



เอกสารประกอบการปฏิบัติ

การสกัดความรู้จากการปฏิบัติ

เรื่อง

ความสำเร็จในการทำงานวิจัยที่สามารถนำเสนอ/ตีพิมพ์ใน
ต่างประเทศและได้รับรางวัล
ของคณาจารย์วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ดำเนินการ โดย

คณะกรรมการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในองค์กร
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

มีนาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1	
การจัดการความรู้	1
คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้	3
เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก	4
การประชุมโดยใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling)	5
วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ	6
การเชื่อมโยงตลาดนัดความรู้สู่ระบบจัดการความรู้	8
การจัดการระบบจัดการความรู้	9
คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้	12
ส่วนที่ 2	
PowerPoint การบรรยาย	14
ส่วนที่ 3	
ใบงานที่ 1 และ 2 CoP	18

การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM)

การจัดการความรู้ หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KM คือ เครื่องมือ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย อย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และ บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นการจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้เท่านั้นเอง

แรงจูงใจในการริเริ่มการจัดการความรู้

แรงจูงใจต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือเป้าหมายที่งาน คน และองค์กร เป็นเงื่อนไข สำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

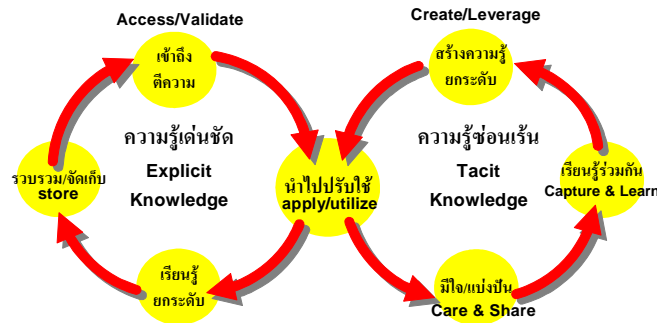
แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ เป็นต้นเหตุ ที่นำไปสู่การทำการจัดการความรู้แบบเทียม และนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด เช่น ทำเพราะถูกบังคับ ตามข้อกำหนด กล่าวคือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ หรือทำเพื่อชื่อเสียง ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กร ดูดี หรือมาจากความต้องการผลงานของหน่วยย่อยภายในองค์กร เช่นหน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD) หน่วยสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) หรือหน่วยพัฒนาองค์กร (OD) ต้องการใช้การจัดการความรู้ในการ สร้างความเด่น หรือสร้างผลงานของตน หรืออาจมาจากคนเพียงไม่กี่คน ที่ชอบของเล่นใหม่ๆ ชอบ กิจกรรมที่ดูทันสมัย เป็นแฟชั่น แต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ อย่างแท้จริง

ประเภทความรู้

ความรู้อาจแบ่งใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ 1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือ วิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน 2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา โดยที่ ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน

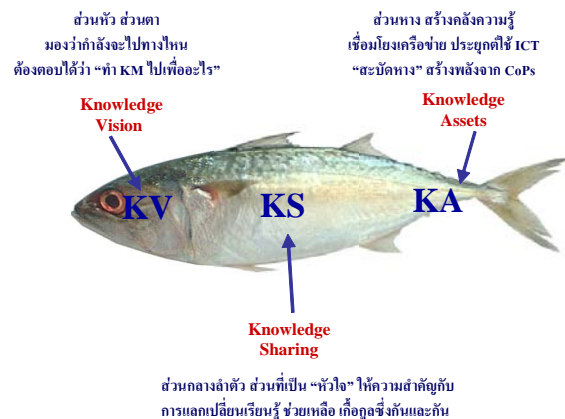
การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (ดูวงจร

ทางซ้ายในรูป) ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในรูป)



ในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit

โมเดลปลา



“โมเดลปลา” เป็นโมเดลอย่างง่าย ของ สคส. ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ 1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision, KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ 2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing, KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิด นวัตกรรม 3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets, KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา”

ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็น ความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

ผู้บริหารสูงสุด (CEO)

จัดได้ว่า “โชคดีที่สุด” สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปี้ยน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรม จัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหาร ระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่ (Vice President)

คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)

ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไปเปลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้ มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ เอาหัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหาร สูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และ ร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/ หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment), ร่วม share ทักษะในการ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอย เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความ เคลื่อนไหวของการดำเนินการ ให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการ ยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เห็นสิ่งของแต่เน้นการสร้างภาคภูมิใจในความสำเร็จ

คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF)

เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็น นักจุดประกายความคิด และการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับ ผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

- ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อ สร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธี ทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

- จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “ห้วปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้หนึ่งจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่า หรือสาธิต
- จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวม ขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น
- ส่งเสริมให้เกิด ชุมชนแนวปฏิบัติ(CoP–Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร
- เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคัก และเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP)

“คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอก หรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90–95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “ห้วปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้(Explicit Knowledge & Tacit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/ ห้วปลา” ที่ตั้งไว้

คุณประสาน (Network Manager)

เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

เทคนิคการประชมุระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก

ความรู้หลักที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องยาก หรือไม่ได้เลย แลกเปลี่ยนยาก ในบางครั้งแม้เจ้าตัวก็ไม่ว่าตนมีความรู้ นั้น จึงต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้ในตลาดนัดความรู้ และในการประชุมระดมความคิด

วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกซึ่งผูกพันอยู่กับประสบการณ์หรือการปฏิบัติ วิธีที่ดีที่สุดคือทำให้ดู หรือฝึกหัดทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับความรู้ที่เป็นทักษะด้านการลงมือทำ แต่ในกรณีของการปฏิบัติที่ไม่ใช่การใช้มือหรือร่างกาย แต่เป็นการดำเนินการผ่านขั้นตอนที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน โดยคนหลายคน วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฝังลึกที่ใช้กันมากในปัจจุบันคือ *การเล่าเรื่อง (storytelling)* ซึ่งถือเป็นเทคนิคหนึ่งของการจัดการความรู้

การประชุมโดยใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling)

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ), ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด), และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปล่อย *ความรู้จากการปฏิบัติ* นี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึก และจิตสำนึก (subconscious & conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสารทั้งโดยใช้จิตสำนึก และจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ

วิธีการและขั้นตอนของการเล่าเรื่องมีดังต่อไปนี้

1. กำหนด “หัวปลา” ให้ชัด ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังตัวอย่างการประชุมในตลาดนัดความรู้ของชาวนา จ. พิจิตร เมื่อเดือนธันวาคม 2547 “หัวปลา” คือ *การทำนาแบบธรรมชาติ ไม่ใช้สารเคมี*
2. กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ สร้างความรู้สึกเป็นอิสระได้ง่าย ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลัง ทำให้ความรู้ฝังลึก และซ่อนอยู่มิติดจนตัวเองก็ไม่รู้ว่าตนรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้น
3. สมาชิกกลุ่มเป็น “ตัวจริง” ซึ่งหมายความว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุ “หัวปลา” ที่ตกลงกันด้วยตนเอง
4. ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความแตกต่างกัน เช่นคิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขา เป็นต้น เนื่องจากในการประชุมกลุ่มนี้เราต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย
5. มีการเลือกหรือแต่งตั้ง ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม และสรุปประเด็นเป็นระยะๆ และเลือกเลขานุการกลุ่ม ทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึก *ขุมความรู้* (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุหัวปลา
6. สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตาม “หัวปลา”
7. สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมา และให้เลขานุการกลุ่มเขียนขึ้นกระดาน flip chart ให้ได้เห็นทั่วกัน และแก้ไขตกแต่งได้ง่าย
8. มี “คุณอำนวย” (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถ้วนหน้ากัน ไม่มีคนใดคนหนึ่งผูกขาดการพูด คอยช่วยตั้งคำถาม “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น” เพื่อช่วยให้ “*ความรู้เพื่อการปฏิบัติ*” ถูกปลดปล่อยออกมา และคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลา ออกมา และมีผู้บันทึกไว้
9. การเล่าเรื่อง ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ตีไข่ใส่สี เล่าให้เห็นตัวตน หรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่

อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวา เห็นภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง

10. ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความของผู้เล่า คือเล่าเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าการตีความของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูลดิบ สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลัดกันตีความ เพื่อตั้ง “ความรู้เพื่อการบรรลุหัวใจ” ออกมา การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๓ ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกที่ผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลัง โดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ รวมทั้ง “ความเจียม” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่าสภาพจิตอันเป็นกุศล เป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ที่ลึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดาๆ

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยิ่งจะช่วยทำให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่การเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน ผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม (group facilitator) อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำสิ่งนั้น” ก็จะช่วยให้ความรู้สึกนึกคิด ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงจากการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกรอยใต้อำนาจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัด และลึก

วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ

ความรู้จากการปฏิบัติเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในคน หรืออยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน ในหลายกรณีนำมาแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนกันได้ยาก บันทึกเป็นเอกสารยิ่งทำได้ยาก จึงต้องมีวิธีการหรืออุบายสำหรับให้ความรู้ในการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือ วิธีการหนึ่งคือการเล่าเรื่อง (storytelling) ดังกล่าวแล้ว โดยที่การเล่าเรื่องนี้ดำเนินการในการประชุมกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกกลุ่มไม่เกิน 10 คน

การเล่าเรื่องทำให้ ความรู้ในการปฏิบัติ และ ความรู้เพื่อการปฏิบัติ ถูกเปล่งออกมาเป็นคำพูด ในรูปของเรื่องราวที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (context) จำเพาะ สำหรับให้ผู้ฟัง

ดีความได้โดยอิสระ คาดหวังว่าผลการตีความของผู้ฟังแต่ละคนจะมีทั้งส่วนที่เหมือนและส่วนที่ไม่เหมือนกับการตีความของคนอื่น เมื่อนำผลการตีความนั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มก็จะสามารถบันทึกขุมความรู้ ที่เป็น ความรู้เพื่อการปฏิบัติ เพื่อการบรรลุ “หัวใจ” ได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนของการตีความที่ไม่เหมือนกัน จะนำไปสู่การยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage) โดยอัตโนมัติ

เมื่อผู้เล่าแต่ละคนเล่าเรื่องเสร็จ ประธานขอให้สมาชิกกลุ่มตีความ ว่าเรื่องดังกล่าวบอกอะไรเกี่ยวกับความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวใจ” ที่เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ เมื่อผู้ตีความคนที่ 1 เสนอการตีความของตน เลขานุการเขียนขึ้นกระดาษ flip chart ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนสมาชิกกลุ่มตีความครบคน ก็ช่วยกันสรุปขุมความรู้ จากเรื่องเล่าดังกล่าว ให้สมาชิกกลุ่มหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันเล่าเรื่อง และให้สมาชิกคนอื่นช่วยกันตีความสกัดขุมความรู้จนครบคน แล้วอาจขึ้นรอบใหม่ จนสมควรแก่เวลา จึงร่วมกันสังเคราะห์จากรายการขุมความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ ได้เป็น แก่นความรู้ (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจ” ที่กำหนด ทั้งขุมความรู้และแก่นความรู้จะต้องได้รับการจดบันทึกไว้อย่างดี

ในวาระการนำเสนอผลการระดมความคิดของกลุ่มย่อยต่อที่ประชุมใหญ่ ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เห็นทั้งความเหมือน การเติมเต็ม และความต่างของผลการประชุมกลุ่ม ส่วนที่เป็นความต่างควรนำมาทำความเข้าใจร่วมกัน จะพบว่าเหตุที่ต่างเพราะต่างกลุ่มมีความเข้าใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม หรือบริบท ต่างกัน นำไปสู่ความรู้ที่ยกระดับขึ้น จากความเข้าใจบริบทของเรื่องราวต่างๆ

หากมีเวลามากพอ อาจจัดให้มีคณะทำงาน ไปสรุปและสังเคราะห์ภาพรวมของขุมความรู้ (Knowledge Assets) และ แก่นความรู้ (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจ” ที่กำหนด เอามานำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อตกแต่ง และบันทึกไว้ใช้งานต่อไป

ในชีวิตจริง เมื่อได้ขุมความรู้ และ แก่นความรู้ จากการประชุมระดมความคิด สมาชิกแต่ละคนจะนำความรู้เหล่านั้นไปทดลองใช้ในกิจการงานของตน แล้วเก็บข้อมูล สังเกต และบันทึก ผลของการทดลองปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ความรู้ก็จะถูกยกระดับผ่านการปฏิบัติขึ้นเรื่อยๆ และกิจการงานก็จะบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกัน

ในการประชุมเพื่อ “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้ดังกล่าว บรรยายภาพที่เท่าเทียมและเป็นอิสระสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้การเล่าเรื่อง และการเสนอข้อคิดเห็น หรือตีความเรื่องเล่า ดึงหรือสกัดความรู้ออกมาจากรื่องเล่า ดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นการพูดออกมาจากใจ ไม่ผ่านการกลั่นกรองด้วยความเกรงใจ ความเกรงอาวุโส เกรงว่าคำพูดหรือความเห็นของตนจะผิดหลักทฤษฎี ฯลฯ ซึ่งเป็นอุปสรรคปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์อันเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรม

โปรดสังเกตว่าความสำเร็จจากรื่องเล่า ขึ้นอยู่กับ ๒ ฝ่าย คือฝ่ายเล่า กับฝ่ายรับ คล้ายๆ การสื่อสารทางวิทยุขึ้นอยู่กับทั้งเครื่องส่งและเครื่องรับ และเมื่อรับสารแล้วก็ต้องมีการตีความอย่างดี การสื่อสารนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ

การเชื่อมโยงตลาดนัดความรู้สู่ระบบจัดการความรู้

การจัดกิจกรรมเพื่อทำความรู้จักการจัดการความรู้ หรือฝึกอบรมให้เข้าใจการจัดการความรู้ จากการฝึกปฏิบัติจริง ไม่ใช่กิจกรรมที่ลอยตัวอยู่โดดๆ แต่เป็นกิจกรรมเพื่อเริ่มต้นการดำเนินการจัดการความรู้ไปในตัว ดังนั้นในการเตรียมการจัดตลาดนัดความรู้ หรือจัด KM workshop คณะผู้จัดจะต้องเตรียมตัว ๒ ชั้น คือเตรียมจัดตลาดนัดหรือ workshop และเตรียมดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรต่อเนื่องไปเลยหลังจากเสร็จกิจกรรมตลาดนัดหรือ workshop

ดังนั้นเมื่อจะมีการจัดตลาดนัดหรือ workshop จะต้องมีการเตรียมการ 2 ชุดพร้อมอยู่แล้ว คือ

1. คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ (ขององค์กร)
2. คณะกรรมการจัดตลาดนัดหรือ workshop

โดยที่คณะกรรมการทั้งสองควรมีสมาชิกซ้อนเหลื่อมกัน และทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด รับลูกส่งลูกแก่กันอย่างรู้ใจกัน ตลาดนัดหรือ workshop ต้องจัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนดำเนินการภาพใหญ่ของระบบจัดการความรู้ และจะต้องวางแผนนำผลจากตลาดนัดหรือ workshop ไปดำเนินการต่อ

นั่นหมายความว่า ก่อนจะมีการฝึกอบรม (ตลาดนัดหรือ workshop) คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้จะต้องมีเป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างน้อยก็อย่างคร่าวๆ อยู่ก่อนแล้ว

การเตรียมกลไก หรือเครื่องมือขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ต่อจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเพียงจุดเริ่มต้น เป็นกิจกรรมเพื่อทำความรู้จักการจัดการความรู้ ถ้าไม่เกิดกิจกรรมต่อเนื่อง คือการดำเนินการจริง ที่เป็นการดำเนินการจัดการความรู้ในงานประจำ การลงทุนลงแรงลงเวลาในการจัดการฝึกอบรมก็จะสูญเปล่า ดังนั้นการฝึกอบรมต้องไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นและสิ้นสุดในตัวของมันเอง ต้องเป็นกิจกรรมที่มีการออกแบบหรือวางแผนให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวม นั่นหมายความว่า ในการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรมต้องยกยกร่างแผนการดำเนินการต่อไว้ล่วงหน้า และก่อนจะจบการฝึกอบรม จะต้องมีการทำความเข้าใจ แผนการดำเนินการต่อ ให้เป็นแผนที่ผู้เข้าร่วมตลาดนัดความรู้ หรือการประชุมปฏิบัติการร่วมกันร่าง และร่วมกันเป็นเจ้าของ เป็นแผนที่จะมีการติดตามผลหลังจากผ่านไปเพียง ๓ เดือน เป็นแผนที่มีการหลายกิจกรรม แต่ละกิจกรรมมีตัวชี้วัดกิจกรรม และผลสำเร็จ และมีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

กลไกขับเคลื่อนกิจกรรมจัดการความรู้ที่สำคัญมาก เพราะในตอนเริ่มต้น กิจกรรมจัดการความรู้ มักมีสภาพที่ไม่ชัดเจน ไม่มีเจ้าของตัวจริง ยังไม่ลงหลักปักฐานสอดแทรกเข้าไปอยู่ในเนื้อหา งานประจำ ถ้าไม่มีกลไกการจัดการเพื่อขับเคลื่อนการสร้างรากฐานอย่างจริงจัง ระบบการจัดการ

ความรู้จะลอย มีเพียงชื่อ หรือเอกสารในกระดาษ หรือเพียงร่องรอยของการฝึกอบรม แม้เอกสารจากการฝึกอบรมก็อาจไม่มีคนเก็บ หรือแม้มีคนเก็บ ก็เอาไปซุกไว้ ไม่ได้เอาไปดำเนินการต่อ

การดำเนินการต่อใน ๒ สถานการณ์

การดำเนินการฝึกอบรมเพื่อทำความรู้จักและเริ่มต้นการจัดการความรู้ เกิดผลได้ ๒ แบบ คือเกิดผลสำเร็จ กับล้มเหลว คณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการอบรมต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญผลในรูปแบบใดแบบหนึ่งใน ๒ แบบนี้ โดยไม่ฟูใจหรือเสียขวัญ นั่นคือคณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดการอบรมและคณะกรรมการประสานงานจัดการจัดการความรู้ต้องเตรียมแผนดำเนินการต่อ ไว้ ๒ แผน

- แผนที่ ๑ กรณีการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จดียิ่ง มีการบันทึก *ขุมความรู้* และ *แก่นความรู้* ได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ และมีแผนการดำเนินการต่ออย่างเป็นรูปธรรม
- แผนที่ ๒ กรณีการฝึกอบรมล้มเหลว ไม่ได้ *ขุมความรู้* และ *แก่นความรู้* ไม่สามารถทำความเข้าใจแผนการดำเนินการต่อ และหรือไม่มีหน่วยงาน และหรือ บุคคลที่ยินดีรับไปดำเนินการกิจกรรมต่อ

ในกรณีที่สถานการณ์เป็นแบบที่ ๒ คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้จะต้องไม่ขวัญเสียหรือท้อถอย จะต้องยอมรับว่าไม่มีทางที่จะได้ผลสำเร็จเสมอไป คณะกรรมการฯ จะต้อง “จัดการความรู้จากความล้มเหลว” คือดำเนินการ AAR – After Action Review ตรวจสอบว่าเหตุใดจึงไม่บรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง หากจะดำเนินการฝึกอบรมอีก จะทำต่างจากเดิมอย่างไร หรือจะเริ่มด้วยกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติ นั่นคือคณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้จะต้องประเมินสถานการณ์ใหม่ กำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ โดยเอาความรู้ที่ได้รับจากความล้มเหลวมาใช้

การจัดการระบบจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานตามปกติไม่คุ้นเคย และมักมองเป็นกิจกรรมที่แยกต่างหาก ไม่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับงานของตน การจัดการระบบการจัดการความรู้จึงมีภารกิจสำคัญคือ หลังจากดำเนินการจัดตลาดนัดความรู้ หรือประชุมปฏิบัติการทำความรู้จักการจัดการความรู้แล้ว จะต้องให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการต่อไปนี้

1. ให้ผู้เข้าร่วม ทั้งที่เป็น “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ร่วมกันกำหนดแผนกิจกรรมที่จะกลับไปปฏิบัติ และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นภายใน ๓ เดือน
2. จัดระบบสารสนเทศ (เช่น เว็บไซต์ หรือ เว็บบล็อก) ให้แต่ละหน่วยงานย่อย หรือแต่ละกลุ่ม “คุณกิจ” เข้าไปแล้ว กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มตน, ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน และนำประสบการณ์นั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระหว่างเพื่อนร่วมงาน, เรื่องเล่าที่แสดงความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ หรือความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ และทุกๆเดือนมีการรวบรวม สังเคราะห์ความรู้จากการปฏิบัติ และเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติให้คั่นง่าย เป็นหมวดหมู่ และยกย่องกลุ่มผู้สร้างความรู้นั้น

3. ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานย่อยรวบรวม *ซุมความรู้* (Knowledge Assets) และ *แก่นความรู้* (Core Competence) สำหรับใช้งานและยกระดับความรู้โดยการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน และเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรได้รับรู้และนำไปใช้
4. มีการให้รางวัลแก่กิจกรรมเด่นด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการรวบรวม *ซุมความรู้* และ *แก่นความรู้* และแก่ผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ในแต่ละเดือน โดยที่รางวัลเน้นที่การสร้างคามยอมรับ และยกย่อง มากกว่าการให้วัตถุสิ่งของ
5. มีการจัดกิจกรรมตลาดนัดความรู้เล็กๆ ประจำเดือน ในหน่วยงานย่อย หมุนเวียนหน่วยงานเจ้าภาพ
6. กิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสม

เมื่อครบกำหนด 3 เดือน คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ขององค์กร จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลกิจกรรมและผลที่เกิดขึ้น นำมาตรวจสอบประเด็นต่อไปนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน หรือพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานย่อย และข้ามหน่วยงานย่อยหรือไม่
2. หน่วยงานย่อยใดที่มีการเปลี่ยนแปลงดีมาก เป็นเพราะเหตุใด
3. หน่วยงานย่อยใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย เพราะเหตุใด
4. จะขยายพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามข้อ ๒ ไปยังหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างไร
5. มีการรวบรวม *ซุมความรู้* (Knowledge Assets) และ *แก่นความรู้* (Core Competence) ไว้อย่างไรบ้าง มีการนำไปใช้และยกระดับความรู้อย่างไรบ้าง ในภาพรวมของทั้งองค์กร
6. ประเด็นอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร หรือมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร

คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ จะต้องคอยตรวจสอบ และหาทางส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และสร้างความรู้ขึ้นใช้งานอยู่ตลอดเวลา โดยควรต้องพิจารณาจัดกิจกรรมต่อไปนี้ ตามความเหมาะสม

1. การจัดให้ “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” ไปดูงานในหน่วยงานภายนอกที่มีผลงานหรือวิธีการเลิศ (Best Practice) ในงานที่เป็นหัวใจขององค์กร
2. การจัดกิจกรรม เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) หรือ Benchmarking
3. การจัดการประชุมปฏิบัติการ หรือตลาดนัดความรู้ เพื่อให้พนักงานที่ยังไม่เคยเข้าไ้รู้จักการจัดการความรู้โดยการสัมผัสด้วยตนเอง เป็นการเพิ่มจำนวนผู้ที่รู้จักและเข้าใจการจัดการความรู้

4. การจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อเสริมทักษะในการจัดการความรู้ เช่น สนทริยสนทนา (Dialogue), วิธีทำ Benchmarking, Peer Assist, AAR – After Action Review, Retrospect, วิธีสกัด *ขุมความรู้* (Knowledge Assets) ออกมาจากเรื่องเล่าของความสำเร็จ, วิธีสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ *ขุมความรู้* (Core Competence), เป็นต้น ให้แก่ “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย”
5. คัดเลือกหน่วยงานที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอในมหกรรมจัดการความรู้ระดับชาติ หรือนำเสนอในมหกรรมจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่น
6. คัดเลือก “คุณอำนวย” และ “คุณกิจ” ที่มีผลงานเด่น ไปเข้าประชุมจัดการความรู้ในต่างประเทศ เช่น KM Asia ที่ฮ่องกง หรือสิงคโปร์ หรือไปร่วมที่ยุโรป หรืออเมริกา ถ้ามีเงินงบประมาณมากพอ
7. หาทางช่วยเหลือหน่วยงานที่มีความอ่อนแอ ให้สามารถเริ่มดำเนินการได้ตามขีดความสามารถของตน
8. มีการสรุปภาพรวมของ *ขุมความรู้* และ *แก่นความรู้* ที่สังสมไว้ในองค์กร นำมาสื่อสารแก่พนักงาน และชี้ให้เห็นพลวัตของความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน และชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนขบวนการความรู้ขององค์กรต่อไปไม่หยุดยั้ง
9. ดำเนินการอื่นๆ ที่เหมาะสม

ในแต่ละปี จะต้องมีการสรุปภาพรวมของการดำเนินการจัดการความรู้ นำลงในรายงานประจำปีขององค์กร และของแต่ละหน่วยงานย่อย และนำมาสื่อสารแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานร่วมกันขับเคลื่อนระบบจัดการความรู้ และการเรียนรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน ให้อย่างยิ่งๆ ขึ้นไป

คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้จะต้องคอยติดตามตรวจสอบระบบการจัดการความรู้ โดยการหาคำตอบต่อคำถามต่อไปนี้

1. การดำเนินการจัดการความรู้ได้ดำเนินการเป็นเนื้อเดียวกันกับการพัฒนางาน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้หรือไม่ จะทำให้เป็นเนื้อเดียวกันยิ่งขึ้น ได้อย่างไร
2. การลงทุนในกิจกรรมจัดการความรู้ ก่อผลในด้านผลงาน ด้านการพัฒนาคน และด้านการสังสม สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คุ่มค่าการลงทุนหรือไม่ จะทำให้คุ่มค่ายิ่งขึ้นได้อย่างไร
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเหมาะสมต่อการดำเนินการจัดการความรู้หรือไม่ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างจริงจังเพียงใด จะใช้ให้ทรงพลังยิ่งขึ้นได้อย่างไร
4. เกิดการแบ่งปันความรู้ และเกิดการสื่อสาร ข้ามหน่วยงานย่อยเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงใด และจะส่งเสริมให้เพิ่มขึ้นได้อย่างไร
5. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอย่างไรบ้างหรือไม่ จะส่งเสริมให้การทำงานประจำมีการใช้ความรู้เพิ่มขึ้น มีการสร้างความรู้สำหรับใช้งาน เพิ่มขึ้นได้อย่างไร

6. มีการดูดซับความรู้จากภายนอก เอามาปรับใช้พัฒนางาน ให้เหมาะสมต่อบริบทขององค์กร หรือหน่วยงานย่อย อย่างไรบ้าง จะส่งเสริมให้มีการดำเนินการดังกล่าวเข้มข้นขึ้น และก่อผลพัฒนางานองค์กรมากยิ่งขึ้น ได้อย่างไร
7. พนักงานมีความสันทัด มีทักษะ ในการดำเนินการจัดการความรู้ เพิ่มขึ้นหรือไม่ ส่วนใดที่นับว่าเด่น ส่วนใดที่ควรดำเนินการพัฒนาเพิ่มเติม และควรดำเนินการอย่างไร
8. *ขุมความรู้* และ *แก่นความรู้* ขององค์กร มีเพียงพอ ทันสมัย และมีการพัฒนาตลอดเวลา สอดรับกับการพัฒนางานอย่างเหมาะสมหรือไม่ พนักงานสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาหรือไม่ พนักงานมีการใช้งานมากน้อยเพียงใด จะพัฒนาคุณภาพ ความครอบคลุม และการเข้าถึง (accessibility) ได้อย่างไรบ้าง
9. คำถามอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร

คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ จะต้องประสานงานไปยังผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการนโยบายสูงสุดขององค์กร ให้ได้รับรู้กิจกรรม กระบวนการ และผลสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัด หรือปัญหาของการดำเนินการจัดการความรู้ และให้ผู้บริหารสูงสุด และหรือคณะกรรมการนโยบายสูงสุด มีการแสดงความพอใจ หรือไม่พอใจ และมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และทรัพยากร สำหรับดำเนินการจัดการความรู้ แจกแจงหน่วยงานย่อย และแก่คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ อย่างน้อยปีละครั้ง ซึ่งหมายความว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่องสำคัญในระดับเท่าเทียมกันกับผลกำไร หรือผลงานที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ความสำคัญดังกล่าวสะท้อนออกมาเป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารสูงสุด และ กลไกกำกับดูแล (governance) องค์กร เอาใจใส่สอบถาม และติดตามผล รวมทั้งกำหนดนโยบายหรือแนวทางอย่างจริงจัง

คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้

หน้าที่

คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ มีหน้าที่ประสานงาน และเอื้ออำนวยความสะดวก ในการดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานภายในองค์กร รวมทั้งริเริ่มกิจกรรมเพื่อกระตุ้น และสร้างความคึกคักในกิจกรรมจัดการความรู้ คณะกรรมการนี้มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือ ล้มเหลวของการจัดการความรู้ และในความเป็นจริงแล้วคณะกรรมการชุดนี้ควรทำหน้าที่ในลักษณะ ของ คณะทำงาน มากกว่า

องค์ประกอบ

คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ขององค์กรควรประกอบด้วย

1. “คุณเอื้อ” คนใดคนหนึ่ง เป็นประธาน
2. “คุณอำนวย” ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่ประจำ รับผิดชอบงานประจำของระบบจัดการความรู้ เป็นกรรมการและเลขานุการ
3. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านพัฒนาองค์กร (OD – Organization Development) เป็นกรรมการ
4. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากร (HRD – Human Resource Development) เป็นกรรมการ
5. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT – Information & Communication Technology) เป็นกรรมการ
6. “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” อีกจำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ โดยกระจายให้ครบหรือเกือบครบหน่วยงาน

เหตุผล

เหตุที่คณะกรรมการประสานงานจัดการความรู้ควรมีองค์ประกอบตามข้างบนก็เพราะ

1. คณะกรรมการจะต้องช่วยกันทำให้การจัดการความรู้ประสานหรือแทรกอยู่เป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำ ทั้งทั้งองค์กร
2. จะต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ เสาะหาความรู้ ข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงาน ภายในองค์กร
3. ต้องทำให้กิจกรรมจัดการความรู้เป็นเนื้อเดียวกันกับกิจกรรมการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาบุคลากร
4. ต้องพัฒนาระบบ ICT ขึ้นรองรับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ คือต้องพัฒนา พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เป็น “พื้นที่เสมือน” (virtual space) ที่ง่ายต่อการใช้งาน (user friendly) ของพนักงานในองค์กร และเป็นที่ยึดเก็บ *ขุมความรู้* และ *แก่นความรู้* เพื่อการบรรลุ “วิสัยทัศน์” ขององค์กร ให้ง่ายต่อการค้นหาใช้งาน และง่ายต่อการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ



**KMITL
KM**



**การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา:
เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก**

โดย

รศ.ดร.อำนาจ แสงโนรี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง



หน้าที่

- (1) กำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน (หัวปลา) ของกลุ่มตน
- (2) ค้นหาความรู้จากภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดูดซึมความรู้จากภายนอก
- (3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ \Rightarrow ความรู้ใหม่
- (4) จัดบันทึกไว้ใช้งาน



คุณสมบัติ

- เจ้าหน้าที่ระดับพนักงานที่รับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตน
- อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน/ต่างหน่วยงานกัน



ทักษะที่ต้องมี :

1. ทักษะในการฟัง - ฟังอย่างลึกซึ้ง
2. ทักษะในการพูด - บอกความในใจและเหตุผล
3. ทักษะในการคิดเชิงบวก – ชื่นชมยินดี มองโลกในแง่ดี
4. ทักษะในการนำความรู้/วิธีการใหม่ ๆ ไปทดลอง
5. ทักษะในการสังเกต วัด หรือนับเพื่อบันทึกผลการทดลอง
6. ทักษะในการประเมินผลการทดลองด้วยตนเอง/ร่วมกันเพื่อน
7. ทักษะในการจดบันทึก “ความรู้”



การเริ่มต้น - ผู้เข้าร่วม

ข้อที่ 1 กำหนด “ห้วปลา” หรือ “ห้วปลาเล็ก”

ข้อที่ 2 หาความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้

ข้อที่ 3 เตรียมเรื่องเล่าเกี่ยวกับผลงานที่น่าภาคภูมิใจ ที่จะผลักดัน
การบรรลุ “ห้วปลา”

、



คำถามก่อนเริ่มต้นทำ KM

เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ที่ “การจัดการฝึกอบรม”

ตอบ เป็นวิธีดำเนินการที่ผิดโดยสิ้นเชิง

(วิจารณ์ พานิช, 2548)

เริ่มจากอะไรจึงจะถูกต้อง ?

ตอบ (1) ห้วปลา เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ และความเป็นเจ้าของ
“ห้วปลา”

(2) การเสาะหาความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจที่มีอยู่ในองค์กรที่จะช่วยให้
บรรลุ “ห้วปลา”



การประชุมดำเนินการดังนี้

- (1) แบ่งกลุ่มเล็ก ๆ มีสมาชิกกลุ่มประมาณ 8-10 คน
- (2) สมาชิกมาจากหน่วยงานเดียวกัน/มีประสบการณ์คล้าย ๆ กัน หรือเป็นคน
คิด
เหมือน ๆ กัน แยกไปอยู่คนละกลุ่ม
- (3) ดำเนินการประชุมช่วงแรกใช้เวลา 1-1½ ชั่วโมง เป็นการผลักดันเล่าเรื่อง
ของความสำเร็จ/ภาคภูมิใจตาม “หัวปลา”
- (4) ช่วยกันสกัด/ถอดความรู้ออกมาจากวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่
น่าชื่นชม
- (5) บันทึกเป็น “ขุมความรู้” และช่วยกันสังเคราะห์เป็น “แก่นความรู้”

ใบงานที่ 1 CoP

การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) และสร้างขุมความรู้ (Knowledge Assets)

คำชี้แจง

1. แบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 7-8 คน ผัดกันเล่าเรื่อง ประสบการณ์ความสำเร็จในการทำงานวิจัยที่สามารถได้นำเสนอ/ตีพิมพ์ในต่างประเทศและได้รับรางวัล ตามลักษณะงานวิจัยของแต่ละคน
2. ให้แบ่งบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่ม เป็น 3 ฝ่าย คือ **คุณอำนวย** **คุณลิขิต** และ **คุณกิจ** ดังนี้
 - 2.1 **คุณอำนวย** (Knowledge Facilitator) คือ **ผู้อำนวยความรู้** มีหน้าที่อำนวยความสะดวกประชุม คล้ายกับประธานในที่ประชุม (มีการกำหนดผู้ที่เป็นคุณอำนวยของแต่ละกลุ่มไว้แล้ว ตามรายชื่อที่แจกให้)
 - 2.2 **คุณลิขิต** (Note Take) คือ ผู้ที่มีหน้าที่คล้ายเลขานุการ เขียนสรุปย่อเรื่องที่เล่าของสมาชิกแต่ละคนลงป้ายนิเทศ และกระดานบันทึกการเล่าเรื่อง ให้เลือกสมาชิกในกลุ่ม 1 คน เป็นคุณลิขิต
 - 2.3 **คุณกิจ** (Knowledge Practitioners) คือ สมาชิกในกลุ่มทุกคน (รวมถึงคุณอำนวย และ คุณลิขิตด้วย) มีหน้าที่เล่าประสบการณ์ความสำเร็จในการทำงานวิจัยที่สามารถได้นำเสนอ/ตีพิมพ์ในต่างประเทศและได้รับรางวัล เน้นการเล่าเรื่องเหตุการณ์จากประสบการณ์จริง (การปฏิบัติจริงที่เป็นเทคนิควิธีการ) ซึ่งทำให้การทำงานสำเร็จ ใช้เวลาคนละ 5 - 8 นาที
3. ให้ช่วยกันถอดบทเรียนจากเรื่องที่เล่าเป็น **ขุมความรู้** (Knowledge Assets) หรือความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าลงในป้ายนิเทศและกระดานบันทึก ใบผลงานที่ 2 แล้วนำเสนอวิทยากรประจำกลุ่ม
4. พิจารณาคัดเลือกเรื่องเล่าที่ดีที่สุดของกลุ่ม 1 เรื่อง เพื่อนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ ใช้เวลา 5-8 นาที

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

วิทยากร KM

นิยามศัพท์

ขุมความรู้ (Knowledge Assets) คือ ความรู้ที่ได้จากการเล่าเรื่อง หรือความรู้ที่เป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ

ใบงานที่ 2 CoP

การสรุปขุมความรู้ (Knowledge Assets) ให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competences)

คำชี้แจง

1. ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันพิจารณาขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าแต่ละเรื่องในใบผลงานที่ 2 ในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1.1 ปรับแก้การใช้ภาษาเขียนในขุมความรู้แต่ละข้อให้ถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสม สามารถสื่อความหมายให้ผู้อ่านเข้าใจ

1.2 ปรับแก้การใช้ภาษาเขียนในขุมความรู้แต่ละข้อ ให้เป็นเชิงพฤติกรรมที่เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งผู้อื่นสามารถนำไปทำได้ เช่น “เจรจาด้วยความสุภาพอ่อนน้อมเพื่อขอให้ผู้รับบริการยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบด้วยความเต็มใจ”

1.3 ยุบรวมขุมความรู้ที่คล้ายกันให้อยู่ในหัวข้อเดียวกัน แล้วเขียนเรียบเรียงใหม่ให้เป็นขุมความรู้ใหญ่ที่ครอบคลุมขุมความรู้ย่อยที่นำมารวมกัน

1.4 ในกรณีที่ขุมความรู้จากเรื่องเล่า เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียงลำดับหัวข้อก่อน – หลัง ตามขั้นตอน

1.5 ในกรณีที่ขุมความรู้จากเรื่องเล่า ไม่ใช่ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้จัดลำดับความสำคัญของขุมความรู้ที่เป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ เรียงลำดับจากขุมความรู้ที่สำคัญมากที่สุด ไปหาขุมความรู้ที่สำคัญน้อยที่สุด

2. ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันสรุปขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าแต่ละเรื่องให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competences) ซึ่งเป็นสาระสำคัญ หรือหลักการ (Concept) สั้น ๆ ที่ง่ายต่อการจำและนำไปใช้ เช่น ผูกเป็นคำคล้องจอง (หรือรูปแบบอื่นที่กลุ่มคิดว่าเหมาะสม)

3. บันทึกความรู้ที่ได้ลงในใบผลงานที่ 3 CoP แล้วนำเสนอวิทยากรประจำกลุ่ม

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

วิทยากร KM