ถ้าจะจัดการความรู้ ต้องรู้ที่จะจัดการ: Knowledge Management

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรต้องเป็นKnowledge worker ที่ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร ทำงานอย่างมีเป้าหมายซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีสมรรถนะสูง(High competency) เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก รวดเร็ว นั่นคือองค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive advantage)โดยองค์กรต้องBetter ,Cheaper ,Faster โดย Micheal E. Porter ได้เสนอกลยุทธ์สำคัญ 3 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ(Differentiation) การเป็นผู้นำด้านราคา(Cost leadership)และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้า(Quick response) การจะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ต้องสร้างด้วยสติปัญญาและความสามารถของคนในองค์กร ซึ่งในอดีตเราอาจถือว่าที่ดิน ทุน เงินหรือเครื่องจักรอุปกรณ์เป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กร แต่ยังมีทรัพย์สินสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ แต่มองไม่เห็นด้วยตาหรือเราไม่ค่อยมองกัน นั่นคือทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร(Intellectual capital) โดยมีนักวิชาการด้านHR ได้เขียนเป็นสูตรไว้ว่า

Intellectual Capital = Competency x Commitment นั่นคือนอกจากจะมีคนที่มีศักยภาพสูงแล้ว คนเหล่านั้นต้องมีความมุ่งมั่นหรือความผูกพันต่อองค์กรด้วย ทำให้นึกถึงสมการของไอสไตน์ผู้ที่ทำให้เรารู้ว่ามวลกับพลังงานคือสิ่งเดียวกันเมื่อที่ความเร็วสูงมากๆมวลจะกลายเป็นพลังงาน นั่นคือ $E = mC^2$ ถ้าเราจะเขียนให้เห็นถึงพลังของคนในการพัฒนาและผลักดันองค์กรในกรณีที่มีหลายๆคน อาจจะได้เป็น

Intellectual capital = m(Competency x Commitment) = $mC^2 = E$

เป็นพลังขององค์กรนั่นเองการมีความรู้ของคนในองค์กรนอกจากเรียนรู้จากแหล่งภายนอกแล้ว ยังมีแหล่งที่สำคัญที่คนอาจมองข้ามไปคือการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งในช่วงชีวิตการทำงานของคนๆหนึ่งเขาจะได้เรียนรู้จากการทำงาน (Learning by Doing)และเก็บซับความรู้ไว้อยู่กับตัวเป็นความรู้แบบTacit Knowledge ที่อาจไม่ได้ถ่ายทอดไปให้คนอื่นได้รับรู้และหายไปกับตัวเขา ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายที่ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้น น่าจะเรียกได้ว่า**ปัญญาหรือWisdom** (ปัญญาคือความรู้ที่ถึงพร้อมด้วยการปฏิบัติ)หายไปพร้อมกับตัวเขาเมื่อเขาออกจากองค์กรไป ถ้าได้เปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นได้ถ่ายทอดความรู้ที่สั่งสมไว้นั้นออกไปสู่คนอื่นๆในองค์กร ซึ่งอาจจะมีอยู่บ้างที่มีการสอนงานรุ่นน้อง ถ้าเขาได้มีเวทีที่จะถ่ายทอดความรู้ออกไปก็จะกลายเป็นExplicit Knowledge ที่คนอื่นสามารถเอาไปใช้ประโยชน์หรือประยุกต์ดัดแปลงให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้ ก็จะมีผลดีต่อองค์กรมากขึ้นและเพื่อเป็นการกระตุ้น เปิดโอกาสให้มีการนำความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรมาถ่ายทอดและเก็บสะสม

เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรจึงเกิดเป็น**การจัดการความรู้(Knowledge Management : KM)**ขึ้น ซึ่งบางท่านเรียกว่าการบริหารความรู้หรือการบริหารภูมิปัญญา ดังนั้นกระบวนการสำคัญของKM จึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. Knowledge Vision มองว่าเราจะไปทางไหน หรือพูดง่ายๆจะทำไปทำไม
2. Knowledge Sharing การแบ่งปันความรู้ คือเอาความรู้ที่แต่ละคนมีมาถ่ายทอดหรือเล่าสู่กันฟัง นั่นเอง การจัดเวทีให้แบ่งปันหรือเล่าสู่กันฟังนี้อาจเรียกว่าเป็นชุมชนของการปฏิบัติที่ดี หรือCommunity of Practice
3. Knowledge Assets การนำเอาความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้หรือขุมทรัพย์ความรู้

ทีนี้เราคงจะเห็นความสำคัญแล้วนะครับว่าเราต้องขุดเอาความรู้ที่ซุกซ่อนอยู่ในองค์กร(คนขององค์กร) มาจัดเก็บไว้ในตู้ความรู้ของเรา ดังนั้นการจัดการความรู้จึงสามารถใช้ได้กับทุกเรื่องในองค์กรไม่เฉพาะการพัฒนาคุณภาพหรือทำHAเท่านั้น แต่อยู่ๆจะให้KMเกิดขึ้นได้เองก็คงยากต้องมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยด้วย.....ความเอื้ออำนวยเหล่านี้คือการบริหารองค์กร

แต่เดิมเมื่อมีองค์กรเกิดขึ้นการบริหารองค์กรในสมัยเก่าจะมีการบริหารที่มอง**องค์กรเหมือนเครื่องจักรกล** (Mechanic Organization) ที่มีการจัดองค์กรตามสายการบังคับบัญชาชัดเจน มีลำดับชั้นของอำนาจรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง มีความเป็นทางการสูง มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นทางการและเน้นประสิทธิภาพ เมื่อยึดถือแนวทางนี้มานานๆกับพบว่ายังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอีกมากโดยเฉพาะองค์กรไม่ได้อยู่อย่างเดี่ยวๆยังมีสิ่งแวดล้อมรอบๆองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และในองค์กรยังมีสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือคนในองค์กรที่มีความรู้สึก มีชีวิตจิตใจและพบว่าผลงานของคนเหล่านี้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลกลุ่มด้วย องค์กรก็จะต้องปรับตัวได้ให้เป็น**องค์กรเหมือนสิ่งมีชีวิต(**Organic Organization) ทำให้องค์กรมีลักษณะโครงสร้างที่ยืดหยุ่นปรับสภาพโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ มีการกระจายอำนาจ มีการทำงานเป็นทีม ช่วยกันผลักดันงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยทีมงาน เริ่มเน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ มีการสื่อสารกันแบบไม่เป็นทางการ ต่อมาเมื่อคนทำงานร่วมกันรวมกลุ่มกันก็ค่อยๆสร้างวิถีชีวิตในองค์กรขึ้นมาจากปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร สามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่นๆได้ มีทั้งส่วนที่เป็นการปฏิบัติ วัตถุและสัญลักษณ์กลายเป็น**วัฒนธรรมองค์กร** (Organizational Culture)ขึ้นมา เมื่อโลกเจริญขึ้นเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องปรับตัวตาม องค์กรต้องสามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้เองและบริหารงานได้เองเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานแต่ละครั้ง มีการตอบสนองโดยอัตโนมัติต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากเบื้องบนหรือผู้บริหาร เกิดเป็น**องค์กรบริหารตนเอง** (Self-Organization) โดยองค์กรต้องสามารถตัดสินใจและเรียนรู้ได้ ในปัจจุบันองค์กรต้อง

ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและยึดลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางหรือมุ่งเน้นลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่ลูกค้าได้รับจึงต้องมีคุณภาพ ทำให้องค์กรทุกแห่งต่างพยายามพัฒนาเพื่อเป็น**องค์กรคุณภาพ** (Quality Organization) จึงได้มีการนำแนวคิดที่หลากหลายมาประยุกต์เพื่อให้เกิดองค์กรคุณภาพขึ้นโดยทำให้องค์กรเป็นเสมือนมนุษย์ที่มีสมอง หัวใจและแขนขา มีสมองคือเป็นองค์กรบริหารตนเองที่สามารถวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การเรียนรู้และระบบสารสนเทศ มีหัวใจคือมีวัฒนธรรมองค์กร ที่มีจิตวิญญาณ มีความผูกพันต่อคุณภาพ มีจิตสำนึกต่อลูกค้าและสังคม มีลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตคือเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม สนใจความต้องการของพนักงาน มีแขนขาคือเป็นองค์กรแบบเครื่องจักรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐาน ใช้หลักการทางเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์และสถิติและมีการจัดการปฏิบัติการที่ดี เมื่อนำสิ่งดีๆเหล่านี้มารวมกันก็จะได้เป็นองค์กรคุณภาพอย่างแท้จริง แต่เพื่อให้องค์กรคุณภาพนี้สามารถตัดสินใจและตอบสนองความต้องการต่อลูกค้าได้ต้องเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้คือต้องเป็น**องค์กรแห่งการเรียนรู้**(Learning Organization) เมื่อมีการเรียนรู้มีการเก็บรับความรู้ที่เกิดขึ้นก็จะทำให้เกิด**ความฉลาดขององค์กร** (Organizational Intelligence)ขึ้นและองค์กรก็จะใช้ความฉลาดเหล่านี้แก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีและอยู่รอดหรือแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้กลายเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร(Core competence)

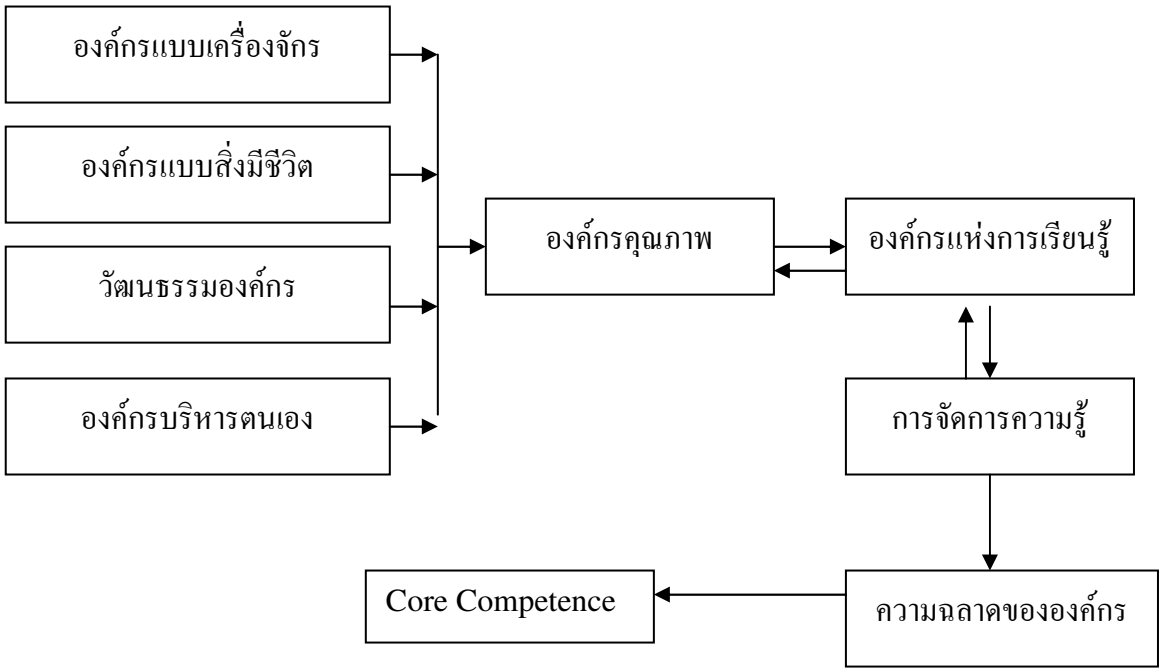
ผู้บริหารจะสามารถทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยต้องพยายามลดความไร้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร(Learning Disability)ลง โดยต้องลดปัจจัยที่มีผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการเรียนรู้ต่ำซึ่งประกอบด้วยการแบ่งงานกันทำโดยไม่สนใจอย่างอื่นเลยประเภทหน้าที่ฉัน ตำแหน่งของฉัน เมื่อมีความผิดพลาดแล้วมุ่งโทษผู้อื่นหรือโทษสิ่งแวดล้อมหรือมุ่งหาคนทำผิด ติดอยู่ในภาพลวงตาคิดว่าแก้ปัญหาเชิงรุกแต่จริงๆแล้วเป็นการแก้ปัญหาเชิงรับเท่านั้นแต่แก้ก่อนเวลา แก้ปัญหาโดยยึดติดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้แก้ไขสาเหตุที่แท้จริงทำให้เกิดปัญหาใหม่ต้องตามแก้กันไปเรื่อยๆ องค์กรไม่สามารรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทีละน้อยๆพอรู้ตัวก็สายเกินไปแล้วเหมือนกับทฤษฎีกบต้ม ถ้าจับกบใส่ในน้ำร้อนมันจะโดดหนีทันทีแต่ถ้าจับใส่หม้อต้มน้ำที่ค่อยปรับอุณหภูมิทีละน้อยๆกบจะค่อยๆปรับตัวตามและไม่โดดหนีจนน้ำเดือดกบก็ถูกต้มตายไป มีความเห็นผิดคิดแต่ว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุดทั้งๆที่กว่าจะเห็นผลก็ช้า โดยลืมไปว่าคนเก่งเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเองแต่คนฉลาดเรียนรู้จากประสบการณ์คนเก่งนั่นคือเราไม่จำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเองทุกเรื่องเพราะบางเรื่องผลที่ได้อาจไม่คุ้มกับสิ่งที่เสียไปและสุดท้ายคือทีมงานไม่สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้เพราะจะมีการสร้างอาณาจักรกันขึ้นมาในองค์กร นี่คืออาณาจักรฉัน ฝ่ายของฉัน คนอื่นอย่ามายุ่ง เช่นนี้ สิ่งที่กล่าวมาแล้วหากมีอยู่มากในองค์กรใดก็จะทำให้องค์กรนั้นมีขีดความสามารถในการเรียนรู้ต่ำมากจนไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อีก

นอกจากลดสิ่งเหล่านี้แล้วผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้คนในองค์กรมีวินัยสำคัญต่อการเรียนรู้ 5 ประการของ Peter M. Senge คือPersonal Mastery ต้องมีวินัยในตัวเอง มีสติสามารถบังคับตนเองได้ ควบคุมตนเองได้ ปรับปรุงตนเองสม่ำเสมอ มีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ Mental Model ไม่มีมิจฉาทิฐิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีจิตใจที่มีพลังในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ Shared Vision สร้างความฝันร่วมกัน รู้เป้าหมายทั่วทั้งองค์กร ใฝ่ฝันถึงอนาคตร่วมกัน Team Learning มีการเรียนรู้ร่วมกันของทีม สร้างความเข้าใจร่วมกับคนอื่นๆผ่านกระบวนการแก้ไขความขัดแย้ง Systemic Thinking คิดเป็นระบบ มองเห็นภาพรวม(Big picture) มองความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆในองค์กร เมื่อทำได้อย่างนี้ก็จะทำให้องค์กรมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจะทำให้บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง 5 ประการได้แก่

1. Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กๆศึกษาหรือทำกิจกรรม 4 กิจกรรมไปพร้อมๆกันโดยกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะเสริมกันคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหานั้นและการสนับสนุนโดยกลุ่มเพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน
2. Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัดประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กรเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา เทียบกับองค์กรประเภทเดียวกันหรือองค์กรต่างประเภทแล้วเป็นอย่างไร เพื่อหากิจกรรมที่ได้รับว่ามีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice)เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้องค์กร
3. Coaching การสอนงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นแต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง
5. Portfolio แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา เป็นสิ่งที่เราใช้บันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งผลงานที่ปรากฏเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมอย่างต่อเนื่องทั้งส่วนบุคคล หน่วยงานและองค์กร

จะเห็นได้ว่าหลายกิจกรรมหน่วยงานที่พัฒนาคุณภาพได้ดำเนินการอยู่แล้วเมื่อสามารถสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้หรือสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้แล้วก็ไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำให้คนในองค์กรซึ่งเป็นสินทรัพย์สำคัญยิ่งกว่างบประมาณ(Beyond Budget) สามารถเรียนรู้ทั้งการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาการทำงานในระบบเดิม สามารถตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการทำงานที่เคยมีมาซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบ

วงจรเดียว(Single-loop learning)และการเรียนรู้ที่จะสามารถรื้อปรับระบบใหม่เพื่อการพัฒนา สามารถเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบสองวงจร(Double-loop learning) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าและองค์กรสามารถเก็บเอาความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่และสร้างเป็นขุมทรัพย์ความรู้ขององค์กรได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน...



<u>หมายเหตุ</u> บทความนี้ลงตีพิมพ์ในจดหมายข่าวของสถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคมฉบับเดือนพฤศจิกายน 2547และตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ฉบับวันที่ 17 ธันวาคม 2547 คอลัมน์กระแสทัศน์