

บทที่ ๒

การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎี

การจัดการรู้นั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีมานานเป็นร้อยๆ ปี เช่น อุตสาหกรรมในครัวเรือน ได้แก่งานฝีมือ การทำอาหาร มักจะมีการสร้าง เก็บและถ่ายทอดความรู้ ภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน สังเกต จดจำ จึงยังไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบแต่อย่างใด การจัดการความรู้ในรูปแบบดังกล่าวแตกต่างจากการจัดการความรู้ในปัจจุบัน เนื่องจากวิทยาการสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งด้านความรู้ เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้าและคู่แข่ง ทำให้การใช้การจัดการความรู้แบบธรรมชาติดังกล่าวข้างต้นอย่างเดียวอาจก้าวไม่ทันโลก ทำให้มีความจำเป็นจะต้องมีกระบวนการจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น^๑

ดังนั้นในบทนี้ผู้วิจัยจึงจะศึกษาในประเด็นหลักใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้ คือ (๑) ความหมายและประเภทของความรู้ (๒) แนวทางการจัดการความรู้ (๓) เป้าหมายการจัดการความรู้ และ (๔) ผลจากการจัดการความรู้

๒.๑ ความหมายและประเภทความรู้

ความรู้ที่เกิดขึ้นในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นความรู้และเทคโนโลยีที่ค้นพบใหม่ ๆ สามารถอ่านวยประโยชน์ต่อโลกได้ ความรู้ยังเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจเป็นทุนทางปัญญาที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการและเป็นปัจจัยชี้ขาดของความสำเร็จทางการแข่งขัน^๒ ซึ่งความรู้ในงานวิจัยฉบับนี้จะนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในสังคมแห่งการเรียนรู้อันเป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการ^๓

^๑บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๗.

^๒ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไทร, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

^๓เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

๒.๑.๑ ความหมายและองค์ประกอบของความรู้

ความหมายของความรู้ในประเด็นทั่วไปจะมีความหมายดังนี้ คือคำว่า “ความรู้” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “knowledge” เป็นคำที่มีความหมายกว้างและเป็นนามธรรม^๔ ราชบัณฑิตยสถานอธิบายความรู้ว่า หมายถึง “สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา”^๕ หากมุ่งเน้นในมุมมองของปรัชญาแล้ว ความรู้จะหมายถึง “องค์ประกอบ ๑ ใน ๓ ส่วนของกระบวนการรับรู้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รู้กับสิ่งที่ถูกรู้”^๖ แต่หากพิจารณาในมุมมองของจิตวิทยา “ความรู้ หมายถึง รูปแบบของประสบการณ์อย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยการแสดงออกที่ชัดเจนของข้อเท็จจริง กฎต่างๆ หรือเงื่อนไขที่สลับซับซ้อน ซึ่งรวมเข้าด้วยกันกับความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความเป็นจริงของสิ่งที่เกิดขึ้น”^๗

อย่างไรก็ดี การให้ความหมายของความรู้ที่เป็นบาทฐานต่อการสร้างความเข้าใจเรื่อง การจัดการความรู้ นั้นสามารถศึกษาได้ โดยเริ่มจากความเห็นของเดลีส์ ปาร์คินสัน (Dilys Parkinson) ที่ว่า ความรู้หมายถึง “สารสนเทศ” ความเข้าใจ และความชำนาญ ซึ่งบุคคลได้รับผ่าน

^๔ อิกุจิโร โนนาเกะ, โนโบรุ คอนโนะ, และ แพทริก ไรน์โมลเลอร์, **วิธีการสร้างความรู้ (Methodology of Knowledge Creation)**, แปลโดย ทวี นาคบุตร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

^๕ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๒.

^๖ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๘**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๔.

^๗ Knowledge : A type of experience that includes a vivid representation of a fact, formula, or complex condition together with strong belief in its truth. - Raymond J. Corsini, **The Dictionary of Psychology**, (NY : Brunner-Routledge, 2002), p. 526.

^๘ คำว่า “สารสนเทศ” ตรงกับ ภาษาอังกฤษ ว่า “information – facts about a situation, person, event etc.” หมายความว่า เป็นความจริงที่เกี่ยวกับสถานการณ์ บุคคล และเรื่องราวต่างๆ เป็นต้น – Cambridge, **Cambridge Advanced Learner’s Dictionary**, (Cambridge University Press : New York, 2008), p. 740.

การศึกษาและประสบการณ์”^๘ การให้ความหมายของความรู้นี้นักจะถูกอ้างถึงโดยนักวิชาการส่วนหนึ่งที่ว่า “ความรู้ คือความเชื่อส่วนบุคคล ที่ทำให้ศักยภาพของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิผล”^๙

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอการให้นิยามคำว่าความรู้ของดาเวนพอร์ท และพรูแซก (Davenport & Prusak)^{๑๐} ที่ว่า “ความรู้ หมายถึง การผสมผสานอย่างลึ้นไหลของประสบการณ์ คุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้รอบการทำงานมีการ

^๘ The information, understanding and skills that people gain through education or experience. - Dilys Parkinson, **Oxford Business English Dictionary for learners of English**, (UK : Oxford University, 2005), p. 304.

^๙ Knowledge is a justified personal belief that increases an individual's capacity to take effective action. - เช่นใน Minwir Al-Shammari, **Knowledge Management in Emerging Economies : Social Organizational and Cultural Implementation**, (Hershey, PA : Information Science Reference, 2011), p. 83, Jacky Swan, “Knowledge Management in Action ?”, in **Handbook on Knowledge Management 1 : Knowledge Matters**, edited by C.W. Holsapple, 2nd edition, (Berlin : Springer, 2004), p. 281, Ye-Sho Chen, Guoqing Chen, and Soushan Wu, “A Simonian Approach to E-Business Research : A Study in Netchising”, in **E-business innovation and process management**, edited by In Lee, (Hershey, PA : CyberTech Publishing, 2007), p. 154, Birinder Sandhawalia, and Darren Dalcher, “Knowledge and Decision-Making within Software Projects”, in **Advances in Information Systems Development : New Methods and Practice for the Networked Society (Vol. 1)**, edited by Gabor Magyar and other, (New York, NY : Springer, 2007), p. 526, Eileen F. Biggs, and Fergal McGrath, “Control in the knowledge-based economy : A research study”, in **Fourth European Conference on Knowledge Management : Oriel College, Oxford University, United Kingdom, 18-19 September 2003**, edited by Fergal McGrath, and D. Remenyi, (Reading, England : MCIL, 2003), p.74.

^{๑๐} เช่นใน Yogesh Malhotra, “Why Knowledge Management System Fail : Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises”, in **Knowledge Management Lessons Learned What Works and What Doesn't**, edited by Michael. E. D. Koenig and T. Kanti Sridantaiah, (New Jersey : Information Today, 2004), p. 95, Suliman Al-Hawamdeh, “The Complex nature of knowledge”, in **Knowledge Management Cultivating knowledge professionals**, (Bedfordshire, UK : 4edge Limited, 2003), p. 17, กิรติ ชัยยังยง, **การจัดการความรู้ในองค์กรและการเรียนรู้**, (กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี้, ๒๕๔๕), หน้า ๓, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไทร, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐.

ประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศที่ได้รับใหม่”^{๑๒} ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) เป็นอีกท่านที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากมายในการให้ความหมายของความรู้^{๑๓} ท่านอธิบายว่า “ความรู้ เป็นสารสนเทศที่สามารถทำให้บางอย่างหรือบางคนเปลี่ยนแปลงได้ อาจจะเป็นเรื่องที่ถูกกลายมาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นเรื่องที่ทำให้คน (หรือสถาบัน) มีความสามารถที่แตกต่างจากเดิมและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น”^{๑๔} อิกุจิโร โนนากะ และฮิโรตะกะ ทากุชิ (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับความรู้ไว้ ๓ ประการ คือ (๑) ความรู้แตกต่างจากสารสนเทศ ความรู้เป็นเรื่องของความเชื่อและพันธสัญญาที่มีต่อสิ่งนั้น ความรู้เป็นการแสดงออกของลักษณะเฉพาะแนวคิดหรือความตั้งใจ (๒) ความรู้แตกต่างจากสารสนเทศ คือเป็นส่วนที่เกี่ยวกับการลงมือปฏิบัติ ความรู้มักจะมีเป้าหมายบางประการเสมอ (๓) ความรู้เหมือนกับสารสนเทศในเรื่องความหมาย คือ มีบริบทเฉพาะและสัมพันธ์กัน^{๑๕} เทอร์บัน

^{๑๒} Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. - Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, 2nd edition, (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2000), p. 5.

^{๑๓} เช่นใน Nico Stehr, **Knowledge and Economic Conduct : The Social Foundations of the Modern Economy**, (Toronto : University of Toronto Press, 2002), p. 261, Ken Friedman, “Cities in the Information Age : A Scandinavian Perspective”, in **The Visual Workplace**, edited by Mehdi Khosrowpour, (Hershey, PA : Idea Group Publishing, 1998), pp. 159-160.

^{๑๔} Knowledge is information that changes something or somebody, either by becoming grounds for actions, or by making an individual (or an institution) capable of different or more effective action. - Peter F. Drucker, **The New Realities**, 4th edition, (New Jersey : New Brunswick, 2009), p. 242.

^{๑๕} Hirataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka : Three observations become apparent in this section. First, knowledge, unlike information, is about beliefs and commitment. Knowledge is a function of a particular stance, perspective, or intention. Second, knowledge, unlike information, is about action. It is always knowledge “to some end.” And third, knowledge, like information, is about meaning., It is context-specific and relational. Ikujiro Nonaka and Hirataka Takeuchi, “Organization Knowledge Creation”, in **Creative Management**, edited by Jane Henry, (London : SAGE Publications Ltd., 2005), p. 64, Hirataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, **Hitotsubashi on Knowledge Management**, (Singapore : John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2004), p. 49.

และคณะ (Turban et al) กล่าวถึง “ความรู้ หมายถึง สารสนเทศซึ่งมีความหมาย มีสาระ มีความสัมพันธ์และนำไปปฏิบัติได้”^{๑๖}

อนึ่ง การอธิบายความหมายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภายในความหมายของความรู้ นั้น มีองค์ประกอบของความรู้ที่สำคัญพอสรุปได้จากนักวิชาการที่ชื่อดาเวนพอร์ดและพรูแซคไว้ ๖ ประการดังนี้ คือ

๑. ประสบการณ์ (experience) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหรือได้ทำลงไปในอดีตกลายมาเป็นความรู้ที่พัฒนามากขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้จากการอ่านหนังสือ จากการรับรู้ผ่านการอบรม และจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งประโยชน์ที่สำคัญของประสบการณ์ คือ การให้มุมมองประวัติศาสตร์เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการมองและเข้าใจประสบการณ์และเหตุการณ์ใหม่ๆ ให้มีความเข้าใจมากขึ้น ดังนั้น ความรู้ที่มีฐานมาจากการเข้าใจในเรื่องประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

๒. ข้อเท็จจริงพื้นฐาน (ground truth) หมายถึง การรู้ว่าอะไรที่นำมาใช้งานได้หรืออะไรที่นำมาใช้ไม่ได้ ซึ่งสิ่งที่สำคัญของประสบการณ์และความจริงพื้นฐานนี้ อยู่ภายใต้คำที่เป็นกุญแจสำคัญคือ การประเมินผลหลังการกระทำ ที่เรียกว่า เอ เอ อาร์ (AAR : After Action Review) เพราะการประเมินผลนี้จะนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์และอธิบายได้

๓. ความซับซ้อน (complexity) หมายถึง ความสำคัญของประสบการณ์และข้อเท็จจริงในความรู้ คือ สิ่งที่ใช้ให้เห็นว่าความสามารถของความรู้นั้นสามารถจะตอบสนองต่อความยุ่งยากที่ซับซ้อนต่างๆ ได้ ความรู้ไม่ใช่โครงสร้างตายตัวที่คงที่จนไม่ยอมรับสิ่งใดเข้าไปอีก แต่เป็นสิ่งที่สามารถจัดการกับความซับซ้อนได้ด้วยวิธีการที่ซับซ้อน อันเป็นเหตุผลที่สำคัญว่าความรู้เป็นสิ่งที่มีความ

๔. การตัดสินใจ (judgement) คือ ความรู้นั้นไม่เหมือนข้อมูลและสารสนเทศตรงที่มีการตัดสินใจอยู่ด้วย ความรู้ไม่เพียงตัดสินใจสารสนเทศ และสถานการณ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยัง สามารถปรับปรุงและกลั่นกรองตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ในเรื่องระบบการดำเนินชีวิต การเปลี่ยนแปลงที่มีปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อม

^{๑๖} Knowledge is information that is contextual, relevant, and actionable. - Efraim Turban, Jay E. Aronson and Ting-Peng Liang, **Decision Support Systems And Intelligent Systems**, (Pearson Prentice Hall : New Jersey, 2005), p. 491, - Rusli Haji Abdullah, Kamal Z. Zamli, and Mohd Hasan Selamat, “Collaborative Knowledge Management System for Eco-Tourism Sector: A Technical Perspective”, **IJCSNS**, Vol. 9 No.2 , (February 2009) : 409.

๕. การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง (rules of thumb and intuition) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจาก (การเรียนรู้) การได้รับการเรียนรู้จากการกระทำที่พัฒนามาจากการพยายามลองผิดลองถูกที่เกิดจากความผิดพลาด ประสบการณ์ และการสังเกตมาเป็นเวลานาน ซึ่งความรู้ นี้จัดเป็นแนวทางลัดในการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่น โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

๖. ค่านิยมกับความเชื่อ (values and beliefs) ความจริงที่เกิดขึ้นในส่วนนี้คือ ค่านิยมและความเชื่อของบุคคลมีอิทธิพลต่อความรู้ในองค์กร เพราะการคิดและการแสดงออกของคนในองค์กรเกิดจากการคำพูดและการกระทำ ซึ่งประวัติเหล่านี้จะแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเช่นนั้น ค่านิยมและความเชื่อจึงนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์ในการกำหนดว่า เขาเห็นอะไร ชิม ชับอะไร และได้อะไรจากสิ่งที่เห็น ซึ่งแต่ละคนรับรู้และมองสิ่งเหล่านั้นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้นำมาจัดระเบียบความรู้ตามค่านิยมและความเชื่อที่ตนมี^{๑๖}

ดังนั้น ความหมายของความรู้ที่เป็นบาทฐานต่อการจัดการความรู้ คือ การผสมผสานขององค์ประกอบของความรู้ได้แก่ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริงพื้นฐาน ความซับซ้อน การตัดสินใจ การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง ค่านิยมและความเชื่อ รวมทั้งคุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้รอบการทำงานมีการประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๑.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญา

จากเนื้อหาในหัวข้อที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า ความรู้มีความสัมพันธ์กับสารสนเทศ การให้ความหมายของความรู้ตามทัศนะของนักวิชาการบางท่านได้ใช้สารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งในการอธิบาย ดังนั้นในการสร้างความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับสารสนเทศเพิ่มเติมย่อมสร้างความเข้าใจในความหมายของความรู้ยิ่งขึ้น และหากจะศึกษาให้กว้างออกไปถึงความสัมพันธ์กับข้อมูลและภูมิปัญญา จะยิ่งทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไปอีกในประเด็นดังกล่าว

การศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญาสามารถเริ่มจากการเข้าใจว่า ข้อมูล (data) หมายถึง ชุดข้อเท็จจริงเชิงวัตถุที่ไม่มีลักษณะต่อเนื่องกับ

^{๑๖} Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, 2nd edition, (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2000), pp. 11-19.

เหตุการณ์ต่างๆ ในบริบทขององค์กร^{๑๘} หากอยู่ในรูปแบบของตัวเลขจะยังไม่ได้ผ่านการตีความ^{๑๙} ซึ่งการจะประเมินผลคุณค่าการจัดการข้อมูลสามารถพิจารณาได้ ๒ ด้าน คือ (๑) ด้านเชิงปริมาณ พิจารณาในเรื่องค่าใช้จ่าย (cost) ความเร็ว (speed) และปริมาณความจุ (capacity) (๒) ด้านเชิงคุณภาพ พิจารณาเรื่องเวลา (time) ความเกี่ยวข้อง (relevance) และความชัดเจน (clarity)^{๒๐}

ข้อมูลสามารถพัฒนาขึ้นไปเป็นสารสนเทศ (information) ได้ โดยการนำข้อมูลมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อมุ่งไปใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ โดยที่บริบทของกระบวนการนี้ เกิดจากสามัญสำนึก ความเชื่อ หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น^{๒๑} การพัฒนาข้อมูลให้เป็นสารสนเทศนั้นมีหลายวิธี ได้แก่ (๑) อรรถาธิบาย (contextualized) คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (๒) การจัดหมวดหมู่ (categorized) คือ การจัดหน่วยย่อยๆ หรือองค์ประกอบสำคัญของข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (๓) การคำนวณ (calculated) คือ การนำข้อมูลนั้นๆ มาวิเคราะห์ตามหลักคณิตศาสตร์หรือสถิติ (๔) การตรวจความถูกต้อง (corrected) คือ การพิจารณาถึงข้อผิดพลาดของข้อมูลที่เกิดขึ้นหรือความคลาดเคลื่อนของข้อมูลแล้วนำข้อมูลนั้นมากลับกรองให้ถูกต้อง (๕) การย่อความ (condensed) คือ การสรุปข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สั้น กระชับและชัดเจน^{๒๒}

^{๑๘} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 2.

^{๑๙} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, (New York, NY : Oxford University Press, 1995), p. 58, Cindy Johnson, “Definitions of Knowledge And Knowledge Management” in **If Only We Knew What We : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**, edited by Carlo O’Dell, Charles Jackson Grayson, Nilly Essaides, (Newyork : The Free Press, 1998), p. 5, อ้างในบุญดี บุญญากิจและคณะ, **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๑๔, อ้างใน กิรติ ยศยิ่งยง, **การจัดการความรู้ในองค์กรและการณศึกษา**, หน้า ๑๓.

^{๒๐} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 2.

^{๒๑} บุญดี บุญญากิจและคณะ, **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๑๔, กิรติ ยศยิ่งยง, **การจัดการความรู้ในองค์กรและการณศึกษา**, หน้า ๑๓.

^{๒๒} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 4.

นอกจากนี้ สารสนเทศยังสามารถพัฒนาขึ้นไปเป็นความรู้ โดยการนำสารสนเทศมาผ่านกระบวนการคิด เชื่อมโยง เปรียบเทียบกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา^{๒๓} เกิดจากการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ ที่หลากหลายมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกระบวนการนั้นสามารถจำแนกได้เป็นหลายวิธี ได้แก่ (๑) การเปรียบเทียบ (comparison) หมายถึง การนำสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์หนึ่งมาเปรียบเทียบกับสถานการณ์อื่นที่ทราบอยู่ก่อน (๒) การพิจารณาความสำคัญ (consequences) หมายถึง การพิจารณาสารสนเทศนั้นว่ามีความเหมาะสมหรือสำคัญเพียงพอที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติหรือไม่อย่างไร (๓) การเชื่อมโยง (connections) หมายถึง การพิจารณาว่าสารสนเทศเหล่านี้เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับคนหรืองานในส่วนใดบ้าง (๔) การสนทนา (conversation) หมายถึง การสนทนากับผู้อื่นเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของสารสนเทศนั้นๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์^{๒๔}

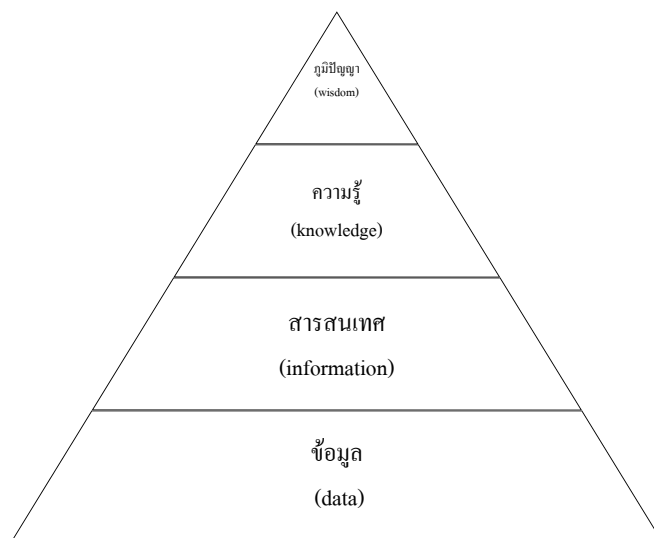
กระบวนการดังกล่าวที่พัฒนาสารสนเทศจนก้าวข้ามสู่ความรู้นั้นเป็นขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในเชิงผลิตและประยุกต์ หลังจากนั้น หากแยกแยะการใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในบั้นปลาย ความรู้จะพัฒนาไปเป็นภูมิปัญญา (wisdom)^{๒๕}

จากเนื้อหาที่ได้นำเสนอไปนั้นทำให้ทราบได้ว่า ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญามีความสัมพันธ์ในลักษณะที่สามารถพัฒนาขึ้นไปโดยลำดับ โดยมีข้อมูลเป็นฐาน หากนำไปผ่านกระบวนการตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอไปนั้นจะสามารถพัฒนาขึ้นไปตามลำดับจนถึงภูมิปัญญาในท้ายที่สุด ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์นั้นในแผนภาพต่อไปนี้ (แผนภาพที่ ๒.๑)

^{๒๓} บุญดี บุญญาภิธและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๔, กริณี ชศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา, หน้า ๑๓.

^{๒๔} Thomas H. Davenport & Laurence Prusak, **Working Knowledge : How organizations manage what they know**, p. 6, กริณี ชศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา, หน้า ๕-๑๑.

^{๒๕} ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, หน้า ๑๕.



แผนภาพที่ ๒.๑ พีระมิดแสดงลำดับชั้นจากข้อมูลไปจนถึงภูมิปัญญา^{๒๖}

ตัวอย่างที่จะสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ชัดเจนขึ้น เช่น การทำงานในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รวบรวมข้อเท็จจริงของการซื้อสินค้าของผู้บริโภคในช่วง ๑๒ เดือนที่ผ่านมา จากนั้นได้นำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นไปวิเคราะห์ พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่นิยมซื้อของขวัญควบคู่ไปกับซื้อบัตรอวยพรเสมอ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้บริหารของห้างมีการปรับโครงสร้างการจัดการใหม่ โดยย้ายแผนกจำหน่ายบัตรอวยพรจากชั้นเดิมไปอยู่ชั้นใหม่ที่ติดกับแผนกจำหน่ายของขวัญและให้มีแผนกห่อของขวัญร่วมอยู่ด้วยเพื่อความสะดวกด้านการบริการที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้ามากขึ้น ทำให้การซื้อสินค้าประเภทบัตรอวยพรและของขวัญเพิ่มมากขึ้น และหลังจากการประสบความสำเร็จเรื่องบัตรอวยพร ทำให้ผู้บริหารทำการวิเคราะห์พฤติกรรม การซื้อของลูกค้าในกลุ่มสินค้าอื่นๆ พบว่ามีความเชื่อมโยงของพฤติกรรมซื้อเช่นกัน จึงจัดผังห้างในส่วนอื่นๆ ใหม่ รวมทั้งจัดกิจกรรมอื่นๆ เพิ่มเติมพร้อมกันไปด้วย ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น^{๒๗}

จากตัวอย่างนี้ ข้อเท็จจริงของการซื้อสินค้าที่รวบรวมมาจัดเป็นข้อมูล และเมื่อนำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นไปวิเคราะห์จนทราบถึงลักษณะความนิยมในการซื้อสินค้านั้นจัดเป็นสารสนเทศ ส่วนการที่ผู้บริหารตัดสินใจย้ายผังดังกล่าวนี้จัดเป็นความรู้ นอกจากนี้การที่ผู้บริหารนำความรู้ใน

^{๒๖} Elias M. Awad and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 41.

^{๒๗} บุญดี บุญญากิจและคณะ, **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๑๔-๑๕.

เรื่องพฤติกรรมการซื้อขายของลูกค้าที่เกี่ยวกับเรื่องบัตรอวยพรไปวิเคราะห์ขยายผลเพิ่มเติมสู่สินค้ากลุ่มอื่นนั้นจัดเป็นภูมิปัญญา

กล่าวโดยสรุป ตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นนี้เป็นการพัฒนา ข้อมูลเป็นสารสนเทศ และนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ เกิดเป็นความรู้ และนำความรู้มาใช้จนเกิดภูมิปัญญา ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเรื่องอื่นๆ ต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

๒.๑.๓ ประเภทของความรู้

ในเรื่องของประเภทความรู้นี้นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของความรู้ไว้หลายนัยด้วยกัน ได้แก่ อัมริด ตีวานะ (Amarit Tiwana) ได้จำแนกประเภทของความรู้เป็น ๓ ประเภทภายใต้การปฏิสัมพันธ์ของความรู้ฝังลึกในตัวตน และความรู้ชัดแจ้ง ไว้ดังนี้ คือ

(๑) ความรู้ภายในสู่ภายนอก (externalized knowledge) หมายถึง ความรู้ที่มีความซับซ้อนมาจากความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน ซึ่งจะถูกนำออกมาสู่ภายนอกและประกอบเข้าไปในผลิตภัณฑ์และกระบวนการของบริษัท ตัวอย่างหนึ่งของความรู้ฝังลึก คือ องค์ประกอบทางจิต เป็นความรู้ที่ยากจะอธิบายออกมาให้เข้าใจได้ง่าย เพราะมันประกอบไปด้วย ความเชื่อ อุดมคติ คุณค่า แบบแผนความคิด และแบบจำลองทางความคิด ซึ่งยังอยู่ในจิตใจของคน จึงถือว่า ความรู้ฝังลึกนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดธรรมชาติรู้ของคน เป็นองค์ประกอบทางจิตที่ควรจะถูกกลั่นกรองออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งโดยคงบริบทและความสมบูรณ์ไว้

(๒) ความรู้หลายถิ่น (multilocal knowledge) หมายถึง ความรู้ที่อาจจะอยู่ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรก็ได้ การจัดการความรู้นี้จะใช้กิจกรรมต่างๆ เพื่อการบูรณาการความรู้จากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันและอยู่ในรูปแบบที่ต่างกัน สร้างคุณค่าเพิ่มด้วยการเชื่อมความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และการตัดสินใจจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น หัวใจสำคัญของการสร้างความรู้จึงเป็นการเคลื่อนย้ายและแปลงความรู้จากความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง

(๓) ความรู้ถ่ายทอด (migratory knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เป็นอิสระจากเจ้าของหรือผู้คิดค้น (creator) ในขณะที่ความรู้ถูกประมวลอย่างกว้างขวาง ความสามารถในการถ่ายทอด

เพิ่มขึ้น ตัวอย่างการประมวลเช่น การถ่ายทอดลงในเอกสาร ฐานข้อมูล รูปภาพ ภาพบรรยาย กระดาษทำการ อีเมล วิดีทัศน์ หรือ เว็บเพจบนเครือข่ายของบริษัท เป็นต้น^{๒๔}

ไคลน์ ดับบิว ฮอลสเปิล (Clyde W. Holsapple) ได้จำแนกความรู้ไว้ ๒ ระดับคือ ระดับปฐมภูมิ และระดับทุติยภูมิ โดยแบ่งในชั้นปฐมภูมิเป็น ๓ ประเภท คือ (๑) ความรู้เชิงพรรณนา (descriptive knowledge) (๒) ความรู้เชิงกระบวนการ (procedural knowledge) (๓) ความรู้เชิงตรรกะหรือเหตุผล (reasoning knowledge) ส่วนในระดับทุติยภูมิ แบ่งเป็น ๓ ประเภทเช่นกันคือ (๑) ความรู้ทางภาษา (linguistic knowledge) (๒) ความรู้ในทางซึมซับ (assimilative knowledge) (๓) ความรู้เชิงการนำเสนอ (presentation knowledge) โดยอธิบายความหมายของความรู้ในชั้นปฐมภูมิว่ามีรายละเอียดดังนี้ คือ

๑. ความรู้เชิงพรรณนา (descriptive knowledge) หมายถึง การอธิบายสภาวะของโลก ไม่ว่าจะเป็นโลกจริง เสมือนจริงหรือโลกการคาดคะเน และรวมความถึงการอธิบายลักษณะของแนวคิด อดีต ปัจจุบัน และอนาคตหรือสถานการณ์สัมมติ ข้อมูล สารสนเทศ ที่มีลักษณะของการอธิบายอยู่แล้ว แต่การใช้งานของความรู้เชิงพรรณนามีลักษณะการใช้งานที่จำกัดเพราะมีที่มาจากด้านเดียว แต่ข้อมูลเหล่านี้สามารถถูกนำมาเป็นฐานหรือตีความเพิ่มเติมที่ทำให้เกิดความรู้เชิงพรรณนาอื่นๆ ได้ เช่น การพยากรณ์ การคาดคะเน ปัญหา ทางแก้ปัญห ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว ความรู้เชิงพรรณนาสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความรู้orraธิบายได้ (declarative knowledge) เนื่องจากมีลักษณะการอธิบายและพรรณนาที่ใกล้เคียงกัน

๒. ความรู้เชิงกระบวนการ (procedural knowledge) หมายถึง เป็นความรู้ในการดำเนินการทำสิ่งต่างๆ หรือความเข้าใจในกระบวนการของสิ่งต่างๆ ด้วยกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนสำหรับดำเนินการกิจต่างๆ หรืออธิบายกลไกของสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการแก้ปัญหา ยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติการ โปรแกรม และวิธีการ เป็นต้น

๓. ความรู้เชิงตรรกะหรือเหตุผล (reasoning knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สามารถเป็นได้ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ซึ่งสามารถรับจากภายนอก เลือก หรือสร้างจากภายใน นำจากภายนอกสู่ภายในและจากภายในสู่ภายนอกได้ เช่น การบ่งชี้ความจริงเท็จของข้อสรุปหนึ่งๆ หรือการบ่งชี้สิ่งที่สามารถกระทำได้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งความเชื่อมโยงระหว่าง

^{๒๔} Amrit Tiwana, **The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System**, (Upper Saddle River, NJ. : Prentice Hall PTR, 2000), p. 67.

สถานการณ์และการกระทำหรือข้อสรุปนี้อาจตั้งอยู่บนพื้นฐานทางตรรกศาสตร์ เป็นต้น^{๒๘} ความหมายในส่วนทฤษฎีภูมินั้นอธิบายว่ามี ๑ ประเภทแต่ไม่ได้ขยายความว่ามีความหมายอย่างไร เพียงกล่าวสรุปไว้ว่าความรู้ในระดับปฐมภูมิจัดเป็นความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) ส่วนในระดับทฤษฎีภูมิเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

นอกจากนั้นมีโนนากะและทาคุชิ^{๓๐} และนักวิชาการหลายท่านที่มักกล่าวอ้างถึงการแบ่งประเภทความรู้ของไมเคิล โพลานยี^{๓๑} ที่ได้แบ่งความรู้เป็นประเภทใหญ่ด้วยกัน ๒ ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

^{๒๘} Clyde W. Holsapple, **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters**, (Berlin : Springer-Verlag Berlin, 2003), pp. 179-181.

^{๓๐} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, (New York, [u.a] : Oxford University Press, 1995). pp. 59-61, Clyde W. Holsapple, **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters**, pp. 179-180, Laurence Prusak, and Eric Matson, **Knowledge Management And Organizational Learning**, (New York : Oxford University Press, 2006), pp. 21-22, Madanmohan Rao, **Knowledge Management Tools and Techniques : Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**, (Berlington, MA : Butterworth-Heinemann, 2005), p. 349, T. Kanti Srikantaiah, and Michael E. D.Koenig, **Knowledge Management for the Information Professional**, (Medford, NJ : Information Today, 2000), p.33, Pervaiz K. Ahmed, K. K. Lim, and Ann Y. E. Loh, **Learning through Knowledge Management**, (Woburn MA : Butterworth-Heinemann. 2002), p. 10, ประพนธ์ ผาสุยี่ด, **การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ไชโย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๓๕, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, หน้า ๑๗, บุรชัย ศิริมหาสาคร, **จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ**, (กรุงเทพมหานคร : แสงดาว, ๒๕๕๐), หน้า ๖๕, บุญดี บุญญากิจและคณะ, **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๑๖.

^{๓๑} tacit knowledge และ explicit knowledge ตรงกับคำที่ใช้ในหนังสือของไมเคิล โพลานยี ว่า personal และ objective ตามลำดับ- Michael Polanyi, **Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy**, (London : Routledge & Kegan Paul , 1962), pp. vii-viii, 373.

๒.๑.๓.๑ ความรู้ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge)

ความรู้ฝังลึกในตัวตน หมายถึง เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในการกระทำ กระบวนการ และกิจวัตรประจำต่างๆ ความรับผิดชอบ อุดมคติ คุณค่า และอารมณ์หลากหลาย ซึ่งยากที่จะอธิบายโดยใช้คำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) เป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (context-specific) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้เป็นทางการและสื่อสารได้ยาก นอกจากนั้นยังเป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกกับสติปัญญาและประสบการณ์ อีกทั้งยังเป็นการเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลขสูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ได้แก่ วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ เคล็ดวิชา เป็นภูมิปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ เป็นต้น

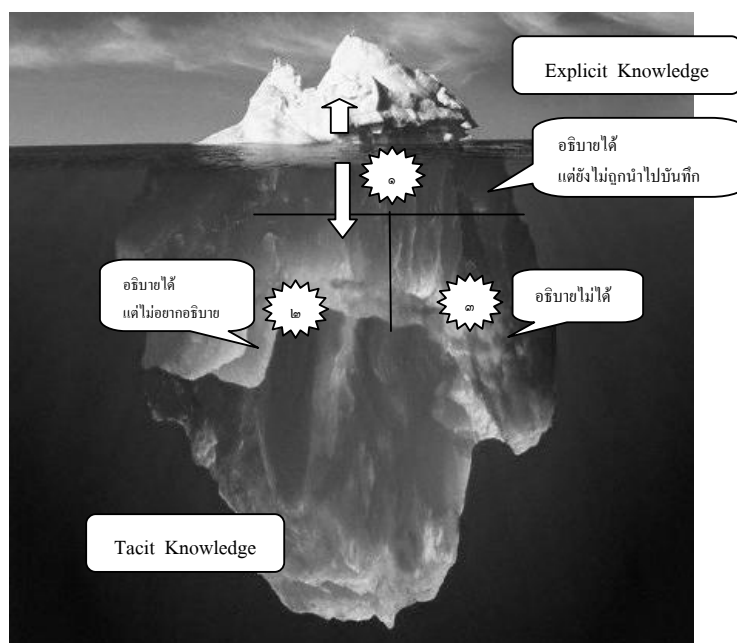
ความรู้ประเภทนี้ถือว่าเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการนำมาเล่าสู่กันฟัง และถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันได้ อีกทั้งยังสามารถสังเกตและเลียนแบบกันได้ และยังสามารถพัฒนาเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งความรู้ประเภทนี้ใช้เวลาและมีต้นทุนสูงในการถ่ายโอนความรู้ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการชิมรสไวน์ ทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่ หรือ ทักษะในการทำกับข้าว เป็นต้น

๒.๑.๓.๒ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

ความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะวัตถุวิสัย (objective) สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ และสามารถแสดงออกในภาษาที่เป็นระบบและเป็นทางการและถูกแบ่งปันในรูปแบบของข้อมูล สูตรทางวิทยาศาสตร์ ข้อกำหนดต่าง ๆ (specifications) คู่มือต่างๆ หรือสิ่งทีคล้าย ๆ กัน มันสามารถอยู่ในแนวทางปฏิบัติถูกส่งผ่านและถูกเก็บไว้อย่างสัมพันธ์กันอย่างง่ายดาย เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เป็นต้น และยังมีความหมายที่เป็นความรู้ที่ได้การถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของการบันทึก ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ (VDO CD) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต

เว็บไซต์ e-books) เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้ถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นภาษาเขียน ภาษาพูด เพื่อการบันทึกความรู้ต่างๆ จะทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น เมื่อความรู้ นั้นมีการสะสมกันมานานจึงเป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบ อย่างเป็นระบบ^{๓๒}

ประเภทของความรู้ทั้งสองยังสามารถอธิบายให้เข้าใจและเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น สามารถอาศัยภาพภูเขาน้ำแข็งเป็นสื่อในการอธิบาย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงภูเขาน้ำแข็ง (ความรู้ ๒ ประเภท)^{๓๓}

^{๓๒} Ikujiro Nonaka & Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 59-61, Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, in **Managing Knowledge An Essential Reader**, p. 43, ประพนธ์ ฝาสุยชิด, การจัดการความรู้ (KM) ฉบับ ขยับเคลื่อน LO, หน้า ๒๑, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๓๕.

^{๓๓} บุญดี บุญญาภิธและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๖.

จากการแบ่งประเภทของความรู้ที่กล่าวมาแล้ว สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ด้วยตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง^{๓๔} ซึ่งนำมาจากหลักจิตวิทยาที่ว่า มนุษย์มักจะมีความรู้ในส่วนที่เปิดเผยอยู่ร้อยละ ๒๐ และส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ร้อยละ ๘๐ ส่วนที่ซ่อนเร้นเปรียบเสมือนส่วนที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง ดังนั้นจึงมีการเปรียบเทียบว่ามนุษย์โดยส่วนใหญ่มีความรู้ชัดแจ้งอยู่ร้อยละ ๒๐ และอีกร้อยละ ๘๐ เป็นความรู้ฝังลึกในตัวคน สามารถแบ่งได้เป็น ๓ ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่ ๑ เป็นส่วนที่อธิบาย/ถ่ายทอดได้แต่ยังไม่ได้ถูกจัดเก็บให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง ส่วนที่ ๒ เป็นส่วนที่อธิบาย/ถ่ายทอดได้แต่ไม่ยากบอกใคร เช่น เทคนิคพิเศษ การแสดงมายากล หรือวิธีลัดต่าง ๆ และส่วนที่ ๓ เป็นส่วนที่ยากต่อการอธิบาย/ถ่ายทอด เช่น การเตะลูกฟุตบอลให้เลี้ยวโค้งเข้าประตู เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การที่จะบ่งชี้ลงไปให้ชัดเจนว่าความรู้ใดเป็นความรู้เฉพาะที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit) หรือความรู้ใดเป็นเฉพาะความรู้ฝังลึกในคนนั้น อาจทำไม่ได้ในทุกกรณีและอาจเกิดข้อโต้แย้งได้ เนื่องจากไม่มีสิ่งใดเป็นความรู้ชัดแจ้ง หรือ ความรู้ฝังลึกในคนที่ชัดเจนแต่เพียงอย่างเดียว เปรียบเทียบได้กับหลักการของหยินและหยางที่ไม่มีสิ่งใดที่ขาวหรือดำ มีแต่เทาจางกับเทาเข้ม หรือในหยินมีหยาง ในหยางก็มีหยิน เป็นต้น^{๓๕}

กล่าวโดยสรุป ความรู้ที่ฝังลึกในคนซึ่งถือว่าเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการจัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขณะที่ความรู้ชัดแจ้งซึ่งเป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบมีลักษณะวัตถุวิสัย โดยการจัดแบ่งประเภทความรู้ไม่ว่าจะแบ่งเป็น ๒ ประเภท ๓ ประเภทบ้าง แต่ที่นำมาจัดการความรู้ในองค์กรจะเป็นความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง

๒.๒ แนวทางการจัดการความรู้

จากการศึกษาในเรื่องของความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีแล้ว ทำให้ผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่น่าสนใจและน่าศึกษาเป็นอย่างมาก ได้แก่ การจัดการความรู้มีความหมายและความสำคัญอย่างไร มีแนวทางการจัดการความรู้เป็นอย่างไร เป้าหมายของการจัดการความรู้คืออะไร ผลของการจัดการความรู้เป็นเช่นไร

^{๓๔} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในบุรุษย์ ศิริมหาสาคร, จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ, หน้า ๖๕, บุญดี บุญญกิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๖.

^{๓๕} กองทัพอเรือ, “การสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้บนเส้นทางสู่องค์กรการเรียนรู้”, <http://www.navy.mi.th/ncd/main/knowledge/store_knowledge/210809101131/p1R.pdf>, (๑๐ ส.ค. ๕๐).

๒.๒.๑ ความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้

จากการศึกษาเรื่องความหมายและประเภทของความรู้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ประเด็นต่อมาที่ต้องทำการศึกษามีรายละเอียดดังนี้ คือ

๒.๒.๑.๑ ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการได้มาจากการรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยมและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองของคน ในรูปของข้อมูลข่าวสาร ในเอกสารทั่วไป เอกสารทางธุรกิจมาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดี

การจัดการความรู้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้ คือ อีเลียส เอ็ม. อาวาด (Elias M. Awad) และ ฮัสซัน เอ็ม. กาชีรี (Hassan M. Ghaziri) ได้กล่าวว่า “การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการของการได้รับและได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความชำนาญขององค์กรที่ถูกสะสมมาจากที่ไหนก็ตามในเอกสารธุรกิจ ในฐานข้อมูล . . . หรือจากสมองของคน”^{๓๖} เดวิท เจ. สกายมี (David J. Skyrme) กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่า หมายถึง “การจัดการที่เป็นระบบ . . . และเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการสร้าง การสะสม การรวบรวม การแพร่กระจาย การใช้ และแสวงหาผลประโยชน์”^{๓๗}

^{๓๖} Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, (Delhi : Dorling Kindersley, licenses of Pearson Education in South Asia, 2007), p. 2.

^{๓๗} Knowledge management is the explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes of creating, gathering, organizing, diffusion, use and exploitation. It requires turning personal knowledge into corporate knowledge that can be widely shared throughout an organization and appropriately applied. -David J. Skyrme **Knowledge Management: making sense of an oxymoron**, <<http://www.skyrme.com/> <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>>, (11 March, 2011), Working together to grow libraries in developing countries, **Management Extra Information And Knowledge Management**, (Amsterdam : Elsevier, 2009), p. 27.

ส่วนอาทเรย์ เคนเคนฮอลล์ (Atreyi Kankanhalli) และคณะ กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า “เป็นการวางระบบและกระบวนการให้ได้มาโดยเฉพาะในองค์กร การจัดองค์กรและการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน”^{๓๘} เกรย์ เดนแฮม (Grey Denham) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ “เป็นการประเมินทุนทางปัญญาที่เป็นจุดเด่นที่ต้องวิเคราะห์และมีศักยภาพอันเนื่องมาจากการเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ใช้เพื่อเป็นการป้องกันทุนทางปัญญาที่จะถดถอยลง จึงต้องแสวงหาโอกาสในการตัดสินใจให้ดีขึ้นในเรื่องสินค้าและบริการ ผ่านการเพิ่มทุนทางปัญญาเพิ่มคุณค่าและความยืดหยุ่น”^{๓๙} ทาเคอุชิ และโนนากะ (Takeuchi & Nonaka) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ”^{๔๐} ฮิบเบิร์ด (Hibbard) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า “การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวมความเชี่ยวชาญจากทุกแห่งที่อยู่ในสมอของคน ในฐานข้อมูล ในเอกสาร และกระจายมันไปในที่ซึ่งให้ผลตอบแทนสูงสุด”^{๔๑} เบนเน็ตและเบนเน็ต (Bennet & Bennet) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “คือกระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนร่วมในการทำงาน”^{๔๒}

นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการส่วนหนึ่ง^{๔๓} มักอ้างถึงการให้ความหมายการจัดการความรู้ของ เบรน ดี. นิวแมน (Brain D. Newman) ที่ว่า “การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสร้าง

^{๓๘} Knowledge management can be defined as a systemic and organizationally specified process for acquiring, organizing and communicating knowledge of employees so that other employees may make use of it to be more effective and productive in their work. – A. Kankanhalli et al, “Knowledge Management”, in **Knowledge Management System : Value Shop Creation**, edited by Petter Gottschalk, (Hershey, PA : Idea Group Publishing , 2000), p. 571.

^{๓๙} อ้างใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, หน้า ๒๐.

^{๔๐} อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๔๕.

^{๔๑} Cited in Elias M. Awad and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 4.

^{๔๒} อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, หน้า ๔๕.

^{๔๓} เช่น Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Knowledge Management : Concepts and Best Practices**, (Berlin, New York : Springer, 2003), p. 17, McGregor-MacDonald, “A Knowledge Management Case study in Developing, Documenting, and Distributing Learning”, in **Case Studies in Knowledge Management**, edited by Murray Jennese, (Hershey, Pa : Idea Group Pub, 2005), p. 25, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : ทรูกลุมการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐.

ความรู้ เผยแพร่ และนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์”^{๔๔} และจากความหมายที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ความหมายของการจัดการความรู้ยังอธิบายได้เพิ่มเติมกว้างออกไปอีกหลายนัยด้วยกัน เนื่องจากมีหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ได้ได้นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและนำมาอธิบายความหมายไว้ ได้แก่ คณะทำงานการจัดการความรู้ขององค์การนาซ่า (Nasa Knowledge Management Team) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้คือ “การจัดการความรู้ คือ การได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม สำหรับบุคลากรที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม”^{๔๕} และหน่วยงานAPQC (American Productivity & Quality Center) อธิบายว่า “[การรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้] คือ การได้มา การรวบรวม และการจัดการการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม . . . ไปสู่ผู้อื่นที่สามารถใช้ประโยชน์จากมันได้”^{๔๖}

ต่อมาในส่วนของประเทศไทยทั้งนักวิชาการชาวไทยและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลายนัยเช่นกัน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ ดังนี้ คือ “การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ”^{๔๗} และในส่วนของบุคคลได้ให้ความหมายไว้

^{๔๔} Knowledge Management is the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge. In one form or another, knowledge management has been around for a very long time. Practitioners have included philosophers, priests, teachers, politicians, scribes, Liberians, etc. - Brian D. Newman, “An Open Discussion of Knowledge Management”, (1991), <http://www.km-forum.org/what_is.htm>, (08 March, 2002).

^{๔๕} Knowledge management is getting the right information to the right people at the right time, and helping people create knowledge and share and act upon information in ways that will measurably improve the performance of NASA and its partners, NASA Official: Jeanne M Holm: <<http://km.nasa.gov/whatis/index.html>>, (18 November, 2008).

^{๔๖} Cindy Hubert and Carla O'Dell, American Productivity & Quality Center, “Successfully Implementing Knowledge Management : Lessons Learned and Best Practices”, in **Knowledge Management Lessons Learned What Works and What Doesn't**, edited by Michael E.D. Koenig; T. Kanti Srikantaiah; **American Society for Information Science**, (Medford, NJ. : Published for the American Society for Information Science by Information Today, 2003), p. 72.

^{๔๗} กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), “การส่งเสริมการจัดการความรู้”, <http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147>, (๑๓.พ.ค.๕๐).

ดังต่อไปนี้ คือ บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม และเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”^{๔๘} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ สรุปถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า หมายถึง “กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน”^{๔๙} พิเชษฐ์ บัญญัติ กล่าวสรุปถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า หมายถึง “กระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บ รับ สร้าง และต่อยอดองค์ความรู้ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ทำงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ”^{๕๐} วีรยุทธ มาณะศิริานนท์ กล่าวสรุปถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า “เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (business process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (learning process)”^{๕๑} รัตนา ณ ลำพูน กล่าวสรุปว่าจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์กรมาจำแนกวิเคราะห์ จัดระเบียบเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและเผยแพร่”^{๕๒}

ในเรื่องการจัดการความรู้ในประเทศไทยนั้นยังมีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งคือ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ในฐานะนักปฏิบัติได้กล่าวสรุปการจัดการความรู้ไว้ดังนี้คือ

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ (๑) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร (๒) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (๓) การปรับปรุง คัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วน (๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (๕) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ (๖) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกัน^{๕๓}

^{๔๘} อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๔๗.

^{๔๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗.

^{๕๐} อ้างในกิริติ ยศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา, หน้า ๔๒.

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๒.

^{๕๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓.

^{๕๓} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๓.

อนึ่ง การให้ความหมายของนักวิชาการทั้งหลายข้างต้น นอกจากสนับสนุนการให้ความหมายของงานวิจัยฉบับนี้ข้างต้นแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการนำข้อมูลข่าวสารมาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีในระดับหนึ่งว่ามีความหมายครอบคลุมไปถึง การแพร่กระจาย การสื่อสารถ่ายทอด การนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ และแสวงหาผลประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ดี การนำข้อมูลข่าวสารมาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีนั้นยังมีรายละเอียดเพิ่มเติมอีก เช่น เกร็ก (Craig) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนผสมของโปรแกรมการผลิตและแนวทางในการปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อช่วยให้องค์กรได้รับ วิเคราะห์ และกลั่นกรองข้อมูลสารสนเทศ^{๕๔} อาร์.เกรกอรี วินิก (R. Gregory Wenig) ได้อธิบายว่า “การจัดการความรู้... จะสำเร็จได้ด้วยการบูรณาการระหว่าง เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้สติปัญญา... สำหรับการเรียนรู้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ”^{๕๕}

^{๕๔} KM includes a combination of software products and business practices that help organizations capture, analyze, and distill information – cited in Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 28.

^{๕๕} Knowledge Management (for the organization): -- consists of activities focused on the organization gaining knowledge from its own experience and from the experience of others, and on the judicious application of that knowledge to fulfill the mission of the organization. These activities are executed by marrying technology, organizational structures, and cognitive based strategies to raise the yield of existing knowledge and produce new knowledge. Critical in this endeavor is the enhancement of the cognitive system (organization, human, computer, or joint human-computer system) in acquiring, storing and utilizing knowledge for learning, problem solving, and decision making, - cited in Jatinder N.D. Gupta, Sushil K Sharma, **Creating Knowledge Based Organization**, (Hershey, Pa. : Idea Group Publishing, 2004), p. 5, Eliezer Geisler, Nilmini Wickramasinghe, **Principles of Knowledge Management : Theory, Practices, and Cases**, (Armonk, NY. : M.E. Sharpe, 2009), p. 4, Pankaj Sharma, **Knowledge Management**, (New Delhi : APH Pub. Corp, 2004), pp. 21-22, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, หน้า ๒๐.

ในขณะที่ ทอม บัทเลอร์ (Tom Butler) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าหมายถึง “การบูรณาการ การจัดการให้เป็นระบบและแบ่งปันทรัพย์สินขององค์กร”^{๕๖} โทมัส เบอร์ตেল (Thomas Bertels) กล่าวว่า “การจัดการความรู้ เป็นการจัดการองค์กรเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ที่จะป็นองค์กรฐานความรู้”^{๕๗} และสุดท้ายหน่วยงานเค พีเอ็ม จี (KPMG : Klynveld Peat Main Goerdeler) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า “เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะใช้ความรู้ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วย”^{๕๘}

ดังนั้น การพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีนี้ต้องบูรณาการกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกันกับทั้งเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยที่กระบวนการต่างๆ นั้นประกอบไปด้วย การแสวงหาและจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การสื่อสารถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การสร้างกิจกรรม การสร้างนวัตกรรม และการประเมินผล เป็นต้น ซึ่งกระบวนการต่างๆ นี้สามารถเรียกรวมได้ว่า กระบวนการสร้างความก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกันกับทั้งเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ดังกล่าว เช่น ในการแสวงหาข้อมูลซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการนั้น จะต้องใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาข้อมูล หนึ่งในเทคโนโลยีคือคอมพิวเตอร์สามารถเห็นได้ชัดเจนว่า หากขาดคอมพิวเตอร์ การแสวงหาข้อมูลย่อมมีประสิทธิภาพ

^{๕๖} Knowledge management is an integrated, systematic approach to identifying, managing, and sharing all of an enterprise's assets, including databases, documents, policies, and procedures, as well as previously unarticulated expertise and experience held by individual workers.- Tom Butler, “Anti-Foundational Knowledge Management”, in **Encyclopedia of Knowledge Management**, (Hershey, PA : Idea Group Reference, 2006), edited by David. G Schwatz, p. 1, “Is There a Difference between Knowledge Management and Intellectual Capital”, in **Competitive Knowledge Management**, edited by Nicholas Bahr, (Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2001), p. 72.

^{๕๗} Knowledge management is the management of the organization towards the continuous renewal of the organizational knowledge base - this means e.g. creation of supportive organizational structures, facilitation of organizational members, putting IT-instruments with emphasis on teamwork and diffusion of knowledge (as e.g. groupware) into place. – cited in Eliezer Geisler, Nilmini Wickramasinghe, **Principles of Knowledge Management : Theory, Practices, and Cases**, p. 6, Reidar Conradi, Alf. Inge Wang, **Empirical Methods and Studies in Softwares Engineering : experiences form ESERNET**, (Berlin [etc.] : Springerlink [host], 2003), p. 275, Pankaj Sharma, **Knowledge Management**, p. 16.

^{๕๘} Cited in Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 28.

น้อยลง เป็นต้น นอกจากนี้ การแสวงหาข้อมูลยังต้องใช้โครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่นสูง ไม่มีชั้นการบังคับบัญชา เนื่องจากสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ได้ทั้งแบบบุคคลต่อบุคคล และแบบทั้งคณะ ไม่เพียงเท่านั้น การแสวงหาข้อมูลยังต้องใช้ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการ สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกับสถานการณ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

ทั้งหมดที่น่าเสนอมานี้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการได้มา การรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองคน ในรูปของข้อมูล ข่าวสาร เอกสารทั่วไป เอกสารธุรกิจ มาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีด้วยการบูรณาการกระบวนการดังกล่าวเข้ากับ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ

๒.๒.๑.๒ ความสำคัญของการจัดการความรู้

ความสำคัญของการจัดการความรู้เด่นชัดเป็นที่ยอมรับว่า ถ้าหากองค์กรใดมีการจัดการความรู้ที่พัฒนาให้เป็นระบบแล้วจะสามารถทำให้การลงทุนในธุรกิจนั้นมีความเสี่ยงน้อยลง^{๕๕} มีต้นทุนต่ำ มีผลกำไรในการประกอบการสูง เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคระบบเศรษฐกิจใหม่ (the new economic) คือ สังคมฐานความรู้ อันเป็นโลกยุคสังคมข่าวสาร การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญ ดังคำกล่าวที่ว่า “การเติบโตของความรู้และองค์กรธุรกิจมีความต้องการใช้ความรู้มากขึ้น ทำให้ลักษณะของการทำงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้”^{๕๖}

นอกจากนี้ ความรู้ยังเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญและมีอยู่ในสมองมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งอันเป็นปัจจัยใหม่ในโลกยุคเศรษฐกิจใหม่ เช่น บริษัท ผลิตภัณฑ์อย่างไมโครซอฟท์ ไม่มีโรงงานและมีทรัพย์สินที่จับต้องในสัดส่วนที่น้อยมาก มีเพียงบุคลากรในองค์กรที่เป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ คือ ความรู้ ทำให้การวัดความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันในยุคใหม่นี้ จะวัดความสามารถขององค์กรจากขีดความสามารถในการสร้าง “คุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือ เรียกว่า “Value Creation” การบริหารจัดการจะใช้เครื่องมือที่นำมาสร้างคุณค่าในรูปของทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible assets) เป็นหลัก ซึ่งผลที่เกิดขึ้น

^{๕๕} ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, หน้า ๒๒.

^{๕๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓.

เป็นตัวชี้วัดถึงโอกาสและขีดความสามารถขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในอนาคต^{๖๑} จึงทำให้การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญในยุคสังคมฐานความรู้และยุคสารสนเทศนี้อันมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจยุคใหม่

การจัดการความรู้ยังมีความสำคัญอีกมาก เช่น (๑) ช่วยสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้เปรียบทางการแข่งขัน มีอำนาจการต่อรองและสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (๒) เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) และกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดการร่วมมือ ปฏิบัติงานทั้งเสริมสร้าง กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (๓) เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและผลผลิต (๔) เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน ตัดสินใจ และปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและแก้ปัญหา และ (๕) สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งนอกและในองค์กรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๖๒}

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำคัญจะเด่นชัดยิ่งขึ้นในธุรกิจที่ต้องอาศัยความรู้เป็นสำคัญ

๒.๒.๒ การดำเนินการจัดการความรู้

การค้นหาและสร้างความรู้มีวิวัฒนาการและแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่องค์กรมักสร้างฐานความรู้ของคนทั้งองค์กรและเก็บรวบรวมไว้ เปลี่ยนแปลงมาเป็นลักษณะการจัดการความรู้ที่เป็นลักษณะการผสมผสาน (hybrid) ระหว่างองค์ประกอบ ๓ ส่วน คือ (๑) คน (people) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (๒) เทคโนโลยี (technology) เป็นเครื่องมือที่ทำให้คนสามารถใช้ประโยชน์ในการค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น และ (๓) กระบวนการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง ๓ นี้จะต้องเชื่อมและบูรณาการให้เกิดความสมดุล^{๖๓}

^{๖๑} บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้..สู่ปัญญาปฏิบัติ, หน้า ๒๖.

^{๖๒} บุญดี บุญญากิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๘.

^{๖๓} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในลาวัลย์ สุขยิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), หน้า ๔๑, เจษฎา นกน้อยและคณะ, นานาพรรณชนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้, หน้า ๘๘.

๒.๒.๒.๑ หลักการและเหตุผลของกระบวนการจัดการความรู้

ในเรื่องการจัดการความรู้ นั้นมักจะมีกระบวนการจัดการความรู้จากนักวิชาการต่างๆ ทั้งนักวิชาการตะวันตก นักวิชาการตะวันออก ได้ทำการแบ่งขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ แตกต่างกันไปเป็น ๓ ขั้นตอนบ้าง ๔ ขั้นตอนบ้าง และ ๖ ขั้นตอนบ้าง ดังตารางต่อไปนี้

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
Alavi, 1997	๑. การแสวงหาความรู้ (การสร้างความรู้และการพัฒนาเนื้อหา) ๒. การสร้างดัชนี (Indexing) ๓. การกลั่นกรอง (Filtering) ๔. การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวม การเชื่อมโยง แหล่งความรู้ภายในและภายนอก ๕. การเผยแพร่ โดยการรวมและจัดส่งความรู้ผ่านเว็บเพจ ๖. การประยุกต์ใช้ความรู้
Arthur Anderson & APOC, 1996	๑. แบ่งปัน ๒. การสร้าง ๓. การกำหนด ๔. การรวบรวม ๕. การเปลี่ยนแปลง ๖. การจัดระบบ ๗. การประยุกต์
Choo, 1996	๑. การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sensemaking) ๒. การสร้างความรู้ ๓. การตัดสินใจ
Laudon & Laudon, 2002	๑. การสร้างความรู้ ๒. การประมวลและใช้รหัสความรู้ ๓. การแบ่งปันความรู้

	๔. การเผยแพร่ความรู้
Nonaka, 1996	๑. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ๒. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน ๓. การผสมผสาน ๔. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก
Szulanski, 1996	๑. การริเริ่ม (ตระหนักถึงความต้องการในความรู้และตอบสนองต่อความต้องการนั้น) ๒. การนำไปปฏิบัติ (การถ่ายโอนความรู้) ๓. การใช้ความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอน ๔. การบูรณาการความรู้ (การนำความรู้มาสู่ภายในองค์กร)
Turban et al., 2004	๑. การสร้างความรู้ ๒. การกำหนดและรวบรวมความรู้ ๓. การนำไปสู่การปฏิบัติ ๔. การจัดเก็บความรู้ ๕. การจัดการความรู้ ๖. การเผยแพร่
Van der Spek & Spijdervet, 1997	๑. การพัฒนา ๒. การเผยแพร่ ๓. การผสมผสาน ๔. การเก็บไว้
Wiig, 1993	๑. การสร้าง ๒. การแสดงอย่างเปิดเผย ๓. การใช้ ๔. การถ่ายโอน

ตารางที่ ๒.๑ แสดงกระบวนการจัดการความรู้โดยทั่วไป^{๖๔}

^{๖๔} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๗๖-๗๗.

ผู้วิจัยจึงขอนำมาสรุปเพียงเพื่อให้เห็นภาพว่ากระบวนการจัดการความรู้โดยทั่ว ๆ ไป นั้นจะมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนหลักใหญ่ ๔ ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ (๑) การสร้าง (knowledge creation) (๒) การประมวลความรู้ (knowledge codification) (๓) การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) (๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge utilization) เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

๑. การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นวิธีการที่นักวิชาการทั้งตะวันตกและตะวันออกให้ความสนใจอย่างมาก แต่มีวิธีการในการดำเนินการแตกต่างกันไป เป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ฝังลึกที่ไม่ได้แสดงออกในรูปเอกสาร ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เช่น การสร้างความรู้ของโนนากะ ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น^{๖๕}

๒. การประมวลความรู้ (knowledge codification) เป็นการจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยง่ายและสะดวก ซึ่งการรวบรวมความรู้จะสำเร็จได้มีหลักในการประมวลความรู้ที่สำคัญ ๔ ประการคือ

ก. ตัดสินใจว่าจะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไร เช่น ประมวลความรู้เพื่อหากลยุทธ์เข้าถึงลูกค้า (กลยุทธ์ที่มุ่งมัน)

ข. การแยกแยะความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่และระบุความรู้ที่จำเป็นที่จะทำให้บรรลุกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ค. การประเมินค่าของความรู้ที่มีอยู่ในด้านของความมีประโยชน์และความเหมาะสมที่สามารถจะประมวลได้

จ. การค้นหาสื่อกลางที่เหมาะสมเพื่อการประมวลและการกระจายความรู้^{๖๖}

อย่างไรก็ตาม ความรู้ฝังลึกมักจะได้รับการประมวลในลักษณะที่เก็บไว้ในความจำของบุคคล แต่ส่วนความรู้ชัดแจ้งจะได้รับการประมวลในลักษณะที่เก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้มต่างๆ ซึ่งการจัดการความรู้ทางตะวันตก นิยมเน้นประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม เก็บ และดึง

^{๖๕} ตารางที่ ๒.๑ หัวข้อที่ ๕.

^{๖๖} Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, p. 69.

ความรู้ชัดแจ้งขององค์กร แต่ทางตะวันออก เน้นใช้ดึงความรู้ฝังลึกที่เก็บและรวบรวมไว้ในตัวบุคคลออกมา แล้วจึงนำไปเก็บเป็นความรู้ชัดแจ้งเพื่อหมุนไปเป็นความรู้ฝังลึกอีกในที่สุด^{๖๗}

(๓) การเผยแพร่ความรู้ (knowledge distribution) เป็นกระบวนการนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายไปสู่บุคคลที่เป็นเป้าหมายในองค์กร ซึ่งจะมีเป้าหมายแตกต่างกันไป ๒ ลักษณะคือ เน้นประสิทธิภาพ หมายถึง ถ่ายทอดได้รวดเร็วและต้นทุนต่ำ และเน้นประสิทธิผล หมายถึง การแพร่กระจายความรู้ให้ทั่วถึงและครบถ้วน^{๖๘}

นอกจากนั้นแล้ว องค์กรยังทำหน้าที่ในการประสานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอก โดยมีหน้าที่ดังนี้คือ (ก) จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการจัดการความรู้ (๒) เชื่อมโยงงานในทุกระดับ ทุกหน้าที่ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้ (๓) เชื่อมโยงให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ระหว่างลูกค้า ชัพพลายเออร์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีการถ่ายเทค่านั้นควรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มความเข้าใจและไว้วางใจกัน^{๖๙}

(๔) การใช้ความรู้ (knowledge utilization)

จากการที่องค์กรได้สร้างความรู้ ประมวลความรู้ และพร้อมที่จะนำความรู้ไปเผยแพร่แล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การนำความรู้ที่สร้างขึ้นมานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะคุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยองค์กรควรจะสนับสนุนการใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง^{๗๐} ได้แก่ การสื่อสารด้วยการเขียนของแต่ละบุคคล การประชุมภายในองค์กร การไปดูงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การเล่าเรื่อง เป็นต้น^{๗๑}

^{๖๗} Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know**, p. 69, ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๘๐.

^{๖๘} ชัชฎา แก้วเป็ย, ทักษะของบุคลากรสำนักงานประกันสังคมที่ได้รับทุนศึกษาเพิ่มเติมต่อการนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, (คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑.

^{๖๙} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, หน้า ๘๑.

^{๗๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๒.

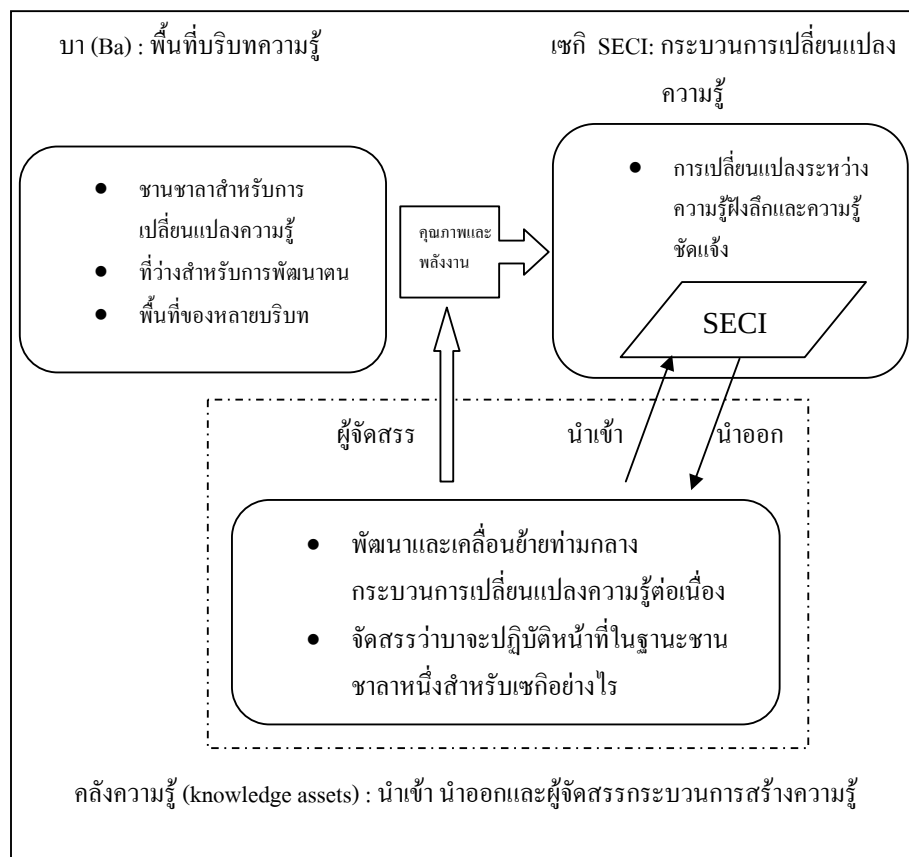
^{๗๑} ลาวัลย์ สุขยิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), หน้า ๔๐.

กล่าวโดยสรุปการจัดการความรู้โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่สำคัญดังกล่าวแล้วข้างต้นคือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้และการใช้ความรู้

อนึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ โนนาเกะเป็นหลักในการจัดการความรู้ ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการความรู้มีวิวัฒนาการของการจัดการความรู้ที่จะจัดการความรู้ให้เหมาะกับยุคของสังคมนั้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ การจัดการความรู้เป็นยุคของชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) ที่มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเกื้อกูลในการทำงานมากกว่าการสร้างฐานความรู้ขององค์กร^{๓๒} ซึ่งกระบวนการการสร้างความรู้ (The knowledge-creating process) นี้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๓ ส่วน คือ (๑) SECI Model คือ กระบวนการสร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง (๒) บา (ba) พื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ (ba, the shared context for knowledge creation) (๓) คลังความรู้ คือ การนำเข้า (inputs) นำออก (outputs) ผู้จัดการกระบวนการสร้างความรู้ (knowledge assets – the inputs, outputs, and moderator of the knowledge-creating process)^{๓๓}

^{๓๒} บุรชัย ศิริมหาสาคร, จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ, หน้า ๑๑๖.

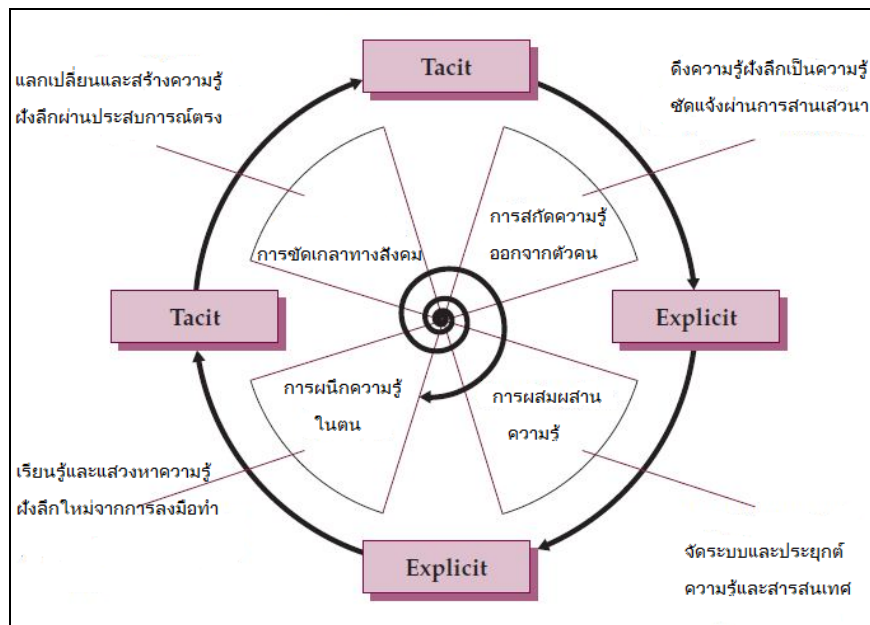
^{๓๓} Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, in **Managing Knowledge An Essential Reader**, edited by Stephen Little, Paul Quintas and Tim Ray, (London : SAGE Publications Ltd., 2002), p. 44.



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงองค์ประกอบ ๓ อย่างของกระบวนการสร้างความรู้^{๗๔}

ส่วนที่ ๑ คือ โมเดลเซกิ (SECI Model) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้^{๗๕} วิธีการ (four modes of conversion) ได้แก่ (๑) การขัดเกลาทางสังคม : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก (socialization : tacit to tacit) (๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง (externalization : tacit to explicit) (๓) การผสมผสานความรู้ : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง (combination : explicit to explicit) (๔) การผนึกความรู้ในตน : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก (internalization : explicit to tacit) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

^{๗๔} Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, in **Managing Knowledge An Essential Reader**, p. 44.



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงกระบวนการสร้างความรู้ (SECI Model : Knowledge spiral)^{๓๕}

จากแผนภาพเป็นการอธิบายถึงการทำงานของกระบวนการสร้างความรู้ทั้ง ๒ ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (tacit) กับความรู้ชัดแจ้ง (explicit) ด้วยวิธีการ ๔ วิธีซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะสังเกตว่าการเคลื่อนไหวผ่าน ๔ วิธีการในกระบวนการสร้างความรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้แบบเกลียวหมุนที่ไม่เคยสิ้นสุด (never-ending process) อย่างวงกลม และในการสร้างเกลียวหมุนแห่งความรู้ นี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึก และความรู้ชัดแจ้งจะถูกขยายผ่าน ๔ วิธีการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ เกลียวหมุนจะกลายเป็นตราขั้วที่ใหญ่ขึ้น เมื่อมันเคลื่อนผ่านระดับของการมีอยู่ (ontology : ภาววิทยา) ความรู้ที่ถูกสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการเหล่านี้ สามารถกระตุ้นการสร้างเกลียวแห่งความรู้ใหม่ ขยายทั้งในแนวนอนและแนวตั้งในองค์กร มันเป็นกระบวนการพลวัตอันเริ่มต้นที่ระดับปัจเจกบุคคลและแผ่ขยายขณะที่มันเคลื่อนผ่านชุมชนต่าง ๆ ของปฏิสัมพันธ์ซึ่งอยู่เหนือขอบเขต หน่วยแผนก ส่วนที่แบ่งแยก และแม้แต่ที่เกี่ยวกับองค์กร การสร้างความรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการเกลียวแห่งปฏิสัมพันธ์นี้ เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กร (intra- and inter- organization) ความรู้ถูกส่งผ่านขอบเขตหรือเขตแดนขององค์กรที่อยู่ไกลออกไป และความรู้จากต่างองค์กรปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ความรู้ที่สร้างสรรค์โดยองค์กรสามารถกระตุ้นการเคลื่อนที่ของความรู้ที่ถูกควบคุมโดยองค์กรประกอบภายนอก เช่น ลูกค้า บริษัทในเครือ มหาวิทยาลัย หรือผู้แทนจำหน่าย

^{๓๕} ดัดแปลงจาก Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 71.

ตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิตแห่งนวัตกรรมหนึ่งอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตของผู้จัดหาสินค้า ซึ่งเป็นการกระตุ้นวัฏจักรใหม่ของสินค้าและกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร^{๓๖}

กระบวนการของการสร้างความรู้ ๔ วิธีการดังกล่าวข้างต้น มีดังต่อไปนี้

(๑) **การขัดเกลาทางสังคม : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก (socialization^{๓๗} : tacit to tacit)** เป็นกระบวนการแห่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ฝังลึกใหม่ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ถูกแบ่งปัน ความรู้ฝังลึกยากที่จะถูกทำให้เป็นทางการและรวบรวมทั้งสถานที่ได้บ่อย ๆ แต่สามารถจะได้มาผ่านประสบการณ์ที่แบ่งปันเท่านั้น เช่น การใช้เวลาดูด้วยกันหรือการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเหมือน ๆ กัน ซึ่งการขัดเกลาทางสังคมนี้ปรากฏเป็นแบบฉบับในประเพณีการฝึกงาน โดยผู้ฝึกงานเรียนรู้ความรู้ฝังลึกที่ต้องการในงานการทำศิลปะด้วยมือ (craft) ของเขาผ่านการส่งผ่านประสบการณ์มากกว่าที่จะเรียนรู้จากคู่มือหรือตำราต่าง ๆ ที่มีการเขียนขึ้น การขัดเกลาทางสังคมอาจเกิดขึ้นจากการพบปะทางสังคมแบบไม่เป็นทางการนอกสถานที่ทำงานที่ซึ่งความรู้ฝังลึก เช่น โลกทัศน์ รูปแบบทางจิตใจและความเชื่อใจในกันและกัน (mutual trust) สามารถถูกสร้างและแบ่งปัน การขัดเกลาทางสังคมนี้ยังปรากฏไกลออกไปจากขอบเขตต่าง ๆ ขององค์กร บ่อยครั้งที่บริษัทต่าง ๆ รู้จักสร้างข้อได้เปรียบในเรื่องความรู้ฝังลึกที่ฝังอยู่ในลูกค้า (customers) หรือผู้จัดหาสินค้า (suppliers) โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับพวกเขา ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการ ความคุ้นเคย ความผูกพัน ฯลฯ โดยถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึก (tacit) ให้เป็นความรู้ฝังลึก (tacit) โดยพูดคุย โดยมีกุญแจสำคัญในส่วนนี้คือ ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (empathizing) เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วยกัน การสอนงาน ฝึกงาน เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น การแสดงถึงความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะความชำนาญทางเทคนิคที่ถูกขัดเกลาทางสังคม มาจากบริษัทอุตสาหกรรมไฟฟ้า มาซุชิตะ (Matsushita Electric Industrial Company) ปัญหาหลักของบริษัทที่มีฐานอยู่ที่โอซาก้าในการพัฒนาเครื่องทำขนมปังอัตโนมัติในช่วงปลาย

^{๓๖}Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, in *Managing Knowledge An Essential Reader*, p. 47.

^{๓๗} ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ แปลคำว่า socialization ตามเนื้อหาเรื่องการจัดการความรู้ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม แต่แปลตามศัพท์ในพจนานุกรม จะแปลว่า การขัดเกลาทางสังคม เช่น การขัดเกลาทางสังคม ช่วย ให้ ม นุช ย ั ส า ม า ร ถ ป ร ั บ ตั ว แ ลະ ค ำ ร ง ต น อ ย ่ า ง มี ค ว า ม ส ข <<http://w3dictionary.org/index.php?q=socialization>> , (๐๗. เม.ย. ๕๕).

ค.ศ. 1980 อยู่ที่กระบวนการนวดแป้งโดยใช้เครื่องจักร ซึ่งโดยสาระแล้วเป็นความรู้ฝังลึกของหัวหน้าคนทำขนมปัง แป้งที่ถูกนวดโดยหัวหน้าคนทำขนมปัง และโดยเครื่องจักรถูกเอ็กซ์เชรย์ และเปรียบเทียบ แต่ไม่พบความเข้าใจลึกซึ้งที่มีความหมาย อิกุโกะ ทานากะ (Ikuko Tanaka) ผู้เป็นหัวหน้าพัฒนาซอฟต์แวร์ รู้ว่าบริเวณที่ทำขนมปังที่ดีที่สุดมาจากโรงแรมโอซาก้า อินเตอร์เนชั่นแนล (the Osaka International Hotel) ในการเข้าครอบครองความรู้ฝังลึกแห่งทักษะการนวดแป้ง อิกุโกะ และวิศวกรหลายคนอาสาฝึกงานกับหัวหน้าคนทำขนมปังของโรงแรม การทำขนมปังให้ร่อนเด้ง เช่นหัวหน้าคนทำขนมปังของโรงแรมไม่ใช่เรื่องง่าย ไม่มีใครสามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะเหตุใด อย่างไรก็ตาม วันหนึ่งเธอสังเกตเห็นว่าเขามีได้เพียงแค่ “ฮึด” แป้งเท่านั้นแต่ยัง “บิด” แป้งอีกด้วย ซึ่งกลายเป็นว่า นั่นคือความลับในการทำขนมปังที่มีรสชาติอร่อย ดังนั้นเธอได้จัดเกลาความรู้ฝังลึกของหัวหน้าคนทำขนมปังผ่านการสังเกต การเลียนแบบ และการฝึกฝน^{๗๔}

(๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน : ความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง (externalization : tacit to explicit) เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร หมายถึงวิธีการที่หนุนให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนไปเป็นความรู้ที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ ด้วยการสนทนาเป็นกลุ่มด้วยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ หรือใช้ตัวแบบ หรือจับกลุ่มคุยเพื่อหาความคิดใหม่ ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนเป็นกลุ่ม หรือ คือการแปลงความรู้ฝังลึกในหัวให้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยคุณแจสำคัญในส่วนนี้คือ ความสามารถในการใช้ความคิด ความรู้ที่ง่าย ๆ และแจ่มชัด (articulating) เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง

(๓) การผสมผสานความรู้ : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง (combination : explicit to explicit) เป็นการผสมผสาน โดยนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น หมายถึง การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มากมายมารวบรวม บันทึก จัดกลุ่ม สังเคราะห์ แบ่งหมวดหมู่ได้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่ยกระดับเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความรู้ในขั้นนี้จะอยู่ในรูปแบบที่เผยแพร่ได้กว้างขวาง (networking) ในด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการ และการจัดการอย่างเป็นระบบ หรือหมายถึง การนำเอาความรู้ชัดแจ้ง (explicit) มาผสมกันเป็นความรู้ชัดแจ้งแบบใหม่โดยมีคุณแจสำคัญในส่วนนี้คือ ที่เชื่อมต่อกัน (connecting)

^{๗๔} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, pp. 63-64.

(๔) การผนึกความรู้ในตน : ความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก (internalization : explicit to tacit) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล คือการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (learning by doing) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้อ่านหรือความรู้ที่มีคนสอนไปลองปฏิบัติให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญขึ้น เรียกว่า “รู้จริง” ประยุกต์เป็นผลิตภัณฑ์ หรือหมายถึง การแปลงความรู้ชัดแจ้ง (explicit) กลับไปเป็นฝังลึกความรู้ฝังลึก (tacit) โดยมีกฎเกณฑ์สำคัญ คือ การรวบรวมข้อมูลเข้าด้วยกัน (embodying)^{๗๙} และมีการหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีวันยุติ นำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป Socialization เป็นพื้นที่ที่สร้างความรู้ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคล (tacit to tacit) เช่น พนักงานชิมรสชาติจากหัวหน้างาน ซึ่งการสร้างความรู้ในลักษณะนี้มีข้อจำกัดในลักษณะที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรน้อยเพราะยังไม่มีการสร้างความรู้ชัดแจ้งเกิดขึ้น^{๘๐} Externalization เป็นการสร้างความรู้จากการที่บุคคลนำความรู้ฝังลึกในตนมาแปลงให้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่สามารถนำไปแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร Combination เป็นการสร้างความรู้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีข้อจำกัด เพราะเป็นการทำสารสนเทศที่เป็นความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้ว และ Internalization เป็นการสร้างความรู้จากการที่พนักงานนำความรู้ที่ชัดแจ้งไปปฏิบัติแล้วเกิดความรู้ฝังลึกในตนขึ้นใหม่ ซึ่งการสร้างความรู้ทั้ง ๔ วิธีการมีความเป็นพลวัต โดยมีการมีการหมุนวนในลักษณะที่เป็นเกลียว (spiral) ที่ทำให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งและไม่รู้จบ

^{๗๙} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, pp. 70-72, Jane McKenzie and Christine van Winkelen, **Understanding the Knowledgeable Organization : Nurturing Knowledge Organization**, (London : Thomson, 2004), p. 25, ปิยนาด ประยูร, **วิถีคิดกระบวนการ**, (กรุงเทพมหานคร : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), ๒๕๔๘), หน้า ๕-๖, เวทีนวัตกรรม (Innovative Forum) ครั้งที่ 3 Part II : การจัดการความรู้...เครื่องมือสู่ความสำเร็จทางยุทธศาสตร์, <http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=538>, (๑๗ ก.ย. ๕๒).

^{๘๐} เจษฎา นกน้อยและคณะ, **นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**, หน้า ๑๐๐.

ส่วนที่ ๒ บา (Ba)

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว กลไกสำคัญในการสนับสนุนการสร้างความรู้ คือ “Ba” ซึ่ง เป็นบริบทหรือพื้นที่ที่ใช้ในการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่ บริบทหรือพื้นที่ทางกายภาพเท่านั้น แต่รวมไปถึงบริบทอื่น ๆ เช่น เวลา สถานะ ความสัมพันธ์ ความคิด ฯลฯ ด้วย พื้นที่ “Ba” แบ่งออกเป็น ๔ ส่วน คือ

๑. **พื้นที่เริ่มแรก (originating ba)** เป็นพื้นที่ส่วนบุคคลที่มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่าง เจริญหน้า (face to face) เป็นพื้นที่ที่ใช้ประสบการณ์ (experiences) ความรู้สึก (feelings) อารมณ์ (emotions) และ ภาพจำลองความคิด (mental models) พื้นที่ส่วนนี้จะแสดงออกมาในลักษณะที่เป็น ความหวังใจ ความรัก ความไว้วางใจ และคำมั่นสัญญา เช่น ให้งานในร้าน เรียนรู้พฤติกรรม ลูกค้านอกจากการสังเกตลูกค้าในร้าน พูดคุยกับลูกค้า เพื่อให้พนักงานมีความรู้แบบ tacit ของลูกค้าใน ห้องนั้นๆ

๒. **พื้นที่การสนทนา (dialoguing ba)** เป็นพื้นที่ที่มีการเจริญหน้าปฏิสัมพันธ์สื่อสาร เป็นกลุ่ม มีหลายระดับ เช่น มีนโยบายให้พนักงานหลายๆ คนเป็นคนสั่งออเดอร์สินค้า แทนที่จะ เป็นหน้าที่ของผู้จัดการ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้คุย (มี dialogue) แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและ กัน ส่วนในระดับสูงขึ้นมาหน่อยก็มีตัวแทน 7-11 เดินสายตรวจงาน ให้คำแนะนำแก่สาขาต่างๆ ทั่วประเทศ และสุดท้ายสูงสุดคือผู้จัดการภาค จะต้องเข้าโตเกียวมาประชุมพบหน้ากันทุกสัปดาห์ เพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน (ถึงแม้ว่าเดินทางสำหรับทุกคนทุกอาทิตย์จะแพง แต่ 7-11 มองว่าคุ้ม)

๓. **พื้นที่ที่เป็นระบบ (systemizing ba)** เป็นพื้นที่ที่ร่วมมือกันทำโดยอาศัยเทคโนโลยี สารสนเทศผ่านเครือข่ายออนไลน์ ข้อมูลของธนาคาร เอกสารต่างๆ

๔. **พื้นที่ฝึกปฏิบัติ (exercising ba)** เป็นพื้นที่ที่แต่ละบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันอย่าง แท้จริง เช่น มีคู่มือในการปฏิบัติ (written manuals) หรือโปรแกรมในการลอกเลียนแบบ (simulation program)^{๔๑}

ส่วนที่ ๓ คลังความรู้ (knowledge assets)

ส่วนองค์ประกอบสุดท้าย ของกระบวนการสร้างความรู้ คือ คลังความรู้ (knowledge assets) นำเสนอองค์ประกอบ ๔ ประการ ได้แก่

^{๔๑} Nonaka, R. Toyama and N. Konno, “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation” in **Managing Knowledge An Essential Reader**, edited by Stephen Little, Paul Quintas and Tim Ray, pp. 51-52.

๑. **ประสบการณ์ (Experience)** คือ ความรู้แบบ tacit ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และสายสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ฯลฯ ได้แก่ ทักษะในการทำงานของแต่ละคน, ความรักในการทำงาน ซึ่งหลักทรัพย์ความรู้นี้ รวมทั้ง ความรู้ทางอารมณ์ เช่น การดูแล (care) ความรัก (love) และความไว้วางใจ (trust) ความรู้ทางกายภาพ เช่น การใช้หน้า และท่าทาง

๒. **กรอบความคิด (Concept)** คือ ความรู้แบบ explicit ที่แสดงออกผ่านภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ และภาษา โดยมีพื้นฐานแนวคิดจากลูกค้า สมาชิกขององค์กร ได้แก่ คอนเซปต์ ผลิตภัณฑ์ดีไซน์ แปรนัย เป็นต้น

๓. **ระบบ (System)** คือ ความรู้ explicit ที่จัดทำเป็นแพคเกจ เช่น เอกสาร คู่มือ สเปก database สิทธิบัตร ส่วนประกอบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย

๔. **ประจำ (Routine)** คือ ความรู้แบบ tacit ที่วนๆ เป็นประจำอยู่ในองค์กร เช่น ทักษะในการทำงานของทีม วิธีหรือขั้นตอนการทำงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร^{๔๒}

กล่าวโดยสรุป กระบวนการสร้างความรู้ SECI นี้เป็นกระบวนการที่มีวิธีการสร้างอยู่ ๔ วิธีการโดยลักษณะการสร้างความรู้จะเริ่มต้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กัน จากนั้นก่อให้เกิดพื้นที่ในการสานเสวนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่หรือแนวคิดใหม่จะเกิดขึ้น นำความรู้ใหม่นั้นมารวบรวมให้เชื่อมโยงกัน จากนั้นนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นความรู้ฝังลึกของตนเองในลักษณะที่เป็นเกลียวหมุนที่ไม่รู้จบ โดยมีแรงผลักดันให้เกิดพื้นที่ที่เรียกว่า บา โดยอาศัยความรู้จากคลังความรู้ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกเป็นผลผลิตในการนำเข้าและส่งออกด้วยผู้จัดสรรที่เป็นผู้ควบคุมให้เกลียวหมุนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๒.๒ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้ตามกระบวนการ SECI ไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ ย่อมต้องอาศัยการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ในการจัดการหรือส่งเสริมกระบวนการในการสร้างความรู้^{๔๓} วิธีการดำเนินการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งมี ๓ ขั้นตอนด้วยกัน^{๔๓} โดยเริ่มต้นได้จาก

^{๔๒} Ibid, pp. 55-56.

^{๔๓} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, pp. 227-235.

๑. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (create a knowledge vision) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้หลัก (core knowledge) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยการจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้จะต้องมีขอบเขตที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ ทั้งในเรื่องผลิตภัณฑ์ การบริการ ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร และไม่ใช่ว่าเพียงแต่การสร้าง แต่จะต้องร้อยเรียงให้เป็นถ้อยคำที่กินใจ เข้าใจง่าย เพื่อสื่อสารให้รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร อีกทั้งวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความรู้ลึกผูกพัน หุ่นที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของทั้งองค์กรประกอบภายในและภายนอกองค์กร ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ความรู้ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) คือ “สร้างสรรค์ปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศ”^{๔๔} เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว สิ่งต่อมาที่ต้องมี คือ วัตถุประสงค์ที่เป็นตัวผลักดัน (driving objectives) เป็นแนวคิดหรือเป้าหมายซึ่งเป็นรูปธรรมที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นจริงมิใช่เป็นเพียงอุดมการณ์

๒. สร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ขององค์กร (develop a knowledge crew) การสร้างความรู้ใหม่นั้นเริ่มต้นจากตัวบุคคลแต่ละบุคคล และจัดตั้งเป็นทีมดำเนินการในที่สุด เพื่อให้เกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างสมบูรณ์เต็มที่ทั่วทั้งองค์กร ทีมการจัดการความรู้มีบุคคลที่สำคัญ ๓ กลุ่มที่เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของความรู้ที่หมุนเป็นเกลียวให้เกิดความรู้ใหม่ของคนในองค์กร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (knowledge practitioners), วิศวกรความรู้ (knowledge engineers) และผู้บริหารความรู้ (knowledge officers) เป็นต้น

คนถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้จะขับเคลื่อนได้ต้องอาศัยคนซึ่งอยู่ในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองในการจัดการความรู้ ซึ่งทีมจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยบุคคล ๓ กลุ่มด้วยกัน คือ

(๑) ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (knowledge practitioner) เป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริงจะทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ ๔ ประการ คือ การเสาะหา (actuire) การสร้าง (create) การสั่งสม (accumulate) การใช้ความรู้ (exploit) เป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก และเป็นผู้ที่ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้นี้มี ๒ กลุ่ม คือ ก. ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator) ข. ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist)

ก. ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator) เป็นผู้ที่ทำงานหลักโดยมีพื้นฐานความรู้ฝังลึกจากประสบการณ์ที่สะสมมาจนเกิดเป็นความชำนาญ เช่น พนักงานระดับล่าง (front-line

^{๔๔} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : สุภาพใจ, ๒๕๕๑), ๑๐๖.

employee), ผู้จัดการตามสายงาน (line manager) การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นนำเอาความรู้ฝังลึกในตัวคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

ข. ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่สั่งสมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เพิ่มขึ้น มีโครงสร้างจากความรู้ชัดแจ้งในเรื่องเทคนิค เรื่องการจัดระบบ และปริมาณของข้อมูล ที่สามารถถ่ายโอนไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกฎหมาย และการตลาด

อนึ่งผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ ๑) เป็นผู้มีความรู้สูง ได้มาตรฐาน ๒) เป็นผู้ที่มีคำสัญญาที่แรงกล้าที่จะสร้างโลกขึ้นมาใหม่ตามที่ตนคิดไว้ ๓) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ที่กว้างและหลากหลายทั้งภายนอกและภายในบริษัท ๔) เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการที่จะสนทนาทั้งกับลูกค้าและผู้ร่วมงานอย่างดีเยี่ยม ๕) เป็นผู้ที่ต้องกล้าเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและโต้แย้งกับผู้อื่นได้^{๔๕}

(๒) วิศวกรความรู้ (knowledge engineer) เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) มีหน้าที่หลัก คือ เป็นสะพานเชื่อมระหว่างความคิดที่เพื่อฝันของผู้บริหารระดับสูงกับความจริงที่ยุ่งเหยิงของฝ่ายการตลาดให้เหมาะสมกับสายงานของธุรกิจ โดยใส่ความรู้ใหม่ในสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ด้วยการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงความรู้จากความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง

อนึ่งวิศวกรความรู้ ควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ ๑) เป็นผู้ที่มีความสามารถจัดหาโครงการในการจัดการและประสานงานได้อย่างดีเยี่ยม ๒) เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการตั้งสมมติฐานเพื่อการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ๓) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบูรณาการวิธีการสร้างความรู้ ๔) เป็นผู้ที่มีชำนาญในการติดต่อสื่อสารสนับสนุนให้เกิดการสนทนากันระหว่างสมาชิกในทีม ๕) เป็นผู้ที่มีชำนาญในการอุปมางานเพื่อช่วยให้จินตนาการได้ชัดเจนขึ้น ๖) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม และ ๗) เป็นผู้ที่สามารถกลับมาเห็นภาพการกระทำในอนาคตจากพื้นฐานความเข้าใจในอดีต^{๔๖}

(๓) ผู้บริหารความรู้ (knowledge officer) เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับรองของบริษัท มีหน้าที่หลัก ๓ ประการคือ ๑) การกำหนดเป้าหมายหลักที่ควรจะเป็นของ

^{๔๕} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, p. 154.

^{๔๖} Ibid, p. 156.

องค์กร ๒) การกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ตามวิสัยทัศน์ของบริษัทหรือตามนโยบายของบริษัท และ ๓) กำหนดมาตรฐานในการตัดสินคุณค่าของความรู้ที่ถูกสร้างขึ้น

อนึ่งผู้บริหารความรู้ จะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถดังต่อไปนี้คือ ๑. ความสามารถในการร้อยเรียงคำวิสัยทัศน์ความรู้เพื่อให้เกิดกิจกรรมในการสร้างความรู้ที่มุ่งมั่นในองค์กร (sense of direction) ๒. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทให้ทีมสมาชิกโครงการใช้เป็นฐาน ๓. ความสามารถในการพิจารณาประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้นตามเกณฑ์และมาตรฐานของบริษัท ๔. ความสามารถพิเศษในการเลือกคนให้เหมาะสมกับผู้นำโครงการ (project leader) ๕. มีทักษะในการสร้าง ความปั่นป่วนหรือขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (create chaos) ให้กับทีมโครงการ (project team) ๖. มีทักษะในการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมกับพนักงานระดับล่างและระดับกลางเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในคำสัญญาในการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ๗. ความสามารถโดยตรงในการจัดการกระบวนการสร้างความรู้ทั้งหมดขององค์กร^{๘๗}

๓. สร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง (build a high-density field of interaction at the front line) หมายความว่า การสร้างให้เกิดมีบรรยากาศการมีส่วนร่วมในบริษัทโดยจัดหาสถานที่จริงให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ตรงในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน โดยเน้นประสบการณ์ของตนเองแต่ก็ไม่ละเลยความรู้ที่มาจากหนังสือหรือตำรา เช่น ในประเทศญี่ปุ่น ได้มีการจัดพื้นที่ที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างเข้มข้นขึ้น (a high density field) ของแผนกรถยนต์ โดยมีการนัดคุยกันในตอนเช้าอาทิตย์ละหนึ่งครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนกันในเรื่อง ความคิด ประสบการณ์ และความผิดพลาดในอดีตที่เกิดขึ้น และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้จะเน้นพิเศษในเรื่องกระบวนการสร้างความรู้ที่สำคัญจากความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง ตัวอย่างเช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ หรือ การพัฒนาวิธีการผลิตให้องค์กรเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเชิงสังคมในด้านการบริการ

๔. การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (piggyback on the new-product development process) มีประเด็นที่น่าสนใจในการจัดการ ๓ ลักษณะด้วยกัน คือ (๑) บริษัทจะต้องรักษาให้มีการปรับตัวและความยืดหยุ่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และยอมรับว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นเรื่องที่ดำเนินการโดยตรงยากและมีลักษณะที่ไม่หยุดนิ่ง (๒)

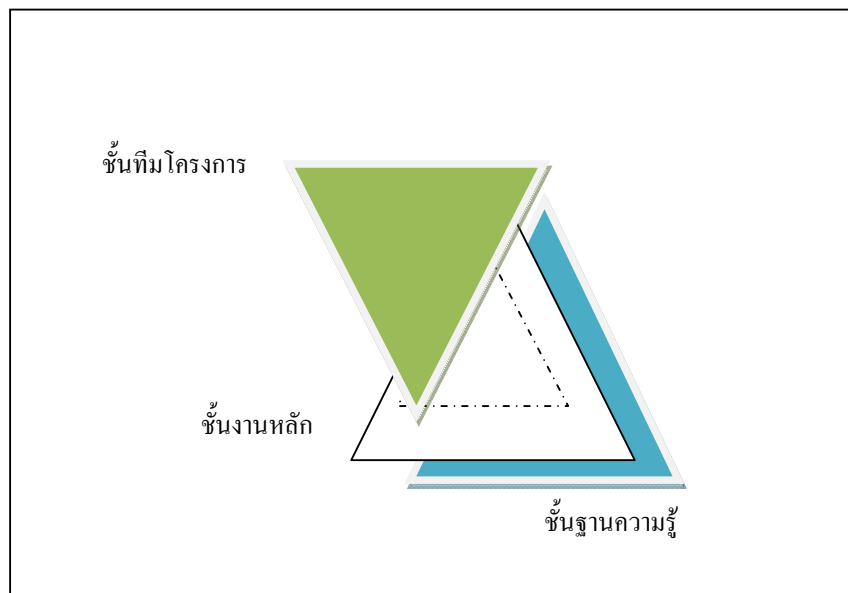
^{๘๗} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, p. 158.

บริษัทต้องแน่ใจว่าทีมการจัดการความรู้ที่จัดตั้งขึ้นสามารถตรวจสอบกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ เพราะลักษณะการจัดการนี้เหมือนการจัดตั้งบริษัทใหม่ที่เป็นเริ่มต้นและมีความเสี่ยง ซึ่งบริษัทจะต้องเต็มใจที่จะอดทนกับความผันผวนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และ (๓) บริษัทจำเป็นต้องสนับสนุนให้ผู้ที่ไม่ชำนาญงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และต้องอดทนต่อเปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ซึ่งไม่เหมือนกับผู้เชี่ยวชาญจะมีเปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดเพียง ๑ เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

๕. เน้นการจัดองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อน (adopt middle-up-down management) กระบวนการสร้างความรู้ในองค์กรผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่จะไกล่เกลี่ยให้วิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงกับแนวโน้มการปฏิบัติงานจริงของพนักงานสามารถสร้างขึ้นมาได้ในธุรกิจและแนวคิดผลผลิต ซึ่งผู้บริหารระดับกลางมีความรู้มาก รู้หน้าที่สายงานทั้งในระดับแนวดิ่งและแนวนอนในองค์กร ซึ่งคุณลักษณะเช่นนี้จะสามารถส่งเสริมการทำงานของทีมงานได้ และผู้บริหารระดับกลางเป็นกลุ่มที่เชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังและเป็นวิศวกรความรู้ (knowledge engineers) ซึ่งจะต่างกับแนวคิดทางตะวันตกที่มองว่า ผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังงานกลุ่มที่เรียกว่า เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์ (cancer and a disappearing breed)

๖. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบไฮเปอร์เทค (switch to a Hypertext Organization) องค์กรไฮเปอร์เทค (hypertext organization) หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า องค์กรพหุบาท เป็นลักษณะองค์กรที่โนนาคะเอาแนวคิดของไฮเปอร์เทค (แนวคิดจากคอมพิวเตอร์ เหมือนกับ software computer ที่จะมี windows ซ้อนกันอยู่หลายๆ windows เช่น ข้อมูล กราฟฟิก รูปภาพ วิดีโอ) มาจัดเป็นโครงสร้างขององค์กร หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน ซึ่งในแต่ละบริบทจะมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา (routine) และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี ๓ บริบทหรือ ๓ ชั้น คือ ๑. ชั้นระบบธุรกิจ (the business system) ๒. ชั้นทีมโครงการ (the project team) ๓. ชั้นฐานความรู้ (the knowledge base) อยู่ด้วยกัน โดยมีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังขึ้น^{๘๘}

^{๘๘} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๗.



แผนภาพที่ ๒.๕ ปรับปรุงมาจากองค์กรไฮเปอร์เทค (The Hypertext Organization)^{๘๘}

จากแผนภาพข้างต้นนี้ องค์กรไฮเปอร์เทคนี้มีรายละเอียดในแต่ละชั้นดังนี้คือ

๑. **ชั้นระบบธุรกิจ (business-system)** เป็นชั้นกลาง เป็นชั้นปกติหรือบริบทที่เป็นระบบงานประจำในแต่ละวันที่ทำให้เสร็จสิ้นไป เป็นลักษณะงานตามสายบังคับบัญชา ที่เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด (bureaucratic) ในส่วนนี้จะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ความรู้ในส่วนนี้เป็นความรู้ฝังลึกในตัวตน (tacit) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นจุดที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรงในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานขององค์กร อุปมาได้ ขากรถยนต์ที่สัมผัสถนน (the rubber meets the road)

๒. **ชั้นบริบททีมโครงการ (project team)** เป็นชั้นที่มีทีมโครงการหลายทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นชั้นปฏิบัติงานเฉพาะกิจ ซึ่งจะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการนั้นแล้วแต่ละคนจะกลับไปปฏิบัติงานตามบทบาทและความรับผิดชอบตามปกติ โดยในช่วงของการทำงานทีมโครงการ สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ทีมโครงการ ไม่ต้องรายงานต่อหัวหน้าปกติ ซึ่งเป็น

^{๘๘} ดัดแปลงจาก Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company :**

จุดต่างจากองค์กรแบบเมทริก (matrix organization) สมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วย และต่อหัวหน้าทีมด้วย ในบริบทนี้จะเห็นได้ว่าการจัดการองค์กรจะเป็นปริมิตหัวกลับ

๓. **ชั้นบริบทฐานความรู้ (knowledge base)** เป็นชั้นที่ทำหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง สังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจากทั้ง ๒ บริบทข้างต้น เพื่อให้พนักงานทุกระดับ ทุกบริบทเข้าถึงได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อองค์กร ในการดำเนินการจัดการ ความรู้ให้ตรงวิสัยทัศน์ เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีคุณค่าและกว้างขวาง

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของโครงสร้างองค์กรแบบพหุบริบท คือ ความสามารถ ของแต่ละบุคคลในบริษัทที่จะเคลื่อนไปในแต่ละชั้นใน ๓ ชั้นอย่างลื่นไหล การทำงานจะต้อง เปลี่ยนเป็นชำนาญหลายด้าน (multi-task) ต้องทำงานแบบใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านในเวลา เดียวกัน และการจัดทีมข้ามสายงานจึงกลายเป็นยุทธศาสตร์การทำงานในโลกยุคใหม่นี้^{๕๐}

๗. **สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (construct a knowledge network with the outside world)** การสร้างความรู้ขึ้นไม่ใช่เป็นเพียงกระบวนการในเรื่องสารสนเทศเท่านั้นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเกี่ยวข้องในเรื่องลูกค้า ชัพพายเออร์ คู่แข่งขัน ช่องทางการจำหน่าย สังคมภูมิภาค หรือ รัฐบาล กลุ่มสมาชิกจะต้องระดมความรู้ฝังลึกให้ผู้ถือผลประโยชน์ร่วมยอมรับผ่านปฏิริยาทาง สังคม ซึ่งความคิดในจิตใจของลูกค้าเป็นตัวอย่างที่ดีในกิจกรรมนี้ การใช้ผลิตภัณฑ์หรือความ ต้องการของลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการในอดีต ที่ลูกค้าตอบมาในรูปแบบคำถามคำตอบ ต่างๆ ถือเป็นข้อมูลที่นำมาทำการตลาดได้ เป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการติดต่อสื่อสาร กันสองฝ่ายที่น่าเสนอได้ดีกว่าคำสัญญา

จากการศึกษาเรื่องการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่า การดำเนินการจัดการ ความรู้ขึ้น วิจารย์ พานิชได้ใช้กรอบแนวคิดการดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางของโนนากะ ทั้ง ๓ ประการดังกล่าวข้างต้นเป็นกรอบแล้ว ยังมีการนำเสนอการดำเนินการเพิ่มเติมเข้าไปอีก ๓ ประการ คือ (๑) สร้างวัฒนธรรมเนบราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง (๒) สร้างวัฒนธรรม การจดบันทึก และ (๓) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

^{๕๐} Ikujiro Nonaka, and Hirataka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, p. 169-171, วิจารย์ พานิช, **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**, หน้า ๑๑๓-๑๑๕, LAC Region's Leading with Impact Project Team – Book Review The Knowledge – Creation Company, <http://usineaprojet.wikispaces.com/file/view/km_beckwith.pdf>, (29 October, 2011).

(๑) สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง คือ ในการทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น จะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารอย่างอิสระในทุกทิศทาง โดยปรับเปลี่ยนการโครงสร้างการบังคับบัญชาในลักษณะแนวนิ่งมาเป็นแนวราบที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่ปิดกั้นความรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษรให้พนักงานสามารถให้ข้อมูลหรือให้คำปรึกษากรณีเกิดปัญหาแก่หน่วยงานอื่นในลักษณะข้ามฝ่ายได้โดยที่ฝ่ายงานของตนนั้นไม่เสียหาย^{๕๑}

(๒) สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก คือ การส่งเสริมให้มีการบันทึกเรื่องราวความสำเร็จ ความรู้สึนึกคิด ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้ความ สักตมา เป็นคลังความรู้ เพื่อเก็บไว้สำหรับการทำฐานข้อมูลความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การบันทึกข้อมูลแล้วนำไปเก็บไว้ใน บล็อก (blog) เพื่อส่งเสริมนำมาเผยแพร่ให้เพื่อนพนักงานได้เข้าไปศึกษาและนำไปปรับใช้

(๓) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ สามารถทำการดำเนินการจัดการความรู้ได้ ๒ ลักษณะ คือ

ก. การประเมินเพื่อการติดตาม (monitor) กระบวนการจัดการความรู้ว่า ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และเป็นไปตามยุทธศาสตร์หรือแผนงานขององค์กรหรือไม่

ข. การประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้^{๕๒}

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรมีการบริหารจัดการครบองค์ประกอบทั้ง ๓ ที่ได้กล่าวไว้แล้วได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนำมาดำเนินการจัดการความรู้ได้ ๑๐ ประการ คือ (๑) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ขององค์กร (๓) การสร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง (๔) การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (๕) การเน้นการจัดองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อน (๖) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้ไปเป็นองค์กรแบบพหุบาท (๗) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (๘) การสร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง (๙) การสร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก (๑๐) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

^{๕๑} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในวิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๒๐-๑๒๑.

^{๕๒} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๒๒.

๒.๒.๒.๓ กิจกรรมที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเพื่อช่วยดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ เครื่องมือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ มีเครื่องมือหลายอย่างด้วยกันได้แก่ โมเดลปลาหัว โมเดลปลาตะเพียน การเล่าเรื่อง เทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ เครื่องมือชุดธารปัญญา วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำและบันทึก ชุมชนแนวปฏิบัติ การสร้างความรู้จากลูกค้าหรือผู้ให้บริการ และการตรวจสอบความรู้ ฯลฯ เป็นต้น^{๕๓} ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาเครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็น สองพี (2P) คือ กระบวนการ (processes) และการจัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (people) เป็นหลัก ผู้วิจัยนำเสนอเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการและคนมาจัดการความรู้เพื่อสะท้อนให้เห็นในส่วนเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคลังความรู้ ที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ไม่ควรจะใช้เครื่องมือหลายอย่างจนเกินไป ควรใช้เพียง ๒-๓ อย่าง ทำจนชำนาญและทำอย่างเรียบง่ายอย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราจนโอ้อำ^{๕๔} ตัวอย่างเครื่องมือการจัดการความรู้ที่นำมาแสดงให้เห็นเข้าใจโดยสังเขปจะประกอบไปด้วย

๑. การสานเสวนา (dialogue) กับทฤษฎี ยู (Theory U)^{๕๕}

การใช้เครื่องมือ “สานเสวนา” และทฤษฎี ยู นี้ มักจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่ใช้ควบคู่กันไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้ คือ

การสานเสวนา เป็นเครื่องมือบริหารที่เป็นเครื่องมือที่คิดค้นขึ้นจากผู้นำทางด้านฟิสิกส์ เดวิด โบห์ม (David Bohm) ได้อธิบายความหมายของสานเสวนา (dialogue) ว่ามาจากรากศัพท์ภาษากรีก โดยคำว่า “dia” แปลว่า ผ่าน (through) และคำว่า “logos” แปลว่า ถ้อยคำ หรือความหมาย (word or meaning) โดยอธิบายสานเสวนาว่า หมายถึง การไหลอย่างอิสระของกระแส

^{๕๓} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในวิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๒๘-๑๓๐.

^{๕๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๕.

^{๕๕} คำว่า “Dialogue” แปลเป็นภาษาไทยได้หลายความหมายและประยุกต์ใช้ในหลายนัยด้วยกัน เช่น แปลว่า สนทนาสนทนา เพราะเห็นว่า มีความละเอียดอ่อน ใช้ตัวเราทั้งตัว ทั้งใจ เป็นสุนทรียศาสตร์, แปลว่า สานเสวนา เพราะเป็นการสนทนาเพื่อสมานฉันท์เข้าใจซึ่งกันและกัน, แปลว่า สานดีเสวนา เพราะเน้นไปที่ความสงบสันติภาพในหัวใจ จิตว่าง จิตสงบ- อ่างในวรภัทร์ ภูเจริญ, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, (กรุงเทพมหานคร : อริยชน, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐-๑๕.

แห่งความหมายระหว่างคน^{๕๖} โดยกระแสของความหมายที่ไหลอยู่ท่ามกลางและผ่านตัวเราไป เปรียบเหมือนภาพของ “แม่น้ำของความหมายที่ไหลล้อมรอบผ่านสมาชิกและผู้ร่วมอยู่”^{๕๗} ซึ่งเมื่อเกิดการไหลเวียนของความหมายจึงปรากฏเป็นความเข้าใจใหม่ ๆ มีการแบ่งปัน ความคิด ความรู้สึก ความหมาย ที่สร้างสรรค์ และเชื่อมโยงเข้าด้วยกันทั้งระหว่างตัวเราเองคนเดียวหรือระหว่างกลุ่มคนที่ได้ ในการสานเสวนานี้จะไม่มีใครพยายามเอาชนะใคร หรือให้ประเด็นของตนเองถูกต้องกว่า ทุกคนจะได้เป็นผู้ได้ร่วมกันและชนะร่วมกัน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม^{๕๘}

นอกจากนั้นแล้ว การสานเสวนายังมีหัวใจสำคัญตามทฤษฎีของเดวิด โบห์ม คือ การฟังอย่างลุ่มลึกหรือลึกซึ้ง (deep listening) เป็นการฟังเพื่อให้เข้าใจความหมาย เป็นความกระหายอยากรู้เรื่องอย่างใจจดใจจ่อ (suspension)^{๕๙} และพัฒนาพลังของการคิดร่วมกันให้ ความสำคัญกับการใช้การไตร่ตรองความคิดเป็นการคิดที่ลุ่มลงไปในระดับจิตใจ เพื่อความเข้าใจ ในระดับที่ยิ่งลึก (tacit level)^{๖๐}

เมื่อการทำสานเสวนานี้มีหัวใจสำคัญคือ การฟังอย่างลุ่มลึก (deep listening) ซึ่งจะมีหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่เบื้องหลังการสนทนาชำระใจนี้ คือ ทฤษฎีตัวยู (theory U) ของ ซี อ็อตโต ชาร์เมอร์ (C. Otto Scharmer) เป็นสมการปฏิสัมพันธ์ (social field) แบบ action = reaction เป็นสมการเส้นตรงที่ ชาร์เมอร์เสนอขึ้นมาใหม่โดยยึดเส้นตรงนี้ให้ยาวออกไปอีก เพื่อให้มีพื้นที่ห้อยแขวน ความรู้ที่เรียกว่า download ไว้ เป็นสมการใหม่^{๖๑} หมายถึง เป็นการกล่าวถึง การผ่อนอารมณ์ ความรู้สึกของคนเราลงมาสู่คลื่นสมองแบบสบาย ๆ คือ ขาลงของอักษรตัวยู (ขาซ้ายของตัวยู : U)

^{๕๖} Dialogue is a multi-faceted process looking well beyond typical notions of conversational parlance and exchange – David Bohm, **On Dialogue**, (New York, NY : Routledge, 1996), p.15, Oswald Augustine J. Mascarenhas, **Business transformation strategies : the strategic leaders as innovation manager**, (Los Angeles : New Delhi : SAGE, 2011), p. 572.

^{๕๗} ปาริชาติ สุวรรณบุบผา, มหาวิทยาลัยมหิดล “สานเสวนาเป็นสันติวิธีได้หรือไม่”, <http://www.peace.mahidol.ac.th/th/index2.php?option=com_content&task=view&id=...>, (๒๕ พ.ย. ๕๔).

^{๕๘} ชลลดา ทองทวี, เรียบเรียงจาก “On Dialogue (1996) - David Bohm”, <<http://thaicivnet.com/david%bohm.html>>, (๒๕ พ.ย. ๕๔).

^{๕๙} ปาริชาติ สุวรรณบุบผา, มหาวิทยาลัยมหิดล “สานเสวนาเป็นสันติวิธีได้หรือไม่”, <http://www.peace.mahidol.ac.th/th/index2.php?option=com_content&task=view&id=...>, (๒๕ พ.ย. ๕๔).

^{๖๐} “Dialogue” สุนทรียสนทนา , สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), <<http://kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/65-0001-intro-to-km.html>>, (๒๕ พ.ย. ๕๔).

^{๖๑} C. Otto Scharmer, **Theory U : Leading from the Future as It Emerges**, (San Francisco, California : Berrett-Keeler Publishers, Inc, 2009), p. 29.

โดยการเปิดสมอง (open mind) กล้ารับแนวคิดใหม่ๆ คือ การคิดความคิดพิพากษา ความคิดอคติ แบ่งชั้นวรรณะออกไปก่อน หรือห้อยแขวนไม่พิจารณา (suspend) เสียงภายใน (inner voice) ของตนเอง ซึ่งมี ๓ ตัวใน ๓ ระยะ ได้แก่

ก. เสียงภายในที่เป็นตัวตัดสิน (voice of judgement) เป็นเสียงภายในที่ชอบตำหนิ ต่อว่า ตัดสิน กระเกณฑ์ ตีตราให้คะแนน เช่น “เป็นไปไม่ได้, อันเก่งกว่า, แก่โง่” ซึ่งเมื่อคิดความคิดและเสียงภายในลักษณะนี้ออกไปได้แล้ว จะเป็นการเปิดความคิดที่เรียกว่า open mind จะได้พบเจอกับสิ่งใหม่ๆ ตามมา

ข. เสียงภายในแห่งความรังเกียจ (voice of cynicism) เป็นเสียงความคิดที่รังเกียจคนอื่น เป็นตัวการที่ทำให้เราปิดใจ ไม่เปิดใจ เช่น เป็นผู้บริหารใจแคบ ใจดำเห็นแก่ตัว ถ้าเราคิดเสียงแห่งความเกียจผู้อื่นออกไป จะเป็นการเปิดใจที่เรียกว่า open heart ก็จะลงลึกไปตามขาซ้ายของตัวยูได้มากขึ้น จะมีความสุขและสงบขึ้น

ค. เสียงแห่งภายในแห่งความกลัว (voice of fear) เป็นตัวขัดขวางที่จะไม่ให้จิตสงบ กลัวลึก ๆ รู้สึกไม่ปลอดภัย ไม่กล้า จะต้องเปิดพลังใจที่เรียกว่า open will ออกมา กล้าคิด กล้าทำ^{๑๐๒}

การเปิดความคิด เปิดใจและเปิดพลังใจ เพื่อให้ลงไปถึงแก่นของตัวยู โดยต้องปล่อยวาง (letting go) ห้อยแขวนความคิดต่างๆ ผ่านด่านจากอุปสรรคเสียงภายในทั้ง ๓ นี้ให้ได้ก่อน จะทำให้ไปอยู่ที่แก่นของตัวยู อันเป็นบริเวณที่จิตใจสงบโปร่งสบาย ดันรู้อยู่เสมอ (sensing) เป็นสภาวะแห่งปัจจุบัน (presencing) ด้วยพลังแห่งปัจจุบัน (the power of now) จะพบประสบการณ์ยิ่งใหญ่ทางความคิดที่ไหลฟุ้งพรูออกมา (letting come) อย่างมากมาย เป็นผู้รู้ เป็นปัญญาในระดับที่เรียกว่า บริสุทธิ์ แบบไม่มีอคติ ไม่มีลำเอียงอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งตอนลอยตัวขึ้นนี้ จิตสงบปัญญาเกิด จะเกิดความคิดหยั่งรู้ (intuition) ความคิดจะรวมตัวตกผลึก (crystallization) ได้รูปแบบหรือต้นแบบ (prototype) เป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ สามารถที่จะนำไปใช้ลงมือปฏิบัติอย่างยิ่ง^{๑๐๓}

^{๑๐๒} Ibid, pp. 41-43 , วรภัทร์ ภู่อจริณ, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, หน้า ๓๒-๓๓.

^{๑๐๓} C. Otto Scharmer, Theory U : Leading from the Future as It Emerges, pp. 38-39, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, หน้า ๓๓-๓๔.

ทฤษฎีตัวนี้ ซาเมอร์กล่าวว่า ผู้ที่จะใช้สมการนี้ได้ดีก็ต่อเมื่อคนๆ นั้นสามารถยกระดับการฟังไปสู่ขั้นสูงสุด ซึ่งจะแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ^{๑๑๔} คือ

ระดับที่ ๑. เน้นตนเอง (I in me) คือ ลักษณะการฟังที่ใช้ตนเองหรือตัวเองเป็นที่ตั้ง หมายถึง ในขณะที่ฟังเราจะมีอารมณ์ทางจำเก่าๆ ความคิดและประสบการณ์เก่าที่อยู่ในสมองเป็นชุดความหมายเดิม เปรียบเหมือนการดาวน์โหลด (download) ข้อมูลเดิมมาใช้ เป็นการสนทนาหรือ การฟังแบบผิวเผินและด่วนสรุปว่า เราเข้าใจหมดแล้ว ทำให้หยุดที่จะฟัง ผลสุดท้าย ผลลัพธ์ที่ได้จากการสนทนา เป็นเพียงการสนทนาที่มีลักษณะเพียงถ้อยที่ถ้อยอาศัย ไม่มีใครฟังใคร ในที่สุดก็จบการสนทนาไปด้วยการแยกย้ายกันไป ไม่ได้ความรู้เพิ่มเติม

ระดับที่ ๒. เน้นผลลัพธ์ (I in it) คือ การฟังที่ขยับลึกลงไป ในลักษณะที่ใช้การอ้างอิงมาเป็นหลักหรือเป็นตัวตั้ง เช่น การสนทนาทางวิชาการ มีหลักมีเกณฑ์ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบมาพูดมาอ้างอิง เป็นการสนทนาในลักษณะที่มีการโต้แย้งกัน (debate) ทำให้เกิดมีสองฝ่าย คือ ฝ่ายที่เหนือกว่า กับฝ่ายที่ด้อยกว่า การสนทนาอาจหาข้อสรุปไม่ได้ หลงไปกับตรรกแห่งอดีต สร้างอนาคตจากอดีตที่ไม่เปลี่ยนแปลง

ระดับที่ ๓ เน้นกระบวนการ (I in You) คือ การฟังไม่เพียงแคบริบท (contexts) เท่านั้น แต่จะสนใจไปในเรื่องของกระบวนการของผู้พูด เช่น ผู้พูดต้องการสื่ออะไร สำคัญอย่างไร มีบทบาทและความหมายอย่างไร เริ่มเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ รับฟังในเชิงลึก เรียนรู้ร่วมกันเข้าใจ (empathy) ทำให้งานได้ผล คนได้พัฒนาด้วย

ระดับที่ ๔ เน้นปัจจุบันขณะ (I in now) คือ การฟังในขณะนั้นปัจจุบันนี้ ผู้ร่วมสนทนาเปิดกว้างทางความคิดของแต่ละคน นำความคิดออกมาแลกเปลี่ยนอย่างเปิดเผย อย่างวางใจ ซึ่งตรงนี้ที่เรียกว่า “อนาคต” กำลังปรากฏหรือผุดขึ้นมา (emerging) อนาคตที่ไม่มีใครพยากรณ์ หรือบอกกล่าวล่วงหน้า ถูกผลักดันมาอยู่ริมขอบของปัจจุบัน เรียกว่า เข้าสู่ ณ ที่ที่อนาคตผุดกำเนิด (where the future emerges) ในระดับเปิดพลังใจหรือเปิดเจตจำนง

สรุปว่า ในเรื่องการใช้เครื่องมือ “การสานเสวนา” มาช่วยในเรื่องการจัดความรู้ที่จะนำความรู้ที่เป็นความรู้ในตัวเอง เครื่องมือที่ทำได้ดีและน่าจะประสบความสำเร็จได้คือ การสานเสวนา โดยการฝึกหรืออบรมให้คนในองค์กรได้เข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือนี้ และฟังระดับการ

^{๑๑๔} Ibid, pp. 34-35, วรภัทร์ ภูเจริญ, Dialogue คิดลงสู่ใจ...ไหลเป็นปัญญา, หน้า ๓๖-๔๕, Phoenix, “เมื่อไรเราถึงจะ I in You?” <<http://newheartnewlife.net/wordpress/?cat=10>>, (๐๕ ก.ค. ๕๓).

ฟังให้มีระดับที่สูงขึ้นจนถึงขั้น เน้นขณะปัจจุบัน (I in now) ไม่อยู่เพียงแค่ระดับ เน้นตัวเอง (I in me) ด้วยการเปิดความคิด (open mind) เปิดใจ (open heart) และเปิดพลังใจ (open will) เพื่อให้ความคิดที่เป็นเรื่องเก่าที่ดาวโหลดไว้ ห้อยแขวนไว้ไม่นำมาเกี่ยวข้อง จะทำให้เกิดเป็นปรากฏการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ที่เรียกว่า การเรียนรู้จากอนาคต

๒. การเล่าเรื่อง (storytelling) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยจัดการความรู้ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของการเล่าเรื่อง คือ ต้องให้ผู้ที่มีความรู้จากการปฏิบัติเป็นผู้เล่า เพื่อให้ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ คือ ความเชื่อ ส่วนลึกจากสมองคือ ความคิด และส่วนลึกของร่างกาย คือ การปฏิบัติ ให้ออกมาเป็นคำพูดและหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) และเพื่อให้เกิดการสื่อสารทั้งโดยใช้จิตสำนึกและจิตใต้สำนึก^{๑๑๕}

๓. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนแบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ด้านการปฏิบัติ มีประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้ที่เรียนรู้หรือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าในลักษณะที่สอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ซึ่งโดยปกติมักจะมีผู้มีตำแหน่งงานและอาวุโสกว่าทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน^{๑๑๖}

๔. การสลับเปลี่ยนงาน (job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment) ซึ่งอาจจะอยู่ภายในสายงานเดียวหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้ง ๒ ฝ่าย หรือยืมตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงานเป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น^{๑๑๗}

๕. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน ซึ่งจะสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้^{๑๑๘}

๖. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) เป็นการการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัย

^{๑๑๕} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๓๘.

^{๑๑๖} ลาวัลย์ สุขอิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๔๒.

^{๑๑๗} บุญดี บุญญาภิและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๕๕.

^{๑๑๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๕.

ผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ^{๑๐๕}

๗. ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) หมายถึง กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องการแก้ปัญหา หรือ ความชอบในหัวข้อเดียวกัน ซึ่งในพื้นที่ของผู้เชี่ยวชาญความรู้จะมีมากขึ้นโดยการปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่อง^{๑๐๖} เป็นรูปแบบของกิจกรรม (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) ที่เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ที่ง่ายและทรงพลังมากในการจัดการความรู้ให้ไปถึงเป้าหมายบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร^{๑๐๗}

การจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านด้วยกัน คือ

ก. ขอบเขต (domain) ญุณแจสำคัญของโดเมนหรือขอบเขตของความรู้ นั้น คือ ขอบเขตความรู้ในเส้นทางนี้ ได้นำออกมาจากความสนใจอย่างตั้งใจของสมาชิกและประเด็นของ ความสำคัญที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งการมีโดเมนร่วมกันก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันต่อองค์ ความรู้และพัฒนาแนวทางปฏิบัติ ช่วยให้สมาชิกตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญที่จะนำไปแก้ไข และก่อประโยชน์ได้มากน้อยกว่ากัน

ข. ชุมชน (community) เป็นญุณแจสำคัญซึ่งทำให้คนได้พบเครือข่ายของหัว ข้อความรู้และช่วยให้เห็นจินตนาการว่าจะสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีค่าได้อย่างไร และชุมชน เป็นพันธะทางสังคมที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าไว้ด้วยกัน มีความสนิทสนมไว้วางใจกัน คู่กันเคยและมีความชอบกันและกัน ซึ่งชุมชนจะแข็งแกร่งได้จะต้องส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์บน พื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจกัน สนับสนุนให้เกิดความคิดในการแลกเปลี่ยนแนวคิดและ การเรียนรู้

ค. แนวปฏิบัติ (practice) ญุณแจสำคัญ คือ เน้นให้เกิดความรู้ แนวปฏิบัติเป็นองค์ ความรู้ที่เป็นผลผลิตของการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน ซึ่งแนวปฏิบัตินี้สมาชิกจะนำไปเป็นแนวทางใน

^{๑๐๕} บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, หน้า ๑๕๓.

^{๑๐๖} Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder, **A Guide to Managing Knowledge : Cultivating Communities of Practice**, (Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2002), p.4.

^{๑๐๗} วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๖๗.

การปฏิบัติงานและนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันกับเพื่อนสมาชิกในชุมชนเพื่อต่อยอดความรู้อย่างไม่มีการสิ้นสุด^{๑๑๒}

องค์ประกอบทั้งสามนี้เปรียบเหมือนเก้าอี้สามขา หากขาใดขาหนึ่งหักล้มลง เก้าอี้ก็ย่อมตั้งอยู่ไม่ได้ เช่นเดียวกับชุมชนแนวปฏิบัติ ถ้าหากขาดใดส่วนไปชุมชนก็ไม่สามารถตั้งอยู่ได้ หรือหากขาดความเป็นชุมชนสมาชิกก็ไม่มีปฏิสัมพันธ์กันความกลมเกลียว ความเข้าใจกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างที่ควรจะเป็น และถ้าหากขาดแนวปฏิบัติไปชุมชนอาจเป็นได้แค่เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการทำให้ไม่สามารถพัฒนาความรู้เป็นรูปธรรมได้ ฉะนั้นชุมชนแนวปฏิบัติจะเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ต้องมีองค์ประกอบทั้ง ๓ อย่างสมดุลกัน เปรียบเทียบได้กับเก้าอี้ที่มีความสูงของขาเท่ากันทั้งสามขา จะขาดขาหนึ่งขาใดไม่ได้เพราะเก้าอี้จะตั้งอยู่ไม่ได้^{๑๑๓}

เมื่อการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ด้านที่สมดุลกันแล้ว สิ่งที่ทำให้ชุมชนแนวปฏิบัติประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของชุมชนนั้นรวมถึงเรื่องที่เป็นความสนใจและความสามารถของสมาชิกด้วย แวนเจอร์ ได้กำหนดวิธีปฏิบัติ ๗ วิธีที่จะทำให้ชุมชนแนวปฏิบัติประสบความสำเร็จ ดังนี้ คือ

๑) การออกแบบให้ชุมชนมีการดำเนินไปอย่างธรรมชาติ (design for evolution) สร้างให้เกิดเครือข่ายของผู้คนที่อยู่ก่อนแล้ว กฎเกณฑ์สำคัญของการออกแบบ คือ ธรรมชาติของชุมชนแนวปฏิบัติ มีการขับเคลื่อนที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่สนใจจะทำ (เป้าหมาย) หรือแม้แต่สมาชิกของชุมชนเองก็เปลี่ยนแปลงไปมาได้ เวกิของชุมชนแนวปฏิบัติจะต้องออกแบบให้สนับสนุนความสนใจที่เปลี่ยนแปลงนั้นได้ เช่น จะออกแบบพัฒนาเมือง ก็ต้องศึกษาโครงสร้างของถนนและที่จอดรถไปด้วย

๒) เปิดโอกาสให้มีการสานเสวนาอย่างเปิดเผยทั้งในมุมมองที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (open a dialogue between inside and outside perspectives) เพื่อให้ได้แบบชุมชนที่ดี ทั้งนี้เพราะตัวสมาชิกเองและความรู้ของสมาชิกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของชุมชนแนวปฏิบัติ การมีมุมมองที่

^{๑๑๒} Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder, **A Guide to Managing Knowledge : Cultivating Communities of Practice**, p. 71, ลาวัลย์ สุขยิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**, หน้า ๖๑-๖๒.

^{๑๑๓} ลาวัลย์ สุขยิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต**, หน้า ๖๒.

ต่างออกไปจาก ซีโอพี (CoP) เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในความเป็นไปได้ต่างๆ กัน เพื่อที่จะทำให้เป้าประสงค์ที่อยู่ั้นประสบความสำเร็จ

๓) เต็มใจและยินยอมให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ (invite different levels of participation) ซึ่งได้กำหนดระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนไว้เป็นหลัก ๓ ระดับ คือ (๑) กลุ่มแกนหลัก เป็นคนที่เป็นหลักกลุ่มเล็ก ๆ (small core group of people) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในชุมชน โดยทำงานผ่านการประชุมและโครงการต่างๆ กลุ่มนี้โดยปกติแล้วจะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการให้คำแนะนำต่างๆ และขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งกลุ่มคนนี้เป็นหัวใจของชุมชนโดยปกติจะมีจำนวนไม่มากประมาณ ๑๐-๑๕ % ของจำนวนคนทั้งหมดของชุมชน (๒) กลุ่มทำงาน (active group) กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่จะต้องเข้าร่วมและเกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่ต้องถึงระดับเดียวกับกลุ่มแรก มีสมาชิกกลุ่มประมาณ ๑๕-๒๐ % ของชุมชน (๓) กลุ่มเสริม (peripheral) เป็นกลุ่มคนที่เฝ้าดูสองกลุ่มแรกเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่มีส่วนร่วมไม่บ่อยนัก เป็นกลุ่มที่ทำงานอยู่เบื้องหลัง ซึ่งจะต้องเรียนรู้การทำงานจากกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดในชุมชนนั้นๆ เพราะจะรวมทั้งลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย และเพื่อนบ้านที่มีปัญญาด้วย

๔) สร้างพื้นที่ชุมชนทั้งที่เป็นส่วนตัวและส่วนที่เป็นสาธารณะ (develop both public and private community spaces) โดยปกติ CoP จะทำงานในพื้นที่ที่เปิดเผยหรือเป็นสาธารณะ ในที่ที่สมาชิกสามารถแบ่งปัน ถกเถียง และค้นหาความคิดใหม่ๆ แต่ชุมชนนั้นควรจะมีสถานที่ที่ได้พูดคุยกันแบบส่วนตัวด้วย สมาชิกต่างๆ ของกลุ่มควรประสานความสัมพันธ์กันในกลุ่มสมาชิกและใช้ความสามารถส่วนตัวตามความต้องการพิเศษ

๕) เน้นให้ความสนใจในคุณค่าของชุมชน (focus on value) องค์กรคาดหวังในคุณค่าที่ก้าวหน้า ชุมชนจึงมีความจำเป็นในการสร้างผลลัพธ์ กิจกรรม และความสัมพันธ์เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นไปได้ของคุณค่าและสามารถที่จะครอบคลุมหนทางของผลผลิตใหม่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว องค์ประกอบสำคัญของการออกแบบคุณค่า คือ การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยในเรื่องคุณค่าและผลงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

๖) รวมเรื่องที่คุ้นเคยและเรื่องที่น่าสนใจเข้าด้วยกัน (combine familiarity and excitement) CoP ควรจัดให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งที่คาดหวังไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการและเปิดโอกาสสำหรับสมาชิกได้จัดการเรียนรู้ของกลุ่มกันเองด้วยการระดมความคิดและพิจารณาทั้งเรื่องทั่ว ๆ ไปและเรื่องที่เป็นความคิดที่ลึกซึ้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่พูดคุยกัน

๗) สร้างสรรค์ลักษณะของชุมชนและรักษาไว้ (create a rhythm for the community) ชุมชนแนวปฏิบัติ ควรประสานให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปให้เกิดการพัฒนากิจกรรม

ต่างๆ ที่ทำให้สมาชิกได้พบปะอย่างสม่ำเสมอ ได้ครุ่นคิด และได้เกิดการพัฒนา ช่วงจังหวะหรืออัตราการงานควรรักษาระดับความเกี่ยวพันของกลุ่มเพื่อดำรงไว้ซึ่งการดำรงอยู่ของกลุ่ม ไม่ควรจะก้าวเร็วเกินไปเพราะจัดการได้ยากและสูญเสียความเข้มข้นของงานที่มากเกินไป^{๑๑๔}

๔. เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist)

เมื่อในหน่วยงานใดจะเริ่มลงมือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามหัวข้อที่ไม่เคยทำ ขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้ คือ หาข้อมูล (ความรู้) ว่าเรื่องนั้นๆ มีบุคคลหรือกลุ่มคน หน่วยงานใดที่ทำแล้วได้ผลดีมาก (best practice) และเป็นกัลยาณมิตรที่อาจช่วยให้คำแนะนำหรือให้ความรู้ได้ โดยอาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน ให้ติดต่อขอเรียนรู้วิธีการทำงานจากเขา ซึ่งการเรียนรู้นั้นอาจใช้วิธีดูงาน สอบถามทางโทรศัพท์หรืออีเมล หรือเชิญมาบรรยาย หรือวิธีอื่นๆ เป็นต้น^{๑๑๕}

๕. การเรียนรู้ระหว่าง AAR

เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เรียกว่า AAR (After Action Review) เป็นเครื่องมือที่เริ่มต้นมาจากกองทัพสหรัฐอเมริกาคิดค้นขึ้นใช้ในการทำสงครามเวียดนาม ใช้ทันทีหลังการรบเล็กๆ เสร็จสิ้น เป็นการเก็บข้อมูลและข้อคิดเห็นของทหารในระดับล่างสุดเพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและดำเนินการรบครั้งต่อไป ต่อมา AAR ถูกนำมาใช้ในหลายบริบท การทำ AAR ควรทำเมื่อจบกิจกรรมวันแรกได้แก่ ในกระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ควรทำ AAR เมื่อจบวันแรก เป็นต้น^{๑๑๖}

ในการทำ AAR จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เท่าเทียมกัน ชื่นชมยินดี หรือบรรยากาศที่คิดเชิงบวก ซึ่งการจัดเก้าอี้ในห้องควรจัดเป็นรูปวงกลมหรือรูปตัวยู แต่ไม่มีโต๊ะ เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดเป็นกันเอง สบายๆ ไม่เป็นห้องเรียน มีผู้ประสานงานเป็นคนกำกับให้ทุกคน “ถอดหมวก” คือ ตำแหน่ง ยศศักดิ์ออกไปเพื่อจะได้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย โดยมีการฟังอย่างลุ่มลึก (deep listening) ให้แต่ละบุคคลสั้นๆ คนละ ๑-๒ นาที โดยตอบคำถามต่อไปนี้คือ

^{๑๑๔} Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder, **A Guide to Managing Knowledge : Cultivating Communities of Practice**, pp. 51-63, Community of Practice : CoP <http://en.wikipedia.org/wiki/Community_of_practice>, (๐๔ ธ.ค. ๕๕).

^{๑๑๕} คุราชะเอียะเคะเพิ่มเติมในวิจารณ์ พานิช, **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**, หน้า ๑๕๗-๑๖๑.

^{๑๑๖} วิจารณ์ พานิช, **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**, หน้า ๑๖๓.

๑) เป้าหมายของการร่วมประชุมครั้งนี้ (ของตนหรือของการประชุม เลือกตามความเหมาะสม) คืออะไร

๒) เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุมากเกินไปเกินคาด เพราะอะไร

๓) เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลน้อย หรือไม่บรรลุผล เพราะเหตุผลใด

๔) สิ่งที่ได้เรียนรู้เป็นประโยชน์ที่สุดคืออะไร

๕) จะกลับไปทำอะไร

๖) ถ้าจะมีการจัดประชุมเช่นนี้อีก มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงส่วนไหนบ้าง

การสนทนานี้เป็นอิสระที่จะตอบเพียงบางข้อก็ได้ หรือจะเพิ่มข้ออื่นมาอีกก็ได้ และควรมีผู้ทำหน้าที่จดบันทึก “ขุมความรู้” (knowledge assets) ที่เกิดขึ้นเพื่อเก็บไว้ไปใช้งานต่อและส่งให้ผู้ร่วมทำ AAR ทุกคนในภายหลัง^{๑๑๓}

๑๐. การเรียนรู้ภายหลัง (retrospect)

การเรียนรู้ภายหลังเสร็จงาน จะเรียกว่า การประชุมทบทวนงาน (retrospect) เป็นกิจกรรมคล้าย AAR แต่มุ่งเน้นรายละเอียดเจาะลึกที่เป็นพิธีการมากกว่า ซึ่งเป็นการประชุมทบทวนงานของโครงการใหญ่ภาพรวม ดำเนินการเมื่องานภาพรวมเสร็จสิ้น การดำเนินการไม่กี่ชั่วโมงหรือไม่กี่วัน หลังงานเสร็จ แต่ไม่ควรเกิน ๒-๓ สัปดาห์ ซึ่งการประชุมทบทวนในลักษณะอย่างนี้อาจใช้เวลา ๒-๓ ชั่วโมงถึง ๒ วัน^{๑๑๔}

กล่าวโดยสรุป เครื่องมือในการจัดการความรู้มีมากมายหลายชนิดดังได้นำมากล่าวข้างต้น ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการนำเสนอเครื่องมือที่สำคัญ เช่น ชุมชนแนวปฏิบัติและการสานเสวนา เพราะชุมชนแนวปฏิบัติเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ที่เป็นที่นิยมและใช้ได้ผลในวงการจัดการความรู้ซึ่งจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบชุมชนให้สอดคล้องกับองค์กรและจัดตั้งขึ้นอย่างมีเป้าหมายที่มีเพิ่มคุณค่าของชุมชนและดำเนินการให้ดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องยั่งยืน ส่วนการสานเสวนา เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำความรู้ฝังลึกในตัวตนออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๑๑๓} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๑๖๒-๑๖๖.

^{๑๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๖.

๒.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้

การศึกษาเป้าหมายของการจัดการความรู้สามารถเริ่มศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้อธิบายถึงเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ว่า “[การจัดการความรู้ทำ] เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด”^{๑๑๕}

ส่วน เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) คาร์ล วิก (Karl Wiig) และแฮนลีย์ (Handley) ได้ขยายความเรื่องการจัดการความรู้ในทำนองเดียวกันว่า “[การจัดการความรู้] เป็นการบ่งชี้ การก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา อย่างว่องไว”^{๑๒๐} “[การจัดการความรู้] ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับความรู้และผลกำไรจากทรัพย์สินทางภูมิปัญญา”^{๑๒๑} และ “[การจัดการความรู้] ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้ทรัพย์สินทางภูมิปัญญา เพื่อส่งมอบเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กรด้วยผลลัพธ์ทางการเงินที่สามารถวัดได้ในตลาด”^{๑๒๒} [และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้] วิจารย์ พานิช อธิบายว่าการจัดการความรู้ นั้นจะต้องดำเนินการโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ๔ ประการพร้อมๆ กัน คือ (๑) เป้าหมายของงาน (๒) เป้าหมายการพัฒนาคน และ (๓) เป้าหมายของการพัฒนาไปสู่การเป็น

^{๑๑๕} กลั่นจันทร์ เจียวเจริญ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), “การส่งเสริมการจัดการความรู้”, <http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147>, (๐๖ มี.ค. ๕๐).

^{๑๒๐} Snowden, described knowledge management as “the identification, optimization and active management of intellectual assets, either in the form of explicit knowledge held in artifacts of tacit knowledge possessed by individuals and communitie. – cited in Suliman Al-Hawamdeh; Thomas L. Hart, **Information And Knowledge Society**, (Singapore; Boston : McGraw-Hill, 2002), p. 96.

^{๑๒๑} KM as the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximize an enterprise’s knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge asstes.- cited in Suliman Al-Hawamdeh, **Knowledge Management Cultivating knowledge professionals**, (Oxford : Chandos Publishing (Oxford) Ltd, 2003), p. 21.

^{๑๒๒} Knowledge Management is a generic description of the culture, processes, infrastructure and technology within an organization which maintains, grows, and optimizes the use of its intellectual capital to deliver the strategic goals of an organization with measurable financial results in the market place, cited in Nicholas Bahra, **Competitive Knowledge Management**, (Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2001), p. 72.

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (๔) เป้าหมายการบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในการทำงาน^{๑๒๓} และการจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มทำงานหรือเป้าหมายของงาน ซึ่งจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ (operation effectiveness) ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบ ๔ ส่วน คือ (ก) การสนองตอบทั้งความต้องการของลูกค้า เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมส่วนรวม (ข) การมีนวัตกรรมทั้งที่นวัตกรรมในการทำงานและผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ค) จิตความสามารถขององค์กร ของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร (ง) ประสิทธิภาพ หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป คือทำงานลงทุนลงแรงน้อยแต่ได้ผลมากคุณภาพสูง^{๑๒๔}

ในขณะที่ เอ. เคนเคนฮอลลี (A. Kankanhalli) และคณะยังอธิบายให้เข้าใจถึงเรื่องการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้นว่า “[การจัดการความรู้] ทำให้พนักงานคนอื่นสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์กับงานของพวกเขาทั้งหลาย”^{๑๒๕} และองค์การอนามัยโลก (World Health Organization : Who) ได้อธิบายสอดคล้องกันว่า “[การจัดการความรู้] ทำให้ความรู้ถูกสร้าง แบ่งปัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ”^{๑๒๖}

^{๑๒๓} วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๓-๔.

^{๑๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔.

^{๑๒๕} Knowledge management can be defined as a systemic and organizationally specified process for acquiring, organizing and communicating knowledge of employees so that other employees may make use of it to be more effective and productive in their work. – A. Kankanhalli et al, “Knowledge Management”, in **Knowledge Management System : Value Shop Creation**, p. 571.

^{๑๒๖} knowledge is created, shared and applied more systematically and effectively. – WHO, “knowledge management strategy” <<http://www.who.int/kms/about/strategy/en/index1.html>>, (06 March, 2011).

นอกจากนี้ เกรย์ เดนแฮม (Grey Denham) ได้อธิบายให้เข้าใจเพิ่มเติมอีกว่า “การจัดการความรู้เป็นการประเมินทุนทางภูมิปัญญา”^{๑๒๗} และ คาร์ล สวีลีย์ (Karl Sveily) ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่า “เป็นศิลปะแห่งการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ขององค์กรที่ไม่สามารถจับต้องได้”^{๑๒๘}

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้มุ่งทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้ สร้างคุณค่าและมูลค่าทางการเงินให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพย์สินทางภูมิปัญญา ทั้งยังสามารถตอบสนองเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุดด้วยผลลัพธ์ทางการเงินที่สามารถวัดได้ในตลาด การวัดผลดังกล่าว อาจเรียกได้ว่า การประเมินทุนทางภูมิปัญญา แม้ว่าทุนทางภูมิปัญญา จะเป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้

ทุนทางภูมิปัญญา หมายถึง ความรู้ความสามารถของคนในองค์กรซึ่งสามารถใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มและมูลค่าเพิ่ม โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น ๓ ประเภทดังนี้

(๑) ทุนมนุษย์ (human capital) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นต้นทุนที่มีมูลค่าและคุณค่าในการสร้างและสะสมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในเชิงรู้ทฤษฎี (know-how) ของพนักงานและองค์กร โดยรวมถึงแรงจูงใจและความจงรักภักดีของพนักงานด้วย ตัวอย่างเช่น ความชำนาญต่างๆ ซึ่งองค์กรนำมาสร้างให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นต้น

^{๑๒๗} Knowledge management is an audit of "intellectual assets" that highlights unique sources, critical functions and potential bottlenecks which hinder knowledge flows to the point of use. It protects intellectual assets from decay, seeks opportunities to enhance decisions, services and products through adding intelligence, increasing value and providing flexibility.- Cited in Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri, **Knowledge Management**, p. 18, Kim H Veltman, **Understanding New Media : agumented knowledge & culture**, (Calgary : University of Calgary Press, 2006), p. 158, Don White, **Knowledge Mapping and Management**, p 155, Mehdi Khosirowpour, **Challenges of Information Technology management in the 21 st**, (Hershey, PA : Idea Group Publishing, 2000), p 527, ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, หน้า ๒๐.

^{๑๒๘} Karl Sveily, defined knowledge management as the art of creating value from an organization's intangible assets. -Suliman Al-Hawamdeh, **Knowledge Management Cultivating knowledge professionals**, p. 21.

(๒) ทุนด้านองค์กร (organization capital) หรือ ทุนด้านโครงสร้าง (structural capital) เป็นทรัพย์สินทางภูมิปัญญา ที่จับต้องไม่ได้เป็นต้นทุนที่มีมูลค่าและคุณค่าที่เกิดจากตัวผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขององค์กร เป็นกระบวนการภายในที่ส่งเสริมให้การดำเนินการร่วมกันระหว่าง คน เทคโนโลยี และระบบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เช่น เป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์ และระบบสารสนเทศ เป็นต้น

(๓) ทุนด้านลูกค้า (customer capital) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เป็นมูลค่าและคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งจะสามารถวัดผลได้จากระดับความพึงพอใจของลูกค้า ความประทับใจ และความจงรักภักดีของลูกค้า ตัวอย่างเช่น ลูกค้าของธุรกิจนั้นๆ ผู้ผลิต ช่องทางการตลาด กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มลูกค้า และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เป็นต้น^{๑๒๕}

ทั้งหมดที่นำเสนอมานี้สามารถสรุปได้ว่าเป้าหมายการจัดการความรู้ของตนเอง มุ่งสู่ความสามารถ ผลงาน ความสุขความพึงพอใจของตนเอง และความสุขของคนรอบข้าง ส่วนเป้าหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นจะมุ่งสู่เป้าหมายหลักใหญ่ๆ ๔ ประการด้วยกันคือ (๑) เป้าหมายของงาน มุ่งให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๒) เป้าหมายเพื่อพัฒนาคน เน้นให้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรได้ (๓) เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารสินทรัพย์ได้คล่องและว่องไว โดยมีผลลัพธ์ทางการเงินที่แข่งขันได้ในตลาดมีความสามารถในการแข่งขันสูงและสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด (๔) เป้าหมายเพื่อให้เกิดความเป็นชุมชนในที่ทำงานในลักษณะที่เป็นหมู่คณะที่เอื้ออาทรต่อกัน

^{๑๒๕} Harvard Business School, **Managing Knowledge to Fuel Growth**, (Boston, MA : Harvard Business School Press, 2007), p. 8, Leif Edvinsson, “The Intellectual Capital of Nation”, in **Handbook on Knowledge Management 1 : Knowledge Matters**, edited by C.W. Holsapple, 2nd edition, (Berlin, : Springer, 2004), p. 153-154, บดินทร์ วิจารณ์, **การจัดการความรู้..สู่ปัญญาปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เพอร์เน็ท, ๒๕๔๓), หน้า ๓๖-๔๕.

๒.๔ ผลของการจัดการความรู้

๒.๔.๑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมายในการจัดการเพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร และพัฒนาให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อองค์กรวางแผนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้คือ

- ๑) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร
- ๒) ป้องกันการสูญเสียภูมิปัญญาที่จัดเป็นต้นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา ลาออก หรือเสียชีวิต เป็นต้น
- ๓) ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างดีและรวดเร็ว เพราะมีระบบในการจัดการเรื่องข้อมูล สารสนเทศ และแหล่งความรู้ที่มีหลักการ เหตุผลที่น่าเชื่อถือ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ
- ๔) จากหลักวิธีการจัดการความรู้ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานเชื่อมโยงกับพนักงานได้ทุกระดับ
- ๕) ช่วยสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการในลักษณะเพิ่มคุณค่าและรายได้ให้กับองค์กร
- ๖) ช่วยให้เกิดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและหาวิธีแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง
- ๗) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดไปสู่วัฒนธรรมองค์กรในแนวราบ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เท่าเทียมกัน^{๑๑๑}
- ๘) ผลสำเร็จที่ได้จากการจัดการความรู้ คือ ก. ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับที่ดีขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ ข. พนักงานเกิดการพัฒนา เกิดการเรียนรู้ มั่นใจตนเอง เกิดชุมชนแนวปฏิบัติร่วมกัน ค. องค์กรมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตื่นรู้อย่างเข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ง. มีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นหมุนเวียนเป็นเกลียวหมุนไม่รู้จบ ยกระดับความรู้ จัดเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างง่ายดาย

^{๑๑๑} วิเคราะห์จากเป้าหมายการจัดการความรู้ในหัวข้อ ๒.๓ เป้าหมายการจัดการความรู้ หน้า ๖๘, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, pp. 224-226.

๒.๔.๒ จุดอ่อนของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากเหตุผล ดังนี้คือ

๑) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้จึงเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ

๒) การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ

๓) ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ

๔) ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในลักษณะตั้งอยู่บนความประมาท คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานตน

๕) การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้มุ่งเป้าหมายหลักขององค์กร^{๓๓}

๒.๕ กรณีศึกษา : องค์กรที่ประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในประเทศไทย

ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในส่วนงานเอกชนและส่วนงานราชการในประเทศไทยเพื่อให้เห็นภาพรวมของการจัดการความรู้ผ่านรูปแบบการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอไว้ใน ๓ องค์กร ดังต่อไปนี้คือ

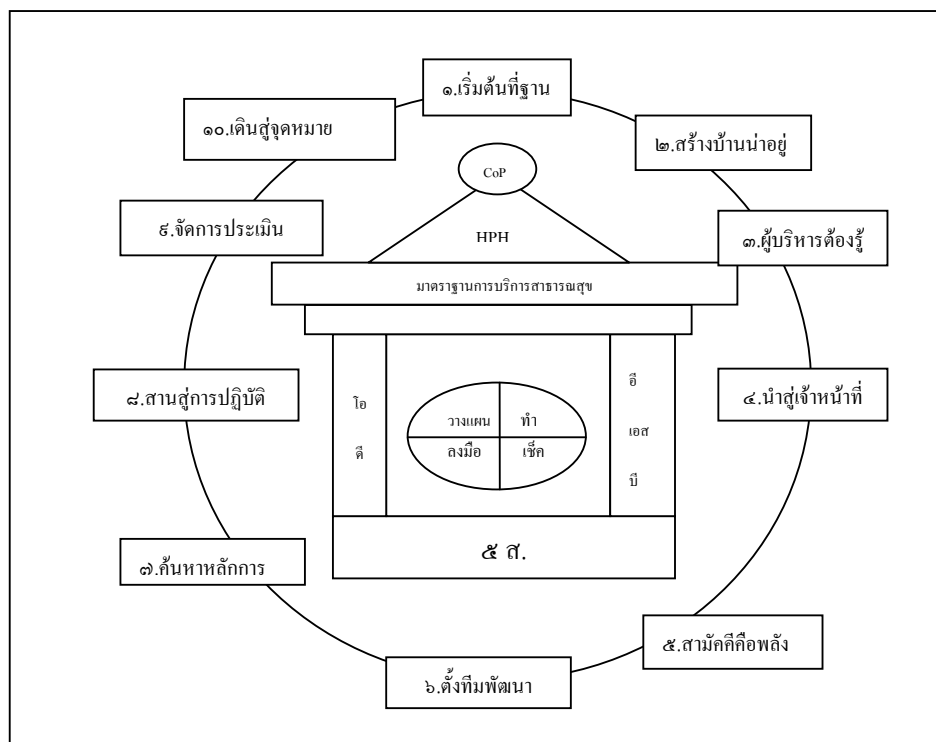
๒.๕.๑ องค์กรที่เป็นหน่วยราชการ ได้แก่ โรงพยาบาลบ้านตาก โดยนพ. พิเชฐ บัญญัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตากและแพทย์ชนบทดีเด่นประจำปี ๒๕๕๔

โรงพยาบาลบ้านตากเป็นโรงพยาบาลชุมชนเล็ก ๆ ที่มีการใช้เครื่องมือ “การจัดการความรู้” อย่างบูรณาการมาเป็นเวลานานกว่า ๘ ปี แบบยังไม่รู้จักคำว่าจัดการความรู้โดยได้มีการพัฒนาเครื่องมือจัดการความรู้ตัวนี้ผสมผสานกับเครื่องมืออื่นๆ ออกมาเป็นรูปแบบเฉพาะกับบริบทของโรงพยาบาลในทุกด้าน

โรงพยาบาลบ้านตากต้องการตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของประชาชนด้วยการพัฒนาคุณภาพเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสำคัญของโรงพยาบาล คือ ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มี

^{๓๓} วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๒๕.

ความสุข และโรงพยาบาลอยู่ได้ การนำเครื่องมือ “การจัดการความรู้” มาใช้โดยพัฒนารูปแบบ
บูรณาการร่วมกัน ๑๐ ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข



แผนภาพที่ ๒.๖ แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก^{๑๓๒}

จากโมเดลจะเห็นได้ว่า โรงพยาบาลเปรียบเหมือนบ้านที่จะทำให้คนในบ้านอยู่กันอย่างมีความสุข มีกิจกรรม ๕ ส เป็นฐานรากที่สำคัญ มีกิจกรรมโอดี (organization development) และพฤติกรรมบริการสู่ความเป็นเลิศ (excellence service behavior) เป็น “ฝาบ้าน” ที่ปลอดภัยเพราะกิจกรรมบริการสุขภาพต้องทำเป็นทีมช่วยกันทำและต้องมีพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้ผู้รับบริการมีความสุขและประทับใจ^{๑๓๓}

ส่วนภายในบ้านประกอบไปด้วย มีกิจกรรมการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management) และกิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion system) เพื่อให้เจ้าหน้าที่และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและ

^{๑๓๒} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๔๑.

^{๑๓๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๑.

ความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง (continuous quality improvement) และใช้แนวคิดการสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์กร (total healthy management) เป็น “ตัวบ้าน” ส่วนภายในตัวบ้านมีส่วนประกอบของหน้าต่าง ๔ ช่องที่ต้องมีการเข้าออกอยู่เสมอเพื่อหมุนวงล้อแห่งคุณภาพ คือ PDCA : Plan- Do- Check -Aciton)

ส่วนต่อมาเป็นส่วนของ “หลังคา” มี ๓ ชั้น โดยชั้นแรกประกอบไปด้วย ชั้นแรกคือ มาตรฐานโรงพยาบาลคุณภาพ (Hospital Accreditation) เน้นดูแลโดยสหสาขาวิชาชีพและมีกิจกรรมโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital) เป็นหลังคาจั่วแบบไทย ๆ เพื่อให้คนในบ้านอยู่ในบ้านอย่างมีความสุขมีคุณภาพชีวิต ใช้ระบบพหุภาคี (เครือข่ายสร้างสุข) และมีกระดิ่งด้านบนของจั่วแสดงให้เห็นเป้าหมายสูงสุดที่สมดุลกัน ๓ ด้าน คือ (๑) เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี (Citizen) (๒) เพื่อให้โรงพยาบาลอยู่ได้ (Organization) (๓) เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff) ความสมดุลนั้นคือ เมืองไทยแข็งแรง (Healthy Thailand) โดยกำหนดการให้ก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุด ได้ ๑๐ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้คือ

- ๑) เริ่มต้นที่ฐาน ด้วยการทำให้ ๕ ส อย่างจริงจังมุ่งเน้นการ ส ที่ ๕ คือ การสร้างนิสัย
- ๒) สร้างบ้านน่าอยู่ ทั้งสถานที่ภูมิสถาปัตย์ บรรยากาศองค์กร การบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม ให้เกิดสภาพสะอาด ปลอดภัย มีชีวิตชีวา
- ๓) ผู้บริหารต้องรู้ เป็นจุดสำคัญของผู้บริหารทุกระดับเพื่อการมองไปในทิศทางเดียวกันและมองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้
- ๔) นำสู่เจ้าหน้าที่ ให้ทุกคนจัดทำเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้หลักการแนวทางการพัฒนาคุณภาพสร้างสุขภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เข้าใจและยอมรับพร้อมที่จะทำ
- ๕) สามัคคีคือพลัง เป็นการสร้างทีมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี
- ๖) ตั้งทีมพัฒนา ใช้หลักการ ๓ ประสาน ได้แก่ ทีมนำ ทีมทำ และทีมสนับสนุน อย่างสอดคล้องเหมาะสม
- ๗) ค้นหาหลักการ สื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้โดยเจตนาให้ทุกคนอยากทำ และไม่รู้สึกลัว การจัดการความรู้ยาก
- ๘) สานสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน คือ (๑) มีการทบทวนตนเอง ว่าทำดีไม่ใช่อะไร นำมาเขียนเป็นระบบเพื่อป้องกันความเสี่ยง (๒) เมื่อป้องกันได้จริงก็เขียนเอกสารประกันกับลูกค้าว่าจะปฏิบัติตามระบบนี้ให้ได้ (๓) เมื่อได้ผลดีก็เอามาเขียนเป็นมาตรฐานฉบับใหม่

๘) จัดการประเมินคุณจุดอ่อน หาข้อบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงยอมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและยอมรับข้อเสนอแนะ

๑๐) เด่นสู่จุดหมาย ที่สำคัญที่สุด คือ เป้าหมายที่สมดุล ๓ ด้าน ได้แก่ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เจ้าหน้าที่มีความสุขและโรงพยาบาลอยู่ได้ เพื่อพัฒนาสุขภาพของประชาชนอย่างยั่งยืน^{๑๑๔}

การจัดการความรู้^{๑๑๕} โรงพยาบาลบ้านตากมองว่าเป็นเรื่องเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต่างกันบ้างแค่นิยามศัพท์ มองว่า LO เป็นเหมือน “ที่นา” ส่วน KM เป็นเหมือน “ต้นข้าว” ดังนั้น KM จึงเป็นสิ่งที่ต้องมีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสมือนในนาต้องมีต้นข้าว จึงจะสมบูรณ์ การจะทำให้เกิดความรู้ต้องอาศัยการจัดการ ๕ ประการ คือ (๑) การเรียนรู้ (learning) (๒) การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (body of knowledge organization) (๓) การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้และองค์ความรู้ที่มีอยู่ (knowledge acting) เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเปล่า (๔) การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) เพื่อขยายความรู้ และ (๕) การจัดการให้เกิดทุนทรัพย์สินความรู้ (knowledge assets)^{๑๑๕}

ผลสรุปการดำเนินการใช้การจัดการความรู้อย่างบูรณาการของโรงพยาบาลบ้านตาก ที่ประสบความสำเร็จได้ดังนี้คือ

๑. ผลต่อองค์กร สามารถขยายและพัฒนาโรงพยาบาลได้โดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถผ่านการประเมินคุณภาพ HA/HPH/HWP และเป็นที่ศรัทธาของชุมชน

๒. ผลต่อเจ้าหน้าที่ ได้แก่ มีความเครียดในการทำงานลดลง บรรยากาศการทำงานดีขึ้น มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น

๓. ต่อประชาชน ได้แก่ สถานะสุขภาพดีขึ้น ความพึงพอใจบริการสูงขึ้น

๔. ต่อผู้บริหาร ทำให้มีเวลาคิดวิเคราะห์งานมากขึ้นและมีคนมาช่วยคิดด้วยทำให้ช่วยลดหรือแบ่งเบาภาระของผู้บริหารได้บ้าง^{๑๑๖}

^{๑๑๔} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๔๒-๒๔๕.

^{๑๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๖.

^{๑๑๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔๗.

๒.๕.๒ องค์การที่เป็นเอกชน ได้แก่ การจัดการความรู้ที่เซเว่น อีเลฟเว่น (7-11)

การจัดการความรู้ของบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีทีมงานที่ใช้เวลาในการศึกษาการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่า ๒ ปี ที่จะเรียนรู้จากการค้นหารูปแบบการจัดการความรู้จนในที่สุด พบว่า “ต้องสร้าง” โมเดลการจัดการความรู้ของตัวเองด้วยทีมงานของเซเว่น อีเลฟเว่นเอง นับเป็นวิธีคิดเริ่มต้นที่มีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในจริงๆ

แนวคิดแรกที่เกิดขึ้นในระยะของการตั้งไข่ที่จะต้องมีการพัฒนาต่อไป สิ่งที่เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจ คือ “Baby Ant” เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกคนในทีมงานมีส่วนต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นการผสานมาจากแนวคิดเดิมที่เกิดจากผู้บริหารบริษัทก่อนหน้า ที่เชื่อว่า “ ม้องค์ความรู้อยู่ในทุกหน่วยงานจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งภายในเซเว่นอีเลฟเว่น เรียกว่า กิจกรรม “Ant Mission” (เป็นความเชื่อว่า มดเป็นสัตว์ที่ขยันขันแข็งและทำงานเป็นทีม) ดังนั้น การทำ Ant Mission จึงมีอยู่ทุกซอกทุกมุมและมีอยู่มากมายในเซเว่น ซึ่งล้วนก่อให้เกิดความรู้ขึ้น และสามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นไปใช้ ปฏิบัติและถือเป็นระเบียบปฏิบัติ

ดังนั้น พลังการสร้างสรรค์ของบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญในมุมมองของเซเว่น อีเลฟเว่น กิจกรรมทั้งสอง (Ant Mission & Baby Ant) จึงเป็นกิจกรรมที่ทำให้คนกล้าคิด แบบถึงบังคับนิดๆ เพื่อสะกิดความสามารถของบุคลากรออกมา โดยกติกา มีอยู่ว่า กิจกรรม Ant Mission ให้พนักงานทุกคนรวมกลุ่มกัน ๕-๗ คน/กลุ่ม ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาภายในงานของตนเอง ภายใต้อาณัติหลักการแก้ไขปัญหาแบบ QC story โดยเสนอเรื่องส่งให้คณะกรรมการพิจารณาผลงาน ปีละ ๒ เรื่อง ซึ่งในปัจจุบันนี้ มีกลุ่ม Ant Mission เกิดขึ้นถึง ๔๐๑ กลุ่ม

สำหรับกิจกรรม Baby Ant มีการกำหนดให้พนักงานทุกระดับทั้งสายสำนักงาน คลังสินค้าและร้านค้าลูกข่ายทุกร้านจะต้องเขียนเรื่องวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ลงในแบบฟอร์มที่ทางทีมงานกลางจัดทำไว้ให้ อย่างน้อยทุก ๓ เดือน ทุกคนจะต้องมีเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเสนอ ๑ เรื่อง ซึ่งทีมงานกลางจัดทำกล่องรวบรวมความคิดกระจายไปทุกร้าน และคอยเก็บรวบรวมเรื่องต่างๆ ส่งมายังส่วนกลาง เพื่อทำการคัดเลือกหาเรื่องดีเด่น นำไปทำเป็นหนัง VCD เรื่องสั้น โดยให้เครดิตเจ้าของเรื่องเป็นผู้แสดงเอง ผลเกินความคาดหมาย คือ ร้านเจ้าของเรื่องก็ได้ปลื้มใจกับความคิดของตัวเอง VCD ได้รับการเผยแพร่ไปทั่วทุกสาขา ซึ่งร้านเหล่านั้นสามารถเปิดดูและนำไปปรับใช้กับงานในร้านได้ด้วย

วิธีการจัดการความรู้ของเซเวน อีเลฟเว่น แสดงให้เห็นได้ว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ไม่จำเป็นต้องผ่านเวทีที่เจ๋งหน้า เจอตากันจริงๆ หรือเวทีทาง ICT เท่านั้น การผลิตสื่อที่เหมาะสมกับพฤติกรรมคนเป็นสิ่งที่ยังใช้ได้ผลในสังคมไทย การทำงานของ KM เดินไปด้วยกลไกที่เป็นอัตโนมัติ เพียงการเขียนเรื่องการทำงานลงในฟอรัมและหยอดกล่อง Baby Ant โดยมีแรงจูงใจกระตุ้นให้มีการเขียนเกิดขึ้น เป็นเพียงรางวัลที่มีค่าทางการเงินน้อยมาก แต่ประเด็นสำคัญคือการได้เป็นนักแสดงใน VCD ที่เป็นสื่อที่ถูกกระจายไปทั่วทุกสาขาอันเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น และการส่งเรื่องเข้าประกวดทุกครั้งทุกคนจะได้เต็มในการสะสม ถ้าหากสะสมได้มากจะมีรางวัลเดินทางไปดูงานต่างประเทศที่เป็นสิ่งที่น่าสนใจอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จของเซเวน อีเลฟเว่น จึงเป็นการสร้างชุมชนแนวปฏิบัติที่แท้จริงโดยไม่ต้องผ่านรูปแบบทางวิชาการที่คิดในรูปแบบ หากแต่เป็นการมองว่า การจัดการความรู้เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำพาธุรกิจให้เกิดพัฒนาการที่ดียิ่งขึ้น และพนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานได้อย่างแท้จริง^{๑๑๓}

๒.๕.๓ กรณีศึกษาประชามนันกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้แบบน่านตามวงจร SECI นั้น มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้คือ

ในระดับปัจเจก มีการแสวงหา ยึดกุม และสร้างความรู้ใหม่ตลอดเวลา ผ่านการสานเสวนา (dialogue) กับคนอื่น มีการใช้ความรู้ผ่านการลงมือกระทำระดับปัจเจกและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ส่วนในเรื่องข้อมูลนั้น ผู้ร่วมกระบวนการประชามนันต่างได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลผู้มีความมุ่งมั่น ทำจริง สามารถอธิบายความคิด หลักการของการกระทำนั้นๆ ได้ เป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากชุมชน และผู้ที่สนใจในกระบวนการประชามทั้งในและนอกจังหวัดน่าน

ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในระดับปัจเจก ได้แก่ การจัดสรรเวลา การเรียงลำดับบทบาทภารกิจ และขาดการสนับสนุนกระบวนการถอดความรู้ฝังลึกของคนเหล่านี้ออกมาอย่างเป็นระบบ

ระดับกลุ่ม มีการแสวงหา ยึดกุม ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ที่ใช้บ่อยที่สุด คือ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในเวทีเสวนา มีการใช้ความรู้ ในลักษณะการนำมติ ข้อเสนอแนะจากกลุ่มไปดำเนินการรวมถึงการพิจารณาทางเลือกหรือ โอกาสใหม่ๆ ซึ่งผู้เสนอแนะทางเลือกนั้นมักเป็นนักวิชาการทั้งในและนอกจังหวัดน่าน และนักพัฒนาจากองค์กรเอกชน

^{๑๑๓} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, หน้า ๒๖๓-๒๖๔.

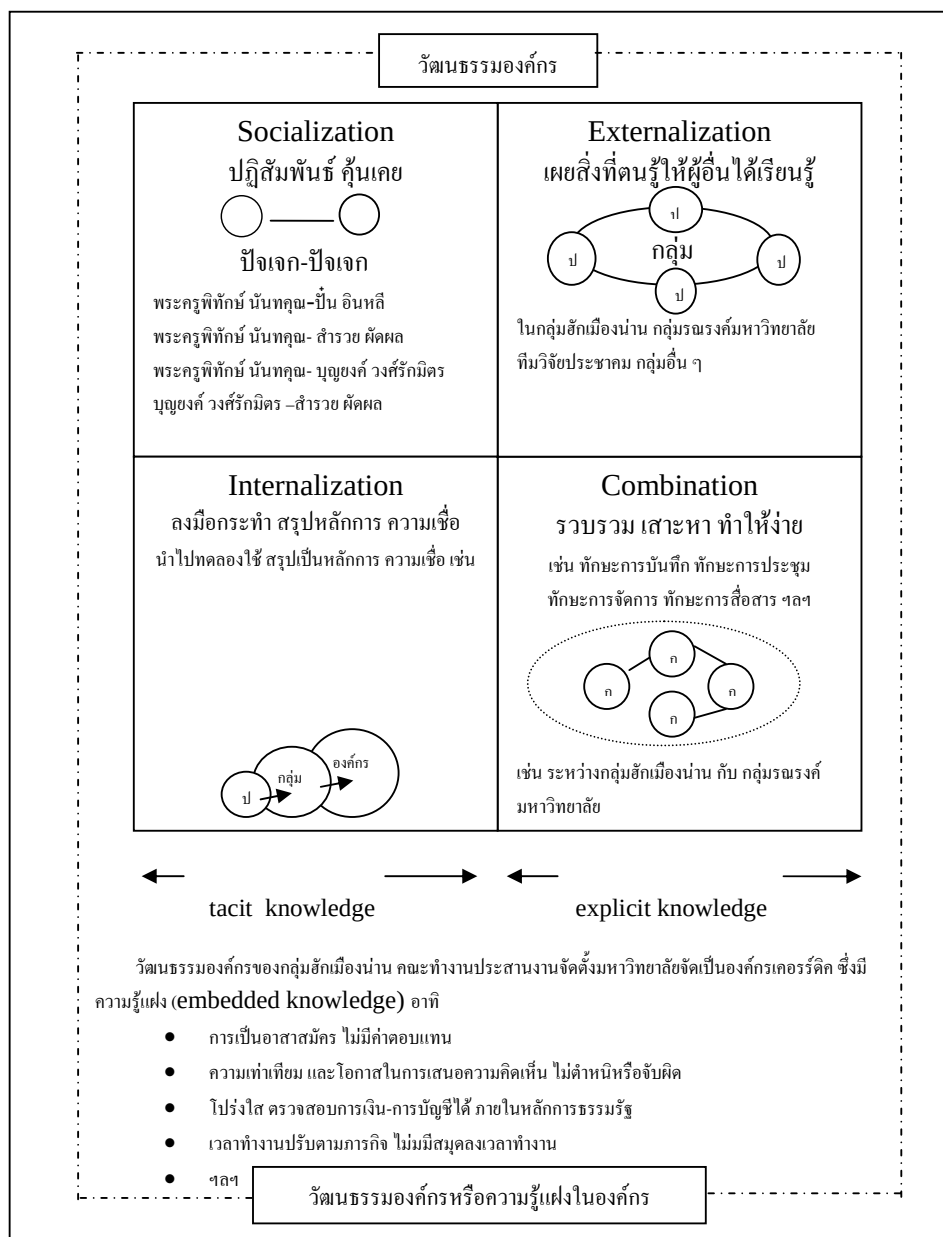
ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่ม เมื่อได้รับการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณจะต้องมีโครงสร้าง มีการทำสัญญาในลักษณะ TOR (Term of Reference) ทำให้ต้องมีการกำกับติดตาม ทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึก “เกร็ง” เพราะไม่คุ้นเคย อีกทั้งยังต้องมีการจัดทำรายงาน ข้อสรุป จึงเป็นการสร้างภาระให้แก่สมาชิกกลุ่ม จนทำให้หลายคนรู้สึกว่าการเคลื่อนไหวงานในชุมชนมีความจำเป็นเร่งด่วนกว่าการจัดทำเอกสารรายงาน ทำให้โอกาสที่จะคลี่คลายความรู้ฝังลึก และความรู้แฝงในกระบวนการทำงานออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งมีไม่มาก

ระดับเครือข่าย มีการจัดการความรู้โดยอาศัยความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ระหว่าง ปัจเจก-ปัจเจก, ปัจเจก-กลุ่ม กลุ่ม-กลุ่ม ที่มีต่อกันมานาน และสอดคล้องกันอย่างซับซ้อน เป็นสะพานเชื่อมประสาน มีการใช้ความรู้อย่างจำกัดในลักษณะข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน หรือ กติกาสังคม ความเป็นองค์กรเคอร์ดิค^{๓๓} และไม่มีการลงคะแนนระบบตัวแทนทำให้ไม่สามารถห้ามติและเสียงข้างมาก หรือความเป็นเอกฉันท์ได้

ข้อจำกัดในระดับเครือข่าย คือ (ก) ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ จัดการความรู้ระดับเครือข่ายยังอยู่ในขั้นเริ่มรู้ เริ่มลองทำ แบบลองผิดลองถูก ยังไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์จริงจัง (ข) ความหลากหลาย ความเป็นองค์กรเคอร์ดิค และพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงมีมากมายท่วมท้น ไม่นิ่ง และไม่ชัดเจนที่จะทำให้เกิด shared mental model ได้ เช่น การจัดการปัญหาเด็กขาดสารอาหารในจังหวัดน่าน อยู่ในขั้นรับรู้ปัญหา และรวบรวมสาเหตุ แต่การนำเสนอทางเลือกหลากหลายเพื่อแก้ปัญหา ยังอยู่ในขั้นตอนเตรียมการเท่านั้น ยังไม่มีการตัดสินใจ และกระทำ (ค) การตัดสินใจที่อิงความรู้ฝังลึก ทักษะ และประสบการณ์เฉพาะตน ยังขาดการมองเป้าหมายใหญ่ และเป้าหมายใหญ่ไม่ชัด ขาดการทำความเข้าใจพหุภาคีเรื่อง shared mental model ข้อจำกัดและภาวะบีบคั้นที่มีต่อผู้กำหนดนโยบายและการไม่ตัดสินใจ ปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยรอเงื่อนไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น แต่การรอนั้นยังนานสถานการณ์ยิ่งซับซ้อนขึ้น^{๓๔}

^{๓๓} องค์กรเคอร์ดิค หมายถึง องค์กรที่ไม่มีลักษณะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว ไม่มีสายงานบังคับบัญชาที่มีประธานปรชาคม กระบวนการประชาคมชาวน่านมีแกนกลาง เพื่อการประสานงานอย่างกระจัดกระจาย ได้แก่ ศูนย์ประสานงานประชาคมน่าน เครือข่ายอัครเมืองน่าน ศูนย์ประสานการวิจัยท้องถิ่น สถาบันการศึกษาหลายแห่งที่มีเครือข่ายในพื้นที่ เครือข่ายเกษตรผสมผสาน เป็นต้น โดยมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะช่วยกันทำความดี.

^{๓๔} ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในชาติริและคณะ, **ประชามานกับการจัดการความรู้**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑๓-๒๓๗.



แผนภาพที่ ๒.๗ ประชาชนน่านกับการจัดการความรู้ตามวงจร SECI ของโนนกะ^{๔๐}

^{๔๐} ชาตรีและคณะ, ประชาชนน่านกับการจัดการความรู้, หน้า ๑๔๘.

๒.๖ สรุปและวิพากษ์เรื่องการจัดการความรู้

เมื่อความรู้ คือ การผสมผสานของประสบการณ์ ความเชื่อ คุณค่า ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่ทำให้รอบการทำงานมีการประเมินและเกิดการรวมเข้ากับประสบการณ์และสารสนเทศใหม่เพื่อนำไปสนับสนุนทำให้ศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีบ่อเกิดของประเภทความรู้ ๒ ประเภทด้วยกันคือ ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การเคลื่อนย้ายหรือแปลงความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งให้ได้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงทำให้เกิดคำถามขึ้นมาว่า “จะทำการจัดการความรู้ได้อย่างไร”

การที่จะทราบว่าจัดการความรู้ได้อย่างไร ควรจะทำความเข้าใจกับความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึงอะไร ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการได้มา การรวบรวม การจัดการ การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ทั้งความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ที่สั่งสมมาในอดีตของตนเองและผู้อื่นที่กระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือในสมองคน ในรูปของข้อมูล ข่าวสาร เอกสารทั่วไป เอกสารธุรกิจ มาพัฒนาให้เป็นระบบที่ดีด้วยการบูรณาการกระบวนการดังกล่าวเข้ากับ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ

การจัดการความรู้ที่จะประสบความสำเร็จในยุคของสังคมฐานความรู้ที่อาศัย SECI Model เป็นรูปแบบในการสร้างความรู้เพื่อดึงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งใน ๔ วิธีการ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization โดยมีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีขั้นตอนที่จะทำให้สำเร็จได้ ๑๐ ขั้นตอน คือ (๑) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (๒) การสร้างกลุ่มคนหรือทีมจัดการความรู้ขององค์กร (๓) การสร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันอย่างหนาแน่นในกลุ่มพนักงาน (๔) การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (๕) การเน้นการจัดองค์กรแบบใช้ผู้บริหารระดับกลางในการขับเคลื่อน (๖) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบไฮเปอร์เทค (พหุบท) (๗) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (๘) การสร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง (๙) การสร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก (๑๐) การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม แม้การจัดการความรู้จะมีกระบวนการและวิธีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบดังได้กล่าวอธิบายไว้ข้างต้น แต่หากศึกษาโดยละเอียดจะพบว่า แม้ในเชิงทฤษฎีหากปฏิบัติตามกระบวนการและวิธีการแล้วเชื่อว่าทุกองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะทำการจัดการความรู้ได้

สำเร็จเสมอไป เนื่องจากการจัดการความรู้ยังมียังมีองค์ประกอบอีกหลายประการที่เป็นปัจจัยทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำ รวมทั้งเทคโนโลยีด้วย จากการได้ยกตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ จะเห็นได้ว่า มีประเด็นสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ความร่วมมือของพนักงานที่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง อย่างเช่น กรณีเซเว่น อีเลฟเว่น ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ขึ้นมาได้จากการร่วมกันคิดของพนักงาน หรือแม้แต่โรงพยาบาลบ้านตาก ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้บริการและดูแลให้ประชาชนมีความสุข จึงคิดรูปแบบมาให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง หรือแม้แต่ประชาคมน่านซึ่งยังต้องมีการพัฒนาในเรื่องการจัดการความรู้ต่อไปในอนาคต

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติมทำให้ ผู้วิจัยพบจุดอ่อนที่สำคัญของการจัดการความรู้ที่ประกอบไปด้วย (๑) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้จึงเป็นอุปสรรคทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ (๒) การจัดการความรู้ที่ไม่ได้รับการสนับสนุนที่แท้จริงจากผู้บริหารและไม่มีทีมงานที่ดำเนินการอย่างแท้จริงจะไม่ประสบความสำเร็จ (๓) ไม่สามารถจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติตามเป้าหมายและขยายจำนวนได้อย่างต่อเนื่องสำเร็จ (๔) ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในลักษณะตั้งอยู่บนความประมาท คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อคนหรือหน่วยงานตน (๕) การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้พุ่งเป้าหมายหลักขององค์กร

เมื่อเป็นเช่นนี้ พระพุทธศาสนามีแนวทางแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับประเด็นนี้หรือไม่ ความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถนำมาเพิ่มเติมหรือทำให้ความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวสมบูรณ์ขึ้นได้หรือไม่ การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนาสามารถนำมาเพิ่มเติมหรือทำให้การจัดการความรู้สมบูรณ์ขึ้นหรือช่วยแก้ปัญหาเพื่อปิดจุดอ่อนได้หรือไม่ หากคำตอบสำหรับประเด็นเหล่านี้สามารถมีได้ รายละเอียดในแต่ละประเด็นจะเป็นเช่นไร ประเด็นทั้งหมดนี้จะต้องค้นหาคำตอบในบทถัดๆ ไป