



## สถานะภาพของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช

การจัดการความรู้มี “อานุภาพทั้งสิบ” หรือ “พลังทั้งสิบ” ที่คนทั่วไปไม่ตระหนัก และไม่มีทักษะในการใช้พลังเหล่านี้ กล่าวให้รุนแรง เรามีคบอดต่อพลังเหล่านี้ เป็นความมีคบอด (อวิชชา) อันเนื่องมาจากเราเคยชินกับความรู้อยู่ในรูปแบบของ “ปัญญาของผู้รู้” เราไม่เอาใจใส่ หรือไม่ให้ความสำคัญ ต่อ “ปัญญาของผู้ปฏิบัติ” พลังที่ยิ่งใหญ่สิบประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ คือเป็นทั้งพลังสำหรับนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ และเป็นพลังที่เกิดจากการจัดการความรู้ ได้แก่

1. **พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติ** ผู้ที่ผ่านการประชุมปฏิบัติการเพื่อทำความรู้จักการจัดการความรู้ จะเริ่มเห็นคุณค่าของ “ความรู้ที่มีอยู่ในผู้ทำงานหรือผู้ปฏิบัติ” (Tacit Knowledge) ผู้ที่ดำเนินการจัดการความรู้จนมีประสบการณ์หรือความชำนาญ จะซาบซึ้งในพลังของความรู้ที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติ ความรู้เหล่านี้ไม่สามารถเสนอออกมาเป็นคำพูดได้ทั้งหมด ยิ่งเสนอออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ยิ่งออกมาได้น้อย แต่เมื่อใดก็ตามที่ถึงคราวปฏิบัติ ผู้มีความรู้เหล่านี้จะกระทำได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายาม คือทำได้โดยไม่ต้องใช้จิตสำนึก พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติเหล่านี้ หากเสริมด้วยความรู้เชิงทฤษฎี (Explicit Knowledge) ซึ่งมีอำนาจอธิบายสูง ก็จะยิ่งทำให้ พลังปัญญาของผู้ปฏิบัติได้รับการยกระดับขึ้นไปอีก เป็นการยกระดับความรู้ขึ้นภายในตัวผู้ปฏิบัติเอง ยิ่งถ้าผู้ปฏิบัติหลายๆ คน ได้ร่วมกันตีความความรู้เชิงทฤษฎีดังกล่าวบนฐานของประสบการณ์ในการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ความเข้าใจและความหมายต่อการปฏิบัติงาน การยกระดับความรู้ก็จะยิ่งมากขึ้น ขอย้ำว่าการยกระดับความรู้เน้นที่การยกระดับภายในตัวผู้ปฏิบัติ ไม่ใช่ในกระดาษ หรือในตัวนักทฤษฎี

สังคม ชุมชน หรือองค์กร ที่เห็นคุณค่า และรู้จักนำพลังปัญญาที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติมาสร้างคุณค่าและมูลค่า จะเคารพและให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เป็นพื้นฐานของสังคมสมานฉันท์ และเป็นพื้นฐานของกราครภาพ สังคมใด ชุมชนใด หรือองค์กรใดสร้างสรรค์บรรยากาศเช่นนี้ได้ จะเกิดพลังชุมชนที่ยิ่งใหญ่ นี่คือพลานุภาพของการจัดการความรู้

2. **พลังทุนปัญญาที่มีอยู่ในองค์กร ในชุมชน หรือในสังคม** นี้คือ “ทรัพย์สินสมบัติที่ซ่อนเร้น” ที่ถ้าเราไม่นึกถึงไม่เห็นคุณค่า ก็เหมือนไม่มี ทุนปัญญาเหล่านี้มีอยู่ในคน อยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน หรืออยู่ในวัฒนธรรม ประเพณี หรือวิธีปฏิบัติงาน “ความรู้แฝง” เหล่านี้ หากมองจากมุมหนึ่ง จากเป้าหมายหนึ่ง อาจถือได้ว่าเป็นความรู้ที่ไม่เหมาะสม ล้าหลัง หรือก่อปัญหา แต่ถ้ารู้จักนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งอย่าง

เหมาะสม รู้จักใช้ผสมผสานกับความรู้อื่น ก็อาจเกิดผลที่ยิ่งใหญ่

จะเห็นว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เป็กลาง อาจก่อประโยชน์ก็ได้ ก่อโทษก็ได้ การจัดการความรู้เป็น เครื่องมือ หรือวิธีการ นำความรู้ไปทำให้เกิดประโยชน์ ในกรณีนี้คือการนำ “ความรู้แฝง” ไปใช้ให้เกิดคุณค่าและ มูลค่า วิธีนำ “ความรู้แฝง” มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ไม่เกิดโทษ ทำได้โดยการมองที่ความสำเร็จ หรือผลงานเยี่ยม ที่ผูกพันอยู่กับความรู้หรือวิธีปฏิบัติต่างๆ ดำเนินการค้นหาและนำเอาทวนปัญหาเหล่านี้ มาตีความ และ ประยุกต์ใช้ ยิ่งดำเนินการค้นหาและนำมาใช้ ก็จะยิ่งพบทวนปัญหาที่ไม่คาดฝันแฝงเร้นอยู่ในองค์กร ชุมชน หรือ สังคม มากมาย อยู่ในสภาพที่ “ยิ่งใช้ยิ่งค้นพบเพิ่มขึ้น” นี้คือพลานุภาพของ “ทวนปัญหา”

**3. พลังของความสำเร็จ ความชื่นชมยินดี** ในความสำเร็จ หรือผลงานเยี่ยม มีความรู้ฝังอยู่ ที่เรียกว่า “ความรู้ ฝังลึก” หรือ “ความรู้แฝง” (Tacit Knowledge) หรือความรู้ของผู้ปฏิบัติ นั้นเอง การจัดการความรู้เน้นที่การ สะหา (capture) ความรู้ที่ต้องการ หรือเหมาะสม เพื่อการบรรลุเป้าหมาย มาประยุกต์ใช้ ความรู้ที่ต้องการ ดังกล่าวมีอยู่ใน ๒ ที่ คือมีอยู่ภายในองค์กร (ชุมชน) เอง กับ มีอยู่นอกองค์กร (ชุมชน) วิธีค้นหา ทำโดย หา ความสำเร็จ หรือผลงานเยี่ยม ที่มีอยู่ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร แล้วใช้ พลังของความชื่นชมยินดี พลัง ของการเห็นคุณค่า ดำเนินการดูดซับ (สู้คน) และบันทึก “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) (สู่กระดาษ) จาก ความสำเร็จหรือผลงานเยี่ยมเหล่านั้น

กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อดูดซับความรู้จากความสำเร็จหรือผลงานเยี่ยมผู้คนและสู่กระดาษ มิได้ ก่อผล เฉพาะด้านการดูดซับและบันทึกความรู้เท่านั้น แต่จะก่อผลที่มีคุณค่ายิ่งอีกอย่างน้อย ๕ ประการ ได้แก่

- การยกระดับความรู้ ในกระบวนการดังกล่าว กลุ่มบุคคลผู้ร่วมกันสร้างผลงานที่เป็นความสำเร็จ หรือ ผลงานเยี่ยม จะเกิดความรู้ความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานของตน เพิ่มขึ้น และความรู้ที่มีการดูดซับสู่คน หรือ บันทึกลงกระดาษบางส่วนก็จะเป็ความรู้ที่ยกระดับขึ้นจากเดิมด้วย

- มิตรภาพ ภารดรภาพ ความเคารพนับถือระหว่างกัน ในหมู่ผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันจะนำไปสู่การ เป็นพันธมิตร หรือเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อเนื่องยาวนาน

- ความรู้สึกมั่นใจตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง และคุณค่าของการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มผู้มีความสำเร็จ หรือผลงานเด่น อันจะนำไปสู่ความมั่นใจที่จะทดลองหรือสร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ๆ ต่อไปอีก

- ความอ่อนน้อมถ่อมตน เห็นข้อจำกัดของตน เห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในกลุ่มผู้มี ผลงานเด่น และในกลุ่มผู้ขอเรียนรู้ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้น จะทำให้ ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเช่นนี้เองโดยไม่ต้องมีคณบอก

- บรรยากาศเชิงบวก เชิงชื่นชมยินดี เชิงเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน เชิงรักนับถือ ภายในองค์กร (ชุมชน) จะ เพิ่มขึ้น

พลานุภาพที่แท้จริง ไม่ใช่พลังที่จำกัดอยู่ที่ผลของการกระทำขึ้นใดขึ้นหนึ่ง แล้วจบอยู่ตรงนั้น แต่เป็น พลังที่ “มีชีวิต” คือส่งผลต่อเนื่องได้ ก่อแรงกระเพื่อมไปไกลๆ แบบ “ไร้สาย” ได้ และที่สำคัญ ก่อตัวเป็นผลที่ ยิ่งใหญ่ได้ด้วยตนเอง (self-organization)

4. **พลังของเรื่องเล่า (Storytelling)** การเล่าเรื่องราวแห่งความสำเร็จก่อความรู้สึกร่วมกัน มีความหวัง, ลบหรือลดความท้อแท้สิ้นหวัง วิธีการจัดการความรู้โดยนำเอาความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดมาเล่า มีวิธีการเล่าที่ถูกต้อง มีการสร้างบรรยากาศเชิงชื่นชมยินดี มีการซักถามด้วยความอยากรู้และเห็นคุณค่า จะทำให้มี “ความรู้ฝังลึก” (Tacit Knowledge) หลั่งไหลออกมาและมีคุณภาพสูงอย่างไม่คิดว่าจะมีถึงขนาดนั้น ยังมีการจัดบันทึก “ขุมความรู้” และช่วยกันตีความหรือทบทวน “ขุมความรู้” ก็จะเกิดการยกระดับความรู้ขึ้นโดยอัตโนมัติ เรื่องเล่าคือเครื่องมือเชื่อมต่อกับความรู้ที่ได้สร้างสมไว้ในอดีต ทั้งที่สร้างอย่างรู้ตัว และไม่รู้ตัว ผู้ปัจจุบัน เป็นเครื่องมือ หรือสื่อ หรือ “ร่างทรง” ให้ “ความรู้แฝง” ได้ปรากฏตัว ทำให้เราสามารถ “ลูด จับ” (capture) ความรู้เหล่านี้ได้ เรื่องเล่ามีพลานุภาพในการเป็น “รูปธรรม” ให้เราค้นหา “นามธรรม” ได้

5. **พลังของการเล่าเรื่องสู่ cyber space (blog)** นี่คือพลานุภาพที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นสะพานเชื่อมความรู้ เป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ เดิมเราเข้าใจว่าจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (อี-เมล) เว็บไซต์ กระดานสนทนา และโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร จะเป็นเครื่องมือหลัก แต่ปัจจุบันพบว่า blog หรือ weblog น่าจะเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน “พื้นที่เสมือน” ที่ทรงพลังที่สุด ที่สำคัญคือใช้ฟรี มีค่าใช้จ่ายเพียงค่าเช่าอินเทอร์เน็ตเท่านั้น ผู้ให้บริการ บล็อก ที่เขียนโปรแกรมโดยคนไทย คือ [www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org) และผมเขียนบล็อกทุกวันที่ <http://thaikm.gotoknow.org> GotoKnow จะเป็นเครื่องมือสร้างชุมชนนักจัดการความรู้ขึ้นในประเทศไทย ผมจะเขียนบทความนำเสนอวิธีใช้บล็อกในการจัดการระบบจัดการความรู้ขององค์กร หรือของเครือข่าย แยกเป็นอีกบทความหนึ่ง

6. **พลังของการจัดบันทึก** หัวใจนักปราชญ์ที่สอนกันมาแต่โบราณ คือ สุ จิ ปุ ลิ แต่คนไทยโดยทั่วไปหย่อนด้านลิ – ลิขิต คือไม่ค่อยจัดบันทึก ไม่ได้ใช้พลังของการจัดบันทึก การจัดบันทึกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบันทึกความรู้สึกร่วมกัน หรือความคิด จากการผ่านประสบการณ์ต่างๆ เป็นการบันทึก ความรู้ฝังลึก ยิ่งบันทึก ความคิดจะยิ่งแตกฉาน ยิ่งคิดเก่งยิ่งขึ้น ยิ่งถ้าคิดแล้วนำไปทดลองปฏิบัติ แล้วบันทึกประสบการณ์จากการปฏิบัติ นั้น ก็จะเกิดการสร้างความรู้ หมุนเวียนเรื่อยไปไม่รู้จบ

การจัดบันทึกส่วนตัวในลักษณะของอนุทิน (ไดอารี่) หรืออาจจัดการทำงานในลักษณะที่เรียกว่า log book มีประโยชน์ดังกล่าวแล้ว แต่ถ้าบันทึกและเปิดเผยต่อสาธารณะ ในลักษณะของการเขียน บล็อก ก็จะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ กว้างขวางยิ่งขึ้น หรืออาจเปิดเผยเป็นการภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ก็จะเป็นช่องทางหนึ่งของการจัดการความรู้

7. **พลังทวีคูณ (synergy)** ในการดำเนินการจัดการความรู้ ต้องมีทักษะในการสร้างพลังทวีคูณ (synergy) ขึ้นจากสิ่งที่เป็นเสมือนคู่ขัดแย้ง หรือขัดแย้งกันข้าม เช่น ความรู้ภายใน – ความรู้ภายนอก (องค์กร / ชุมชน), ความรู้ชัดแจ้ง – ความรู้ฝังลึก, ความรู้เชิงวัฒนธรรม เชิงความเชื่อ – ความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ เชิงวิชาการ, ความรู้เชิงภูมิ

ปัญญาท้องถิ่น – ความรู้เชิงปัญญาสากล, ความรู้จุลภาค เกี่ยวกับงานที่หน้างาน – ความรู้เชิงมหภาค เกี่ยวกับระบบงานขององค์กร, ความรู้เพื่อประโยชน์ขององค์กร – ความรู้เพื่อประโยชน์ของพนักงาน เป็นต้น การนำเอาความรู้ที่เป็นเสมือนข้าวตรงกันข้ามมาตีความ และทดลองปฏิบัติร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กร หรือชุมชนเป็นหลัก ทำไปหลายๆ รอบ จะนำไปสู่การค้นพบความรู้ที่ “ก้าวข้าม” (transcend) ความเป็นข้าวตรงกันข้าม นั้น เกิดความรู้ที่ยิ่งใหญ่ และผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ โดยที่ความเป็นข้าวตรงกันข้ามตามธรรมชาติของมันก็ยังคงอยู่ แต่มี “จิตสำนึกใหม่” (new consciousness) เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผลที่มาจากพลังวิญญูณนั้น จะเห็นว่า พลาณภาพของการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นพลาณภาพที่ไร้ละเลย แต่มีอยู่ตามธรรมชาติ ไม่ใช่เรื่องแปลกประหลาด หรือเหนือธรรมชาติแต่อย่างใด

**8. พลังของการสกัดความรู้จากการปฏิบัติ – ความสำเร็จ** แล้วนำไปปฏิบัติต่อ เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ตามปกติเรามองผลสำเร็จหรือผลงานในลักษณะของการมองชั้นเดียว แต่การจัดการความรู้เน้นการมองเชิงซ้อน มองหลายมิติ หลายมุม มองเห็นความซับซ้อน เห็นความสัมพันธ์ เห็นความสัมพันธ์กระบวนระบบ (Systems Thinking) ดังนั้นเราจึงมองจากความสำเร็จทะลุไปที่ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในขั้นตอนของการสร้างความสำเร็จนั้น เราจึงแสวงหา “ความสำเร็จเล็กๆ แต่ยิ่งใหญ่” ที่มีอยู่มากมายภายในองค์กร (ชุมชน) ของเรา และในองค์กร (ชุมชน) อื่น เอมาคูดุชับความรู้สู่คน และสกัดความรู้สู่กระดาศ เน้นที่ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) สำหรับนำไปใช้งานและสกัดความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน เป็นวัฏจักรไม่รู้จบ เน้นที่วัฏจักรไม่รู้จบ

**9. พลังของการจัดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มองในมุมหนึ่งเป็นกิจกรรมที่ทุกคนทำอยู่ในชีวิตประจำวัน เป็นเรื่องไม่ยาก มองอีกมุมหนึ่ง เป็นเรื่องที่เราไม่คุ้นเคย ในการทำอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนางาน พัฒนาองค์กร และพัฒนาพนักงาน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการจัดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือไม่ใช่ปล่อยให้ดำเนินไปตามยถากรรม แต่มีผู้รับผิดชอบ หรือ กลุ่มผู้รับผิดชอบ และมียุทธศาสตร์ ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน

ย้าว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร (ชุมชน สังคม) ต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการ – พลาณภาพของการจัดการ

**10. พลังของ การรวมตัวกันเองของความรู้ชิ้นส่วนเล็กๆ เป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่ (self-organization)** อันเป็นผลของความเป็นอิสระ ประเด็นที่ต้องการเน้นในที่นี้ คือ ความเป็นอิสระ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมชิ้นเล็กชิ้นน้อย อย่างมากมายเหลือคณาภายใต้เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ (Common Purpose / Shared Vision) ร่วมกัน แล้วให้ความเป็นอิสระที่ชิ้นส่วนเหล่านั้นจะประกอบกันเอง และก่อผลที่ยิ่งใหญ่

โปรดอย่ามองการรวมตัวกันของความรู้เล็กๆ เป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่ในทำนองเดียวกับชิ้นส่วนรถยนต์ ประกอบกันเป็นรถยนต์ การรวมตัวกันของความรู้มีความซับซ้อนกว่านั้นมาก หากเปรียบเทียบความรู้ชิ้นเล็กๆ เหมือนชิ้นส่วนรถยนต์ การรวมตัวกันของชิ้นส่วนจะได้รถยนต์นับล้านแบบ แล้วแต่กาละเทศะของการใช้

ความรู้ันั้น

ทัศนภาพของการจัดการความรู้ เป็นทั้งเหตุและผล คือปัจจัย ๑๐ ประการนี้ จะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่  
บรรลุผลสำเร็จยิ่งใหญ่ และในขณะเดียวกัน ถ้ามีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง จริงจัง ปัจจัยทั้ง ๑๐  
ประการนี้จะยิ่งงอกงามและงดงาม

วิจารณ์ พานิช

๑๘ มิ.ย. ๔๘