

การจัดการความรู้ คือ อะไร : ไม่ทำไม่รู้

"การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล"

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพงาน นั่นคือเหตุผลที่ทำให้สถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) หาทางสนับสนุนให้โรงพยาบาลในเครือข่ายใช้เทคนิคนี้ แต่เรื่องการจัดการ ความรู้นี้ มีความเข้าใจผิดกันอยู่ในสังคมไทย ทำให้เราพลาดโอกาสใช้ "อาวุธ" อันทรงพลังนี้อย่างน่าเสียดาย

ความรู้ 2 ยุค

ความรู้ที่เราคุ้นเคยกัน เป็น "ความรู้ยุคที่ 1" แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้ เป็น "ความรู้ยุคที่ 2"

ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุเป็นผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะ เป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (specialization)

ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงาน หรือกิจกรรมของบุคคล และองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้งาน และสร้างขึ้นโดย ผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎี หรือความรู้จากภายนอกมา ปรับแต่ง เพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้ มีลักษณะบูรณาการ และ มีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กรนั้นๆ

การจัดการองค์ความรู้ จึงเป็นเรื่องของความรู้ที่มีบริบทที่จำเพาะ เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของ "ผู้รู้" ที่มีความรู้เชิงทฤษฎีมากมาย และลึกซึ้ง ที่จะ "จัด" ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัตินำไปประยุกต์ใช้

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนา "ฐานความรู้" ขององค์กร หรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนา ความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ความรู้คืออะไร

เป็นการยากมากที่จะให้นิยาม คำว่า "ความรู้" ด้วยถ้อยคำสั้นๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ คำว่า "ความรู้" ยังมีความหมายหลายนัย และหลายมิติ

- ความรู้ คือ สิ่งที่สามารถนำไปใช้ จะไม่หมด หรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงย หรืองอกงามขึ้น
- ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- ความรู้ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- ความรู้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้
- ความรู้ เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบท และกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการ

ในยุคแรกๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่า **ความรู้** มาจากการจัดระบบ และตีความ **สารสนเทศ** (Information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวล **ข้อมูล** (data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำ หรือการตัดสินใจในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็น **ทุนปัญญา** หรือทุนความรู้สำหรับการสร้างคุณค่า และมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้ทุนปัญญา นำไปสร้างคุณค่า และมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจ หรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

ชนิดของความรู้

ความรู้อาจแบ่งเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1. **ความรู้ที่เปิดเผย** (explicit knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็นโดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก
2. **ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร** (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน
3. **ความรู้ที่ฝังลึกในคน** (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถแปลเปลี่ยนมาเป็นความรู้ ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ ผ่านความเป็น ชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

ระดับของความรู้

เพื่อความเข้าใจความหมายของคำว่า "ความรู้" ให้ลึกซึ้งขึ้น ขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ know-what, know-how, know-why และ care-why

1. **know-what** เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาหมาดๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง
2. **know-how** เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงปฏิบัติ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญา และมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จัก ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือบริบท
3. **know-why** เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง
4. **care-why** เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์
- 5.

เกลียวความรู้ SECI

ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งฝังอยู่ในสมอง ประสบการณ์ ความเชื่อ พุดและเขียนออกมายาก เข้ารหัส (codify) เป็นตัวหนังสือยาก เป็นความรู้ที่มีคุณค่า และมีความสำคัญ แต่อยู่ในตัวใครตัวมัน แม้เจ้าตัวเองก็ไม่รู้ ต้องมาแลกเปลี่ยนกันจึงจะรู้

ความรู้ที่เข้ารหัสแล้ว เรียกว่า ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เรียนรู้ แลกเปลี่ยนกันง่าย หาได้จากตำรา วารสาร CD internet

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดยโนนากะ และทาเกอูจิ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) หรือประสบการณ์

ตามมาด้วย Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้ จากประสบการณ์ในการทำงานออกมา เป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หรือความรู้ที่

เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย ผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยี สื่อสาร และสารสนเทศ กระบวนการ ผสมรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination ก็จะได้ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวาง และลึกซึ้งขึ้น

กระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ Internalization ซึ่งเป็นการ "จารึก" ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนี้ จะไปสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด "ข้อมูล" ความพึงพอใจ หรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์ หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่ หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการ จัดการความรู้ ยกระดับเกี่ยวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

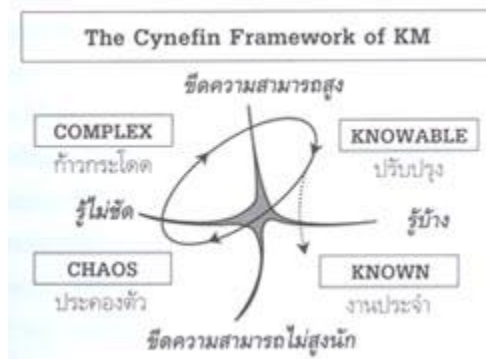
นอกเหนือจากเกลียว SECI แล้ว ยังมีเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ช่วยยกระดับ (cross-leveling) ความรู้อีกหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง - พนักงานระดับกลาง - ผู้บริหารระดับสูง เกลียวความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย เกลียวความรู้ข้ามชั้นขององค์กรแบบ "พหุบาท" (hypertext)

ความรู้ 5 กลุ่ม

ในตอนที่แล้วกล่าวถึง ความรู้ชัดแจ้ง (explicit หรือ codified knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล "ความรู้ในกระดาษ" กับ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล "ความรู้ในคน" David Snowden แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้าน การจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre (Cynefin อ่านว่า คูเนฟวิน) ของบริษัท ไอบีเอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

- Artefact หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้ หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน
 - Skills หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงาน หรือกระทำการกิจการต่างๆ กัน เป็นผลจากการได้ฝึกทำ หรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ
 - Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลอื่นๆ ทั่วๆ ไป
 - Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงาน หรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน
 - Talent หรือ Natural talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษ เฉพาะตัว ที่มีมาแต่กำเนิด
- คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้า จะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่ค่อนข้างไปทางข้าง จะมีลักษณะ "ชัดแจ้ง" (explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรง ได้ง่ายกว่า ส่วนกลุ่มที่อยู่ค่อนข้างมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ "ฝังลึก" (tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่า ในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม

จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (The Cynefin Framework of KM)



ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงาน หรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ ที่มีพลัง และเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอน ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงาน ในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนแปลง แต่เรายังทำงานแบบเดิม ก็จะทำให้ล้าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ และความชาญฉลาดที่จะนำหน่วยงาน เข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับ โดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิด และดิ้นรนหาเส้นทางใหม่ๆ

พอเริ่มตั้งตัวได้บ้าง ก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความสร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่า พื้นที่แห่งความซับซ้อน และปรับตัว (complex adaptive) มีการ "ผุดบังเกิด" (emergence) ของความคิด และวิธีการใหม่ๆ อย่างหลากหลาย และเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลอง และปรับปรุง (improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ที่คิดขึ้นได้ ในพื้นที่แห่งความซับซ้อน และปรับตัวมาทดลอง และปรับปรุง

จนในที่สุด ได้วิธีการแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ หรือ best practices ใหม่นั่นเอง

การจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ต้องกล้า และเข้าใจที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจน กล้าที่จะอยู่ในนานพอ แต่อย่าให้นานเกินไป จนเกิดความเครียด

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูง จะต้องรู้จักใช้หลักการ และวิธีการการตรวจจตุรภาค (4 quadrants) ของการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด หลักการนี้เป็นวิธีการ "ยกระดับความรู้ข้ามแดน" (cross-leveling) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

การจัดการความรู้ 3 ยุค

ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปี ที่เกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ยุค ได้แก่

ยุคที่ 1 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Pre-SECI การจัดการความรู้ เน้นที่การจัดการสารสนเทศ (Information management) เพื่อใช้ในเทคโนโลยีช่วยการตัดสินใจของคน เริ่มเมื่อประมาณ 15-20 ปีที่แล้ว

ยุคที่ 2 อาจเรียกชื่อว่า ยุค SECI มองว่าความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) กับ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับหมุนเป็น "เกลียวความรู้" (Knowledge spiral) เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับ การรีออกแบบ (re-engineering) กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด

ยุคที่ 3 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Post-SECI มองว่าความรู้ไม่แบ่งขั้ว เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน เน้นการจัดการความรู้ เพื่อการใช้งาน เวลานั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน

การจัดการความรู้ คืออะไร

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการ หรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนาคน และพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย

การจัดการความรู้ ด้านอุปทาน

ความเข้าใจผิดในสังคมไทยอีกประการหนึ่ง คือ คิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ "ผู้มีความรู้" เอาความรู้มาจัดระบบ ส่งเคราะห์ความรู้ขึ้นเพื่อให้ผู้อื่นใช้ หรือ ที่เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ (supply-side KM)

การจัดการความรู้ที่แท้จริง เป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมกัน ในกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อช่วยกันดึง "ความรู้ในคน" และ "คว่า" (capture) ความรู้ภายในองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย "คว่า" ความรู้ที่เกิดขึ้น จากการทำงาน เอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น นั่นคือ **การจัดการความรู้เน้นที่ การจัดการความรู้ด้านอุปทาน (demand-side KM)** แต่ก็ไม่ใช่การช่วยจัดการความรู้ ด้านอุปสงค์ โดยมองว่ากิจกรรมเหล่านั้น เป็น "การอำนวยความสะดวก ในการจัดการความรู้" (knowledge facilitation) ไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมเพื่อนาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงาน อยู่ภายใต้การกระทำ และการตัดสินใจของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน

หลักการ 4 ประการ ของการจัดการความรู้

หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. **ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์** การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อ หรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลัง คือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. **ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ** เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร
- นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้
- ชีตความสามารถ (competency) ขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

3. **ทดลองและเรียนรู้** เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ "หลุดโลก" จึงต้องมีวิธีการดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยการทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลว ก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดียกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดี จึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จน

ในที่สุด ขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ best practices ในมันเอง นำความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่า ความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง "ดิบ" อยู่ ต้องเอามาทำให้ "สุก" ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

การจัดการความรู้ กับ องค์กรเรียนรู้

การจัดการความรู้ กับ องค์กรเรียนรู้ เป็น 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน เกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน ผู้สนใจเรื่ององค์กรเรียนรู้ ค้นได้จาก เว็บไซต์ ของ สคส. (www.kmi.or.th)

การจัดการความรู้ เป็นทักษะ ไม่ทำ-ไม่รู้

มีคนจำนวนไม่น้อย ที่เฝ้าหาทางเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือ หรือฟัง "ผู้รู้" บรรยาย การกระทำเช่นนั้น จะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะ (skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบสวน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎี จึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำได้ และเกิดความรู้ความเข้าใจ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ มีใช้เป้าหมาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การทำให้ทุกคนมีความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยทำให้ความรู้ของแต่ละคน กลายเป็นความรู้ของกลุ่ม และมาเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งยิ่งใหญ่ และทรงพลังกว่าความรู้ของบุคคล รวมทั้งเชื่อมโยงกับความรู้จากภายนอก ทำให้งานของเราดีขึ้น ผู้ป่วยของเราดีขึ้น บ้านเมืองของเราดีขึ้น

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนางาน และคน เป็นเครื่องมือทำในสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้ เป็นเครื่องมือใช้ความรู้ของทั้งโลก เป็นเครื่องมือดึงศักยภาพของคน และทีมออกมาใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อความอยู่รอด ในสถานการณ์ที่พลิกผัน

พลังสร้างสรรค์ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หลายคนไม่คิดว่า ตัวเองจะมีศักยภาพสูงขนาดนี้ แต่กระบวนการจะช่วย ตัวช่วยมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนที่ทำงานด้วยกัน คนที่อยู่ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ภายใน ไม่ดีจะขาดทุนมาก เพราะไม่สามารถดึงพลังในตัวออกมา

เหตุผลที่องค์กรนำการจัดการความรู้มาใช้

1. เพื่อเก็บความทรงจำขององค์กรไว้ เช่น องค์กรที่มีวิศวกรที่มีประสบการณ์สูงอายุเฉลี่ย 55 ปี อีกไม่กี่ปีก็จะเกษียณกันหมด ทำให้ความทรงจำขององค์กร ประสบการณ์ ชีตความสามารถในการทำงาน ที่อยู่ในสมองของคนหายไปด้วย หรือองค์กรมีคนทำงาน เป็นคนหนุ่มสาว ซึ่งจะกระโดดเปลี่ยนงาน เมื่อมีโอกาส ต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อเก็บความรู้ไว้ในองค์กร
2. เพื่อสแกนสมองขององค์กร ทำให้คนมีความสุข มีคุณค่า ไม่ออกไปจากองค์กร
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้ ครอบคลุมการตอบสนอง (ความต้องการของลูกค้า เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของสังคม) นวัตกรรม ชีตความสามารถ และประสิทธิภาพ
4. เพิ่มทุนปัญญาให้แก่องค์กร คนมีความสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคน มีความสำคัญมากกว่า

กิจกรรมการจัดการความรู้

กิจกรรมการจัดการเพื่อให้มีการนำความรู้ มาใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กรมากำหนดความรู้ ที่ต้องการใช้ เพื่อให้มีการจัดการความรู้ มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ
2. การเสาะหา และยึดกุมความรู้ (capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถ ในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ และความชำนาญ ในการเสาะหา และยึดกุม แหล่งของความรู้ที่จะเสาะหา อาจจะมาจกภายนอก (คู่แข่ง คู่ค้า ผู้ที่เป็นเลิศวิธีการ หลักการ) หรือจากผู้ที่ทำงานด้วยกันในองค์กร

3. การสร้างความรู้ (create) ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ

ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้ อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (distill) ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม กับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จำเป็นต้องมีกรกลั่นกรอง เพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่อ่องงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมาก ก็ยิ่งได้กำไรมาก

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยน เพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรม กักตุน หรือปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับ ต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ที่กล่าวมา

การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้ มาใช้ในการทำงานให้มาก อย่าเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

กิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกันและกัน เป็นวงจร มีไขความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน-หลัง แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิตซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด

แนวคิดการดำเนินงานการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นการสร้าง และใช้ความรู้ ณ จุดใช้งาน โดยผู้ทำงาน

การจัดการความรู้ ต้องร่วมมือกันทำหลายคน ที่มีความคิดต่างกัน ยังมีความต่าง ยังมีความสร้างสรรค์มาก ต้องใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน หรือกระบวนการกลุ่มให้เป็น

การจัดการความรู้ ต้องยกระดับความรู้ ทั้งความรู้ฝังลึก และความรู้เปิดเผย ผ่านการปฏิบัติกับการเปิดตำรา มีการชำเลียงดูของเพื่อน เพื่อนำไปสู่การยกระดับความคิด

ในการดำเนินงาน ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าพัฒนางาน แล้วรวมตัวกันหาวิธีการ วิธีที่ดีที่สุด คือ ดูว่าที่อื่นทำอย่างไร เลียนแบบ Best practices และทำให้ดีกว่า เมื่อมีความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อย ก็เฉลิมฉลอง

จุดเน้นของการจัดการความรู้มีหลายจุด แต่ละหน่วยงานต้องเลือกจุดเน้นของตนเอง การจัดการความรู้ไม่ได้มีรูปแบบเดียว จะใช้รูปแบบ หรือวิธีการใดกับเป้าหมายที่เราต้องการ

การจัดการความรู้ ต้องเป็น action / work based ต้องเน้น การจัดการความรู้ ณ จุดทำงาน ตัวผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้สำคัญที่สุด โดยมี facilitator เป็นผู้อำนวยความสะดวก นำความรู้ขององค์กร และความรู้จากโลกภายนอก มาใช้ในการทำงาน ให้สอดคล้องกับบริบท บริบทขององค์กรไม่นิ่ง ความไม่แน่นอนกับอนาคต เป็นพลังที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

ในการจดบันทึก ข้อเสียของพวกเราคือ มักจะบันทึกปริมาณ จำนวน ละเลย ปรากฏการณ์ ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ เรื่องราว ความรู้สึกที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ หากบันทึกไว้ จะเกิดพลังมหาศาล เป็นข้อมูลคุณภาพ

แนวคิด "พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว" เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ควรใช้หลักการ "พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว" กล่าวคือ

1. ใช้พลังของ "ระบบงานประจำ" ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน

2. ใช้พลังของ "ระบบแห่งความสร้างสรรค์" มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงาน เป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ "ระบบที่ซับซ้อน และปรับตัว" (complex-adaptive system) และ ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้ว ภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเอง เป็นกลุ่มสร้างสรรค์งาน หรือเสาะหาการดำเนินการที่มีคุณภาพสูง (best practices) ในเรื่องต่างๆ มาขยายผล เชื่อมโยงกับระบบงานประจำ และระบบแห่ง

การสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการทำงาน ภายในองค์กร และจากการ "ตรวจจับ" (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กร เอามาปรับใช้ในการทำงาน

วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย

คำแนะนำสำหรับการจัดการความรู้ คือ อย่ายัดๆ จ้องๆ หรือมัวแต่อ่านตำรา หรือฟังการบรรยายของ "ครู" ด้านการจัดการความรู้ ให้ปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หาที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือ โดยให้เริ่มทำในกลุ่ม เล็กๆ ไปก่อน ใช้วิธีการง่ายๆ ก่อน แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

คำหลัก คือ "การแลกเปลี่ยนเรียนรู้" (Knowledge Sharing) ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน

วิธีการใดก็ตาม ที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่ม หรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือ ความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นวิธีการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

วิธีการจัดการความรู้มีเป็นร้อยวิธี ไม่ควรเน้นใช้วิธีการที่ชื่อไพเราะ โก่เก๋ หรือใช้เทคโนโลยียากๆ ควรเน้นความ ง่าย และเรียบง่าย ในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อยๆ ใช้วิธีการที่ยาก หรือซับซ้อนขึ้น ตามความจำเป็น

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิธีการทำงานแบบ Best practices
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน "ชุมชนนักปฏิบัติ" (Community of Practice - CoP)
3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกกำลังสาม บวก คำว่า

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best practices

วิธีทำงานที่เป็น best practices คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง

องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา best practices ของการทำงานเรื่องต่างๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างทีมเจ้าของ best practices กับทีมอื่นๆ ให้ทีมอื่นๆ สามารถปฏิบัติงาน มาตรฐานได้ และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา best practices ใหม่ขึ้น ให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจร เรื่อยไปไม่สิ้นสุด

ในองค์กรขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงาน โดยวิธีการที่เป็น best practices เขียน เป็นเอกสารขึ้นไว้บน intranet หรือ website ให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกัน แก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพองเน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงาน วิธีการแก้ไข ปัญหาทำนองเดียวกัน ที่จังหวัดน่าน ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก best practices ในการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำ เน่าเสีย โดยเลือกว่า วิธีการของจังหวัดน่าน เป็น best practices

แนวทางการจัดการความรู้โดย best practices

1. เสาะหา มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ต้องคัดเลือกอย่างตรงไปตรงมา
2. เป็น best practices ที่เกิดขึ้นจากกลุ่ม มีเรื่องราวของกระบวนการพัฒนางาน ผ่านความยากลำบาก (ล้มเหลว) มีการฟันฝ่าจนกว่าจะบรรลุผล มีเรื่องราวให้เล่าเพื่อสะท้อนวิถีคิด วิธีปรึกษาหารือ ดึงเอาความรู้ฝังลึก จาก สมาชิกกลุ่ม และค้นคว้าความรู้จากภายนอกมาใช้งาน
3. ในการประชุมเสนอผลงาน ต้องเตรียมตัว และกระตุ้นให้มีการซักถาม แลกเปลี่ยน กันให้มาก และมี ผู้ทรงคุณวุฒิคอยกระตุ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชี้ประเด็นเพื่อยกระดับความรู้ โดยใช้ตัวอย่างคำถาม เช่น
 - มีใคร หรือเหตุการณ์ใดที่เป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดการพัฒนางานจนเกิด best practices อย่างที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน ในระยะเวลาของการพัฒนาดังกล่าว ใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมอย่างไร เกิดกระบวนการอะไรบ้าง ที่เป็น ปัจจัยสำคัญ นำไปสู่ความสำเร็จ ความยากลำบาก ที่ต้องเผชิญคืออะไรบ้าง ได้เอาชนะอุปสรรคนั้นอย่างไร
 - ใช้ความรู้อะไรบ้าง ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เอาความรู้เหล่านั้นมาจากไหน
 - มีแผนจะทำให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง
 - คิดว่า มีหน่วยงานใดบ้างที่น่าจะเรียนรู้ จากกิจกรรมของกลุ่มของท่านได้
 - มีความรู้อะไรบ้างที่พร้อมจะแลกเปลี่ยน กับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ภายในองค์กร

4. มีการสร้างเงื่อนไข หรือบรรยากาศให้ผู้มาร่วมประชุม นำเอาความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน ไปปฏิบัติ เพิ่มพูนความรู้ฝังลึกของกลุ่ม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

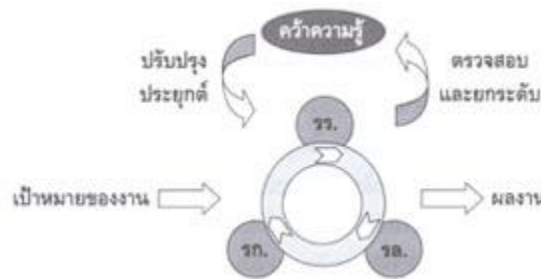
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการทำกิจกรรม "ชุมชนนักปฏิบัติ"

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices-CoP) เป็นการรวมตัวกันของผู้ปฏิบัติงาน คล้ายๆ กัน หรือต้องใช้ความรู้ ในลักษณะคล้ายคลึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น CoP เรื่อง การดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้นโดย พรพ. หรือ อาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (knowledge domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในต่างหน้าที่ เผชิญปัญหาคนละปัญหา เช่น CoP เรื่อง การดูแลผู้ป่วยที่ใช้เครื่องช่วยหายใจ อาจมีสมาชิกจาก หออภิบาล และหอผู้ป่วยอายุรกรรม หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม หอผู้ป่วยนรีเวชกรรม เป็นต้น

วิธีการแลกเปลี่ยนที่ low tech คือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ 17.00-19.00 น. เอาอาหารเย็นมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของคน 2 คน เป็นเครื่องมือเริ่มต้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในภาคอีสาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของประชาชนชาวบ้าน และภาคีเครือข่ายทุกเดือน เวียนสถานที่ประชุม และผลัดกันเป็นเจ้าภาพ เป็นตัวอย่างของ CoP ภาคชาวบ้าน เป็น CoP ด้านเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมนี้มี นพ.อภิสิทธิ์ - พญ.ทานทิพย์ อารงวารงกูร แห่งโรงพยาบาลอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เป็นผู้ประสานงาน



3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำ

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงาน ที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับนำภูมิใจ ที่น่าชื่นชม

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน - รก. (Learning before) เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน - รร. (Learning during) และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานขึ้นนั้นสำเร็จ - รล. (Learning after)

การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า "เพื่อนช่วยเพื่อน" (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานขึ้นนั้น เสาะหากกลุ่ม หรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้น ในระดับ best practices ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรือกลุ่มภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีทำงานนั้น จะไม่กล่าวรายละเอียดของเทคนิคนี้ ผู้สนใจหาอ่านได้จาก เว็บไซต์ของ สคส. (www.kmi.or.th)

การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After Action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จ ใช้เทคนิค Retrospect ผู้สนใจอ่านได้จาก เว็บไซต์ของ สคส.

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังงาน เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอ จะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจร "คว่ำ" (capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสม กับสถานการณ์ของเรา และคอย "คว่ำ" ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเรา เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่ม และภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กันได้อย่างกว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้คืนมาใช้ได้ทันการณ์

ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลมหัศจรรย์ **เคล็ดลับการจัดการความรู้**

เคล็ดลับขั้นแรก ได้กล่าวไว้แล้ว ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

เคล็ดลับที่ 2 ก็ได้กล่าวแล้วเช่นกัน ได้แก่ การหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เพื่อยกระดับความรู้ของกลุ่มหรือขององค์กร

เคล็ดลับที่ 3 ทำให้ความรู้ของบุคคล เป็นหนึ่งเดียวกับ ความรู้ขององค์กร

เคล็ดลับที่ 4 การยกระดับความรู้โดยเคลื่อนความรู้ข้ามแดน ได้แก่ (1) ข้ามแดนตระกูลความรู้ คือ ข้ามไปมาระหว่างความรู้ในคน กับความรู้ในกระดาษ (2) ข้ามแดนบุคคล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มุมมอง หรือวิธีคิดต่างกัน (3) ข้ามแดนหน่วยงาน ภายในองค์กร หรือถ้าไม่ติดปัญหาการรักษาความลับ การข้ามแดนออกไปนอกองค์กร จะยิ่งช่วยยกระดับความรู้ (4) ข้ามแดนระดับความรับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ข้ามแดนระหว่างพนักงาน ระดับปฏิบัติการ - ผู้บริหารระดับกลาง - ผู้บริหารระดับสูง วนกลับไปกลับมา และ (5) ข้ามแดนรูปแบบการทำงาน ได้แก่ รูปแบบการทำงานที่เน้นกฎระเบียบ และการบังคับบัญชา (bureaucracy) กับรูปแบบการทำงาน ที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (project team)

ผลของการจัดการความรู้

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ

1. **ผลสัมฤทธิ์ของงาน** เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม
2. **พนักงาน** เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. **ความรู้** ของบุคคล และขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสอน และจัดระบบให้ "พร้อมใช้" องค์กร หรือหน่วยงาน มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

เคล็ดลับการจัดการความรู้

กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ในองค์กร ในต่างประเทศเป็นแพชชั่นนั้น เมื่อประเมินผล พบว่า เพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้น ที่ประสบผลสำเร็จ แสดงว่า การจัดการความรู้ มีทั้งที่เป็นการจัดการความรู้ที่ดี กับการจัดการความรู้ที่เลว การดำเนินการจัดการความรู้ ตามแพชชั่นตามๆ กันไป หรือเลียนแบบกัน เป็นการจัดการความรู้ที่เลว และผู้ให้บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ ก็มีทั้งที่รู้จริง และรู้ไม่จริง

สรุป

กิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (tacit knowledge) และความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงาน เอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร ทำให้งานมีคุณภาพสูงส่ง พนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว การจัดการความรู้จะคงอยู่ในลักษณะ "ไม่ทำ-ไม่รู้"