

การจัดการความรู้

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช

โลกยุคปัจจุบัน แข่งขันกันด้วยการสร้างนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลัก สำหรับนำมาใช้ขับเคลื่อนความอยู่ดีกินดีและความสุขของคนในสังคม และแข่งขัน-ร่วมมือกับสังคมอื่นประเทศอื่น ไม่ใช่แข่งขันกันด้วยการสั่งสมปัจจัย (factors accumulation) เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ, เงิน หรือแรงงาน เป็นปัจจัยหลัก เหมือนสมัยก่อน

การสร้างนวัตกรรม ต้องอาศัยความรู้ กิจกรรมสร้างความมั่งคั่งจากความรู้ นั้น ยิงดำเนินการ ตัวปัจจัยหลักคือ นวัตกรรม และความรู้จะยิ่งงอกงาม อยู่ในสภาพ “ยิ่งใช้ ยิ่งงอกงาม” แต่การสร้างความมั่งคั่งจากทรัพยากรธรรมชาติ, เงิน และแรงงาน ยิงดำเนินการตัวปัจจัยหลักจะยิ่งร่อยหรอลงไป อยู่ในสภาพ “ใช้แล้วหมด” การพัฒนาประเทศในแนวทางแรกจึงเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ในขณะที่แนวทางหลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนอย่างที่เห็น ๆ กันอยู่

สรุปได้ว่า โลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้น จะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขัน และเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสมดุล

สังคมไทยจะต้องพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจากความรู้ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift หรือ Mindset Change) ของทั้งสังคม สังคมไทยจึงจะอยู่รอดได้จากสภาพบีบคั้นรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาพบีบคั้นจากกระแสโลกาภิวัตน์

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ประเวศ วะสี ได้ให้หลักการ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” สำหรับใช้เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ยาก ว่าจะต้องดำเนินการ 3 เรื่องไปพร้อม ๆ กัน คือ การสร้างความรู้ การนำความรู้ไปเคลื่อนไหวสังคม และเชื่อมโยงความรู้และการเคลื่อนไหวสังคมกับการดำเนินการทางการเมืองเพื่อเคลื่อนไหวในเชิงระบบเชิงกติกาสังคม (กฎหมาย) หรือเชิงโครงสร้าง ในสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขานั้น มุมบนสุด ซึ่งสำคัญที่สุด และเป็นพลังหลัก แต่ดำเนินการยากที่สุด คือ การสร้างความรู้

ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ของโลก

ในการนำความรู้มาใช้สร้างนวัตกรรม หรือเพื่อพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของสังคม โดยการปรับปรุงให้ดีขึ้นทีละเล็กละน้อย (continuous improvement) นั้น วงการวิชาการและวงการบริหารจัดการของไทยมักเข้าใจผิด ว่า

จะต้องทำโดยสร้างความรู้ของเราขึ้นใช้เองทั้งหมด เป็นความเข้าใจผิดที่คิดสุดโต่งไปทางหนึ่ง และเป็นแนวทางของนักวิชาการ ส่วนผู้ประกอบการและผู้บริหารประเทศ ก็มักคิดสุดโต่งไปอีกทางหนึ่ง คือ รับถ่ายทอด (จริงๆ คือซื้อ) ความรู้หรือเทคโนโลยีของต่างประเทศมาใช้ทั้งดุ้น ด้วยความมั่นใจว่าเป็นความรู้หรือเทคโนโลยีที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล

แนวทางที่ถูกต้อง คือ แนวทางผสมผสาน ใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีจากทั่วโลกอย่างชาญฉลาด ในกรณีที่ไม่มีความรู้หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม หรือมีแต่ยังไม่เหมาะสม เราก็ดัดแปลงหรือสร้างขึ้นเอง โดยต่อยอดจากความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ให้ส่วนของการสร้างเองนั้นน้อยที่สุด ใช้เงิน เวลา และแรงงานวิจัย (แรงสมอง)ให้น้อยที่สุด

ในแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เช่นนี้ ประเทศไทยจะต้องมีความสามารถในการ (1) เข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีของทั่วโลก (2) รู้จักเลือกใช้ความรู้จากภายนอก (3) ทำวิจัยปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างต่อยอด ความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว

แหล่งความรู้ของโลกในปัจจุบัน ส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงได้ทางอินเทอร์เน็ต ทักษะในการสืบค้นผ่านอินเทอร์เน็ตจึงเป็นเรื่องสำคัญ ความรู้ฐานข้อมูลของเรื่องใดอยู่ที่ไหน การจัดระบบให้คนในประเทศไทย (รวมทั้งนักวิชาการสามารถเข้าถึงได้ในราคาที่ไม่แพงเกินไป จึงเป็นเรื่องสำคัญ เวลานี้เรายังขาดการจัดการการซื้อวารสารวิชาการ สิทธิในการเข้าถึงฐานข้อมูล ฯลฯ ที่จะก่อให้เกิดการประหยัด ยังอยู่ในลักษณะต่างคน (และต่างสถาบัน)ต่างซื้อ ทำให้มองในภาพรวมของประเทศเกิดความไม่ประหยัด คนไทยและนักวิชาการไทย ยังใช้ฐานข้อมูลความรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์แบบไม่ครบถ้วน มองเชิงนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เราขาดวัฒนธรรมค้นฐานข้อมูลสิทธิบัตร เรามักค้นแต่ฐานข้อมูลวารสารวิชาการ หรือฐานข้อมูลความรู้ทั่วไป ซึ่งไม่เพียงพอ และเป็นวัฒนธรรมภายใต้วิธีคิดแบบ “ผู้เสพ” ความรู้ ไม่ใช่ “ผู้สร้าง” ความรู้

ในแนวคิดของ “ผู้เสพ” ความรู้ เราเข้าถึงแหล่งความรู้ผ่านวิธีคิดหรือปัญหาตามแนวทางของต่างประเทศ เป็นแนวคิดที่ทำให้วงการวิชาการของไทยมีลักษณะ “ทำไม่ติดดิน” แนวทางที่ถูกต้องก็คือ เราจะต้องเสาะแสวงหาความรู้ของทั้งโลกผ่านปัญหาหรือโจทย์ของเราเอง เมื่อได้ความรู้มาโดยวิธีใดก็ตาม จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมต่อบริบททางสังคม วัฒนธรรม และขีดความสามารถด้านอื่น ๆ ของสังคมไทย แล้วจึงนำมาปรับแต่งให้เหมาะสมต่อการใช้งาน เมื่อใช้งานแล้วก็ดำเนินการพัฒนาต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง

ปัญหาอย่างหนึ่งในการสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ของไทย ก็คือ ไม่ทำอย่างต่อเนื่อง ทำแล้วหยุด แล้วไปจับชิ้นอื่นต่อ ในลักษณะของคนจับจาดหรือสมาธิสั้น

วิธีคิดหลักของประเทศไทยในการเข้าถึงความรู้ของทั้งโลก และเข้าถึงความเป็นสมัยใหม่ของความรู้ คือ การส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศ แนวคิดนี้ผิด ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

การจัดการความรู้ในองค์กร

ข้อความในตอนนีเขียนตามแนวทางในหนังสือ Boyelt J H, Boyelt JT. The Guru Guide™ to the Knowledge Economy : The Best Ideas for Operating Profitably in a Hyper-Competitive World. New York : John Wiley&Sons, Inc., 2001. ดังนั้น แนวความคิดอาจค่อนข้างไปทางองค์กรด้านธุรกิจ ท่านผู้อ่านพึงปรับใช้ตามความเหมาะสม

การจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

- การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้
- การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้
- การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้
- การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

ดังนั้นกิจกรรมต่อไปนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

- (1) การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อย และแนวทางแก้ปัญหา
- (2) กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นคนภายในองค์กร ทำตารางรายชื่อและวิธีติดต่อ

- (3) ดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น
- (4) จัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย
- (5) จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่าง ๆ
- (6) จัดกระบวนการกลุ่มให้คนจากต่างพื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหาาร่วมกัน และผลัดกันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้
- (7) ค้นหา และส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร และหาทางให้ได้อยู่ในองค์กรไปนาน ๆ
- (8) ออกแบบการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินและพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในองค์กร
- (9) ส่งเสริม ให้รางวัล หรือยกย่อง ปฏิบัติการที่นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปิดบังข้อมูล
- (10) สร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้
- (11) วัด “ต้นทุนทางปัญญา” เพื่อหาทางจัดการความรู้ให้ดีขึ้น
- (12) ทำความเข้าใจแนวโน้มของลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลจากจุดให้บริการเกี่ยวกับความต้องการ ความพึงพอใจ และรสนิยมของลูกค้า

ต้นทุนทางปัญญา

คำว่า “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) มีความหมายรวมถึง ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ทรัพย์สินทางปัญญา และประสบการณ์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสร้างความมั่งคั่งได้

สิ่งที่รวมอยู่ใน “ต้นทุนทางปัญญา” อาจมีรายการแตกต่างกัน แล้วแต่วิธีคิด และความเห็นของนักวิชาการแต่ละคน โดยมากมักรวม ต้นทุนด้านคน (Human Capital) ต้นทุนด้านโครงสร้าง (Structural Capital) ต้นทุนด้านทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ต้นทุนด้านลูกค้า ต้นทุนด้านตลาด

ต้นทุนด้านโครงสร้าง

มีมากมายหลากหลาย ครอบคลุม hardwares, softwares, ฐานข้อมูล โครงสร้างขององค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ซึ่งจะเห็นว่าบางคนก็ยกบางเรื่องไปเป็นต้นทุนด้านทรัพย์สินทางปัญญา มีผู้ให้นิยามต้นทุนด้านโครงสร้างว่า หมายถึง สิ่งที่เหลืออยู่ที่องค์กรหลังจากพนักงานกลับบ้านหมดแล้ว

ความยากของการจัดการความรู้

มีสาขารวมอยู่ 3 ข้อ เกี่ยวกับความยากของการจัดการความรู้ ได้แก่

- (1) ความรู้เป็นเรื่องที่พุดง่าย แต่ทำให้ชัดเจนได้ยาก
- (2) ความรู้ที่สำคัญที่สุด เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก
- (3) วัตถุนค่าที่แท้จริงของทรัพย์สินด้านความรู้ (Knowledge Asset) ได้ยาก

ความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้ชัดเจนได้ยาก

มี 3 สิ่งที่เกี่ยวข้องกัน และต้องแยกจากกันให้ชัดเจน คือ ข้อมูล (data) สารสนเทศ (information) และความรู้ (knowledge)

ข้อมูล อาจเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย หรือข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากมีการนำมาตีความ หรือวิเคราะห์ ประมวล แยกส่วนที่ผิดพลาดออกไป หรือสรุปย่อให้สั้นลง จะกลายเป็นสารสนเทศ (information) สารสนเทศจะถูกเปลี่ยนเป็นความรู้โดยคน โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การเปรียบเทียบ การตรวจสอบผลกระทบ การเชื่อมโยงกับความรู้อื่น การนำมาอภิปรายโต้เถียง หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้เกิดขึ้นโดยกระบวนการภายในคน หรือกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างคน ในองค์กรจะพบความรู้อยู่ในตัวคนและในกิจกรรมประจำวันขององค์กร ความรู้เหล่านั้นถ่ายทอดจากตัวบุคคลสู่ตัวบุคคล โดยกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การพูดคุยไปจนถึงการฝึกฝน หรืออาจถ่ายทอดผ่านสื่อ เช่น หนังสือ และสื่ออื่น ๆ

ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม

มีผู้แบ่งความรู้เป็น 4 ระดับ คือ (1) **Know-what** เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง เป็นความรู้ในระดับที่ผู้จบการศึกษามหาวิทยาลัยใหม่ ๆ มี (2) **Know-how** เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง เป็นความรู้ที่มีอยู่ในผู้จบมหาวิทยาลัยออกไปทำงาน 2-3 ปี ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อน (3) **Know-why** เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (4) **Care-why** เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ซับซ้อนมาจากภายในตนเอง

คำที่เกี่ยวข้องกับความรู้มีอยู่มากมาย ได้แก่ **ประสบการณ์** ซึ่งเป็นทั้งตัวความรู้เอง และเป็นบ่อเกิดแห่งความรู้ **ความเป็นจริง (truth)** ความรู้ต้องเชื่อมโยงกับความเป็นจริง และความเป็นจริงเป็นบ่อเกิดของความรู้ **ความซับซ้อน (complexity)** คนมีความรู้จะมีความเข้าใจ

ใจความซับซ้อน และความเข้าใจความซับซ้อนก็จะช่วยให้เกิดความรู้ การตัดสินใจหรือวินิจฉัย (judgement) คนเราใช้ความรู้เป็นเครื่องตัดสินสถานการณ์ใหม่โดยการเปรียบเทียบกับความรู้ที่มีอยู่แล้ว และใช้การตัดสินใจตรวจสอบความพอเพียงของความรู้ที่ตนมีอยู่แล้ว และเพิ่มเติมความรู้จากประสบการณ์ใหม่ **สามัญสำนึก** (common sense) คนมีความรู้จะมีความสามารถใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี **คุณค่าและความเชื่อ** (value & belief) เป็นส่วนประกอบที่แฝงอยู่ในความรู้จนเป็นเนื้อเดียวกัน ถ้ามีคุณค่าหรือความเชื่อพื้นฐานต่างกัน จะพัฒนาความรู้จากเหตุการณ์เดียวกัน ออกมาเป็นความรู้คนละชุด และแตกต่างกันได้อย่างมาก

ความรู้ที่เป็นประโยชน์เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก

ในวัฒนธรรมตะวันตก มักถือกันว่าองค์การเป็นเสมือนโรงงานประมวลสารสนเทศ (information processing) คือ มีสมมุติฐานว่า ความรู้เป็นเรื่องจับต้องได้ทั้งหมด แต่ในวัฒนธรรมตะวันออก โดยเฉพาะในญี่ปุ่น ถือกันว่าความรู้เปรียบเสมือนภูเขาหน้าแข็ง มีทั้งส่วนที่เห็นชัดเจนเสมือนภูเขาหน้าแข็งส่วนที่อยู่เหนือหน้ากับความรู้ที่ “ฝัง” อยู่ลึก ๆ เหมือนภูเขาหน้าแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ความรู้ที่ “ฝัง” อยู่เป็นส่วนใหญ่ของความรู้ทั้งหมด เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่เป็นระบบ ทำความเข้าใจยาก และแลกเปลี่ยนยาก ฝังอยู่ลึก ๆ ในพฤติกรรม ประสบการณ์ อารมณ์ ค่านิยม และอุดมการณ์ส่วนตัว ความรู้ส่วนที่ “ฝังลึก” นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในองค์การ

ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เกิดจากปฏิสัมพันธ์ลูกโซ่ระหว่างความรู้เปิดเผยกับความรู้ฝังลึกในลักษณะวงจรเพิ่มพลังดังนี้

- (1) การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เกิดจากการสัมพันธ์ใกล้ชิด การเป็นลูกมือฝึกงาน การฝึกโดยการทำงานร่วมกัน การจัดประชุมคนในหน่วยงานเดียวกันโดยประชุมแบบระดมความคิด
- (2) การเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้เปิดเผย โดยการนำความรู้ฝังลึกออกมานำเสนอในรูปของการเล่าเรื่อง การเปรียบเทียบ และการนำเสนอเป็นรูปแบบ
- (3) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เปิดเผยในรูปของเอกสาร การประชุม ตำรา ฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์
- (4) การเปลี่ยนความรู้ที่เปิดเผยไปเป็นความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งอาจเป็นความรู้ฝังลึกในระนาบความลุ่มลึกที่สูงขึ้น การมีความรู้ที่เปิดเผยในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เรียนรู้ง่าย เข้าใจง่าย จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนความรู้ไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกและเพิ่มระดับความลุ่มลึก

เพื่อให้สามารถส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดียิ่งขึ้น ควรเข้าใจอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังต่อไปนี้

- (1) ระบบความคิดความชอบอาจไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ หากพนักงานมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน
- (2) สถานะที่ไม่เท่าเทียมกัน อาจปิดกั้นการแลกเปลี่ยน เช่น พยาบาลส่วนใหญ่ลำบากใจที่จะเสนอแนะวิธีการรักษาผู้ป่วยต่อแพทย์
- (3) ความห่าง ทั้งในเชิงระยะทางและในด้านเวลา ทำให้การแลกเปลี่ยนเกิดได้ยาก
- (4) ในคนบางกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะข้อสนทนาจะไม่ได้รับความสนใจ ถ้าไม่มีผลการวิเคราะห์แนบด้วย
- (5) คนบางคนไม่เชื่อว่าจะสามารถนำเสนอความรู้ที่ฝังลึกได้
- (6) เกิดความพิการของกลไกตลาด ในตลาดความรู้ โดยเปรียบเทียบเป็น “ผู้ขาย” และ “ผู้ซื้อ” จึงเกิดความพิการของกลไกตลาดได้หลากหลายรูปแบบดังนี้
 - ผู้ซื้อกับผู้ขายไม่มีโอกาสพบกัน
 - มีภาวะ “ความรู้ล้นตลาด” และ “ความรู้ขาดแคลน”
 - เกิดการผูกขาดความรู้
 - เกิดการกักตุนความรู้ ทำให้เกิดความขาดแคลนเทียม
 - ความรู้อาจขาดแคลนจากการลดขนาด (downsizing) ขององค์กรและจากภาวะสมองไหล
 - เกิดโรค NIH (not-invented-here) ระบาด ทำให้ปิดกั้นตลาดการค้า

วัดความรู้ได้ยาก

เมื่อวัดยาก จับต้องยาก ก็จับผิดจุดได้ง่าย การจัดการความรู้ภายในองค์กรจึงจัดการผิดที่ได้ง่าย คือ เข้าไปเอาใจใส่ที่เปลือกหรือรูปแบบ มากกว่าที่แก่นหรือสาระที่แท้จริง

ในทางธุรกิจมักวัดผลสุดท้ายที่การเปลี่ยนเป็นเงินทองทรัพย์สิน การจัดการความรู้มักถูกมองเป็นค่าใช้จ่ายหรือการลงทุน ที่ในที่สุดแล้วจะต้องก่อผลในการทำกำไรได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ตอบคำถามนี้ได้ยาก

การประเมินองค์การในรูปแบบที่เป็นการประเมินสมัยใหม่ นอกจากประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ซึ่งเป็นผลจากการกระทำในอดีตแล้ว จะต้องช่วยชี้แนะอนาคตขององค์การด้วย ว่ามีศักยภาพในการเผชิญอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ดีเพียงใด นั่นคือการประเมินคุณภาพด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์การ ซึ่งตัวชี้วัดอย่างหนึ่งคือ การจัดการความรู้ขององค์การ

การลงมือจัดการความรู้

ไม่มีหลักการหรือวิธีปฏิบัติตายตัว แต่หลัก 10 ประการดังต่อไปนี้ น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวก

- เครื่องช่วยการเคลื่อนไหวไหลของความรู้
 - บรรยากาศความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม เช่น Lotus Notes, NetMeeting ของไมโครซอฟท์
 - Intranets และ Extranets
 - “อี-หน้าเหลือง” สำหรับช่วยการค้นบุคคลภายในและภายนอกองค์การ ที่มีทักษะพิเศษที่ต้องการ
- เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นเครื่องจัดทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ
- เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล ตัวอย่างเช่น project management tools, เทคโนโลยีมีลติมีเดีย ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคการเรียนรู้จากข้อจำกัดด้านภาษา
- เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องแฟกซ์, โทรศัพท์, ระบบคอนเฟอเรนซ์ผ่านอินเทอร์เน็ต, ระบบคอนเฟอเรนซ์ผ่านวิดีโอ, chat room ทางอิเล็กทรอนิกส์
- เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ search engine, ระบบช่วยการตัดสินใจ, ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง ซึ่งช่วยกรอง ปรับปรุง ค้น และจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน

การจัดการความรู้ภายในองค์กร มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กรนั้น ในความเป็นจริงแล้ว ค่าใช้จ่ายในการจัดการความรู้ควรจะน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุภารกิจ

ได้อย่างมีคุณภาพในปัจจุบัน และสามารถต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคอันคาดไม่ถึง
ในอนาคต รวมทั้งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ด้วย

กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้มี 2 แบบ คือ แบบ “เข้ารหัส” กับ “เข้า
คน” กลยุทธ์แบบ “เข้ารหัส” (codification) มีการลงทุนอย่างจริงจังต่อ
เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการ
“เข้ารหัส” ความรู้ เพื่อให้สามารถสังสม กระจายความรู้ และใช้แล้วใช้อีก
เป้าหมายสำคัญคือ เชื่อมโยงคนผ่านการใช้ความรู้แบบใช้แล้วใช้อีก

กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบ “เข้าคน” (personalization) มีการลง
ทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพอสมควร เพื่อให้เกิดเครือข่ายสาร
สนเทศที่เชื่อมโยง อำนวยความสะดวกให้พนักงานขององค์กรสามารถ
แลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้แบบ “ฝังลึก”
อยู่ในคน (tacit knowledge)

ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งสองแบบ ในสัดส่วน
ที่เหมาะสมสำหรับกลยุทธ์ด้านธุรกิจของตน นักวิชาการด้านการจัด
การความรู้บอกว่า สัดส่วนควรเป็น 80 : 20 หรือ 20 : 80 ไม่ควรลงทุน
เต็มที่ทั้งสองแบบ เพราะจะเป็นการสูญเปล่า แนวทางเลือกสัดส่วนที่หนัก
แบบใดแบบหนึ่งเป็นไปตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางเลือกลงน้ำหนักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

กลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร	แนวทางเลือกลงน้ำหนักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	
	แบบ “เข้ารหัส”	แบบ “เข้าคน”
ผลิตภัณฑ์หรือบริการ	คุณภาพสูงสมราคา	ออกแบบสำหรับลูกค้าเฉพาะราย
ใช้วัสดุหรือข้อมูลเก่าในการผลิตผลิตภัณฑ์/ บริการใหม่ มากน้อยเพียงใด	ใช้มาก	แทบไม่ใช้เลย
สินค้า/บริการ มีลักษณะเป็นมาตรฐานหรือ เฉพาะราย	มาตรฐาน	เฉพาะราย (customized)
ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่ใช้กันโดยทั่วไป หรือเป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่	ใช้กันโดยทั่วไป	ผลิตภัณฑ์ใหม่ (นวัตกรรม)
ในการทำงาน พนักงานใช้ความรู้แบบใดมาก เป็นพิเศษ	ความรู้ที่เปิดเผย	ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในคน
กำหนดราคาสินค้าแบบใด	ตามราคาตลาด	ตามประสบการณ์
อัตรากำไร	ต่ำ	สูง

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานในที่นี้ หมายถึง เทคโนโลยีด้านสารสนเทศที่เป็น hardware และ software โดยจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

- (1) เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ได้แก่อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถ ค้นหา สร้าง เชื่อมต่อหรือผสมผสาน และใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่าต่อการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร เทคโนโลยีดังกล่าวควรใช้ทำงานต่อไปนี้
 - ช่วยพนักงานขององค์กรในการหาและสร้างความรู้ โดยการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จดบันทึกปัญหาหรือความล้มเหลว และความสำเร็จ
 - ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกในตัวคน ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย
 - ช่วยในการค้นหาและกำจัดอุปสรรคในการถ่ายทอดทักษะ และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice)
 - ช่วยให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว ในลักษณะที่ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง
 - ช่วยจัดระบบความรู้ ได้แก่ ทำดัชนี กลั่นกรอง จัดหมวดหมู่ แยกแยะเป็นกลุ่ม สังเคราะห์
 - ช่วยในการ “บรรจุหีบห่อ” ส่ง และจัดเก็บความรู้
 - ช่วยนำเข้ความรู้จากภายนอกองค์กร
 - ช่วยการวิเคราะห์ในลักษณะของการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไร ถ้า...”
- (2) การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใด เพื่อจะได้เลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล
- (3) รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่

ควรดำเนินการโดยทีมตรวจสอบ ซึ่งควรประกอบด้วย นักยุทธศาสตร์ ผู้จัดการอาวุโส เจ้าหน้าที่การเงิน ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล นักการตลาด เจ้าหน้าที่สารสนเทศ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่จัดการความรู้ (chief knowledge officer) ทีมดังกล่าวควรกำหนดทรัพยากร

ความรู้หลัก 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เช่น ความรู้ด้านกฎหมายเป็นความรู้หลักอย่างหนึ่งของสถาบันพระปกเกล้า และถามคำถามต่อไปนี้ต่อแต่ละความรู้หลัก

- ทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มขึ้นหรือลดลง
- ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะต้องเพิ่มขึ้นเสมอได้อย่างไร
- องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่
- “ทรัพย์สิน” (asset) ด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน
- คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่
- คู่แข่งกำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา
- ความรู้เหล่านี้รั่วไหลออกไปจากองค์กรได้ไหม
- ระดับความรู้ด้านนั้น ๆ ขององค์กรอยู่ในระดับไหน ความรู้ระดับต่ำสุด...ไม่สามารถแยกแยะระหว่างผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำ-สูง ความรู้ระดับสูงกลาง ๆ ...สามารถวัดระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ ความรู้ระดับสูงขึ้นมาอีก...สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงข้อกำหนด และมีคุณภาพสม่ำเสมอ ความรู้ที่สูงมาก...สามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นชนิดนี้ได้ จนถึงสามารถกำหนดสูตรขึ้นเองได้

ทีมตรวจสอบกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรความรู้หลัก สำหรับใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่จะออกแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- (1) พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร ที่รู้เรื่องของตนเองดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
- (3) พนักงานขององค์กร ที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
- (4) ที่ปรึกษาจากภายนอก ควรใช้ให้น้อยที่สุดตามความจำเป็น เพื่อรักษาความลับ

- (5) ผู้จัดการอาวุโส จำเป็นต้องมีผู้อาวุโสเข้าร่วม เพื่อเป็นเครื่องแสดงความเอาใจจริงเอาใจจ้ง เพื่อเสริมพลัง และช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว”

เป็นขั้นตอนที่ทีมจัดการความรู้ ออกแบบระบบจัดการความรู้ ซึ่งอย่างน้อยจะต้องมีระบบย่อย 4 ระบบคือ (1) **คลังความรู้** (Knowledge Repository) ซึ่งอาจประกอบด้วยฐานข้อมูลหนึ่งหรือหลายฐานเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเป็นคลังที่เข้าถึงได้ง่าย (2) **เวทีความร่วมมือ** (Collaborative Platform) เป็นที่เกิดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร ในลักษณะเหมือนการเคลื่อนที่ของสิ่งมีชีวิต มีเป้าหมาย มีคำถาม และมีชีวิตชีวา (3) **เครือข่าย** สำหรับส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน เครือข่ายประกอบด้วย ส่วนที่เป็น hardware และส่วนที่เป็นกิจกรรม ส่วนที่เป็น hardware ได้แก่ การเช่าสาย อินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต ส่วนที่เป็นกิจกรรม ได้แก่ การใช้พื้นที่ร่วมกัน ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น (4) **วัฒนธรรม** หมายถึงวิธีการส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ประกอบด้วยโครงสร้าง 7 ชั้น คือ (1) **ชั้นบนสุด**ทำหน้าที่สัมพันธ์กับคนหรือสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่คนเข้ามาสร้าง พัฒนาหลักการ ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นส่วนของระบบที่ผู้ใช้มองเห็น จับต้องได้ ในหลายกรณีหมายถึง อินเทอร์เน็ตขององค์กร (2) **ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้** มีไว้ป้องกันการบุกรุก ป้องกันผู้ใช้ที่ไม่ใช่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้ เป็นส่วนป้องกันอันตรายต่อระบบต่อศัตรูภายนอก (3) **ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้** รายบุคคล ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้เป็นรายบุคคล (4) **ชั้นประยุกต์ใช้** ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (5) **ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร** ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ, web

server, mail server เป็นต้น (6) เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยแล้ว กับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน (7) คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน ฐานข้อมูลการอภิปรายแลกเปลี่ยน คลังข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนใน web เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 ต้นแบบและการทดลองใช้

อาจสร้างต้นแบบหลาย ๆ แบบให้ทดลองใช้ แล้วจึงขยายจากต้นแบบ “ยอดนิยม”

ขั้นตอนที่ 9 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน (reward)

การจัดการความรู้จะได้ผล ต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและเปลี่ยนโครงสร้างการตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกองค์กร จึงควรมี **CKO (Chief Knowledge Officer)** มาทำหน้าที่ 8 ประการคือ (1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการและการใช้ (2) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมผู้ใช้ (3) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร (4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้ (5) ทำแผนที่ (mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (6) จัดหมวดหมู่ความรู้ ลดสภาพแยกส่วน (7) สร้าง “ถนนความรู้” (8) เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้

วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ มีหลากหลายวิธีและเป็นวิธีการที่ค่อนข้างซับซ้อน ซึ่งจะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้ จะกล่าวเพียงว่า เป็นการวัดต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ขององค์กรนั่นเอง

มิติแห่งความเป็นมนุษย์กับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีจะต้องคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของสมาชิกองค์กร ต้องรู้จักใช้ธรรมชาติของมนุษย์มาสร้างพลังให้แก่องค์กร สร้างพลังให้แก่การเรียนรู้ภายในองค์กร และสร้างพลังให้แก่การจัดการความรู้

ขีดความสามารถหลัก 4 ประการ (Core Capabilities) ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
ได้แก่

- (1) ความรู้และทักษะของพนักงาน
- (2) ระบบเทคโนโลยีเชิงกายภาพ (เครื่องมือ, software, database)
- (3) ระบบการจัดการ
- (4) ระบบคุณค่าและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมหรือขัดขวางการสั่งสมความรู้
ด้านต่าง ๆ

ขีดความสามารถหลักทั้งสี่ ถ้ามองเชิงลบ หรือเกิดผลเชิงลบ ก็จะกลายเป็น “ปัญหาหลัก” (Core Rigidities) การส่งเสริมให้ขีดความสามารถหลักพัฒนาเพิ่มพูน และป้องกันการกลายเป็น
ปัญหาหลัก ทำได้โดยกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้หลัก 4 ประการ

(1) เพื่อให้คนที่มีหลากหลายทักษะหลากหลายวิธีคิดทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์

คนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่ง มักจะเกิดความเคยชิน 3
ประการ คือ เคยชินกับงานประเภทใดประเภทหนึ่ง เคยชินกับวิธีคิดแบบใดแบบหนึ่ง และเคยชิน
กับเทคโนโลยีหรือวิธีทำงาน ความเคยชิน 3 ประการนี้มีคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงาน
และในขณะเดียวกันก็มีโทษอันยิ่งใหญ่ด้วย เพราะทำให้ไม่เข้าใจคนในสาขาวิชาอื่นหรือหน่วย
งานอื่น ทำงานร่วมกันผู้ไม่อยาก เป็นคนเรียนรู้ยากและความรู้แคบ ความร่วมมือภายในองค์กร
เกิดขึ้นได้ยาก

ผู้บริหารจะต้องจัดกิจกรรมให้คนที่มีความชำนาญเฉพาะทางเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรม
(จริงหรือจำลอง) ภายใต้บรรยากาศที่เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและ
กัน โดยไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องกันเสียทั้งหมด

การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานในการทำงานร่วมกับคนอื่นที่มีวิธีคิดและ
ประสบการณ์ต่างจากตนเอง และมีความหลากหลายมาก จะช่วยให้องค์กรและผู้บริหารองค์กร
สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากความหลากหลายเหล่านั้น สามารถเปลี่ยน
เชื้อไฟแห่งความขัดแย้งความไม่ลงรอย ให้กลายเป็นเชื้อไฟแห่งพลังขับเคลื่อนองค์กร และเป็น
เชื้อไฟแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

(2) ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ

ในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือวิธีทำงานใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร (ซึ่งก็คือ ส่วนหนึ่งของ
การจัดการความรู้) หลักการสำคัญคือ การจัดให้มีส่วนร่วมของ “ผู้ใช้” เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่
นั้น ซึ่งก็ได้แก่ พนักงานขององค์กรนั่นเอง ถ้ากระบวนการดังกล่าวอยู่ในสภาพที่พนักงานร่วม
พัฒนา ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิธีการใหม่นั้น และมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ

(3) การทดลอง

ในการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์การแทนที่จะผลิตผลมาใช้เต็มที่ทันที อาจใช้วิธี “ทดลองใช้” คล้าย ๆ เป็นโครงการวิจัยเชิงพัฒนาเล็ก ๆ ดูก่อนก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ได้ตอนปฏิบัติจริง ถ้าการทดลองนั้นประสบความสำเร็จ แต่ถ้าการทดลองล้มเหลว ความล้มเหลวนั้นจะกลายเป็นการเรียนรู้ที่ราคาไม่แพง แต่ถ้าการปฏิบัติจริงล้มเหลว จะเป็นการเรียนรู้ที่ราคาแพงมาก จะเห็นว่าการทดลองนี้เป็นการบริหารความรู้บนพื้นฐานความคิดว่าทุกกิจกรรมในองค์การเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น และความล้มเหลวเป็นบทเรียนหรือการเรียนรู้ที่มีค่ายิ่ง ผู้บริหารความรู้จะต้องมีทักษะในการชี้นำสมาชิกขององค์การให้มีแนวคิดเชิงบวกต่อความล้มเหลวดังกล่าวแล้ว

(4) นำเข้า “โนว์-ฮาว” จากภายนอก

ความสามารถในการ “ดูดซับ” ความรู้และเทคโนโลยีจากภายนอก เป็นเรื่องสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถและการเรียนรู้ขององค์การ การพัฒนาความสามารถในการ “ดูดซับ” มีแนวทางหลัก 5 ประการคือ (1) สอดส่องตามองหาความรู้ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ อยู่ตลอดเวลา และมองออกไปให้กว้าง (2) ดูดซับผ่านปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ (3) ส่งเสริมพนักงานที่เป็นนักดูดซับความรู้และนำมาเผยแพร่ภายในองค์การ (4) ส่งเสริมพนักงานที่เป็นนักขยายพรหมแดนขององค์การ ตรงพรหมแดนเป็นบริเวณที่มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ซึ่งรวมทั้งคู่ค้าคู่แข่ง คนที่มีทักษะและจริตในการทำงาน ณ พรหมแดน จะเป็นผู้ดูดซับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ องค์การจะต้องส่งเสริมให้นำความรู้ใหม่มาเผยแพร่ภายในองค์การ และให้การยกย่องและผลตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่นั้น (5) ขจัดโรค NIH (Not Invented Here) ซึ่งเป็นโรคไม่ยอมรับความคิดของผู้อื่น บางองค์การคิด “ยา” แก่โรคนี้โดยจัดให้มี “รางวัลนักขโมยความคิดดีเด่น” (Golden Thief Award) แก่ผู้นำความคิดของหน่วยงานอื่นมาประยุกต์ใช้ได้อย่างได้ผล อีกวิธีหนึ่งคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเรื่องเร่งด่วน (sense of urgency) ที่จะต้องพัฒนานวัตกรรมขึ้นมาใช้ภายในองค์การ และเห็นว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ดูดซับเอาความรู้จากภายนอกเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรม

การจัดการผู้ปฏิบัติงานความรู้

หากมีการจัดการความรู้อย่างถูกต้องและได้ผล จะเกิดสภาพที่มีการสร้างและความเคลื่อนไหวถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ จนแทบจะไม่มีใครรู้สึกว่าต้องใช้ความพยายาม คำแนะนำในภาคปฏิบัติได้แก่

ก. กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสร้างความรู้

- ช่วยพนักงานให้เข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างไร

- จัดเวลาให้พนักงานนำความคิดของตนมาทบทวนแลกเปลี่ยนกัน
- ผู้บริหารรับฟังอย่างสนใจ ฟังแบบ “active listening” จะทำให้ความคิดของผู้นั้นยิ่งเจริญเติบโตและก้าวหน้าขึ้น
- เมื่อมั่นใจว่าความคิดใดใช้ไม่ได้ ก็ข่มามันเสีย
- อย่าลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ทำตนเป็นตัวอย่างในการยอมรับความผิดพลาดหรือล้มเหลว

ข. กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นเองอย่างเป็นธรรมชาติหากเกิด “ความเป็นชุมชน” ขึ้นในที่ทำงาน เป็นชุมชนแห่งการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ตามที่ในหนังสือ The Guru Guide เรียกว่า Community of Practice เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยผู้ทำงานภายใต้ทักษะเดียวกัน เข้ามารวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อเรียนรู้ทักษะและหลักการในการทำงานร่วมกัน แต่จริง ๆ แล้วแม้คนที่ทำงานในต่างทักษะก็อาจรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ในกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองนี้ ผู้บริหารไม่สามารถเข้าไปสั่งการหรือบังคับทิศทางได้ สิ่งที่ต้องทำคือ ส่งเสริมให้เกิดการรวมตัวกัน และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันได้แก่

- เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาพูดให้กลุ่มฟัง
- ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นภายในองค์กร หรือแลกเปลี่ยนกับภายนอกองค์กรด้วย
- จ่ายค่าสมาชิกสมาคมให้แก่พนักงาน
- อนุญาตให้พนักงานใช้เวลาส่วนหนึ่งทำงานให้แก่สมาคม
- สนับสนุนกิจกรรมของสมาคมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาจสนับสนุนเป็นเงินหรือการสนับสนุนรูปแบบอื่นก็ได้
- สนับสนุนค่ากาแฟหรืออาหารเที่ยงแก่กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นครั้งคราว
- สร้าง “ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ” ในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศของการแข่งขันกับภายนอก “ดีที่สุดในประเทศไทย” “world class” และเพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้หาทางปรับเป้าหมายการทำงานของกลุ่มให้บางส่วนตรงกับเป้าหมายขององค์กร

ช่องว่างระหว่างความรู้กับการกระทำ

การมีความรู้กับการใช้ความรู้เป็นคนละสิ่ง และไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยกันเสมอไป ดังคำกล่าวล้อเลียนว่า การประชุมหรือองค์การเป็น NATO ซึ่งหมายถึง No action, talk only ผู้จัดการความรู้จะต้องมีวิธีทำให้ความรู้ไปสู่การกระทำ วัตถุประสงค์ที่การประยุกต์ใช้ความรู้ และผลกระทบอันเกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ตัวอย่างของแนวทางลดช่องว่าง ได้แก่

- ส่งเสริมการเรียนรู้จากการกระทำ ไม่ใช่เรียนรู้จากการฟังหรืออ่าน การเรียนรู้จากการกระทำร่วมกัน เป็นเครื่องมือสร้าง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” ไปในตัว และทำให้เกิดการเรียนรู้ที่รู้สึกและรู้จริงกว่าการเรียนรู้โดยฟังหรืออ่าน
- รับผิดชอบต่อความรู้จากภายนอกโดยมีเป้าหมายการใช้งานโดยตรงและใช้ทันที
- สร้างวัฒนธรรมยอมรับความผิดพลาดหรือล้มเหลว ถ้าความผิดพลาดหรือล้มเหลวนั้นเกิดจากความพยายามทำงานให้ดีขึ้น วัฒนธรรมดังกล่าวจะทำให้คนไม่กลัวความล้มเหลว และกล้าทดลองหาแนวทางใหม่ ๆ ใช้ความรู้เพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ
- ขจัดความกลัวอำนาจหรือผู้มีอำนาจ โดยการแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การคือ คน และสร้างบรรยากาศภายในองค์การให้เป็นบรรยากาศแนวราบหรือเครือข่าย ไม่ใช่บรรยากาศของการควบคุมสั่งการ
- ส่งเสริมความร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขัน ภายในองค์การ
- วัดช่องว่างระหว่างความรู้กับการกระทำ
- สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เห็นคุณค่าของความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์การ

การจัดการความรู้ในระดับประเทศ

การจัดการความรู้ของประเทศไทยยังอ่อนแอ และดำเนินการผิดพลาดอยู่หลายประการ เนื่องจากเรายังไม่มีแนวความคิดที่ถูกต้องในเรื่องนี้ การจัดการความรู้ระดับประเทศที่ดำเนินการอยู่ เป็นการทำต่อ ๆ กันมาตามแบบเดิม หรือถูกต่างประเทศชักจูงหรือสร้างเงื่อนไขให้ทำตาม เพื่อประโยชน์ของเขา หากมองในระยะยาวหรือมองให้ลึกซึ้ง แต่ถ้ามองระยะสั้นหรือผิวเผิน ก็จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศไทยหรือสถาบันในประเทศไทย

การสร้างนักวิชาการ และอาชีพนักวิชาการ

ประเทศไทยต้องการการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในเรื่องนี้ ไปสู่การพึ่งพาตนเองทางปัญญา และจัดระบบของการจัดการความรู้ในระดับประเทศเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายนี้ การพึ่งพาตนเองทางปัญญา หมายความว่าเราพึ่งพาตนเองและร่วมมือพึ่งพาซึ่งกันและกันกับประเทศอื่นสังคมอื่นอย่างสมดุล รู้เท่าทัน และเท่าเทียมกัน การดำเนินการนำไปสู่การพึ่งพาตนเองทางปัญญาได้เพิ่มขึ้น แข็งแรงขึ้น มีศักดิ์ศรียิ่งขึ้น ซึ่งหมายความว่า นำไปสู่ระบบความรู้และปัญญาที่มีการสร้างสรรค์ความรู้ และมีวิวัฒนาการของระบบอย่างเป็นพลวัต ไม่ใช่จะต้องไปเรียนต่อต่างประเทศอยู่ร่ำไป สามารถผลิตบัณฑิตปริญญาเอก และผู้มีความรู้ความสามารถในการวิจัยหลังปริญญาเอกได้ในมาตรฐานนานาชาติ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเราจะไม่ส่งคนไปเรียนต่อต่างประเทศ แต่จะมีการส่งไปและรับนักศึกษา นักวิจัยจากประเทศอื่นมาศึกษา ฝึกอบรม และทำวิจัย ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนร่วมมืออย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นำไปสู่สภาพที่นักวิชาการไทยที่ยังทำงานนานความรู้ยังแน่นและทันสมัย ไม่ใช่ “ยิ่งเก่ายิ่งกร่อน” อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน

แหล่งสร้างสรรค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรืออาจเรียกได้ว่า “ทรัพย์สินพื้นฐาน” ของระบบปัญญาของสังคม คือ สมอมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีศักยภาพที่จะงอกงามเบ่งบานได้อย่างมากมาย ถ้าจัดการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง ไม่ให้ระบบการศึกษา การเลี้ยงดู และวัฒนธรรม เป็นเครื่องปิดกั้นความงอกงามดังกล่าว การมีระบบส่งเสริมและดึงดูดสมองชั้นเลิศเข้าสู่งานวิชาการ เพื่อใช้ชีวิตสร้างสรรค์ปัญญา และสร้างผู้มีปัญญา หรือนักวิชาการรุ่นใหม่ให้แก่สังคม การส่งเสริมให้คนเหล่านี้ทำหน้าที่ “สมอ” ของชาติ ที่ทำงานหรือทำหน้าที่สอดคล้องกับ “ร่างกาย” คือส่วนรวมของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ระดับประเทศ ซึ่งอาจทำได้วิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีทุนเรียนเลิศในทุกระดับ และดึงดูดให้ผู้มีปัญญาหรือความสามารถพิเศษเหล่านี้ได้เรียนทางสายวิชาการ จนถึงวุฒิชั้นสูงสุด ระดับปริญญาเอก หรือฝึกอบรมหลังปริญญาเอกสาขาต่าง ๆ รวมทั้งการจัดการระบบให้มีวิชาชีพด้านวิชาการที่มีโอกาสสร้างสรรค์ผลงานที่ตนใฝ่ฝัน และถ้ามีผลงานดี ก็จะได้รับเลี้ยงดูที่ดี (กว่าระบบราชการในปัจจุบัน)

การจัดการความรู้เพื่อกิจกรรมด้านนโยบาย

กิจกรรมด้านนโยบายประกอบด้วย การจัดกระบวนการเพื่อพัฒนานโยบาย (Policy Process) การสังเคราะห์และเขียนเป็นเอกสารนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (ประเมิน policy implementation) การประเมินผลกระทบจากนโยบาย และการวิจัยเชิงนโยบาย กิจกรรมเหล่านี้ต้องการความรู้ ต้องการการเรียนรู้ และต้องการบรรยากาศที่เปิดเผย ความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันหรือที่เรียกว่าความสัมพันธ์แนวราบ ต้องการกระบวนทัศน์แบบ “ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว” เนื่องจากระบบนโยบายเป็นระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อกิจกรรมด้านนโยบายที่มีคุณภาพ คือ วัฒนธรรมอำนาจหรือวัฒนธรรมแนวตั้ง การเรียกร้อง “ความเห็นพ้อง” มากเกินไป วัฒนธรรมการคิดแบบใช้ “ญาณทัศนะ” (intuition) มากเกินไป จนไม่มีระบบข้อมูลเพื่อประกอบการพัฒนานโยบาย หรือมีข้อมูลแต่ไม่สนใจ รวมทั้งวัฒนธรรมเล่นพวก ทำนโยบายเพื่อประโยชน์ของพวกเขาพ้อง ไม่ใช่เพื่อส่วนรวม

ความอ่อนแอของนโยบายระดับประเทศเกิดขึ้นเพราะความเข้าใจผิดในเรื่องต่อไปนี้

- (1) คิดว่าภารกิจด้านนโยบายเกิดขึ้นเป็นช่วง ๆ ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดต่อเนื่องตลอดเวลา
- (2) คิดว่าการทำนโยบายเป็นการเขียน ไม่ใช่การทำ “กระบวนการ” (Process)
- (3) คิดว่านโยบายของรัฐบาล กับ “นโยบายสาธารณะ” เป็นเรื่องเดียวกัน
- (4) คิดว่าการทำนโยบาย กับการวิจัยนโยบาย ทำโดยคนกลุ่มเดียวกัน หรือเป็นกระบวนการเดียวกัน
- (5) คิดว่าการทำนโยบายเป็นการมุ่งหาทางเลือกเดียว

ประเทศไทยมีกระบวนการพัฒนานโยบายและแผนในระดับชาติมาเกือบ 50 ปี มีผลให้ประเทศไทยเกิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขึ้นมาในระดับหนึ่ง มองมุมหนึ่งก็เป็นความสำเร็จ มองอีกมุมหนึ่งก็เห็นความไม่สำเร็จ แต่ที่มักจะเห็นตรงกันก็คือ ตัวระบบนโยบายของไทยไม่เข้มแข็ง และยังไม่เป็นระบบนโยบายบนฐานความรู้ (Knowledge-Based Policy) มากเท่าที่ควร การทำนโยบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีลักษณะเป็นการ “เขียนนโยบาย” โดย “ผู้รู้” จำนวนหนึ่ง ไม่เน้นที่กระบวนการ มุมมองต่อ “นโยบาย” มักเป็นมุมมองเชิงอำนาจที่ผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายให้ผู้อื่นทำตาม ไม่ได้มองว่านโยบายเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการแสดงความเห็น ความต้องการและวิสัยทัศน์ที่แตกต่างหลากหลาย บนพื้นฐานของข้อมูล ตรวจสอบกับสภาพความเป็นจริงและความเป็นไปได้ นำมา “สังเคราะห์” เป็นนโยบายและแผนที่มีความชัดเจน ซึ่งหมายความว่านโยบายควรเปลี่ยนมาเป็นเครื่องมือในการ “ร่วมกันค้นหา” แนวทางที่เหมาะสมที่สุดในสภาพที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการแนวราบหรือเชิงเครือข่าย เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ 5 ปีทำนโยบายครั้งหนึ่ง

นโยบายของรัฐบาลหรือของพรรคการเมืองกันนโยบายสาธารณะเป็นคนละเรื่องและไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกันไปเสียทั้งหมด นโยบายของรัฐบาลจะต้องพุ่งเป้ามากขึ้น เพื่อช่วยให้ทำงานสำเร็จและสร้างผลงานสร้างการยอมรับต่อรัฐบาล แต่นโยบายสาธารณะควรมีความแตกต่างหลากหลายและมีฐานที่กว้างกว่านโยบายรัฐบาล รวมทั้งบางส่วนอาจไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลนัก สังคมจะต้องสามารถอยู่กับ “ความเครียดอันเกิดจากความคิดสร้างสรรค์” (Creative Tension) ได้ และนำมาใช้สร้างพลังให้แก่สังคมได้ คนที่จะเข้าใจเรื่องนี้ได้จะต้องเข้าใจเรื่องศาสตร์แห่งความซับซ้อน

นอกจากนั้น สังคมจะต้องมีระบบการวิจัยนโยบาย แยกออกจากการทำนโยบาย เพื่อเปิดโอกาสให้นักวิจัยนโยบายมีความคิดอิสระ สามารถใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกลัวอำนาจของผู้ใด รวมทั้งสังคมจะต้องมีวิธีทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรไปสู่การวิจัยเชิงนโยบายอย่างเหมาะสมอีกด้วย

ในหลายกรณีการทำนโยบายเป็นไปเพื่อหาข้อมูลและเหตุผล เพื่อสนับสนุนทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เลือกไว้แล้ว วิธีการเช่นนั้นทำกันดาษดื่นในสังคมไทย จนทำให้คิดกันทั่วไปว่าการทำนโยบายเป็นการมุ่งเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดทางเลือกเดียว แนวคิดแบบนี้อาจถูกต้องในระดับรัฐบาลหรือพรรคการเมือง แต่ในระดับนโยบายสาธารณะ หรือระดับการวิจัยนโยบาย การทำนโยบายจะต้องหมายถึงการเสนอหลาย ๆ ทางเลือก ทำให้

แต่ละทางเลือกมีคำอธิบาย มีหลักฐานเหตุผลชี้ให้เห็นว่าแต่ละทางเลือกมีข้อดีและข้อด้อยอย่างไร อยู่บนสมมุติฐานที่ต่างกันอย่างไร และจะก่อผลที่แตกต่างกันอย่างไรบ้าง

การจัดการ “สมอง” ของชาติ

ในแต่ละปีมีเด็กเกิดใหม่ในประเทศไทยประมาณ 8 แสนคน เด็กเหล่านี้ประมาณร้อยละ 1 หรือ 8,000 คน มีสติปัญญาเลิศระดับอัจฉริยะ อีกประมาณร้อยละ 10 หรือ 80,000 คน เป็นคนสติปัญญาฉลาดเฉลียว ประเทศไทยมีการจัดการ “สมอง” เหล่านี้ เพื่อให้เติบโตขึ้นมาทำงานสร้างสรรค์ให้แก่ประเทศชาติอย่างเต็มที่แล้วหรือยัง ในสภาพสังคมและเศรษฐกิจความรู้ ที่ประเทศต่าง ๆ แข่งขันและร่วมมือกันโดยใช้ความรู้เป็นพลังผลักดันการจัดการ “สมอง” เพื่อพัฒนาให้มีความรู้และจินตนาการสร้างสรรค์ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง

และถ้ามองประเด็นเหล่านี้ให้ลึกซึ้ง การส่งเสริมจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ มีความสำคัญกว่าการส่งเสริมความรู้ ดังคำของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ ว่า “Imagination is more important than knowledge.”

นอกจากนั้น การเน้นจัดการ “สมอง” ของชาติ เพียงร้อยละ 10 ที่มีความฉลาดเฉลียวสูง ก็ไม่เพียงพอ ต้องเอาใจใส่สมองทั้งหมด ทั้ง 8 แสนคน และจริง ๆ แล้วกิจกรรมการเรียนรู้ที่มองระดับประเทศ จะต้องไม่ใช่มองเฉพาะเด็ก ต้องมองที่คนทุกกลุ่มอายุ ทุกอาชีพ ทุกรูปแบบของการทำงาน และในทุกบทบาท ประเทศจะต้องมีการจัดการความรู้ จัดการการเรียนรู้สำหรับคน 62 ล้านคน เพื่อให้เป็น “สมอง” เป็น “หัวใจ” และเป็น “มือ” ของชาติ

- ทุนเรียนเลิศทุกระดับ เน้นความเป็นเลิศตามความถนัดพิเศษ
- ดึงดูดเยาวชนสู่วิชาการที่เป็นฐานความรู้ เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี สังคมศาสตร์พื้นฐาน มนุษยศาสตร์ เน้นส่งเสริมให้เรียนในสาขาที่ตนถนัดเป็นพิเศษ
- จัดให้วิชาชีพวิชาการ เป็นอาชีพที่มีอนาคตดี
- ส่งเสริมการเรียนรู้ ณ สถานที่ทำงาน ในชุมชน ในครอบครัว ส่งเสริมกลุ่มเรียนรู้และนันทนาการ
- จัดกระบวนการและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและยกย่องผลงานสร้างสรรค์ในรูปแบบที่หลากหลาย
- มีการจัดการเชื่อมโยงผลงานสร้างสรรค์ไปสู่การประยุกต์ใช้เชิงสังคมและเชิงธุรกิจ
- การจัดระบบความสัมพันธ์แนวราบ ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายขึ้นทดแทนวัฒนธรรมอำนาจ
- การจัดระบบปัญญาของชาติ ภายใต้แนวความคิดของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว
- การจัดการระบบการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- การ “จ้าง” เรียนระดับปริญญาเอก หรือปริญญาโทที่เน้นการวิจัยภายในประเทศ สำหรับเป็นกลไกดึง “สมอง” ของชาติเข้ามาเป็นนักวิชาการ และสำหรับเป็นเครื่องมือบูรณาการการวิจัย

กับบัณฑิตศึกษาเข้าด้วยกัน ให้เป็นเครื่องมือสร้างความรู้เพื่อแก้ปัญหาของสังคมไทย ไม่ใช่ส่ง “สมอง” ไปให้ต่างประเทศใช้และแถมเงินค่าเล่าเรียนให้เขาอีกด้วย

การจัดการระบบงานวิจัยและนวัตกรรมของชาติ

งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความรู้ของชาติ ประเทศไทยเห็นความสำคัญของงานวิจัยมาเกือบ 50 ปี ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลไกพัฒนาความก้าวหน้าของสังคมและเศรษฐกิจ แต่ประเทศไทยไม่เห็นความสำคัญของการจัดการงานวิจัย จนกระทั่งมีการก่อตั้ง สกว. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย) ขึ้นในปี พ.ศ.2536 สกว.จึงได้พัฒนาทักษะด้านการจัดการงานวิจัยขึ้นใช้ แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการวิจัยจึงแพร่หลายขึ้นในประเทศไทย แต่ก็ยังอยู่ในวงจำกัด และในบางกรณียังมีการประยุกต์ใช้แบบไม่เข้าใจหลักการที่แท้จริง

ระบบงานวิจัย ควรเป็นระบบที่ส่วนใหญ่บูรณาการหรือฝังตัวอยู่ในระบบต่าง ๆ ของประเทศ ทั้งในภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชน ภาคองค์กรการเอกชนไม่แสวงหากำไร ภาคการศึกษา และภาครัฐ ระบบงานวิจัยที่แยกตัวออกมาต่างหากควรมีน้อยแต่เข้มแข็งและคุณภาพสูง ระบบงานวิจัยส่วนใหญ่ควรผูกพันอยู่กับชีวิตประจำวันของคนในสังคม และผูกพันอยู่กับงานประจำในองค์กรต่าง ๆ

มองในระดับชาติ ระบบงานวิจัยควรประกอบด้วย 3 ส่วน ที่เชื่อมโยงและควบคุมซึ่งกันและกันได้แก่ ส่วนนโยบาย ส่วนจัดการทรัพยากรด้านการวิจัย และส่วนปฏิบัติการวิจัย

การจัดการนโยบายด้านการวิจัยของชาติ

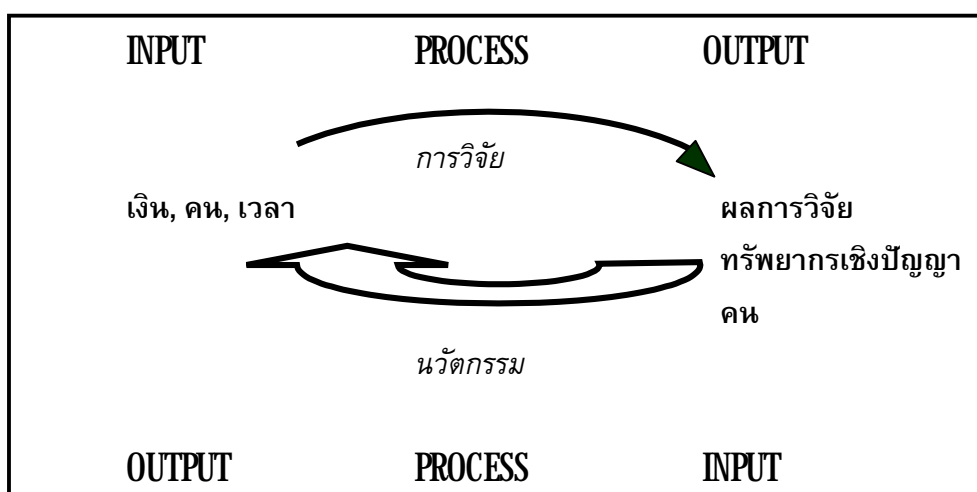
การจัดการนโยบายด้านการวิจัยของชาติ ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

- (1) **ขนาด**ของระบบการวิจัยของชาติ เมื่อเทียบกับขนาดของระบบเศรษฐกิจและระดับของพัฒนาการด้านสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งขณะนี้หากวัดขนาดกันด้วยจำนวนเงินลงทุนวิจัย ประเทศไทยมีขนาดของระบบวิจัยที่เล็กกว่าที่ควรจะเป็นประมาณ 3-5 เท่า คือลงทุนวิจัยร้อยละ 0.2-0.3 ของจีดีพี ในขณะที่องค์การสหประชาชาติแนะนำให้ประเทศที่พัฒนาในระดับประเทศไทยลงทุนวิจัยร้อยละ 1 ของจีดีพี หากมองที่จำนวนนักวิจัยประเทศไทยมีนักวิจัยน้อยกว่าที่ควรจะมี 5-10 เท่า
- (2) **ประสิทธิภาพ**ของการใช้เงินลงทุนวิจัย จะต้องมีการตรวจสอบว่าเงินที่ลงทุนวิจัยส่วนใดก่อผลคุ้มค่า ส่วนใดก่อผลไม่คุ้มค่า เพื่อเป็นสัญญาณไปยังระบบการจัดการทรัพยากรด้านการวิจัย รวมทั้งหน่วยปฏิบัติการวิจัยให้ปรับตัว
- (3) **ความสมดุล**ของการลงทุนและเนื้องานวิจัย ความสมดุลควรมองจากหลายมุมให้ครบถ้วนได้แก่
 - ความสมดุลในการทำงานวิจัยแบบ supply push กับงานวิจัยแบบ demand pull

- ความสมดุลระหว่างกิจกรรมที่เป็นงานวิจัยแท้ ๆ กับกิจกรรมที่เป็นงานนวัตกรรม (Innovation) ที่เหมาะสม งานนวัตกรรมควรมีขนาด 5-10 เท่าของงานวิจัย
 - ความสมดุลระหว่างงานวิจัยพื้นฐาน งานวิจัยประยุกต์ และงานวิจัยและพัฒนา
 - ความสมดุลระหว่างงานวิจัยในภาครัฐ และงานวิจัยนอกภาครัฐ (งานวิจัยนอกภาครัฐควรมากกว่า)
- (4) **โครงสร้างของระบบมีความเหมาะสม** โครงสร้างในที่นี้หมายถึงความรวมทั้งองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ และกระบวนการดำเนินการในภาพรวมขององค์การ รวมทั้งระบบที่จะทำให้เกิดผลงานวิจัยและการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อขับเคลื่อนพัฒนาการของสังคมและเศรษฐกิจอย่างแท้จริง หลักการที่สำคัญก็คือ จะต้องเป็นโครงสร้างแบบระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว ไม่ใช่โครงสร้างเชิงอำนาจแบบควบคุม-สั่งการ ที่จริงการใช้อำนาจในการขับเคลื่อนระบบวิจัยไม่ใช่สิ่งผิด แต่การใช้อำนาจนั้นไม่ควรใช้แบบควบคุม-สั่งการ โดยกำหนดวิธีการตายตัว ควรใช้อำนาจในการกำหนดเงื่อนไขให้องค์การวิจัยต่าง ๆ ต้องปรับตัวไปในแนวทางที่ต้องการ และในขณะเดียวกันผู้ใช้อำนาจหรือหน่วยงานที่ใช้อำนาจก็จะต้องถูกตรวจสอบ มีความโปร่งใสให้ถูกตรวจสอบได้ด้วย
- โครงสร้างของระบบวิจัยของประเทศไทยยังไม่ซับซ้อนเพียงพอและผู้มีอำนาจในประเทศมักเข้าใจผิด หาทงทำให้ระบบวิจัยเป็นระบบแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมอำนาจแบบควบคุม-สั่งการ
- (5) **ทิศทางและจุดเน้น** กระบวนการนโยบายการวิจัยของชาติจะต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเลือกทิศทางและจุดเน้นที่เหมาะสมต่อประเทศไทย และมีการประเมินผลตรวจสอบว่าทิศทางและจุดเน้นที่กำหนดนั้น ก่อผลประโยชน์อย่างแท้จริงต่อสังคมไทยหรือไม่
- (6) **การมีสถาบันวิจัยที่เหมาะสมครบถ้วน** เนื่องจากระบบความรู้เป็นระบบที่เปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วมาก เมื่อเวลาผ่านไป สถาบันวิจัยบางแห่งอาจล้าสมัย ตกยุค และไม่มีสถาบันวิจัยที่จะรับผิดชอบ “ขอบฟ้าใหม่” ของความรู้ ระบบนโยบายวิจัยของชาติจะต้องมีขีดความสามารถในการพิจารณาเรื่องนี้
- (7) **การมีนักวิจัยและอาชีพนักวิจัย** ประเด็นสำคัญคือ คุณภาพ จำนวน และการทำงานอย่างทุ่มเท ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นจะต้องจัดให้มีอาชีพนักวิจัยที่มีความมั่นคงและรายได้ดี ถ้ามีผลงานดี
- (8) **ระบบข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยและนวัตกรรม** เป็นระบบข้อมูลที่มีหลายชั้น มีความแม่นยำ มีข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ และง่ายต่อการใช้ประโยชน์
- (9) **มีชุดความคิดแบบระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว** ระบบการวิจัยและระบบความรู้จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องทำงานภายใต้กระบวนการทัศน์แบบซับซ้อนและปรับตัว ไม่ใช่กระบวนการทัศน์เชิงเดี่ยว และวัฒนธรรมอำนาจ

การจัดการทรัพยากรด้านการวิจัย (Research Management)

การจัดการทรัพยากรด้านการวิจัยมีความหมายกว้างกว่าการจัดการทุนวิจัย และมีกิจกรรมกว้างขวางกว่าการจัดสรรทุนวิจัยอย่างมากมาย มีวิสัยทัศน์ของการทำงานในลักษณะของการจัดการทรัพยากรที่ “ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม” คือ ดำเนินการจัดการที่ใช้เงิน เวลา สถานที่ คน ฯลฯ ทำกิจกรรมวิจัย เปลี่ยนทรัพยากรเชิงวัตถุหรือเงิน ไปเป็นทรัพยากรเชิงปัญญา คือ ผลการวิจัยที่เป็นข้อค้นพบ เทคโนโลยีใหม่ ทรัพย์สินทางปัญญา ที่ตรวจสอบได้ว่า “ได้กำไร” และจะต้องพิสูจน์ผ่านกระบวนการนวัตกรรม (Innovation) เปลี่ยนจากทรัพยากรเชิงปัญญา กลับไปเป็นเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นรูปธรรมให้แก่สังคม



ตามภาพข้างบน ความหมายของคำว่า “การจัดการงานวิจัย” จะต้องหมายรวมกระบวนการทั้งสองด้าน ให้ครบวงจร คือ จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่า ทรัพยากรที่นำมาใช้ในวงจรส่วนบน เมื่อผ่านวงจรล่าง (นวัตกรรม) จะสร้างผลลัพธ์ออกมาเป็นเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ให้แก่สังคมมากกว่าเดิมหลายเท่า

การจัดการงานวิจัยอาจแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนที่ซ้อนเหลื่อมกัน คือ การจัดการต้นทาง การจัดการกลางทาง และการจัดการปลายทาง การจัดการทั้ง 3 ส่วน จะช่วยทำให้การลงทุนวิจัยเกิดความคุ้มค่า และเกิดผลกระทบอื่น ๆ ในเชิงปัญญาให้แก่สังคมอย่างมากมายมหาศาล หากการจัดการดังกล่าวมีคุณภาพและประสิทธิภาพประสิทธิผล

การจัดการต้นทาง เน้นที่การตั้งโจทย์วิจัย ที่มีการประเมินสถานภาพของเรื่องนั้น ๆ ประเมินสถานภาพเกี่ยวกับงานวิจัยในเรื่องนั้น ๆ การจัดการกระบวนการเชิญ “ผู้ใช้” ผลงานวิจัย ผู้ทำงานในเรื่องนั้น ๆ นักวิจัยจากหลากหลายสาขาวิชาและหลากหลายสถาบันที่เกี่ยวข้อง มาร่วมกันระดมความคิดเพื่อกำหนดโจทย์วิจัย ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโจทย์วิจัย เกิดความรู้สึกเอาใจจริงเอาใจกับ

งานวิจัยและทำให้โจทย์วิจัยมีลักษณะ “ติดดิน” หรือสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม การจัดการต้นทางดังกล่าวจะช่วยลดปัญหาทางงานวิจัยมีลักษณะ supply push มากเกินไป ให้ปรับไปมีลักษณะ demand-pull มากขึ้น การจัดการกระบวนการระดมความคิดหลายฝ่ายดังกล่าว จะทำให้เกิด “การเสริมแรง” (synergy) เกิดพลังความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ให้พุ่งเป้าสู่ปัญหาหรือประเด็นนั้น ๆ

การจัดการกลางทาง เป็นการจัดการในระหว่างการทำงานวิจัย ซึ่งจะต้องมีการติดตามประเมินความก้าวหน้า ประเมินทิศทาง ตรวจสอบคุณภาพ และช่วยเหลือแก้ปัญหา เพื่อให้โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การจัดการกลางทางจะมีแนวคิดเชิง “ช่วยกันทำให้ได้ผลสำเร็จ” มากกว่า “การจับผิด” และเป็นกระบวนการที่ทำให้การลงทุนวิจัยเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย แนวความคิดที่ผิดในเรื่องการจัดการงานวิจัย ก็คือ แนวคิดที่ไม่มีเจตจำนงต้องจัดการกลางทาง เมื่อให้ทุนวิจัยแก่นักวิจัยที่ตรวจสอบแล้วว่ามีความสามารถสูง ก็รอผลที่นักวิจัยจะส่งรายงาน ตามเวลา 2-3 ปีที่ตกลงกันไว้ แนวคิดเช่นนี้จะก่อความสูญเสียสูงมาก

การจัดการปลายทาง เป็นการจัดการเพื่อนำผลการวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ ซึ่งที่จริงการจัดการปลายทางควรเริ่มแล้วตั้งแต่กระบวนการตั้งโจทย์วิจัย เพราะมีการเชิญ “ผู้ใช้” มาร่วมบอกความต้องการและแสดงความคิดเห็นอื่น ๆ ด้วย นอกจากนั้น ในกระบวนการจัดการกลางทางก็อาจมีผลงานบางส่วนที่ถูกนำเอาไปใช้ประโยชน์ได้เลย การจัดการปลายทางนี้ไม่มีเวลากำหนดว่า จะต้องทำต่อไปอีกนานเท่าใดหลังจากงานวิจัยเสร็จสิ้น อาจต้องมีการเอาผลงานวิจัยมาทบทวนตรวจสอบโอกาสนำไปใช้ประโยชน์เป็นระยะ ๆ และอาจต้องนำมาเสนอต่อสังคมตามกระแสที่เกิดขึ้น

การจัดการในหน่วยปฏิบัติการวิจัย

หน่วยปฏิบัติการวิจัยมีหน้าที่สร้างผลงานวิจัยตามเป้าหมายของหน่วยงาน และตามข้อตกลงกับผู้สนับสนุนทุนวิจัย เป้าหมายสำคัญของหน่วยปฏิบัติงานวิจัยคือ “ความเป็นเลิศ” (Excellence) หรือคุณภาพของผลงานวิจัยกับชื่อเสียงในการสร้างนักวิจัยที่มีคุณภาพสูง การจัดการให้มีวิธีคิดแบบเปิด มองออกไปภายนอกและมีวิธีการจัดการให้มี “กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ทางวิชาการ จึงมีความสำคัญยิ่ง รายละเอียด โปรดดูในตอนที่ว่าด้วยการจัดการความรู้ในองค์กร

หน่วยปฏิบัติการวิจัย ควรมีกลไกรับผิดชอบความสัมพันธ์กับภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับแหล่งทุน ความสัมพันธ์กับ “ผู้ใช้” ผลงานวิจัย ความสัมพันธ์กับสาธารณชนและสื่อมวลชน รวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยปฏิบัติงานวิจัยหน่วยอื่น



ในกรณีของโครงการวิจัยโครงการใดโครงการหนึ่ง หน่วยปฏิบัติการวิจัยไม่ควรถือเป็นโครงการส่วนตัวของหัวหน้าโครงการ ควรถือว่าเป็นโครงการของสถาบัน และมอบให้หัวหน้าโครงการรับผิดชอบ แต่สถาบันก็ร่วมรับผิดชอบด้วย และเข้าไปช่วยเหลือให้เกิดคุณภาพและมีการจัดการต้นทาง-กลางทาง-ปลายทาง โดยสถาบันด้วย

ในกรณีที่หน่วยปฏิบัติการวิจัยเป็นหน่วยงานใหญ่ระดับกรมหรือมหาวิทยาลัย และได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยโดยตรงจากงบประมาณแผ่นดิน ควรแบ่งงบประมาณส่วนหนึ่งสำหรับการตั้งโจทย์วิจัยและจัดการงานวิจัยกลางทางและปลายทางด้วย รวมทั้งต้องจัดการการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบทำงานวิจัยเอาจริงเอาจัง มีวิญญูณของการแข่งขัน เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ

การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในระดับประเทศ

การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาตามที่ได้ดำเนินการโดยกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ ยังไม่เพียงพอสำหรับประเทศไทย ซึ่งเป็นประเทศที่ไม่คุ้นเคยกับระบบทรัพย์สินทางปัญญา

ควรส่งเสริมให้มีหน่วยงานอิสระ ดำเนินการด้านทรัพย์สินทางปัญญาเชิงรุก คือ ดำเนินการค้นหาทรัพย์สินทางปัญญาจากผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์คิดค้นทั้งที่เป็นงานส่วนบุคคลและงานของสถาบัน ตรวจสอบโอกาสพัฒนาให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาอย่างแท้จริง และเจรจากับ “ผู้ใช้” เพื่อพัฒนาไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือประโยชน์เชิงสาธารณะ ถ้าจำเป็นก็จัดสิทธิบัตร เมื่อมีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ก็เกิดผลตอบแทนให้แก่หน่วยงานอิสระที่ทำหน้าที่จัดการทรัพย์สินทางปัญญา เจ้าของผลงานวิจัย-ประดิษฐ์ และต้นสังกัด และหน่วยงานแหล่งทุน หน่วยงานอิสระที่ทำหน้าที่จัดการทรัพย์สินทางปัญญานี้ควรมีเป้าหมายเลี้ยงตัวเองได้ในระยะยาว แต่ในระยะแรกควรได้รับการสนับสนุนทุนดำเนินการไปก่อน

สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือนำสติปัญญาของชาติหรือขององค์กร มาเพิ่มพลัง (synergy) นำความรู้จากทั่วโลกมาใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ ประเทศหรือองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน.

บรรณานุกรม

1. Senge PM. The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. London : Century Business, 1993.
2. Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B. The dance of change : The challenges of sustaining momentum in learning organizations. London : Nicholas Brealey Publishing, 1999.
3. Hock D. Birth of the chaordic age. San Francisco : Berrett – Koehler Publishers, Inc., 1999.
4. Youngblood MD. Life at the age of chaos : Creating the quantum organization. Dallas : Perceval Publishing, 1997.
5. Zimmerman B, Lindberg C, Plsek P. Edgware insights from complexity Science for health care leaders. Irving, Texas : VHA Inc., 1998.
6. Capra F. The web of life : A new synthesis of mind and matter. London : Flamingo, 1997.
7. Waldrop MM. Complexity. New York : Touchstone, 1992.
8. Lewin R. Complexity : Life at the edge of chaos. London : Phoenix, 1993.
9. Boyett JH, Boyett JT. The guru guide to the knowledge economy : The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001.
10. วิจารณ์ พานิช. การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2540.