

โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ เป็นตัวขับเคลื่อนและเชื่อมโยงความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมองค์กร ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีพลังต่อการนำเสนอความคิดเห็นหรือความรู้ภายในองค์กรไปสู่องค์กรภายนอก เพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสคิดอย่างลึกซึ้ง และพัฒนาความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่หรือองค์ความรู้ใหม่ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมให้สร้างกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบ โดยใส่ความคิดเห็นที่มาจาก การพูดคุยซักถามกัน อันช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

บุคลากรในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เริ่มต้นที่ตัวบุคคลเป็นคนที่มีการดำเนินการเป็นทีมอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้เต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งทีมจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจจะประกอบด้วยบุคลากร 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติการในการจัดการความรู้ (knowledge practitioner)

ผู้ปฏิบัติการในการจัดการความรู้ คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (acquire) สร้าง (create) สั่งสม (accumulate) และใช้ความรู้ (exploit) ผู้ปฏิบัติซึ่งทำหน้าที่จัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ อันประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นพนักงานหลักขององค์กรธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ

ของคนเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึกของตนเอง และขององค์กรธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยมาปฏิบัติ และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ส่วนผู้เชี่ยวชาญความรู้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ที่เปิดเผยจากความรู้ฝังลึกอยู่ในคน และนำความรู้ที่เปิดเผยมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่ หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับ โดยสามารถที่จะนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์เพื่อให้การบริการในการสืบค้น/ค้นหาข้อมูล จัดหมวดหมู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาขอรับบริการ เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผย ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมด จึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย

2. วิศวกรความรู้ (knowledge engineer)

เป็นภารกิจของพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีหน้าที่หลัก คือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยตีความตามวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ผู้บริหารระดับสูงยกวางขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก/ไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย/ชัดแจ้ง และสอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยสามารถที่จะนำเอามาพูดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับงานหรือหน่วยงานย่อย ดังนั้นวิศวกรความรู้จึงแสดงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง นอกจากนี้ วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของเกลียวความรู้ (knowledge spiral) เกลียวความรู้อันดับแรก คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในหน่วยงานขององค์กรธุรกิจ กล่าวคือ เป็นการเชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบนขององค์กรธุรกิจ เกลียวที่สอง คือ เป็นเกลียวความรู้ข้ามระหว่างหน่วยงานและข้ามภารกิจภายในองค์กรธุรกิจ เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัย และพัฒนาฝ่ายผลิต เป็นต้น เกลียวที่สาม คือ เป็นเกลียวความรู้ข้ามระหว่างองค์กรกับองค์กรภายนอก

3. ผู้บริหารความรู้ (knowledge manager)

ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารความรู้ ก็คือผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ผู้ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป ผู้บริหารของแต่ละองค์กรธุรกิจควรที่จะต้องทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ 5 ประการ ดังนี้

3.1 กำหนดเป้าหมายขององค์กรธุรกิจ ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจ คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจนั่นเอง

3.2 สร้างบรรยากาศ และกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรธุรกิจในกลุ่มพนักงานระดับล่างให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์เพื่อนำมาใช้ในการทำงานได้โดยตรง คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา แต่ในขณะเดียวกันต้องไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า โดยประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง ดังนั้นองค์กรธุรกิจควรที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเน้นในเรื่องของความรู้ฝังลึกที่ผ่านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่ง สู่การฝังลึกในอีกบุคคลหนึ่งมาเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอก มักจะเป็นความรู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กรธุรกิจ (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, 2549, หน้า 31-33)

ในตำราด้านการจัดการของโลกตะวันตกบางเล่มมักกล่าวถึงการจัดการแบบบนลงล่าง กับแบบล่างขึ้นบน แต่โนนาคะ และทาเคอุชิ (1999, pp.118-119) กลับเสนอรูปแบบของการจัดการองค์กรธุรกิจที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ไว้ คือ แบบกลาง-ขึ้น-ลง (middle-up-down) ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่าในยุคของการจัดการความรู้เป็นยุคที่เน้นการใช้พนักงาน หรือผู้บริหารระดับกลางเป็นหลัก ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรธุรกิจที่เหมาะสมกับสถานการณ์

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรทำให้ต้องมีบุคลากรที่เป็นผู้นำและบริหารความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้ นั่นคือ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และรู้จักนำหลักจิตวิทยามาใช้ในการบริหารจัดการความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสามารถสรุปทักษะความรู้ความสามารถของผู้ที่ปฏิบัติงานอาชีพการจัดการความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ทักษะความรู้ความสามารถของผู้ที่ปฏิบัติงานอาชีพการจัดการความรู้

Nonaka & Takeuchi (1995)	Davenport & Prusak (1998)	Stewart (1998)	Category Fit
เชื่อมต่อกnowledgeและกำหนดเป้าหมาย	นำการพัฒนาของกลยุทธ์ความรู้		ผู้นำ (leader)
สื่อสารวิสัยทัศน์	สั่งสอน/เผยแพร่ความรู้	อภิปราย/ถกเถียงสำหรับเสรีภาพของการพูด	ผู้สื่อสาร (communicator)
พิสูจน์ (justifies) คุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้น	วัดคุณค่าของความรู้	เพิ่มคุณค่าของความรู้	การเจรจาและการชักชวน (negotiation & persuading)
เลือกผู้นำโครงการ		เข้าใจการเมืองความรู้	ผู้จัดการ (manager)
	ออกแบบและใช้การบันทึก รวบรวม และประมวลความรู้	กำหนดมาตรฐานรูปแบบ การเข้าถึงและเทคโนโลยี	นักออกแบบ (designer)
"hands-on" approach	ออกแบบ นำไปใช้ และจัดการโครงสร้างพื้นฐานความรู้	รับผิดชอบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ IT (IT related)
อำนวยความสะดวกในการสร้างความรู้	จัดการสารสนเทศภายนอก	ตรวจสอบและสร้างชุมชนความรู้	สัมพันธ์ภาพ (relationship)
	อำนวยความสะดวกในการสร้างความรู้	จัดกลุ่ม และนำเสนอความรู้	ผู้จัดการกระบวนการ (process manager)

ที่มา (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 111)

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่าทักษะความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ที่จะปฏิบัติงานอาชีพด้านการจัดการความรู้ต้องมีทักษะ ความสามารถ และการรณรงค์ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้รูปแบบต่างๆ นั่นคือ ต้องเสาะแสวงหาผู้นำการจัดการความรู้ และต้องมีผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการจัดการความรู้ด้วยวิธีการและรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน เห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอันนำไปสู่กระบวนการส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร ทั้งหมดนี้เป็นไปเพื่อให้องค์กรสามารถนำความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรไปใช้ในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้ในทัศนะ สคส.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เพื่อองค์กรสำคัญในการรณรงค์ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนองค์กรด้านการศึกษาของประเทศไทย ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่ดำเนินการจัดการความรู้ไว้ในทัศนะของ สคส.ไว้ 6 กลุ่ม (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 21-25) อย่างน่าสนใจและสอดคล้องกับข้อมูลข้างต้นดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO)

ผู้บริหารสูงสุดหรือซีอีโอจัดได้ว่าโชคดีที่สุดสำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุด เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กรก็จะทำเรื่องที่ว่ายากทั้งหลายให้ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ) (Chief Knowledge Officer : CKO)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่ (Vice President) เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสูงสุดในการจัดการความรู้ควรเป็นผู้ที่มีแนวคิดที่ก้าวไกล มุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน อันเป็นแนวทางที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดความรักสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กร และควรแสดงการให้ความสำคัญต่อกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความรู้ อันนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดการความรู้ในองค์กรหากริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุดก็จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็น “คุณเอื้อ” ประสบความสำเร็จในหน้าที่ในเบื้องต้น

บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/ หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment), ร่วมแบ่งปันความรู้ (share) ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อ ประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ ให้คำแนะนำบางเรื่องและแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้าง ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator : KF)

สคส. เรียกผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ว่า “คุณอำนวย” บางทีเรียกว่า knowledge broker , knowledge activist หรือ “ผู้เสริมพลังความรู้” ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิด และการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำมีดังนี้

3.1 ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “ห้วปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมห้วปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “ห้วปลา” นั่นคือ การริเริ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้

3.2 จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ “คุณกิจ” นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” โดยเตรียมบุคลากรที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้าสู่งานใหม่ที่ต้องการความรู้ ความสามารถที่บุคลากรผู้นั้นมี

3.3 จัดการดูงานหรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “ห้วปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขาเชิญเขามาเล่า หรือสาธิต

3.4 จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวม ชุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

3.5 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP – Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

3.6 เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคัก และเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

3.7 เชื่อมโยงโลกทัศน์ของชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล็กๆ ภายในองค์กร เข้าสู่การปรึกษาหารือเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวม

3. คุณกิจ (Knowledge Practitioner : KP)

“คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 - 95 ของทั้งหมด ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริง เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงาน (หรือ “ห้วปลา”) ของกลุ่มตนเองแล้วดำเนินการค้นหาความรู้ภายในกลุ่ม และ

ดำเนินการเสาะหาและดูดซับความรู้จากภายนอกสำหรับนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ และในกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการทำงานนั้นเองก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งาน หมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงจรไม่รู้จบ มีการนำเสนอผลงาน กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ “คุณกิจ” พร้อมกับนำเสนอขุมความรู้และแก่นความรู้ที่เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารระดับสูง (คุณเอื้อ) ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ควรมีความรู้ในงานแต่ละประเภทขององค์กร และสามารถหากกลยุทธ์ต่างๆ มาดำเนินการเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การจัดลานเสวนา การจัดชุมชนปฏิบัติ เป็นต้น

4. คุณลิขิต (Note Taker)

คุณลิขิตเป็นผู้ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจในตลาดนัดความรู้ หรือในมหกรรมจัดการความรู้ หรืออาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวร ในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หรือหน่วยงาน หรือขององค์กร สิ่งที่ “คุณลิขิต” จดบันทึกมีดังนี้

4.1 เรื่องเล่าจากกิจกรรม “เรื่องเล่าไร้พาลัง” (Storytelling)

4.2 “ขุมความรู้” เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรม จากเรื่องเล่า และจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในงานประจำ

4.3 “แก่นความรู้” (core competence) เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรม

4.4 บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน

4.5 บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

การจดบันทึกอาจเป็นการจดในกระดาษ บันทึกในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ค้นหาได้ในอินเทอร์เน็ตของกลุ่ม หรือบันทึกลงในเว็บบล็อกให้สมาชิกกลุ่มเข้าค้นหาได้ทางอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ตก็ได้

5. คุณประสาน (Network Manager)

คุณประสานเป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ ผู้ประสานงานให้เกิดการจัดการความรู้ควรมีคุณสมบัติที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรในองค์กรได้และมีแนวคิดเป็นบวก “คุณ

ประสาน” อาจทำหน้าที่นี้เต็มเวลา หรือไม่เต็มเวลาก็ได้ แล้วแต่ตกลงกัน ทั้งนี้ขึ้นกับว่า “คุณประสาน” มีผู้ช่วยแบ่งงานไปดำเนินการมากน้อยเพียงไร แต่ความรับผิดชอบต้องอยู่ที่ “คุณประสาน” รวมทั้ง “คุณประสาน” จะต้องมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน ทักษะที่สำคัญสำหรับคุณประสาน มีดังนี้

5.1 ทักษะในการบริหารจัดการโครงการ

5.2 ทักษะในการทำความเข้าใจองค์กรที่หลากหลาย มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

5.3 ทักษะในการทำงานกับคนหลากหลายความคิด หลากหลายวัฒนธรรม

5.4 ทักษะในการประสานงาน

5.5 ทักษะในการฟังและทักษะในการทำให้ผู้เข้ามาสื่อสารรู้สึกว่าคุณฟังสิ่งที่ตนหรือองค์กรของตนสื่อสารออกไปได้รับการฟัง

5.6 ทักษะในการให้เกียรติผู้อื่น

5.7 ทักษะในการนำเอาข้อคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายสู่การปฏิบัติ โดยยึดทิศทางหรือเป้าหมายใหญ่เป็นตัวตั้ง หรือกล่าวง่ายๆ ว่ามีความสามารถในการนำทฤษฎีหรือแนวคิดสู่การปฏิบัติ

5.8 ทักษะและความรู้เชิงทฤษฎีด้านการจัดการความรู้ ควรมีในระดับหนึ่ง ถ้ายังไม่ มีก็ต้องชวนขยายเรียนรู้โดยเร็ว

6. คุณวิศาสตร์ (IT Wizard)

“คุณวิศาสตร์” คือ ผู้ที่สามารถออกแบบและจัดดำเนินการระบบไอทีที่เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ขององค์กร หรือของเครือข่าย ซึ่งอาจทำงานเป็นทีมหรือทำงานเดี่ยวคนเดียวก็ได้ หากงานนั้นไม่ซับซ้อน โดยมีหน้าที่ช่วยเหลือด้านการจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ หรือพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้เองให้เหมาะสมแก่งานและขีดความสามารถของ “คุณกิจ” ตลอดจนจัดอบรมการใช้งานระบบไอทีแก่กลุ่ม “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ช่วยแก้ปัญหาในกรณีระบบไอทีมีปัญหา ช่วยฝึกอบรมหรือแนะนำเทคนิคการใช้ระบบไอทีแก่ “คุณลิขิต” ซึ่งจะต้องมีขีดความสามารถในการดูแลคลังความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยตามการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ภายในองค์กร รวมทั้งดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบไอทีหลังจากมีการดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่ง และเห็นว่าระบบไอทีที่เหมาะสมต่อการใช้งานน่าจะแตกต่างจากระบบที่มีอยู่ในขณะนั้น ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษาด้านไอทีจากภายนอกมาช่วยออกแบบระบบ “คุณวิศาสตร์” จะทำหน้าที่ประสานงานกับที่ปรึกษาภายนอก ให้ที่ปรึกษาภายนอกได้เข้าใจความต้องการของฝ่ายผู้ใช้อย่าง

ชัดเจน โดยช่วยทำหน้าที่กรรมการตรวจรับผลงานของที่ปรึกษาภายนอกด้วย

บทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีตำแหน่งต่างๆ ในการจัดการความรู้สามารถ ทำให้สามารถสรุปเป็นหน้าที่และการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2 หน้าที่และการใช้เครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้

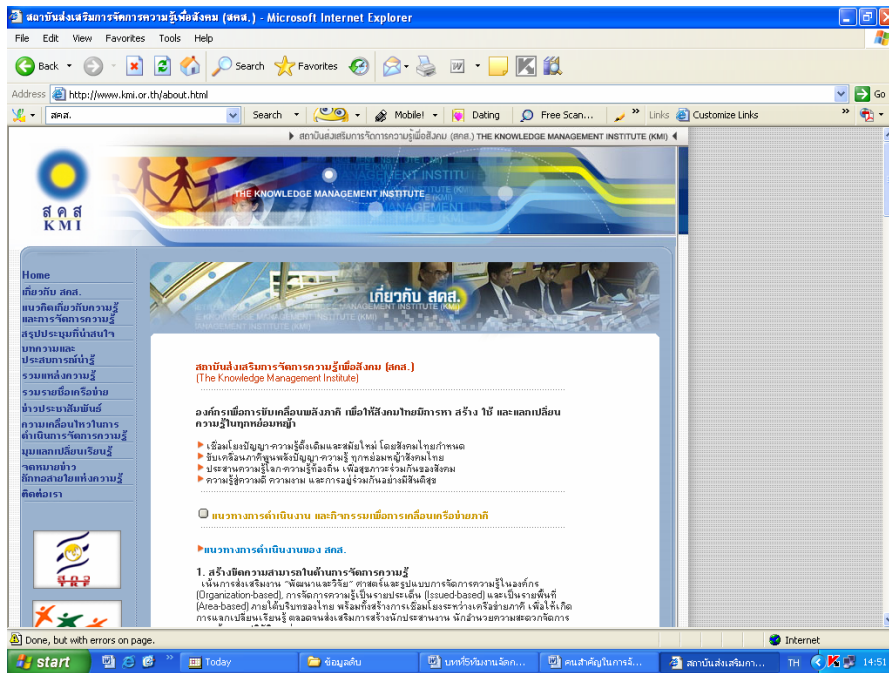
	หน้าที่หลัก	หน้าที่สนับสนุน	การใช้เครื่องมือ
ผู้บริหารสูงสุด (ผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้)	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร - จัดให้มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้และเชื่อมโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร - จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ - แสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างศรัทธาในความสำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> - ริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ - จัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ - ร่วมแบ่งปันความรู้ ทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - คอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรคอื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - แต่งตั้งบุคลากร ตำแหน่งต่างๆ ด้านการจัดการความรู้ - สรรหาผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ผู้จัดกิจกรรมเพื่อการจัดการความรู้ และผู้ประสานงานในการจัดการความรู้
ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ - จุดประกายความคิด เพื่อเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร , เชื่อมโยงต่างกลุ่มภายในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดมหกรรมจัดการความรู้ - จัดตลาดนัดความรู้ - จัดการดูงานหรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย”

	หน้าที่หลัก	หน้าที่สนับสนุน	การใช้เครื่องมือ
ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ (ต่อ)			<ul style="list-style-type: none"> - จัดพื้นที่เสมือนเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ที่ได้ - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ
ผู้ดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ - เป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge & Tacit Knowledge) - ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้หาสร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ - ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ควรมีความรู้ในงานแต่ละประเภทขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - หากกลยุทธ์ต่างๆ มาดำเนินการ เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการฝึกอบรม การสัมมนา การจัดลานเสวนา การจัดชุมชนปฏิบัติ เป็นต้น - ธรรมนูญและสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่เสมือน เช่น เว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น
ผู้บันทึกผลการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจในตลาดนัดความรู้ หรือในมหกรรมจัดการความรู้ หรืออาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวร ในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หรือหน่วยงาน หรือขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวร ในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หรือหน่วยงาน หรือขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - การจดบันทึกอาจเป็นการจดในกระดาษ บันทึกในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ค้นหาได้ใน อินทราเน็ตของกลุ่ม หรือบันทึกลงในเว็บบล็อกให้สมาชิกกลุ่มเข้าค้นหาได้ทาง อินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ตก็ได้
ผู้ประสานกระบวนการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทาง 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรในองค์กรได้และมีแนวคิด 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับผู้ดำเนินกิจกรรม ผู้อำนวยการความสะดวกและผู้เอื้อให้เกิดการ

	หน้าที่หลัก	หน้าที่สนับสนุน	การใช้เครื่องมือ
	เครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ	เป็นบวก	เรียนรู้ - รายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง
บุคลากรด้านไอที	- ผู้ที่สามารถออกแบบและจัดดำเนินการระบบไอทีให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ขององค์กรหรือของเครือข่าย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ในการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน	- จัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์หรือพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้เองให้เหมาะสมแก่งานและขีดความสามารถของ “คุณกิจ” - จัดอบรมการใช้งานระบบไอทีแก่กลุ่ม “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” - ช่วยแก้ปัญหาในกรณีระบบไอทีมีปัญหา - สามารถดูแลคลังความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยตามการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ภายในองค์กร	- ดำเนินการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบไอทีหลังจากมีการดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่งและเห็นว่าระบบไอทีที่เหมาะสมต่อการใช้งานน่าจะแตกต่างจากระบบที่มีอยู่ในขณะนั้น - ประสานงานกับที่ปรึกษาภายนอก ให้ที่ปรึกษาภายนอกได้เข้าใจความต้องการของฝ่ายผู้ใช้อย่างชัดเจน โดยช่วยทำหน้าที่กรรมการตรวจรับผลงานของที่ปรึกษาภายนอก

ตารางข้างต้นแสดงถึงหน้าที่และการใช้เครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ เป็นการสรุปวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในทัศนะ ศคส. ซึ่งกำหนดตำแหน่งหน้าที่และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรการจัดการความรู้ในองค์กรและบูรณาการเข้ากับเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้

ภาพด้านล่างนี้เป็นภาพหน้าเว็บไซต์ (home page) ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีของกระบวนการจัดการความรู้



ภาพที่ 5.1 เว็บไซต์ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
ที่มา (<http://www.kmi.or.th/about.html>, 18 สิงหาคม 2550)



ภาพที่ 5.2 การจัดการความรู้ของศูนย์ดุสิตพาณิชยการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

สถานที่ในการจัดการความรู้

การทำใหสมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน การทำให้ผู้คนในองค์กรมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลัก จนเกิดเป็นองค์กรแห่งการจัดการความรู้จึงเป็นการคิดเชิงระบบ (systems thinking) ที่นำความสามารถในการปรับตัวและกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ขององค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการจัดพื้นที่แห่งการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเอง พัฒนางานอาชีพ และการปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกัน ในที่นี้ขอระบุไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ การจัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดห้องสมุดในองค์กร และผลดีที่ได้รับจากการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มี 2 แบบ คือ พื้นที่จริงกับพื้นที่เสมือน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 พื้นที่จริง มี 2 แบบ ดังนี้

1.1.1 พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานประจำวัน ได้แก่ ห้องกาแฟ การประชุมที่กำหนดไว้เป็นประจำ เช่น การประชุมย่อยของหน่วยงาน ห้องรับประทานอาหารของผู้บริหาร เป็นต้น สามารถประยุกต์จัดให้เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

1.1.2 พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวาระพิเศษ เช่น ตลาดนัดความรู้ มหกรรมการจัดการความรู้ ลานเสวนา เป็นต้น

1.2 พื้นที่เสมือน เป็นพื้นที่ที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากมาย ทั้งที่มีราคาแพงและไม่เสียค่าใช้จ่าย ที่ราคาถูกรหรือแทบไม่เสียเงินเลย คือ อีเมล, เว็บไซต์ และเว็บบล็อก (หรือบล็อก) ที่สศส. แนะนำ คือ บล็อก GotoKnow.org (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 124)

ทั้งนี้การจัดการความรู้ในพื้นที่ต่างๆ จะต้องมีการจัดการให้เกิดความสนุกสนาน คึกคัก และมีการจดบันทึกความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน สังเคราะห์ยกระดับความรู้ นำเสนอบนพื้นที่ที่ผู้สนใจเลือกนำไปทดลองใช้ และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดห้องสมุดในองค์กร

การวางแผนจัดห้องสมุดในองค์กรควรพิจารณาวัตถุประสงค์หลักของห้องสมุดในองค์กรว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์ด้านใด ได้แก่ เพื่อการศึกษา เพื่อการค้นคว้า วิจัย เพื่อความรู้ เพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ หรือเพื่อความจรรโลงใจ หลังจากนั้นจึงต้องพิจารณาวัตถุประสงค์รอง ดังนี้

2.1 นโยบายขององค์กรและประเภทของห้องสมุด

2.2 ทรัพยากรสารสนเทศ หรือจำนวน เช่น หนังสือ วารสาร สื่อโสตทัศนฯ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2.3 ผู้ใช้หรือจำนวนผู้ใช้แต่ละประเภทในองค์กร และผู้ยืม รวมถึงจำนวนบุคลากร

2.4 พื้นที่ใช้สอย เช่น การวางชั้นเปิดชั้นปิด เคาเตอร์บริการ ห้องทำงาน ห้องอ่านหนังสือ และบริการสื่อต่างๆ รวมถึงห้องประชุม และเนื้อที่ส่วนอื่นๆ

2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศและซอฟต์แวร์ห้องสมุด รวมถึงอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย

2.6 งบประมาณ ควรประมาณการใช้งบประมาณสำหรับห้องสมุดขององค์กรไว้ เช่น ด้านการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดวางและจัดเก็บ การบำรุงรักษาและพัฒนาเครือข่าย เพื่อรองรับฐานข้อมูลของสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกห้องสมุด เป็นต้น

(น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2550, หน้า 70)

การวางแผนให้มีห้องสมุดภายในองค์กรเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร

3. ผลที่ได้รับจากการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการจัดการความรู้

จากบริหารจัดการให้เกิดพื้นที่ในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรส่งผลให้เกิดผลดีแก่องค์กร ดังนี้

3.1 คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3.2 เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการใหม่ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น

3.3 มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

3.4 ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม

- 3.5 เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3.6 ให้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- 3.7 ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
- 3.8 กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร
- 3.9 ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร
- 3.10 เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

(มิเชล เจ มาร์คอร์ท แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 64-65)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าบรรยากาศในองค์กรมีส่วนช่วยสนับสนุนและเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันเป็นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร และพัฒนาไปสู่การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้สู่สังคมภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทุกคนหรือสมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เวลาและต้องการรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมในระดับที่สามารถปลูกฝังลงไปที่ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติและฐานคติขององค์กรด้วย ดังนั้นการศึกษาวรรณกรรมองค์กรอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้นั้นจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบบนสมมติฐานจากสิ่งที่พบได้ สร้างขึ้น และพัฒนาขึ้นจากกลุ่มที่มีการเรียนรู้ เพื่อรับมือกับปัญหาจากการปรับเปลี่ยนภายนอก และการบูรณาการจากภายในองค์กรที่ผสมผสานกัน โดยทำงานร่วมกันแบบลงตัวได้เป็นอย่างดี กลายเป็นสิ่งที่ใช้เรียนรู้และรับรู้ได้ สำหรับสมาชิกทุกคนทั้งคนเก่าและคนใหม่ให้เข้าใจ คิดเป็น และรู้สึกในความสัมพันธ์ของปัญหา (วันชัย วิจิตรนิช, 2549, หน้า 76)

วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนที่มาจากวัฒนธรรมชาติ ได้แก่ เป็นการให้สมมติฐานพื้นฐานในการทำสิ่งถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นแนวทางการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในชาติ

ถึงแม้ว่าทั้งสองวัฒนธรรมจะมีแนวทางไปในทิศทางเดียวกัน แต่ในเชิงการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กรยังคงมีความซับซ้อนที่ต้องศึกษาในรายละเอียดมากขึ้น ทางหนึ่งที่จะเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ก็คือการสอบถามบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับงานที่ทำ ว่าพวกเขาทำงานอย่างไรในองค์กร

2. ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นการใช้การจัดการความรู้ที่เข้าใจได้ง่าย คุณค่าของวัฒนธรรมและสมมติฐานที่มีอยู่ในองค์กรมีกรอบที่ครอบคลุมได้ด้วยปรัชญาทางการจัดการ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่วางไว้ แม้ว่าจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมชาติ แต่สุดท้ายวัฒนธรรมองค์กรจัดการได้ง่ายกว่า ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม กระบวนการทางสังคม และโครงสร้างการให้รางวัลสูงใจ ทั้งนี้สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

2.1 ส่วนที่มนุษย์สร้างขึ้น (artifacts) เป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้และเป็นส่วนที่แสดงออกขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ สื่อถึงวัฒนธรรมขององค์กร โดยครอบคลุมส่วนที่เป็นวัตถุ นิยม สถาปัตยกรรม การจัดพื้นที่ทางกายภาพ และการตกแต่ง ส่วนที่สองเป็นเจตนิยมนประกอบด้วยความเชื่อ เรื่องราวขององค์กร เทพนิยาย วีรบุรุษในองค์กร พิธีกรรมทางสังคม พิธีทางศาสนา และการเฉลิมฉลอง จึงกล่าวได้ว่าสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมองค์กร

2.2 ส่วนที่มีคุณค่าแสดงออกได้ (espoused values) เป็นคุณค่าเชิงสาธารณะและหลักการขององค์กรที่ผู้นำขององค์กรจะประกาศให้รับรู้เพื่อไปให้ถึงสาธารณะชนให้ได้ สิ่งเหล่านี้ครอบคลุมถึงข้อความของพันธกิจ เป้าหมายและอุดมการณ์ อาจเป็นได้ว่าส่วนที่มีคุณค่าแสดงออกได้ ไม่ใช่คุณค่าที่แท้จริงที่เปิดเผยในพฤติกรรมองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ของรัฐจะแสดงออกถึงคุณค่าการให้บริการแก่ประชาชนผู้เสียภาษี ในบางโอกาสนักการเมืองก็จะแสดงออกถึงคุณค่าต่างๆ และใช้หน่วยงานของรัฐในการเสริมสร้างบารมีของตนเอง และแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มหรือพรรคพวกตนมากกว่าการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง

2.3 ส่วนที่เป็นคุณค่าแท้จริง (actual value) ต้องมีความเป็นอิสระและต้องการพฤติกรรมการแสดงออกที่สังเกตได้ เพื่อยืนยันคุณค่าแท้จริงขององค์กรเหล่านั้น ถ้าองค์กรแสดงออกถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานในระดับสูง องค์กรก็ควรแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีส่วนร่วมสร้างสรรค์อย่างแท้จริง คุณค่าที่แสดงออกได้จะมีผลสะท้อนถึงสมมติฐานเบื้องต้น และมีส่วนสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น

2.4 ส่วนที่เป็นสมมติฐานเบื้องต้น (basic underlying assumption) เป็นความเชื่อแบบไร้จิตสำนึก และเป็นคุณค่าที่เสริมสร้างความรู้สึก การรับรู้ ความคิด และการกระทำ ซึ่งสมาชิกภายในวัฒนธรรมมองว่าเป็นความเข้าใจที่ถูกต้องของชีวิต สมมติฐานเบื้องต้นถูกสร้างสรรค์ขึ้นจากกระบวนการที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม ทั้งระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ และเป็นการมุ่งสู่ระเบียบแบบแผนทางสังคมที่มีความหลากหลาย เช่น เวลา การใช้พื้นที่ ธรรมชาติ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ สมมติฐานเบื้องต้นไม่เหมือนกับส่วนที่มีคุณค่าแสดงออกได้ คือ เป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือได้ โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการยืนยันหรือตรวจสอบให้ยอมรับ (วันชัย วิจิรวณิช, 2549, หน้า 80-81)

3. บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปรับพฤติกรรมภายในองค์กรและมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมภายนอกก็มีอิทธิพลต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยส่วนที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่มนุษย์นำความรู้ที่สั่งสมในแต่ละปัจเจกชนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร อันส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยวัฒนธรรมของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ร่วมมือร่วมใจ และการทำงานเป็นทีม ดังนี้

3.1 บทบาทการสนับสนุนส่งเสริมในองค์กร บทบาทที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรก็คือการแสดงความเด่นชัดขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นด้วยเอกลักษณ์ภายนอก ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมก็ยังเป็นส่วนทำให้เกิดเอกลักษณ์ของพนักงานในองค์กร โดยมีการกำหนดตำแหน่งและบทบาทภายในโครงสร้างองค์กร รวมทั้งสายอาชีพของพนักงาน เพื่อให้รับรู้กันได้ทั้งตัวเองและผู้อื่น วัฒนธรรมยังเป็นสิ่งสร้างสรรค์ความรู้สึกที่เป็นพันธะต่อสังคมและองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจความหมายของโครงสร้างการบริหารงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และเป็นกลไกควบคุมทางสังคมที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิผล เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีวัฒนธรรมที่มีรากฐานมาจากโรงเรียนการเรือน จึงมีการเปิดหลักสูตรโรงเรียนการอาหารนานาชาติ เป็นต้น

3.2 บทบาทที่ไม่สนับสนุนส่งเสริมองค์กร คือ การเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีความแข็งแกร่งจะมีอิทธิพลทำให้สมาชิกมีการยึดติดกับพฤติกรรมตามความเคยชินที่มีในอดีต และเกิดความคาดหวังต่อพฤติกรรมดังกล่าวและเป็นอุปสรรคต่อการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสม เพื่อเข้าสู่เงื่อนไขสภาพการณ์ใหม่ที่ดีกว่า ได้แก่ วัฒนธรรม

องค์กรที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร โดยเหตุที่มีการก่อเกิดของกลุ่มย่อยในองค์กร กลุ่มย่อยต่างๆ อาจจะมีความเห็นแย้งกันภายในกลุ่ม โดยมีการพัฒนาคุณค่าทางวัฒนธรรมที่มีนัยภายในกลุ่ม ซึ่งมีความเด่นชัดเพียงพอแก่การแบ่งแยกกลุ่มให้เป็นกลุ่มย่อยที่มีลักษณะเฉพาะมากกว่าส่วนอื่นๆ ขององค์กร พฤติกรรมอีกประการที่เป็นบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในทางลบ คือ อัตราเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่มย่อยบางกลุ่มย่อย จะมีสูงกว่าบางหน่วยงานอื่นในองค์กร ส่งผลให้ความร่วมมือในการประสานงานภายในลดลง ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศเสนอให้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์กร ทั้งๆ ที่ยังไม่มีความพร้อมด้านบุคลากร กลุ่มย่อยที่มีความก้าวหน้าสูงกว่าจะมีโอกาสในการขัดแย้งกับกลุ่มย่อยที่ยังเปลี่ยนแปลงได้ไม่ทันกัน เป็นต้น

จากตารางต่อไปนี้แสดงถึงอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 5.3 อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และการแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางการแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ
วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษาหรือทำงานเป็นทีม และการหมุนสับเปลี่ยนงาน
หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอนความรู้แล้วตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก
ความสามารถมีจำกัดในการรับความรู้	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้เวลาในการเรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่
ความเชื่อที่ความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล
ไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน

ทีมา (Davenport & Prusak, 1998 อ้างถึงจาก ทิพวรรณ ห่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 127-218)

จากตารางสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดก่อนให้เกิดเป็นความรู้จากภาคทฤษฎีนำไปสู่การใช้วิถีชีวิตร่วมกันและสอดคล้องกับธรรมชาติ เป็น

บ่อเกิดของความสุขและความยั่งยืน ส่งผลให้การดำเนินงานร่วมกันเกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรอยู่รอดได้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ผู้บริหารจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละที่ซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน สามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมอื่นเพื่อให้สามารถประสานงาน หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่จะมีอิทธิพลหรืออาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานด้วยการสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มต่างๆ ทางการบริหารจัดการ (วันชัย วิจิรวณิช, 2549, หน้า 92)

ภาวะผู้นำ

นอกจากทีมงาน พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรแล้ว บทบาทของบุคลากรที่เป็นผู้นำสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งหลายก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ดังต่อไปนี้

“ กับลูกน้อง เป็นเพราะรู้จักให้ ผลตอบแทนก็กลับมามาก กับลูกน้อง ไม่ใช่เป็นความสัมพันธ์เฉพาะเบื้องบนกับเบื้องล่างเท่านั้น ยังมีความสัมพันธ์ด้านหุ้นส่วนอยู่ด้วย รู้จักเข้าใจและให้อภัยซึ่งกันและกัน หากรู้จักยอมรับมากกว่าที่จะจับผิด ให้อภัยยิ่งมากกว่าสายตาอันดำหนิติเตียน ผลตอบแทนที่ทั้งสองฝ่ายได้รับก็ยิ่งมากตามไปด้วย “

ทีมา (เกศรา รักชาติ, 2549, หน้า53)

ปัจจุบันการบริหารจัดการได้เปลี่ยนไปจากโครงสร้างที่เน้นเสถียรภาพและการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเอื้ออำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเป็นผู้สั่งการให้น้อยและเป็นผู้คอยช่วยเหลือให้มากขึ้น ต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้จัดการในการเปลี่ยนแปลง ไปสู่ผู้นำในการปฏิรูปองค์กรแบบใหม่ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท และทักษะของผู้ในยุคใหม่ ดังนี้

1. บทบาทใหม่ของผู้นำ

บทบาทใหม่ของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1.1 ครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้จัดการทุกวันนี้ ก็คือต้องสนับสนุนผู้อื่นให้เรียนรู้ หน้าที่นี้มีอยู่หลายรูปแบบ ทั้งครูผู้สอน

(instructor) ผู้ฝึกสอน (coach) และพี่เลี้ยง (mentor) ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์ที่ผู้เรียนจะต้องการความช่วยเหลือและเวลาที่ต้องใช้ รวมถึงวิธีการที่จะช่วยเหลือ กิจกรรมเสริมและลักษณะความเป็นเจ้าของในกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.4 ผู้จัดการความรู้ในฐานะที่เป็นครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง

มิติ	ครูผู้สอน	ผู้ฝึกสอน	พี่เลี้ยง
- จุดเน้นที่สำคัญของการช่วยเหลือ	- ตัวงาน	- ผลของการทำงาน	- การพัฒนาคนทำงานตลอดชีวิต
- เวลาที่ต้องใช้	- 1-2 วัน	- 1 เดือน หรือ 1 ปี	- ตลอดชีวิตการทำงาน
- วิธีการที่จะช่วยเหลือ	- อธิบายและแสดงให้ดู กำกับดูแลการปฏิบัติ ของผู้เรียน ตลอดจน สร้างโอกาสให้ผู้เรียน ได้รับทักษะใหม่ๆ	- สำรวจวิเคราะห์ปัญหา ร่วมกับผู้เรียน	- ทำตัวเสมือนเพื่อนร่วม ขบวนการเรียนรู้ รับฟัง และสอบถาม เพื่อ ขยายผลการเรียนรู้
- กิจกรรมเสริม	- การวิเคราะห์งานให้ คำสอนที่ชัดเจน และ คอยกำกับดูแล ตลอดจนให้ข้อมูล ป้อนกลับในผลที่เกิดขึ้น	- ร่วมกันระบุปัญหาและ สร้างโอกาสในการ พัฒนารวมถึงการ ทบทวนต่างๆ	- ทำให้เป้าหมายระยะ ยาวและจุดมุ่งหมายใน ชีวิตมีความชัดเจน
- ความเป็นเจ้าของในเรื่องกระบวนการเรียนรู้	- ครูผู้สอน	- ผู้เรียนร่วมเป็นเจ้าของ	- ผู้เรียนเพียงฝ่ายเดียว

ทีมา (มิเชล เจ มาร์คอร์ท แพลโดย บดินทร์ วิจารณ์. 2548, หน้า 201-202)

1.2 ผู้จัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้มากขึ้น ทั้งนี้โดยไม่จำเป็นต้องมีการแบ่งแยก หรือจัดชั้นว่าความรู้ด้านใดสำคัญกว่าหรือสูงกว่าด้านอื่น ด้วยเหตุที่ว่าคุณค่าความรู้นั้นสามารถจะวัดได้จากผลกระทบของมันที่มีต่อการเรียนรู้ และความสำเร็จขององค์กร ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องจูงใจและคอยช่วยเหลือผู้อื่นในการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตน ผู้จัดการความรู้จะต้องช่วยคัดกรองข้อมูลความรู้ และกำหนดกระบวนการรวบรวม และบันทึกให้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงสนับสนุนให้ผู้คนร่วมกันใช้ และแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่านี้ต่อไป

1.3 ผู้ร่วมเรียนรู้และแบบอย่างในการเรียนรู้ ผู้นำไม่ใช่เพียงแต่บอกให้ผู้อื่นไปเรียน แต่พวกเขาต้องกระตุ้น จูงใจ ผลักดัน ช่วยเหลือคนทำงานในการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ ผู้นำต้องช่วยคนทำงานในการกำหนดทรัพยากรในการเรียนรู้ ต้องเป็นผู้ที่อุทิศตนให้กับการเรียนรู้ และแสดงออกถึงการไม่เรียนรู้ไม่รู้ ด้วยการร่วมลงมือในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) กล้าที่จะเสี่ยงและพยายามค้นหาคำตอบใหม่ๆ ให้แก่องค์กรอยู่เสมอ ตลอดจนแสดงออกถึงทักษะ และการปฏิบัติใดๆ ในการเรียนรู้ให้เป็นที่ประจักษ์

1.4 สถาปนิกและผู้ออกแบบ เมื่อได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างใหม่ๆ สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรใหม่ๆ ผู้นำจะต้องสามารถนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาประสานเข้าด้วยกันให้เป็นระบบที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตไปในอนาคต ผู้นำต้องปรับแต่งองค์กร เครือข่ายและทีม ต้องคิดหาวิธีใหม่ๆ สำหรับคัดเลือกและฝึกอบรม รวมถึงการให้รางวัลจูงใจแก่บุคลากร เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลก นอกจากนี้ผู้นำยังต้องช่วยสร้างและออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และหลักการใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย

1.5 ผู้ประสานงาน เช่นเดียวกับกับวาทยกรที่มีหน้าที่ทำให้นักดนตรีแต่ละคนเล่นดนตรีได้อย่างยอดเยี่ยม ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องกระตุ้นให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างดีที่สุด และขณะเดียวกันก็ต้องทำตัวเป็นเหมือนครูฝึกทีมฟุตบอลที่ประสานผู้เล่นให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมเหมือนกัน และต้องเข้าใจถึงผลงานที่ลูกทีมแต่ละคนมีต่อเกมการแข่งขันด้วย

1.6 ผู้สนับสนุนในโครงการและกระบวนการเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ที่แข็งแกร่งต้องการผู้สนับสนุนมากกว่า 1 คน เพราะยังมีผู้สนับสนุนความคิด หรือโครงการการเรียนรู้ใหม่ๆ มากเท่าไรองค์กรก็จะยิ่งสามารถแผ่ขยายการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง และรวดเร็วขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามถึงแม้ใครๆ ก็สามารถให้การสนับสนุนโครงการและกระบวนการเรียนรู้ได้ แต่ผู้นำเป็นผู้ที่เหมาะสมจะทำหน้าที่นี้ที่สุด

2. ทักษะการเป็นผู้นำแบบใหม่

บรรดาผู้จัดการในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องทำภารกิจต่อไปนี้อย่างสำเร็จลุล่วง ซึ่งควรมีทักษะการเป็นผู้นำแบบใหม่ ดังนี้

2.1 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำการเรียนรู้กับพนักงานจะต้องช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่น่าศรัทธาและท้าทายมากพอที่จะดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดไว้ได้ ผู้นำจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันและตั้งใจที่จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมนั้น และต้องพยายามผสานวิสัยทัศน์ส่วนตนเข้ากับวิสัยทัศน์ส่วนรวม ผู้นำต้อง

สื่อวิสัยทัศน์องค์กรออกไปให้เป็นที่รับรู้กันถ้วนทั่ว และต้องเป็นผู้ดำเนินตามวิสัยทัศน์นั้นอย่าง มุ่งมั่น

2.2 ประสานทีมต่างหน้าที่เข้าด้วยกัน เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีมโครงการมากขึ้น ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องเป็นผู้นำและประสานทีมงาน ต่างๆ เข้าด้วยกัน ผู้นำจะต้องสามารถเข้าร่วมทีมทั้งที่ต่างกิจกรรม และต่างวาระ รวมถึงสร้าง ความไว้วางใจได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการที่ผู้นำจะสามารถทำหน้าที่หลายๆ อย่างนี้ได้ พวกเขาจะต้อง มีความสามารถในการวางแผน และมีความคล่องแคล่ว กระจับกระจ่าง คำนึงถึงผู้อื่น และมี ระเบียบวินัยในตนเองเป็นอย่างดี

2.3 ทดสอบและรับรู้รูปแบบความคิด หลายองค์กรไม่สามารถที่จะนำเอาความคิด อื่นยอดเยี่ยมมาปฏิบัติได้ เพราะขัดกับรูปแบบความคิด หรือไม่ก็ขัดกับกระบวนการที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสามารถที่จะเผชิญหน้ากับสมมติฐานต่างๆ ได้ คือ เปิดโอกาสให้มีการตั้งคำถามและ ตอบคำถามนั้น ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่น่าจะทำกับสิ่งที่ทำอยู่ ต้องมองให้ออกว่างาน ไหนซ้ำซาก จำเจ และกำจัดงานเหล่านั้นออกไป และพิจารณาทดสอบความก้าวหน้าของสิ่งที่ทำ นั้นอย่างสม่ำเสมอ

2.4 เข้าร่วมในการคิดเชิงบูรณาการ ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องช่วยให้ บุคลากรมองเห็นภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยแนวโน้ม แรงผลักดัน และศักยภาพต่างๆ ที่ แฝงอยู่ และกระตุ้นให้มีการคิดอย่างบูรณาการเพื่อให้บุคลากรสามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะ เกิดขึ้นได้จากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้การคิดเชิงบูรณาการจะช่วยให้สามารถ หลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาและมุ่งหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้นได้ ทำให้สามารถแยกแยะ ระหว่างความซับซ้อนในรายละเอียดกับความซับซ้อนโดยดูที่กระบวนการทั้งหมด มิใช่เพียง ชั้นตอนใดชั้นตอนหนึ่ง แต่สามารถเข้าใจในประเด็นที่อาจจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ รวมทั้ง สามารถพิจารณาสิ่งต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กัน มิใช่สิ่งที่เป็นอิสระต่อกัน มองว่าคนและสาเหตุ ของปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของระบบเดียวกัน

2.5 สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยง เป็น ความคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นถือเป็นหนทางสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าทุกคนมีหน้าที่ที่จะช่วยกัน สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เหล่านั้น แต่ผู้จัดการนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ ด้วยการผลักดันให้ทุกคนกล้าเสี่ยงและควรปกป้อง และ สนับสนุนผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการเสี่ยงนั้น ในขณะเดียวกันผู้จัดการก็สามารถเป็นผู้นำใน การทดลองความคิดใหม่ๆ และทำทนายแนวทางเก่าๆ ด้วยตนเอง

2.6 สร้างแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และการปฏิบัติ ผู้นำจะต้องสามารถแยกแยะประเด็น หรือกระบวนการที่ซับซ้อนให้ง่ายลง และชัดเจนขึ้น เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจในสิ่งเหล่านั้น และต้องทำให้พนักงานมีแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้ และก้าวไปสู่ความสำเร็จ บารมีอาจมีประโยชน์ แต่การแสดงถึงความเอาใจใส่ และความเชื่อมั่นในตัวพนักงานจะมีประสิทธิผลมากกว่า ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีทักษะในการอำนวยความสะดวกและประสานความร่วมมือ เพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในงานที่ทำทนาย และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำจะต้องสนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ (มิเชล เจ มาร์คอร์ธ แพลโดย บดินทร์ วิจารณ์. 2548, หน้า 199-207)

การมีภาวะผู้นำในการจัดการความรู้จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี เพื่อสร้างทีมงานในการปฏิบัติงาน และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้

การพัฒนาให้หน่วยราชการให้เป็นองค์กรเรียนรู้ เป็นหัวใจของการปฏิรูประบบราชการ เป็นทิศทางที่ยอมรับกันทั่วไป เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้ ทำให้เกิดเป็นองค์กรเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่ง วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 229-236) ได้รวบรวมแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในการจัดการความรู้ เสนอเป็นทศปฏิบัติ ไว้ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมใหม่

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม – สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแก่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่าผู้ริ จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่าภาวะผู้นำนั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

การดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือ ทัศนคติความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้อง ร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกถึงไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือนับแรก ของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน

3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้

การที่ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรม เพื่อการดำรงชีพทุก ประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ ในการทำงาน เมื่อมีการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะ เกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับ นำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคในการ “ถอดความรู้” ที่เป็นความรู้ภาพรวม (holistic) จากการทำงานได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (storytelling) และ เอเออาร์ (After Action Review : AAR) ความรู้ที่เอามาใช้ นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

4. เรียนลัด

การพัฒนางานไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลา โดยใช้เหตุ ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่าเป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่น ทดลองมาแล้วและทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง เราต้องเสาะหาให้พบ และขอเรียนรู้จากเขา คือ ใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอด นั่นเอง ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็น การเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) และเครือข่ายความ ช่วยเหลือหรือเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) ต้องไม่ลืมว่าการเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก

แต่ต้องเอาความรู้ของเขา มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท-context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

การใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงาน ย่อมมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้น ให้พบ นำมายกย่องและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่นเราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

6. จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ไต่ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบา ๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรงหรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์ เป็นต้น

7. พัฒนาคน

การจัดการความรู้เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือพัฒนาคน – พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น – ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการ

แบ่งปันความรู้และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

8. ระบบให้คุณให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้นรางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย ในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

9. หาเพื่อนร่วมทาง

การหาเพื่อนร่วมทางควรทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์การเดี่ยวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว เช่น การใช้เทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่ายที่ สคส. เรียนรู้มาจากโครงการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาเอดส์ของ UNAIDS และ สคส. ให้ชื่อว่า “ธารปัญญา” ซึ่งช่วยให้ดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นภาพรวมและเห็นลู่ทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย

10. จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets)

ขุมความรู้ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (peer assist) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็นความรู้โดยนัย แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้

ง่ายและมีการจัดระบบให้ค้ำหน้าง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่กระบวนการสั่งสมความรู้ พัฒนา เผยแพร่เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เมื่อได้ความรู้ใหม่ก็สามารถนำกลับมารวบรวมไว้ในขุมความรู้ได้อีก

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่ปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเช่นหน่วยราชการจะเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ ข้าราชการในหน่วยงานต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ “การจัดการความรู้” และ “หลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้” (The Fifth Disciplines แต่งโดย Peter Senge) เป็นเครื่องมือ วิธีสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการมีวิธีเดียว คือวิธีแห่งการปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” ต้อง “บริหารทศปฏิบัติ” ด้วย จึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์กรเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติจริง จึงขอเสนอกรณีศึกษาเพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับเครือข่ายที่เป็นกลไกการจัดการองค์ความรู้ของจังหวัดแม่ฮ่องสอน (http://www.geocities.com/maehongson_node/Knowledge_Node.html., 18 สิงหาคม 2550) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิเคราะห์กรณีศึกษาการจัดการองค์ความรู้ของจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตามแผนงานปี 2546 จังหวัดแม่ฮ่องสอนจะจัดการองค์ความรู้ในระดับฐานงานโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัด และศักยภาพของพื้นที่ ใน 2 ประเด็น ได้แก่ เกษตรกรรมยั่งยืน และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ในที่นี้ขอเสนอเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของเกษตรกรรมที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นการจัดการองค์ความรู้ในระดับพื้นที่อำเภอ 1 อำเภอ คือ อำเภอปางมะผ้า ซึ่งจะเชื่อมสู่การนำองค์ความรู้จากชุดโครงการที่อาจเกี่ยวข้องกับ สกว.กลาง เช่น ชุดโครงการความหลากหลายทางชีวภาพ (BRT) มาใช้ประโยชน์ร่วมด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

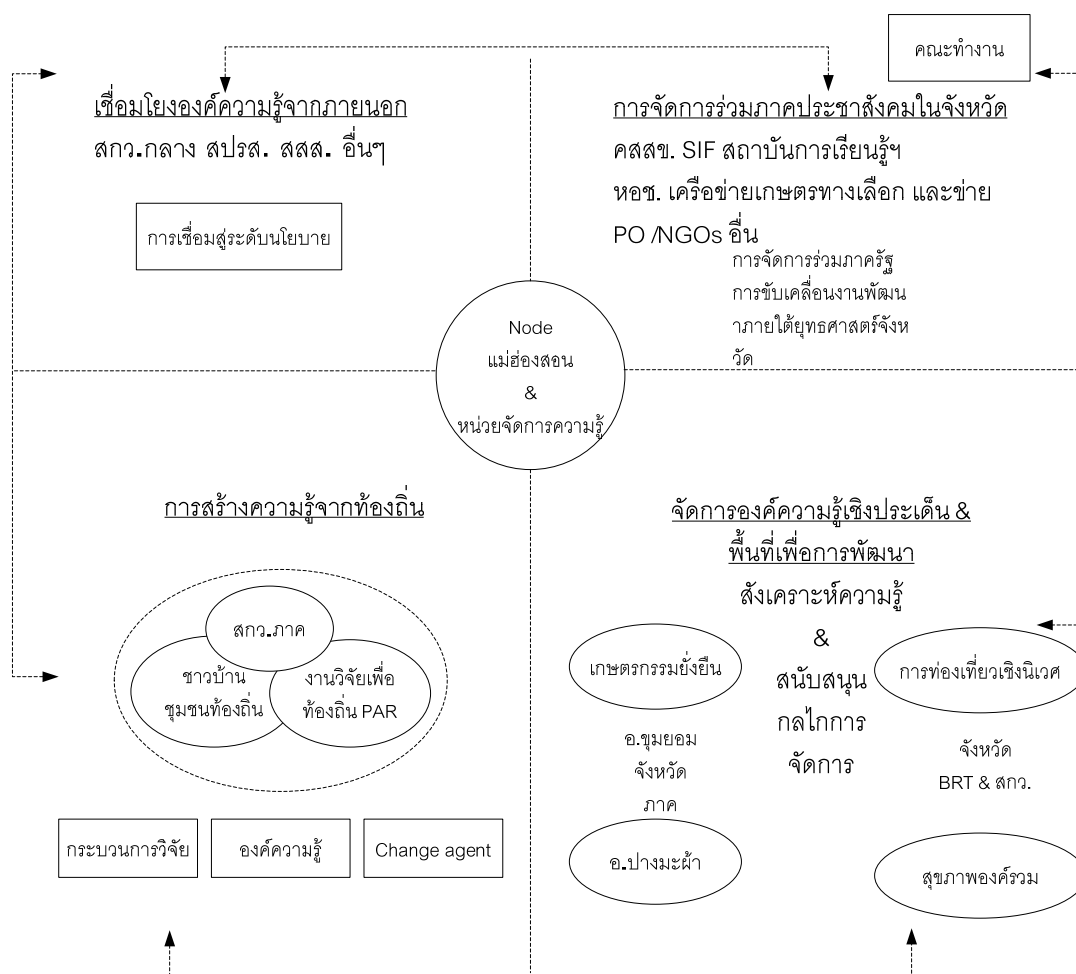
1. การกำหนดเป้าหมายการจัดการองค์ความรู้ของจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จังหวัดแม่ฮ่องสอนพิจารณาคัดเลือก "เชิงประเด็น" เป็นอันดับแรก โดยจะวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาของจังหวัดเป็นหลัก และศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของจังหวัดเป็นองค์ประกอบด้วยว่า สอดคล้องหรือไม่ เนื่องจากหวังว่าจะเกิดการมีส่วนร่วมของภาครัฐด้วย ที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งคือมีฐานโครงการวิจัยของ สกว. ในจังหวัดพอสมควร พบว่า ประเด็นที่จะจัดการความรู้ในช่วงแรกนี้มี 2 ประเด็นคือ "เกษตรกรรมยั่งยืน" และ "การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ" ด้วย จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีงานวิจัยของ สกว. หลายโครงการ แต่ปัญหามีว่า เมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว

ไม่มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานวิจัย ไปใช้ประโยชน์ในระดับจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยชุดความหลากหลายทางชีวภาพ ดังนั้นจึงเกิดเป้าหมายร่วม ในการ "จัดการองค์ความรู้เชิงพื้นที่" ขึ้น โดยได้เลือกเอาอำเภอปางมะผ้าเป็นอำเภอนำร่อง ที่โดดเด่นได้แก่ ประเด็นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ที่ได้เลือกประเด็นนี้ในการจัดการองค์ความรู้มีเหตุผล ดังนี้

1.1 เป็นประเด็นที่เป็นนโยบายของจังหวัด ที่มีการท่องเที่ยวเป็นรายได้หลัก และมีแนวโน้มว่าจะเกิดปัญหา ผลกระทบในอนาคต หากมีการจัดการที่ไม่ดี ทั้งด้านแหล่งท่องเที่ยว ด้านวัฒนธรรม การด้านแบ่งปันผลประโยชน์ เป็นต้น

1.2 เป็นประเด็นที่มีฐานงานวิจัยของ สกว.อยู่หลายโครงการ ที่ได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นไปแล้ว เช่น โครงการวิจัยเพื่อท้องถิ่น จำนวน 3 โครงการ โครงการชุด BRT จำนวน 7 โครงการ มีกรอบความคิดในการจัดการความรู้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5.3 การจัดการองค์ความรู้ของจังหวัดแม่ฮ่องสอน
 ที่มา (http://www.geocities.com/maehongson_node/knowledge_Node.html, 2550)

กิจกรรมในการจัดการองค์ความรู้จะเริ่มจาก การรวบรวมสังเคราะห์ องค์ความรู้จาก งานวิจัย ผู้ส่วนเวทินโยบายระดับต่าง ๆ โดยใช้ "เวที" เป็นกลไกในการสื่อสารข้อมูล หลังจากที่มีการรวบรวม/ สังเคราะห์ข้อมูลแล้ว โดยมีทั้งเวทีปกติ ที่จัดโดยส่วนต่าง ๆ และเวที ที่หน่วยจัดการ องค์ความรู้ (Node- แม่ฮ่องสอน) จัดขึ้นเอง

2. การเชื่อมโยงกับเครือข่ายที่เป็นกลไกในการจัดการองค์ความรู้

ในระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่มีการเชื่อมโยงกับส่วนอื่นที่เป็นรูปธรรมชัดเจน แต่ได้มีการ ประสานงานร่วมกับส่วนต่างๆ ดังนี้

2.1 เครือข่ายด้านงานพัฒนา ได้แก่

2.1.1 ฝ่ายงาน CBT (Community Base Tourism) ของโครงการฟื้นฟูชีวิตและ วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

2.1.2 กลุ่มองค์กรชุมชนที่เคลื่อนไหวงานภายใต้การสนับสนุนของ CBT และงาน ต่อเนื่องจากโครงการวิจัยของ BRT

2.2 เครือข่ายด้านงานวิจัย ได้แก่ ทีมงานสังเคราะห์งานวิจัยการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สกว.ภาค

2.3 เครือข่ายงานด้านนโยบาย ได้แก่ กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาลำปาง สำนักงาน จังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการดำเนินงานในช่วงแรกจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นการเคลื่อนไหวงานที่เป็นประเด็น เหนือระดับชุมชน โดยเน้นงานในเชิงนโยบายเป็นหลัก แต่ว่าข้อมูลในระดับฐานชุมชนยังไม่ค่อยมี ดังนั้นในช่วงต่อไปจะเป็นการเน้นการเคลื่อนไหวงานในระดับชุมชนเพื่อ รวบรวมความรู้ ที่มีอยู่ใน ชุมชน ทั้งจากฐานงานวิจัย และงานพัฒนาต่างๆ โดยมีเป้าหมาย คือ เพื่อการแสวงหาและพัฒนา โครงการวิจัยในรูปแบบของการถอดองค์ความรู้ การจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน และการ จัดการทรัพยากรที่เป็นฐาน/ต้นทุนในการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และเพื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำ Social Mapping ในประเด็นการท่องเที่ยวเชิงนิเวศถึงปัจจุบันข้อมูลต่างๆที่มีอยู่เป็นข้อมูลที่ ประมวลจากเวทีต่างๆที่ได้มีการจัดในจังหวัดแม่ฮ่องสอน สิ่งที่ยังขาดคือข้อมูลจากกลุ่มองค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่จะได้ดำเนินการประสานงานในช่วงต่อไปเพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น

1) **ประเด็นการเกษตรกรรมยั่งยืน** ในประเด็นนี้งานจัดการองค์ความรู้แทบจะเป็นเรื่องงานเดียวกันกับงาน "โครงการสังเคราะห์งานวิจัยเกษตรกรรมยั่งยืนภาคเหนือ" เพราะในงานดังกล่าวได้เลือกเอาจังหวัดแม่ฮ่องสอน และอำเภอขุนยวมเป็นพื้นที่นำร่องในระดับจังหวัดและอำเภอ

กลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนเกษตรยั่งยืนอำเภอขุนยวม และจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ระดับอำเภอ (อ.ขุนยวม)

แนวคิด/ หลักการพื้นฐาน

(1) ไม่สร้างองค์กร/ กลไก ใหม่ แต่จะใช้กลไกเดิมที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้วในพื้นที่

(2) เป็นการรวมตัวกันหลวมๆ ไม่มีโครงสร้าง แต่จะต้องมีตัวคนจากภาคส่วนต่างๆ

ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในกลไกที่กำหนด

(3) ไม่เป็นภาระงานใหม่สำหรับคนทำงานเดิม ที่มีงานการขับเคลื่อน หลาย

ประเด็นในระดับท้องถิ่นอยู่แล้ว แต่ เป็นกลไกที่ช่วยเสริม สนับสนุน การทำงานเดิมให้ชัดเจน ร่วมกันมากขึ้น

เน้นการรับรู้ข่าวสารซึ่งกันและกัน ของคนทำงานด้านนี้ ในเชิง "บูรณาการโครงการ" เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนโดยเฉพาะกับชุมชนที่เกี่ยวข้อง

ระดับจังหวัด (จ.แม่ฮ่องสอน)

กลไกการจัดการในระดับจังหวัด มีกลไกการจัดการ คือ "เครือข่ายเกษตรกรรมทางเลือก จ.แม่ฮ่องสอน" ซึ่งได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2546 ผ่านเวที "กลไกการจัดการและเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน จ.แม่ฮ่องสอน" มีการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการ มีการประชุมคณะกรรมการ รวม 3 ครั้ง โดยมีรายนามคณะกรรมการดังนี้

ประธาน	นางสาวสุดานี คำดี	ติดต่อ โทร. 0-9557-5420 , 0-5361-2534
รองประธาน	1. นายวัลลภ สุวรรณอากาศ 2. นายบุญสุข เตือนชวัลย์	ติดต่อ โทร. 0-1950-9754
เลขานุการ	นายยรรยง ยาดี	ติดต่อ โทร. 0-9262-2282
ผู้ช่วยเลขานุการ	นายศรัณ คงแดง	ติดต่อ โทร. 0-5368-1285
เหรียญก	นายรส สังข์สุทธิ	
ผู้ช่วยเหรียญก	นางจันศรี สุธรรม	ติดต่อ โทร. 0-5361-3106
ประชาสัมพันธ์	อาจารย์เกรียงศักดิ์ คำหอม	ติดต่อ โทร. 0-61896968 , 0-5369-8149

ที่ปรึกษา	1. นางสาวอรุณี เวียงแสง	ศูนย์ประสานงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น จ.แม่ฮ่องสอน โทร. 053-614165 หรือ 09-8503389
	2. นายสมชัย แซ่ตัน	ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาเพื่อการพัฒนา บ้านหนองป่าก่อ อ.ขุนยวม
	3. นายไมตรี นันตะจันทร์	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์ จ.แม่ฮ่องสอน สมาชิกแรกตั้งจากทุกอำเภอ ๆ ละ 3 คน หรือมากกว่านั้น ดังนี้

อำเภอปาย

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. นายยรรยง ยาดี | 2. นายเกรียงศักดิ์ คำหอม |
| 3. นายนิเวศ แสงน้อย | |

อำเภอเมือง

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. นางสุดานี คำดี | 2. นายอำพล เพ็ญสะอาด |
| 3. นายบุญเชิด อุดหนุนเผ่าพงษ์ | 4. นางจันทร์ สุธรรม |

อำเภอขุนยวม

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. นายไพศาล ญาติศรี | 2. นายสุวิทย์ วารินทร์ |
| 3. นายบุญสุข เตือนขวัญ | 4. นายวัลลภ สุวรรณอากาศ |
| 5. นางสุพิณ เกษม | |

อำเภอแม่สะเรียง

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. อาจารย์ศรีณ คงแดง | 2. นายศรายุทธ วงศ์คำ |
| 3. นางจันทร์เพ็ญ คงแดง | |

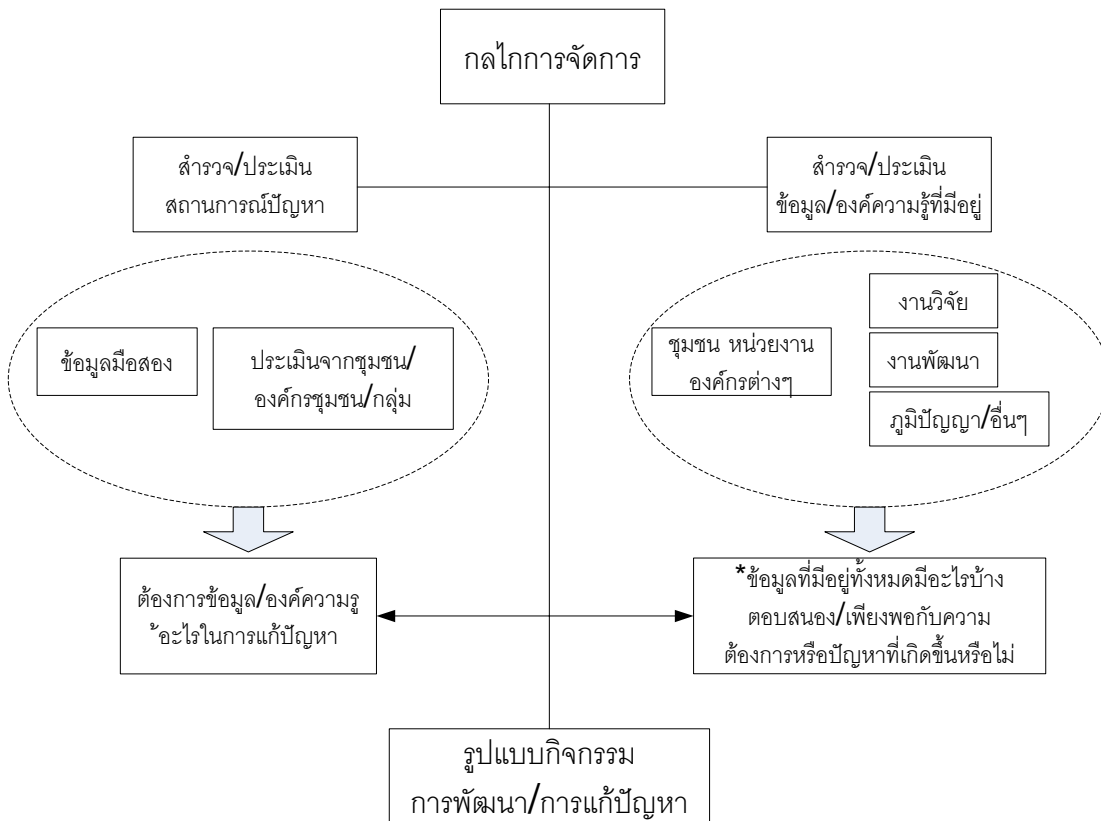
อำเภอปางมะผ้า

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. นายเสื่อ สร้างสันติ | 2. นายสมยศ ภาคดี |
|------------------------|------------------|

อำเภอสบเมย

- | |
|-------------------------|
| 1. นายชูชัย ศรีท้าวธรรม |
|-------------------------|

วิเคราะห์กรณีศึกษาการจัดการองค์ความรู้เชิงพื้นที่ (อำเภอปางมะผ้า)
สรุปแนวความคิดการจัดการองค์ความรู้อำเภอปางมะผ้า ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5.4 การจัดการองค์ความรู้อำเภอปางมะผ้า

ที่มา (http://www.geocities.com/maehongson_node/knowledge_Node.html, 2550)

บทบาทการจัดการความรู้ในช่วงต่อไป

- 1) ร่วมติดตามโครงการที่ได้รับการอนุมัติ ในฐานะที่ปรึกษาโครงการ
- 2) ประสานงานกับ ฝ่าย 4 สกว. เพื่อกำหนดบทบาท ต่อโครงการวิจัย

จากกรณีศึกษาของจังหวัดแม่ฮ่องสอนข้างต้นเป็นตัวอย่งที่น่ากระบวนกรจัดการความรู้มาใช้ในภาครัฐบาล ซึ่งจะพบว่ามีการนำโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ทั้งในด้านการจัดระบบแรงงานความรู้ และใช้การศึกษาวิจัยมาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ส่วนเทศะ/สถานที่นั้นได้มีการใช้พื้นที่ของจังหวัดแม่ฮ่องสอนในการจัดการองค์ความรู้ในระดับฐานงาน

โครงการ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัด และศักยภาพของพื้นที่ ใน 2 ประเด็น ได้แก่ เกษตรกรรมยั่งยืน และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ซึ่งเป็นการศึกษาภาพรวมของกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานของรัฐในเขตพื้นที่ของจังหวัด เพื่อให้เกิดเป็นการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนในระดับชุมชนต่อไป

สรุป

การจัดการความรู้มีองค์ประกอบหรือมีโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ แรงงานหรือบุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เทศะ/สถานที่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ดังนั้นการที่ผู้นำองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้ พร้อมกับสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กรจึงมีความสำคัญ โดยอาจเริ่มจากทุนปัญญาที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย โดยไม่ล้มสร้างบรรยากาศ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มบุคลากรหรือพนักงานระดับล่าง ส่งเสริมให้เกิด การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้บุคลากรระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก เพื่อเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก และประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้้องค์กรเป็นองค์กรจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง และรักษาภูมิปัญญาขององค์กร

กิจกรรมท้ายบท

1. บุคลากรในการจัดการความรู้แบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ มีอะไรบ้าง
2. นักศึกษาคิดว่าเหตุใดจึงต้องกำหนดให้มีบุคลากรในการจัดการความรู้
3. ให้นักศึกษาจับกลุ่มๆ ละ 10 คน เพื่อแสดงบทบาทสมมุติในการจัดการความรู้ด้านการเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ด้าน IT
4. ให้นักศึกษาเลือกแนวคิดเกี่ยวกับทักษะความรู้ความสามารถของผู้ที่ปฏิบัติงานอาชีพการจัดการความรู้มา 1 แนวคิด พร้อมอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น
5. จงอธิบายหน้าที่ของคนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้ในทัศนะของ สคส. แต่ละบทบาท
6. หากนักศึกษาต้องมีหน้าที่เป็น “คุณวิศาสตร์” นักศึกษาสามารถนำความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์ความรู้มาใช้ในหน้าที่ของ “คุณวิศาสตร์” อย่างไรบ้าง จงอธิบายอย่างละเอียด
7. การจัดพื้นที่ห้องสมุดสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีกี่ประเภท อะไรบ้าง จงยกตัวอย่างแต่ละประเภท
8. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอะไรบ้าง จงอธิบายรายละเอียด
9. ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป
10. ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้มีกี่ข้อ อะไรบ้าง นักศึกษาคิดว่าข้อใดสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด