



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”

นายนคร บริพจน์มงคล

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



- การจัดการความรู้ “เน้นการปฏิบัติ ไม่ใช่เน้นทฤษฎี”
หากไม่ปฏิบัติ ก็ไม่เกิดการจัดการความรู้และไม่ได้ผลของการจัดการความรู้
- การจัดการความรู้ “เป็นทักษะ”
ความรู้ในที่นี้นอกจากภายใน โดยอาศัยประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติ เป็นความรู้แบบ “ทำได้” มากกว่า “พูดได้”
- การจัดการความรู้ “ต้องเรียนลัด แต่ไม่เรียนแบบ”
 - เรียนลัด จากหน่วยงานอื่นๆ
 - ไม่เรียนแบบ “สำเร็จรูป” หรือไม่ “คัดลอก” เอามาใช้ทั้งหมด แต่เอาวิธีการของเขามา “ปรับใช้”

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



- การจัดการความรู้ “เปิดใจรับ”

- กลุ่มแรก

เคยได้ยินได้ฟังแล้ว / เปรียบเทียบนิยามเดิม / ปฏิเสธ ไม่ฟัง ไม่ยอมรับ / ไม่สอดคล้องกับความเข้าใจเดิมทำให้ “ไม่ศรัทธา” “วัฒนธรรมไทย ศรัทธามาก่อนปัญญา”

- กลุ่มหลัง

ไม่มีนิยามเดิม / ไม่มีเปรียบเทียบ / มีความว่างเปล่า / บั่นทีกในหน่วยความจำทันที / ... ศรัทธาเกินไปที่ไม่ดี...

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



พระพุทธเจ้าได้ทรงสอน “อย่าได้เชื่อถือ” อากา 10 อย่างดังนี้

1. โดยการฟังตามกันมา
2. โดยการถือสืบๆ กันมา
3. โดยการเล่าลือ
4. โดยการอ้างตำรา
5. โดยตรรกะ
6. โดยการอนุমান
7. โดยการคิดตรองตามแนวเหตุผล
8. เพราะเข้ากันได้กับทฤษฎีของตน
9. เพราะมองเห็นรูปลักษณะน่าเชื่อ
10. เพราะนับถือที่ท่านนี้ เป็นครูของเรา

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



ก้าวสู่ “การจัดการความรู้”

- “ปลาทู” เพื่อปูทาง
- “โมเดล” จัดการความรู้
- “ปลาตะเพียน” เปลี่ยนทั้งฝูง
- “ปัจเจกบุคคล” ของระดับความรู้แต่ละบุคคล

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทุ” เพื่อปูทาง

- “การจัดการความรู้” หรือ “ KM / Knowledge Management ”
- KM เป็นการจัดการความรู้ที่เกิดจาก “การกระทำ”
- ความรู้ในบริบทของ KM ไม่ใช่แค่ความรู้จากการ “อ่าน” “รับฟัง”
ความรู้ที่ประกอบจากส่วน...

ทักษะ (Skill)

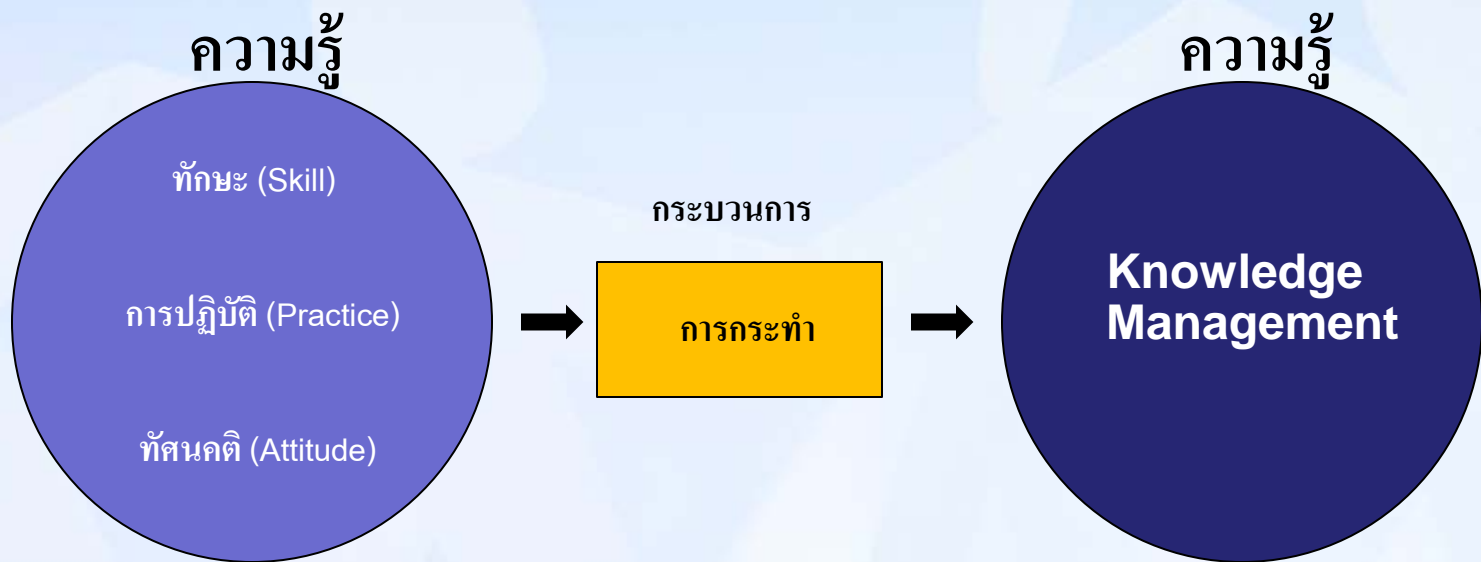
การปฏิบัติ (Practice)

ทัศนคติ (Attitude)

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทู” เพื่อปูทาง



“การจัดการความรู้... ไม่ทำไม่รู้”
ตัวอย่าง “การหัดขี่จักรยาน”



“ปลาทู” เพื่อปูทาง

- เปรียบ “ปลาทู” กับ “KM” แยกเป็น 3 ส่วน
 - ส่วนหัว (Knowledge Vision / KV)
 - ส่วนตัว (Knowledge Sharing / KS)
 - ส่วนหาง (Knowledge Assets / KA)

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทู” เพื่อปูทาง

- เปรียบ “ปลาทู” กับ “KM” แยกเป็น 3 ส่วน

หัวปลา (Knowledge Vision)

"ทำ KM ไปเพื่ออะไร"
กำลังจะไปทางไหน

KV

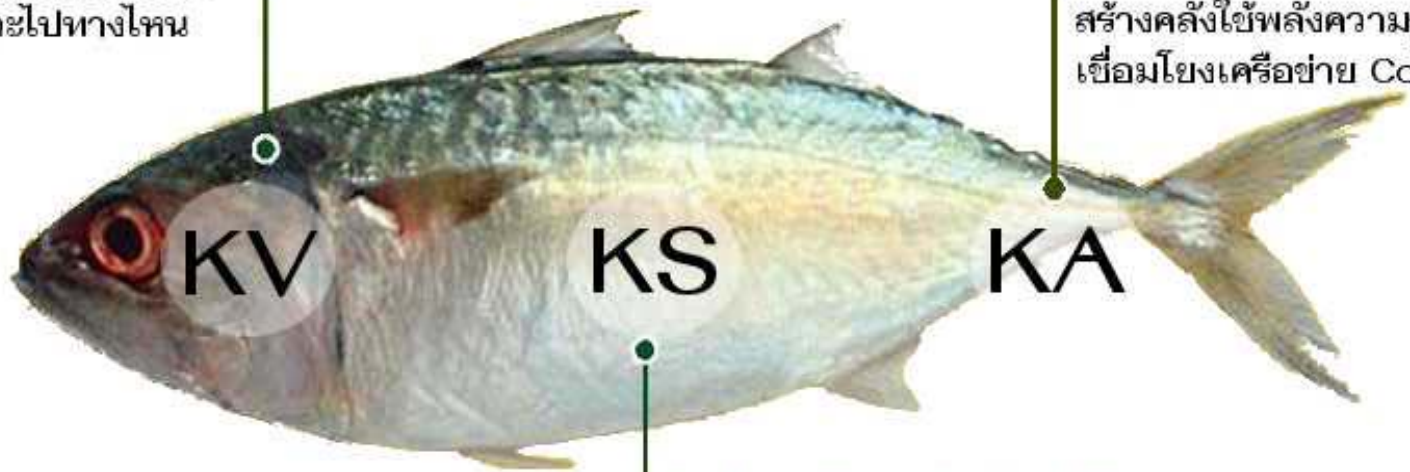
หางปลา (Knowledge Asset)

"สละบัตหาง"
สร้างคลังใช้พลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย CoP

KA

ตัวปลา (Knowledge Sharing)

"หัวใจของการทำ KM"
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทู” เพื่อปูทาง

- เปรียบ “ปลาทู” กับ “KM” แยกเป็น 3 ส่วน

– ส่วนหัว (Knowledge Vision / KV)

เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้

“เรากำลังจะมุ่งหน้าไปทางไหน” หรือ “เราทำ KM ไปเพื่ออะไร”

“หลายองค์กรทำไปแต่ตอบคำถามนี้ไม่ได้” หรือ “ได้ชื่อว่าทำ KM แล้ว”

...KM ไม่ใช่ตัวเป้าหมาย KM เป็นแค่ตัวกระบวนการ...

ที่ทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามต้องการ โดยใช้ความรู้เป็นฐาน เป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทุ” เพื่อปูทาง

- เปรียบ “ปลาทุ” กับ “KM” แยกเป็น 3 ส่วน
 - ส่วนหัว (Knowledge Vision / KV)
KM เป็นเพียงแค่ “เครื่องมือ” ที่นำไปสู่จุดหมาย
KM ไม่ได้เป็นตัวเป้าหมายของการจัดการความรู้

เช่น

ทำ KM เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้การรับรองมาตรฐาน

ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการดูแลผู้ป่วย

ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริการ

ทำ KM เพื่อ ...

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทู” เพื่อปูทาง

- เปรียบ “ปลาทู” กับ “KM” แยกเป็น 3 ส่วน

- ส่วนตัว (Knowledge Sharing / KS)

เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn)

เป็นส่วนหัวใจและเป็นส่วนที่ยากลำบากที่สุดของกระบวนการ KM

“มีใจให้แก่กันและกัน” “ทำอะไรคนจะยินยอมและพร้อมแบ่งปัน”

“ทำอะไรให้คนเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้”

...คนไทยเป็นคนมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตากรุณา...

แต่เฉพาะคนที่เรา “แคร์” เช่น พี่น้อง เครือญาติ เพื่อนสนิท เป็นต้น

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทู” เพื่อปูทาง

- เปรียบ “ปลาทู” กับ “KM” แยกเป็น 3 ส่วน
 - ส่วนตัว (Knowledge Sharing / KS)
ฉะนั้นคำว่า “จัดการ” ในที่นี้จึงหมายถึง

...เป็นการจัดการที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คน
พร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน...

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาทู” เพื่อปูทาง

- เปรียบ “ปลาทู” กับ “KM” แยกเป็น 3 ส่วน

– ส่วนหาง (Knowledge Assets / KA)

เป็นเนื้อความรู้ เก็บสะสมไว้ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้”

ความรู้ที่ดีในเชิง KM “ไม่ใช่ที่สำหรับจับยึด” “มีโครงสร้างมีการจัดหมวดหมู่” เรียกใช้ได้สะดวกและ “การปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ”

เป็นส่วนที่เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) มีบทบาทมาก ต่อ “คลังความรู้” และเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง

...อินเทอร์เน็ตมีเวทีเสมือน เช่น เว็บบอร์ด...

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“โมเดล” จัดการความรู้



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“โมเดล” จัดการความรู้

มีทีมงาน “ทำ KM เพิ่มภาระ ?”

“งานประจำมากแล้ว / เสียเวลาอีก”

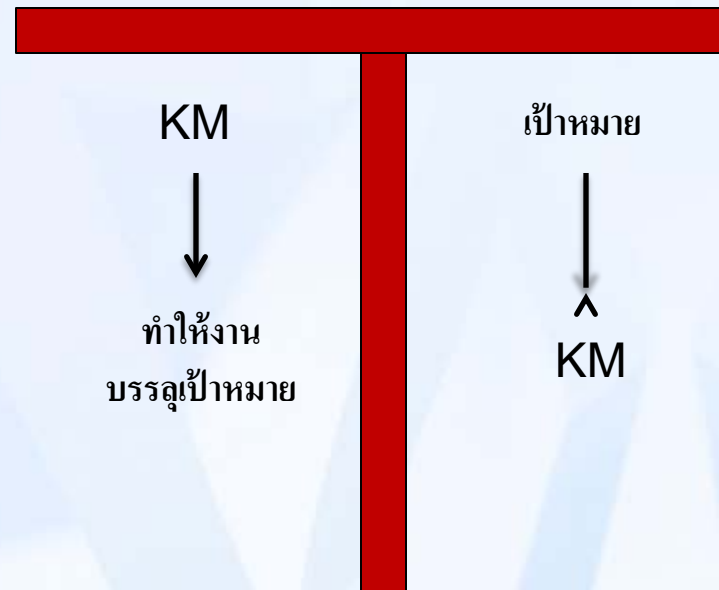


ความรู้



คน + วัฒนธรรมองค์กร

งาน



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“โมเดล” จัดการความรู้



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“โมเดล” จัดการความรู้

มิตिकนและวัฒนธรรมองค์กร

“คนเป็นผู้สร้าง และเป็นผู้ใช้ความรู้”

องค์กรประกอบด้วยคนหลายๆ คน “วัฒนธรรมองค์กรคือวิถีชีวิต
ของคนในองค์กร คนในองค์กรจึงเป็นผู้สร้าง และผู้ปฏิบัติตาม
วัฒนธรรมขององค์กร”

ฉะนั้นสิ่งที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการ
จัดการความรู้ คือ “เวลา” “ใจ” “พื้นที่หรือเวที” “เทคโนโลยี”



ความรู้



คน + วัฒนธรรมองค์กร



งาน

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“โมเดล” จัดการความรู้ มิติคคนและวัฒนธรรมองค์กร

- “เรื่องเวลา”

— ทำงานจนโง่หัวไม่ขึ้น “ไม่มีเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ” ก็ไม่สามารถนำ KM มาใช้ในหน่วยงานนี้ได้

- “เรื่องใจ”

— คนต้องมึน้ำใจ มีใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ไม่ปิดกั้น คับแคบ มือคตติ”
— ต้อง “เปิดใจให้กว้าง” “ว่างรับสิ่งใหม่ๆ” “ไม่ยึดติดสิ่งเดิม ความรู้เดิม”



ความรู้



คน + วัฒนธรรมองค์กร



งาน



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“โมเดล” จัดการความรู้ มิติคนและวัฒนธรรมองค์กร

- “เรื่องพื้นที่หรือเวที”

- เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ “เป็นทางการ” และ “ไม่เป็นทางการ”
- คนสนใจเรื่องเดียวกันพบปะกัน “ชุมชน / Community of Practices (CoPs)” CoPS ที่มีหลากหลายแบบ มีมุมมองที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

- “เรื่องเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT)”

- เครื่องมือที่ทรงพลัง สามารถขยายศักยภาพเครือข่ายได้กว้างขวาง สะดวก และรวดเร็ว เช่น ชุมชนแบบออนไลน์ (Online) “กล้าแสดงออก ไม่มีกำแพงระหว่างคนทั้งด้านตำแหน่งงาน อายุและชื่อ”



ความรู้



คน + วัฒนธรรมองค์กร

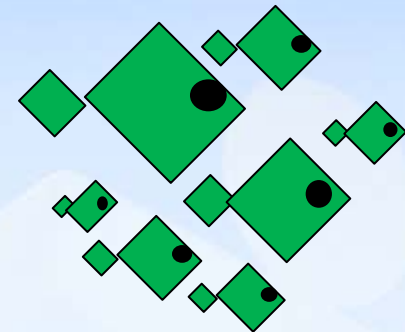
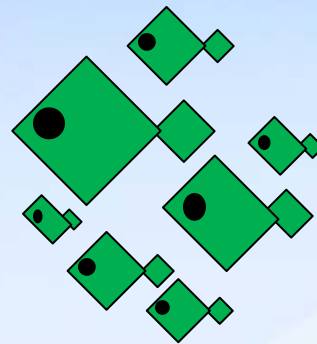
งาน



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาตะเพียน” เปลี่ยนทั้งฝูง



- ปลาทุกตัวว่ายไปด้วยกัน
ไม่แตกฝูง เปลี่ยนทิศทางตามกัน และเปลี่ยนผู้นำได้
- สะท้อนสิ่งต่างๆ ให้ผู้นำทำอย่างไรให้ “สามัคคีกัน” “ไปทิศทางเดียวกัน” “สร้างภาวะผู้นำทุกระดับ ทุกสถานการณ์”
- ต้องเปลี่ยน “กรอบความคิด” หรือ “กระบวนทัศน์การบริหาร”

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาตะเพียน” เปลี่ยนทั้งฝูง

กระบวนทัศน์การจัดการแบบเดิม (Closed System)

- ตัวชี้วัด “กิจกรรม”
- บริหารงานแบบพื้นฐานยุคอุตสาหกรรมเน้น Mass Production
- มองมนุษย์ในฐานะ “แรงงาน”
- มองความรู้ว่า “เป็นสิ่งแยกจากคน”
- มองความรู้ในลักษณะที่ไม่ผูกติดกับบริบท เน้นความเป็นสากล
- การจัดการที่อาศัยการสั่งการและควบคุม (Command & Control)
- เน้นการวางแผนลงรายละเอียดและอาศัยกลไกในการติดตามการดำเนินงานเทียบกับแผน

กระบวนทัศน์การจัดการแบบ KM (Open System)

- ตัวชี้วัด “สมรรถนะการทำงาน (Performance)”
- บริหารงานแบบใช้ความรู้เป็นฐาน เน้น Mass Customization
- มองมนุษย์ในฐานะแหล่ง “ทุนทางปัญญา”
- มองความรู้ว่า “เป็นสิ่งแนบแน่นอยู่กับคน”
- มองความรู้ในลักษณะที่ผูกพันอยู่กับบริบท ใช้ได้เฉพาะกรณี / เฉพาะงาน
- การจัดการมุ่งเน้นการส่งเสริม สนับสนุน (Enabling) และมอบอำนาจตัดสินใจ (Empowerment)
- กำหนดตัวชี้วัด Performance ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และติดตามการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดเหล่านั้น

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาตะเพียน” เปลี่ยนทั้งฝูง

ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาท หรือ กระบวนทัศน์

- เปลี่ยนการใช้อำนาจเป็นการส่งมอบอำนาจ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติ “อิสระในการตัดสินใจ” “คิดริเริ่ม” “ดำเนินการด้วยตัวเอง”
- กลุ่มเกิดเป้าหมายร่วมกัน เป็นหัวใจสำคัญไม่ให้เดินหลงทาง
- ทุกคนเห็นความสำคัญของตัวชี้วัดเรื่อง “ประสิทธิผล” และคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้



“ปลาตะเพียน” เปลี่ยนทั้งฝูง

หน้าที่ผู้บริหารด้าน KM (Chief Knowledge Officer / CKO)

- กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การทำ KM ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น “ตัวชี้วัด KPI” “การให้รางวัล”
- ส่งเสริมให้เกิดการทำงานภายใต้วิธีคิดแบบ KM
- ส่งเสริมการทำงานแบบ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้” เช่น “ขอและให้คำแนะนำ หรือปรึกษาหารือผู้อื่น”
“สรุปและปรับปรุงข้อบกพร่องทั้งหมดของงานที่เสร็จสิ้น”

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



“ปลาตะเพียน” เปลี่ยนทั้งฝูง

หน้าที่ผู้บริหารด้าน KM (Chief Knowledge Officer / CKO)

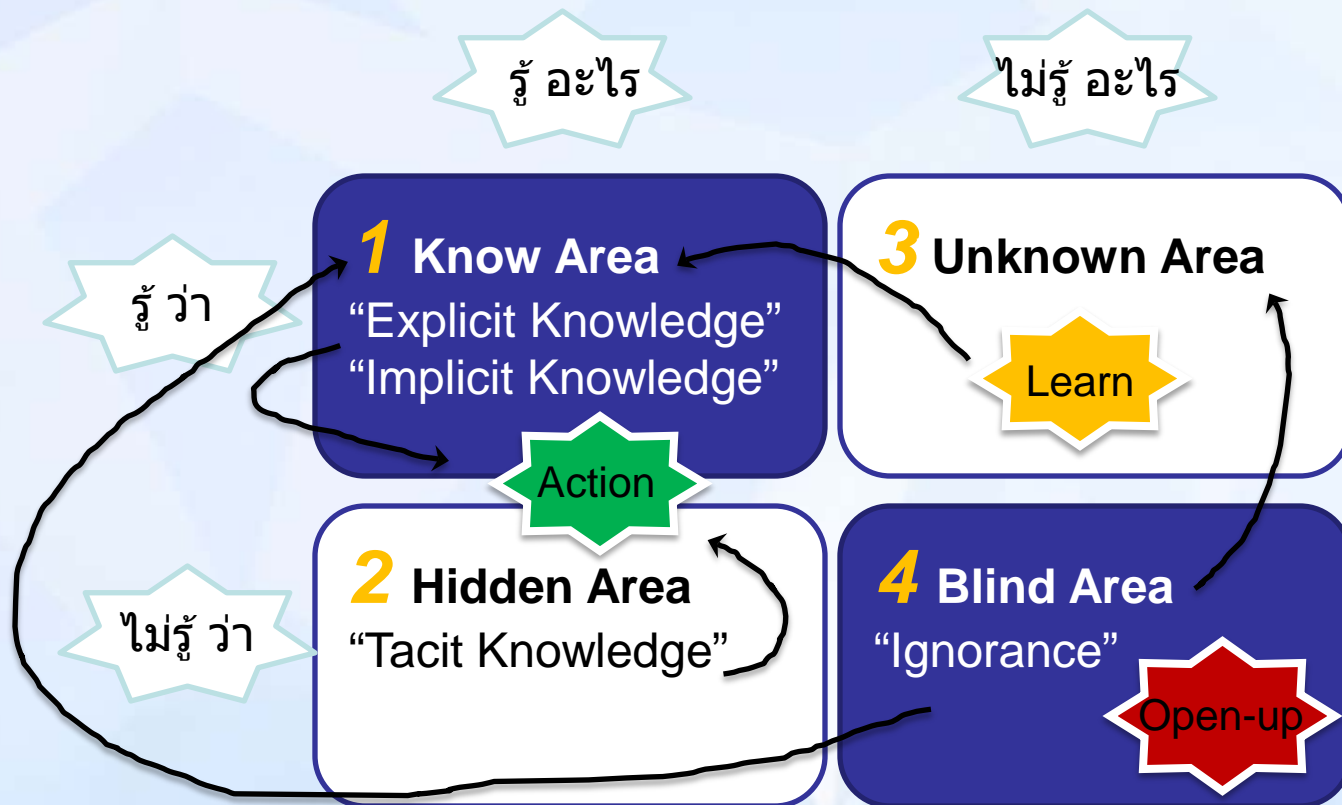
- การดักจับ หรือ “คว่า” ความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้
- การสร้างขุมความรู้ หรือ “ควัก” ความรู้ภายในองค์กรมาใช้ประโยชน์
- ส่งเสริมพัฒนาให้เกิด “บุคคลไฟรู้” ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น “วัฒนธรรมการเรียนรู้” สิ่งเหล่านี้นำองค์กรไปสู่ ... “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ... ในที่สุด
- CKO ต้องเชื่อมั่นศักยภาพของคน “ทุกคนเรียนรู้และพัฒนาได้”
- CKO ต้องรู้เรื่อง ICT อยู่บ้างเพื่อเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



- “ปัจเจกบุคคล” ของระดับความรู้แต่ละบุคคล
ปัจเจกบุคคล หมายถึง นิสัยหรือสันดาน คนๆ นั้น

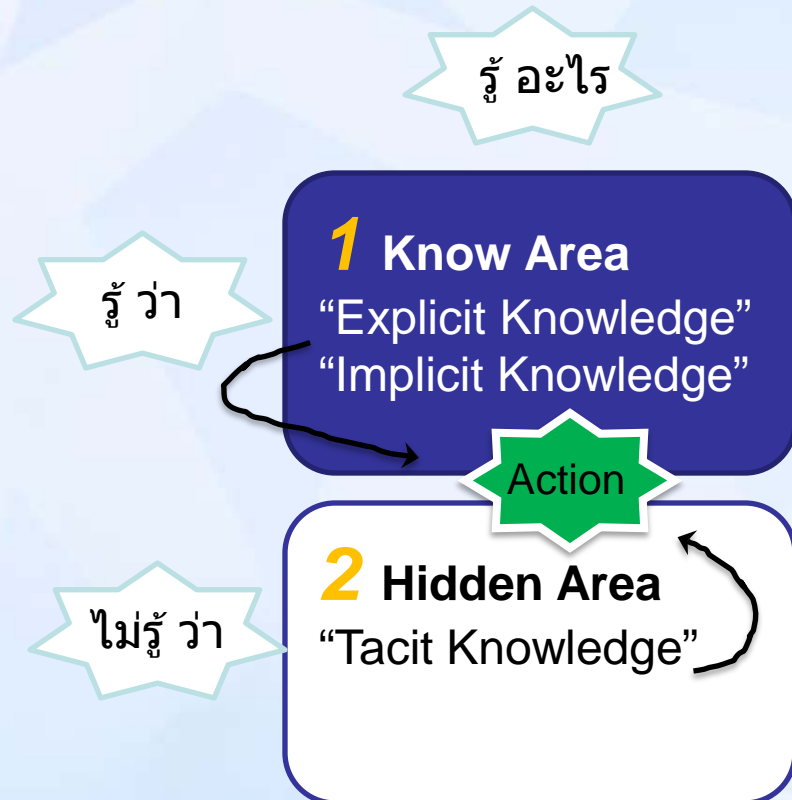
หน้าต่างความรู้
ประตูปัญญา



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



- “ปัจเจกบุคคล” ของระดับความรู้แต่ละบุคคล
ปัจเจกบุคคล “Know Area”



“Explicit Knowledge” เรารู้เด่นชัด สามารถแสดงตัวได้
อย่างชัดเจน เช่น เอกสาร หนังสือ ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน ไฟล์
เอกสาร

“Implicit Knowledge” ความรู้ฝังลึก ดึงออกมายาก ใช้เวลา
ค่อยๆ เรียบเรียงออกมาเป็น Explicit Knowledge

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



- “ปัจเจกบุคคล” ของระดับความรู้แต่ละบุคคล

ปัจเจกบุคคล “Hidden Area”



Hidden Area หรือ Tacit Knowledge

“เราไม่รู้ว่า...เราไม่รู้อะไร”

สิ่งที่เรารู้แต่ซ่อนเร้นอยู่ จนเราเองก็ไม่รู้ว่าเรารู้สิ่งนั้นอยู่ เช่น

ผมไม่เคยรู้ว่าผมทำกับข้าวได้ แต่พอได้ทำจริงๆ ก็สามารถทำได้เหมือนกัน ...

... “เราทำได้ยังไงเนี่ย” ...

Explicit Knowledge

Implicit Knowledge

Tacit Knowledge

นำมา

Action

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



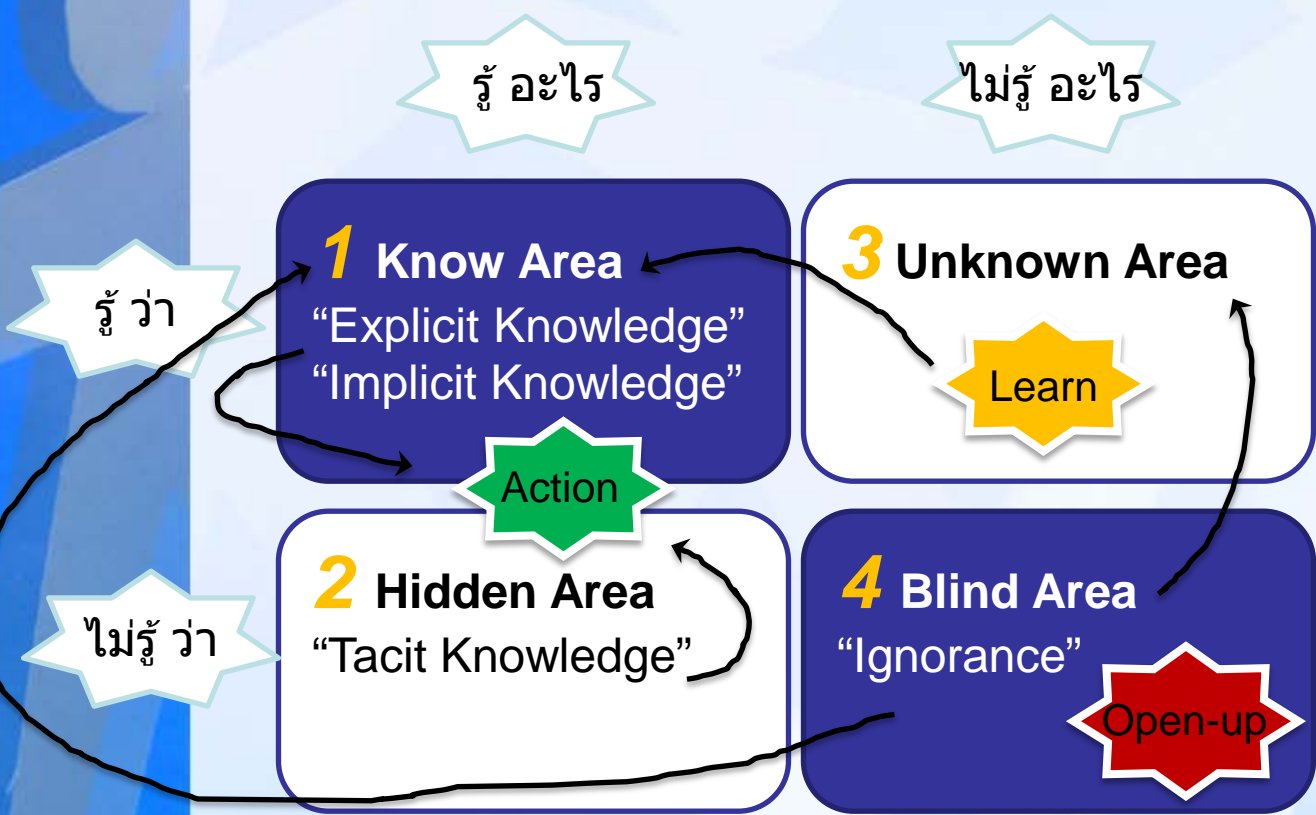
- “ปัจเจกบุคคล” ของระดับความรู้แต่ละบุคคล
ปัจเจกบุคคล “Unknown Area”



การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



- “ปัจเจกบุคคล” ของระดับความรู้แต่ละบุคคล
ปัจเจกบุคคล “Blind Area”



“เราไม่รู้ว่า...เราไม่รู้อะไร”
“จุดบอด” หรือ “จุดอับ” ของผู้ไม่รู้
เช่น การแข่งของรถ จากท้ายรถมาข้างๆ

เป็นพื้นที่อันตราย แม้มีใครเตือนเราแล้ว
ก็อาจไม่ฟัง คิดว่าตัวเรารู้ดีแล้ว เรียกว่า
พื้นที่ “อวิชชา” หรือ ผู้มี Ego สูง และ
พื้นที่ส่วน 4 นี้อาจโตขึ้นไปทับพื้นที่ 3
ส่วนที่เหลือได้

แก้ไขโดย “Open-up” คือ “เปิดใจ”
รับฟังอย่างไม่มีอคติ ไม่ตัดสิน ไม่ว่าจะคน
นั้นจะเป็น “ขจร หรือขาประจำ”

พัฒนาไปสู่พื้นที่ 3 และ 1 ได้

“หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา”
นำมาใช้ในการใช้ชีวิต การพัฒนาปัญญา
และ “การจัดการความรู้”

การจัดการความรู้ “ก้าวทฤษฎี สู่ทางปฏิบัติ”



ปิดฉาก “ทฤษฎี” เปิดทาง “ปฏิบัติ”

...KM ไม่ทำไม่รู้...



อ้างอิง. การจัดการความรู้ จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง “ฉบับมือใหม่หัดขับ”
โดย. ดร.ประพนธ์ ภาสุกยัต จาก สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)