



# ยุทธศาสตร์ นักจัดการความรู้

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช

ถอดความจากหนังสือชื่อ  
Designing a Successful KM Strategy :  
A Guide for the Knowledge Management Professionals

เขียนโดย  
Stephanie Barnes and Nick Milton

# การจัดการความรู้คืออะไร

บันทึกชุด “ยุทธศาสตร์นักจัดการความรู้” นี้ ถอดความจากหนังสือชื่อ **Designing a Successful KM Strategy : A Guide for the Knowledge Management Professionals** เขียนโดย **Stephanie Barnes and Nick Milton** ที่ปรึกษา KM มากประสบการณ์

หนังสือเล่มนี้เขียนสำหรับเจ้าหน้าที่ หรือนักวิชาชีพด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Professionals) โดยตรง แต่ผมคิดว่า สารจะมีประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในฐานะ “ผู้ปฏิบัติ” ด้วย ไม่ว่าจะในฐานะ “คุณเอื้อ” “คุณอำนวย” หรือ “คุณกิจ” ไม่ใช่แค่มีประโยชน์ต่อนักวิชาชีพด้านการจัดการความรู้ โดยตรง เท่านั้น

บันทึกตอนที่ ๑ ได้จากการตีความบทที่ 1 **What Exactly Is Knowledge Management, and Why Do We Need It?**

ในโลกแห่งความเป็นจริง นิยามของ “การจัดการความรู้” ไม่ได้ชัดเจนและตรงไปตรงมาอย่างที่คิด แต่มีความเชื่อมโยงกันหลายเข้าไปในขอบเขตของคำและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมากมาย และนั่นคือพลังที่ แท้จริงของ “การจัดการความรู้” คือมันเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ มากมาย โดยที่ในหลายกรณีมัน เข้าไปอยู่แบบ KM Inside โดยจับตัว “การจัดการความรู้” ไม่ได้ด้วยซ้ำ

นั่นคือ “การจัดการความรู้” มีความหมายต่างกัน สำหรับต่างคน ดังนั้น ยุทธศาสตร์แรกคือ ต้องตกลงความหมายร่วมกันในกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเสียก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารระดับสูง

## ภูมิทัศน์ของการจัดการความรู้

ภูมิทัศน์ของการจัดการความรู้เป็นภูมิทัศน์ที่ซับซ้อน เขาเริ่มจากปลายนอกสุดไปสู่ปลายในสุด ดังต่อไปนี้

- **ข้อมูล (data)** “การจัดการความรู้” เชื่อมโยงกับ การจัดการข้อมูล (data management) การนำเอาข้อมูลมาเชื่อมโยง ด้วยเครื่องมือ linked data หรือวิเคราะห์หาแบบแผน (pattern) ด้วยเครื่องมือ data mining และเมื่อเป็นข้อมูลของลูกค้า ก็จะเข้าสู่ CRM (Customer Relations Management) และ Business Intelligence ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร และการตัดสินใจในธุรกิจ

- **สารสนเทศ (information)** “การจัดการความรู้” เชื่อมโยงกับการจัดโครงสร้างของสารสนเทศ ได้แก่ การจำแนกหมวดหมู่ของคำ (taxonomy), การจัดระบบคำ (ontology), การจัดระบบคำ โดยกลุ่มผู้ใช้ (folksonomy), การติดฉลากคำหรือสารสนเทศ (information tagging, metadata), ระบบค้นสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องมือค้นของวิสาหกิจ (enterprise search), การค้นหาความหมาย (semantic search), ระบบนำเสนอสารสนเทศ ได้แก่ intranet, portal ที่มีเครื่องมือจัดการสาระ (content management) เป็นตัวสนับสนุน, ระบบนำเสนอเป็นความรู้แจ้งชัดใช้ใน call center (call center KM), ซึ่งเชื่อมโยงกับ ฐานข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (customer knowledge base) ที่ใช้เครื่องมือ วิศวกรรมฐานความรู้ (knowledge base engineering)

- **การสร้างความรู้แจ้งชัด (creation of explicit knowledge)** เป็นองค์ประกอบสำคัญของ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสงวนความรู้ (knowledge retention) ซึ่งอาจใช้คำว่า การเก็บเกี่ยวความรู้

(knowledge harvesting), กิจกรรมทำนองเดียวกันสำหรับโครงการ เรียกว่า การตรวจจับบทเรียน (lessons capture) หรือการเรียนรู้จากบทเรียน (lessons learning) หากเป็นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานจำนวนมาก เรียกว่า การเรียนรู้จากประวัติศาสตร์ (learning history)

- **การสื่อสารภายใน** และการสื่อสารภายนอก เป็นกลไกให้เกิดการไหลของความรู้

- **การเชื่อมเครือข่าย** (networking) ทำให้เกิดการไหลของความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) จากคนสู่คน ประกอบด้วย ชุมชนเชิงปฏิบัติ (Community of Practice - CoP), ศูนย์ความเป็นเลิศ (Centers of Excellence), ชุมชนสนใจร่วม (Community of Interest), และเครือข่ายสังคม (Social Network) ซึ่งเชื่อมโยงไปยังเทคโนโลยี สื่อทางสังคม (Social Media) และเชื่อมโยงไปยังเครื่องมือแบ่งปันความรู้คือ เรื่องเล่าเร้าพลัง (storytelling), เครื่องมือ รวบรวมความรู้จากแหล่งที่กว้างขวาง คือ crowdsourcing เครื่องมือให้พนักงานทำงาน ร่วมมือกันด้วยเครื่องมือ collaboration technology

- **การสร้างนวัตกรรม** ด้วยเครื่องมือ innovation, creativity, deep dives เพื่อนำไปสู่ การสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ และบริการใหม่

- **มิติด้านจิตใจ** โยงสู่ ศาสตร์ว่าด้วยความรู้ (epistemology), การสร้างความหมาย (sense-making), ทฤษฎีความซับซ้อน (complexity theory), ทฤษฎีการตัดสินใจ (decision-making theory)

- **มิติด้านบุคคล** ได้แก่ การจัดการความรู้ส่วนบุคคล (personal KM) การเรียนรู้ขององค์กร เชื่อมโยงมายังกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลของความรู้ ซึ่งใช้กระบวนการในกลุ่มสุนทรียสนทนา ได้แก่ เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist), การส่งต่อความรู้ (knowledge handover), ร้านกาแฟความรู้ (knowledge cafe), ส่งต่อไม้เท้า (baton-passing), ตรวจสอบหลังกิจกรรม (after-action review), ตั้งคำถามเชิงชื่นชม (appreciative inquiry)

เพราะ “การจัดการความรู้” มีความครอบคลุมเชื่อมโยงกว้างขวาง และมีขอบเขตไม่ชัดเจน นักวิชาชีพ ด้านการจัดการความรู้จึงต้องร่วมกับ ฝ่ายบริหาร ดำเนินการยุทธศาสตร์กำหนดโฟกัส และความครอบคลุม ของ กิจกรรม “การจัดการความรู้” ขององค์กร ให้เกิดผลตอบแทนต่อธุรกิจ อย่างคุ้มค่า โดยเครื่องมืออย่างหนึ่ง คือ บอสตัน สแควร์ (Boston Square)

### บอสตัน สแควร์

เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจองค์ประกอบ ๔ ด้าน ของ “การ จัดการความรู้” โดยใช้เส้นแบ่งสองแกน ในแนวตั้ง (เชื่อมโยง – รวบรวม) และแนวนอน (ดึง-ผลัก) ดังรูป



### เชื่อมโยงและดึง

ช่องบนซ้าย “เชื่อมโยงและดึง” เป็น ระบบ, กระบวนการ, พฤติกรรม ที่ส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้ จากผู้อื่น ไม่หยุดอยู่แค่ ถามเครื่อง หรือ “ถามอากู” (Google) เครื่องมือเพื่อการนี้ได้แก่ community discussion forum, Q&A forum, Yellow Pages และตัวกระบวนการเพื่อการนี้ได้แก่

เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist), และ ถามอย่างชื่นชม (appreciative inquiry) ทักษะและฉันทะ ในการถาม เป็นเรื่องสำคัญ

### **เชื่อมและผลัก**

ช่องบนขวา “เชื่อมและผลัก” เป็น ระบบ, กระบวนการ, พฤติกรรม ที่ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ แก่ผู้อื่น เทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่ บล็อก, ไมโครบล็อก, ส่งต่อไม้อือ, ส่งต่อความรู้, mentoring, สอน, และ บรรยาย ทักษะและฉันทะในการบอก เป็นเรื่องสำคัญ

### **รวบรวมและผลัก**

ช่องล่างขวา “รวบรวมและผลัก” เป็น ระบบ, กระบวนการ, พฤติกรรม ที่ส่งเสริมให้พนักงานร่วม พัฒนาฐานความรู้ขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ ระบบจัดการบทเรียน (lessons management systems), คลังวิธีปฏิบัติเลิศ (repository for best practices), วิกี, ฐานความรู้ สำหรับ คอลล์เซนเตอร์, อินทราเน็ต และห้องสมุดออนไลน์ ทักษะและ ฉันทะในการตีพิมพ์ เป็นเรื่องสำคัญ

### **รวบรวมและดึง**

ช่องล่างซ้าย “รวบรวมและดึง” เป็น ระบบ, กระบวนการ, พฤติกรรม ที่อำนวยความสะดวกต่อ การค้นหาความรู้ในระบบออนไลน์ โดยพนักงาน เทคโนโลยีที่ใช้คือเครื่องมือค้นหาทั้งหลาย เช่น simple search, semantic search, data mining, text mining ทักษะและฉันทะในการ ค้นหา เป็นเรื่องสำคัญ

### **ดำเนินการแบบองค์รวม**

ระบบ “การจัดการความรู้” ขององค์กรต้องดำเนินการครบถ้วน ทั้ง ๔ ช่องข้างบน หลุมพรางที่พบบ่อยคือ มีการโฟกัสที่ quadrant เดียว ทำให้ “การจัดการความรู้” ขาดพลัง “การจัดการความรู้” ที่ดี ใช้พลังของ ทั้งสี่ quadrant ให้เกิด synergy ส่งผลดีต่อธุรกิจขององค์กรอย่างคุ้มค่า

หลุมพรางของการจัดการความรู้คือ ลงทุนทำกิจกรรมใน quadrant เดียวอย่างครึกโครม แล้วในไม่ช้าก็เหี่ยวเฉา เพราะไม่เกิดผลลัพธ์อย่าง แท้จริงต่อองค์กร ระบบ “การจัดการความรู้” ต้องมีสมดุลและการสนธิพลัง

ระหว่างกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรู้ปฏิบัติ ได้แก่ ถ้ามอง ทออบ พิมพ์เผยแพร่  
ค้น และเอาไปใช้ ผมจึงปรับปรุงภาพจากหนังสือต้นฉบับเป็นดังนี้



### กำหนดขอบเขต

เนื่องจาก “การจัดการความรู้” มีขอบเขตกว้างขวาง และมีหลายมิติ การดำเนินการ “การจัดการความรู้” จึงมีความเสี่ยงสองด้านที่ตรงกันข้าม คือทำมากเกินไป กับ ทำน้อยเกินไป ทำมากเกินไปก็จะเพื่อ ขาดโฟกัส ทำน้อยเกินไปก็ขาดพลัง

เขาแนะนำให้ใช้เครื่องมือ บอสตัน สแควร์ ในการปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดขอบเขตและจุดเน้น โดยต้องไม่ลืมปรึกษาผู้บริหารระดับสูงด้วย

จุดสำคัญที่สุดคือ ต้องเน้นสนองความต้องการของธุรกิจหลักขององค์กร

## ทำไมต้องจัดการความรู้

เหตุผลที่ “การจัดการความรู้” เป็นสิ่งจำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ ได้แก่

### ความเร็วของการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก และอัตราเร็วเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และผู้คนเปลี่ยนงานหลายครั้งในช่วงชีวิตการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือโครงสร้างประชากร และ ณ เวลานี้ (พ.ศ. ๒๕๕๘, ค.ศ.2015) คนยุค baby boomer กำลังเกษียณอายุงาน ความเสี่ยงต่อความรู้ในการปฏิบัติงานดีๆ จะสูญไปกับผู้เกษียณ อายุงาน ต้องการการจัดการความรู้ซึกษาของรูป และมีความจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานใหม่เรียนรู้ อย่างรวดเร็ว ตามซึกซ่ายของรูป ย้ำความสำคัญของ อัตราความเร็ว (speed) ของการเรียนรู้ โดยที่เมื่อเรียนรู้แล้วไม่ใช่ทำตามแบบเดิม แต่มีการยกระดับ (สร้างการเปลี่ยนแปลง-นวัตกรรม) ขึ้นไปอีก

### สารสนเทศคลื่น

สารสนเทศคลื่น เป็นสัญญาณบอกว่ามีโอกาสนามากล้นเป็นความรู้ที่มีคุณค่า และวิธีการที่ทรงพลังยิ่ง คือใช้ พลังรวมหมู่ (collectivity) “การจัดการความรู้” ที่ดำเนินการอย่างถูกต้อง เป็นการใชพลังรวมหมู่เพื่อทำงานสร้างสรรค์ให้แก่องค์กร และแก่มนุษยชาติ

นอกจากนั้น พนักงานยังมีโอกาสฝึกฝนตนเองให้เป็นที่ “ผู้ให้” และ “ผู้รับ” เป็นการองกมด้านใน ของตนเอง ให้รู้จักทำในสิ่งที่มีคุณค่าเหนือผลประโยชน์ส่วนตนเพียงถ่ายเดียว

### สรุปและขั้นตอนต่อไป

หัวใจของยุทธศาสตร์ “การจัดการความรู้” คือนักวิชาชีพด้านการจัดการความรู้ต้องเข้าใจภาพรวมของ “การจัดการความรู้” อย่างถ่องแท้ ทำให้สามารถวางยุทธศาสตร์ดำเนินการ “การจัดการความรู้” ขององค์กร



อย่างเหมาะสม ไม่กว้างเกินไปจนขาดจุดเน้น และไม่แคบเกินไปจนขาดพลัง เครื่องมือที่ใช้คือ บอสตัน สแควร์ และความเข้าใจบริบทขององค์กรตามรูปข้างล่าง

