คือ ความร่วมมือร่วมใจกันของคนในชุมชน ในการสร้างและใช้ความรู้ท้องถิ่น เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่โดยมี “การจัดการความรู้” เป็นกลไกสำคัญ ที่ทำให้เกิดการจัดการแบบวิถีไทย ที่ให้คุณค่ากับเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูล การยอมรับเชื่อฟังกัน เป็นการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน เป็นความรู้ที่กลมกลืนกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ เป็นความรู้ที่สังเคราะห์ขึ้นเองภายในชุมชน และเป็นความรู้ที่ได้จากการบูรณาการภูมิปัญญา และหลักวิชาการ

สังคมทุกสังคมย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวเป็นธรรมดา แต่กระแสนการเปลี่ยนแปลงที่เชี่ยวกรากจากภายนอก ทำให้ดูประหนึ่งว่าชุมชนขาดความสามารถในการจัดการ และใช้ความรู้ งานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นชัดเจนแล้วว่า ชาวบ้านเองมีศักยภาพในการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มเปี่ยม แต่สิ่งที่เขาขาดอาจเป็นเพียงผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมเอื้ออำนวย ทำให้วงจรของการจัดการความรู้เริ่มตันและหมุนไปอย่างได้สมดุล เป็นธรรมชาติ ไม่ขัดต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งในกรณีของชุมชนแม่สรวย-เวียงป่าเป้า ก็เกิดขึ้นจากความทุ่มเทของหัวหน้าโครงการ ท่านอาจารย์ศรีศักร วัลลิโภดม และแกนนำในพื้นที่ เช่น อาจารย์วัจนภรณ์ วงศ์ชมพู พระอาจารย์บรรพต (เจ้าอาวาสวัดศรีสุทธาวาส) คุณวีรพงษ์ กิ่งวานนวกุล คุณสุกัญญา แสงหล้า และอีกหลาย ๆ ท่านที่ถึงแม้จะไม่ได้ออกนาม แต่ก็สามารถเรียกได้เต็มปากว่า ท่านเหล่านั้นคือนักวิจัยท้องถิ่น นักจัดการความรู้ชุมชนที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

## ปิดฉาก เปิดทาง

เห็นหรือยังครับว่า...แต่ละกรณีที่ยกมา มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็น KM ในรูปแบบที่หลากหลาย ไม่จำเป็นต้องเดินตามโมเดล “ปลาหู” หรือใช้ “ธารปัญญา” อย่างที่ผมเล่าให้ฟังเสมอไป ผมไม่ต้องการให้ท่านติดอยู่แค่ที่ตัว “โมเดล” หรือตัว “เครื่องมือ” เพียงเท่านั้น เพราะไม่มีอะไรที่จะอันตรายหรือร้ายแรงเท่ากับการเรียนรู้ด้วยหัวใจที่ “คับแคบ” ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ปฏิเสธทุกสิ่งทุกอย่าง

ที่ไม่ตรงกับความสำเร็จ หรือทฤษฎีเดิมที่มีอยู่

ขอย้ำอีกครั้งนะครับว่า KM ไม่ใช่มีแค่โมเดล “ปลาหู” และเครื่องมือชุด “ธารปัญญา” เท่านั้น ยังมีรูปแบบที่หลากหลายอีกมากมายที่รอการค้นพบของท่านอยู่ สำหรับโครงการ KM อื่น ๆ ที่ สคส. มีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ร่วมดำเนินการจนมรผลงานออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมบ้างแล้ว ได้แก่

(1) การจัดการความรู้ของประชามนัน ที่คุณหมอชาติรี เจริญศิริ เขียนออกมาเป็นหนังสือชื่อ “ประชามนันกับการจัดการความรู้”

(2) การจัดการความรู้เรื่องดินของชาวบ้านอำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ ภายใต้การนำของครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ

(3) การจัดการความรู้เรื่องการพัฒนาพันธุ์ข้าว ภายใต้เครือข่ายของมูลนิธิข้าวขวัญ ที่มีคุณเดชา เป็นแกนนำ เป็นต้น

สิ่งต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้ ถือว่าเป็นนิมิตหมายที่ดีต่อการพัฒนาของสังคมไทยไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) และเป็นสังคมที่มีการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Society) ช่วงเวลานี้จึงเป็นช่วงเวลาแห่งการเตรียมตัวและปรับเปลี่ยน เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสังคมที่นิยมแต่ออกความเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ไปสู่สังคมแห่งการวิเคราะห์ และวิจัย จากสังคมที่ทำโดยอาศัยความเคยชิน ทำไปโดยไม่ต้องคิด ไม่ต้องวิเคราะห์ เรียกว่าเป็นสังคมแห่งการ “รับรู้” (ตามสำนวนของครูบาสุทธินันท์) ไปสู่สังคมแห่งการ “เรียนรู้” คือสังคมที่มีการใช้ และสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งถือว่าการปูทางไปสู่ “สังคมอุดมปัญญา” อันเป็นความปรารถนาของพวกเราทุกคน

---