



เครื่องมือ การจัดการความรู้ (KM) ในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR)



รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา แก้วเทพ

โครงการ การบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ประจำปี 2564



เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) ในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR)

ISBN 978-616-91226-5-4

ผู้เขียน รศ.ดร.กาญจนา แก้วเทพ

บรรณาธิการ กชกร ชินวงค์

ที่ปรึกษา ศ.ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง อภาฯ พงศ์ศิริแสน
ชีวัน ชันธรรม สุภาวดี ตันธนวัฒน์
ปวีณา ราชสีห์ พีรพัฒน์ โกศลศักดิ์สกุล
พัชยา มาสมบูรณ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2565 จำนวน 1,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 ตุลาคม 2565 จำนวน 500 เล่ม

ผู้สนับสนุน สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

96 ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร

กรุงเทพมหานคร 10900

โทรศัพท์ 0 2579 1370

ผู้จัดพิมพ์

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อท้องถิ่น

(Community – Based Research Institute Foundation)

ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ คณะเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 50200

ตู้ ปณ.259 ปณฝ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อำเภอเมือง

จังหวัดเชียงใหม่ 50202

โทรศัพท์/โทรสาร 0 5389 2662

สถาบันคลังสมองของชาติ

อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19 เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา

แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0 2126 7632-34 โทรสาร 0 2126 7635

Website: www.knit.or.th

ออกแบบ/พิมพ์ที่ หจก.วนิดาการพิมพ์ 14/2 หมู่ที่ 5 ตำบลสันติเสื่อ

อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

โทรศัพท์/โทรสาร 0 5311 0503-4



ค ำ หน้ ำ

ในท่ามกลางช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่หลากหลายในปัจจุบัน ทั้งที่มีอยู่ในตัวคน องค์กร โครงการ สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีองค์ความรู้ที่แฝงอยู่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักเป็นองค์ความรู้ที่อยู่กระจัดกระจาย และยากต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น **การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)** จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในปัจจุบัน และอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้การเข้าถึง และการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์มีความสอดคล้องเหมาะสมกับเจตนารมณ์ของผู้ที่ต้องการใช้ องค์ความรู้นั้นเพื่อไปพัฒนาคน หนุนเสริมการทำงานขององค์กร หรือชุมชน ท้องถิ่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างสูงสุด

“งานวิจัยเพื่อท้องถิ่น” ที่ดำเนินการขับเคลื่อนมายาวนานตั้งแต่ปลายปี 2541 ก็เป็นแหล่งขององค์ความรู้ชั้นเยี่ยม โดยเฉพาะองค์ความรู้ที่มีอยู่ในเนื้อในตัวของผู้เกี่ยวข้อง ที่ประกอบไปด้วย นักวิจัย CBR พี่เลี้ยง หรือโหนด (Node) ตลอดจนถึงภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมสัมพันธ์กับโครงการวิจัยนั้น ๆ ทั้งนี้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานวิจัยได้ถูกสั่งสมบ่มเพาะอยู่ในตัวคน และเพิ่มพูนมากขึ้นตามสถานการณ์ของสังคม

ชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องคาคพพที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ มีรูปแบบการทำงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นที่แตกต่างไปจากเดิม และในขณะเดียวกันก็มีองค์ความรู้ที่ทวีคูณเพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึงน่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง หากความรู้เหล่านั้นจะสูญสลายหายไปพร้อมกับการสิ้นสุดระยะเวลาของโครงการวิจัย

ด้วยเหตุนี้ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management: KM) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นเครื่องมือที่เข้ามาช่วยดึงเอาองค์ความรู้จากงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นออกมา เพื่อพัฒนาความรู้ให้เป็นระบบ เอื้อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงความรู้ ที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้รู้ ตลอดจนจนถึงการนำมาใช้ในการยกระดับและต่อยอดงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นมีรูปธรรมการทำงานวิจัยที่ชัดเจน สามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ผ่านการจัดการความรู้ไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญาของงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น ที่กล่าวไว้ว่า “สร้างสรรค์ปัญญา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น”

หนังสือ “เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) ในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR)” เล่มนี้ ท่านอาจารย์กาญจนา แก้วเทพ ได้เขียนขึ้น โดยใช้โอกาสในการเข้าร่วมเป็นวิทยากรการอบรมหนุนเสริมความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้แก่พี่เลี้ยงและโหนด CBR ภาคอีสาน ในการประชุมเพื่อร่วมด้วยช่วยกันสร้างความรู้ (Co-creation of knowledge) ซึ่งจัดขึ้นในช่วงเดือนธันวาคม 2564 ผลจากการอบรมในครั้งนั้น ได้เติมเต็มความรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วม และสามารถนำเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ และช่วยหนุนเสริมการทำงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นในพื้นที่ได้อย่างเป็นระบบและมีรูปธรรมการทำงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นที่ชัดเจน นำไปสู่การตอบเป้าหมายของโครงการได้

ทางคณะผู้จัดทำหนังสือพิจารณาแล้วเห็นควรว่า เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จะช่วยเติมเต็มความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ให้แก่นักวิจัย CBR พี่เลี้ยงหรือโหนด (Node) ตลอดจนภาคีเครือข่าย และผู้ที่สนใจการทำงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น ที่จะสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้รับจากหนังสือเล่มนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างเป็นระบบ ทำให้มองเห็นเป้าหมายและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนของโครงการ ตลอดจนช่วยยกระดับกระบวนการงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นให้มีพลัง และช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมได้เพิ่มมากขึ้น

คณะทำงานมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อท้องถิ่น



ສາ ຣ ບັ ງ

บอกกล่าว	8
ส่วนที่ 1 check stock และประวัติ	16
(1) การเช็คสต็อกต้นทุนความรู้เดิมเรื่อง KM ของผู้เข้าร่วมประชุม	17
(2) ประวัติความเป็นมาของแนวคิด KM	23
ส่วนที่ 2 นานาคำนิยาม	36
(ก) 5 คำนิยามของ KM	37
(1) การใช้ keywords หาจุดร่วมของคำนิยาม	39
(2) คำนิยามของวิจารณ์ ฟานิช (สคส. – ปลาทุโมเดล)	41
(3) คำนิยามของ กพร.	47
(4) คำนิยาม “วงเกลียวแห่งความรู้” ของ Nonaka	49
(5) คำนิยามจาก DIKW Pyramid: วิกีพีเดีย	50
(ข) แนวคิด DIKW Pyramid	52
ส่วนที่ 3 โมเดลของ KM	74
(1) โมเดลปลาทุ	76
(2) โมเดลวงเกลียวแห่งความรู้	83
(3) โมเดลของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt)	97
ส่วนที่ 4 เครื่องมือช่วยทำงาน KM	106



บ อ ก ก ลั า ว

เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) ในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR)

(1) **พิกัดของเอกสาร** งานเขียนชิ้นนี้มีชื่อ “ตำราที่ว่าด้วยการจัดการความรู้” (Knowledge Management – KM) (ซึ่งหากผู้อ่านมีความประสงค์จะอ่านตำราดี ๆ ว่าด้วยเรื่อง KM ก็มีอยู่มากพอสมควรในบ้านเรา เช่น งานของ วิจารย์ พานิช, 2549 ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2550 บดินทร์ วิจารย์, 2547) หากแต่เอกสารชิ้นนี้มีสถานะเป็น “คู่มืออ่านประกอบการฝึกอบรมเรื่องการนำเครื่องมือ KM มาใช้ในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR)” โดยแหล่งที่มาของเนื้อหาเอกสารนี้ได้มาจาก “การประชุมเพื่อร่วมด้วยช่วยกันสร้างความรู้” (Co-creation of knowledge) ระหว่างทีมวิทยากร (ผู้เขียนและทีม) ทีมจัดการประชุม (กลไก CBR ภาคอีสาน) และผู้เข้าร่วมประชุม (ไหนด-พี่เลี้ยง และทีมนักวิจัยชุมชนจาก 14 โครงการวิจัยภาคอีสาน) ในช่วงเดือนธันวาคม 2564

ถ้าใส่เกียรติยศหลังขยับไปอีกนิดว่า การจัดประชุมศึกษาร่วมกันครั้งนี้ทำไปเพื่อเป้าหมายอะไร ก็จะได้คำตอบว่า เนื่องจากในช่วงปี 2564 บรรดาโครงการวิจัยเพื่อท้องถิ่นทั้ง 14 โครงการที่แม่จะมี “โจทย์วิจัยที่แตกต่างกันไป” บางโครงการทำเรื่องเลี้ยงโคเนื้อ บางโครงการทำเรื่อง

ป่าสาธารณะใกล้เมือง ฯลฯ แต่ทว่า ทั้ง 14 โครงการก็มีลักษณะร่วมกันคือ เป็นโครงการต่อเนื่อง และมี “**โจทย์ร่วม**” ของทุกโครงการในปี 2564 คือ จะทำการ**ขยายผลการทำงาน** (extension) ของการดำเนินงาน โดยปักธงไว้ว่า ในการขยายผลการทำงานครั้งนี้จะใช้**เครื่องมือและวิธีการที่แตกต่าง** ไปจากที่เคยทำ ๆ มา คือจะมุ่งใช้ “**การจัดการความรู้**” (KM) เป็นเครื่องมือในการขยายผล

ดังนั้น จึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่า เครื่องมือ KM ที่จะนำมาใช้ ในครั้งนี้มี**เป้าหมาย/มีจุดหมายปลายทาง**อยู่ที่ไหน/เพื่ออะไร (เพื่อการขยายผล) ซึ่งหากพูดด้วยภาษาของปลาทุโมเดลก็นับว่า ในส่วนของหัวปลา โดยเฉพาะ “**ตาปลานั้นใสแจ๋ว**” ว่า เราจะจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร เพราะ “**ความรู้ที่ถูกจัดการนั้นจะพร้อมใช้**”ก็ต่อเมื่อรู้ว่า กำลังจะเอาความรู้นั้นไป**ใช้ทำอะไร**” ตาปลาที่ใสแจ๋วนี้ถือเป็นหัวใจห้องแรกของ KM (ดูรายละเอียดต่อไป นี่เป็นแค่ตัวอย่างหนึ่งโฆษณา) เรียกว่า “**ออกสตาร์ทได้ดี มีชัยไปกว่าครึ่ง**”

(2) **ต้นทุนความรู้ของโหนด/พี่เลี้ยง CBR ไม่ว่างเปล่า** ผู้เขียนมีสมมติฐานว่า บรรดาโหนด-พี่เลี้ยงและนักวิจัยชุมชนทั้ง 14 โครงการที่เข้าร่วมการประชุมครั้งนี้ เป็นผู้ที่ไม่ว่างเปล่าในเรื่อง KM อย่างแน่นอน ทั้งนี้เนื่องจากกระแสความรู้เรื่อง KM ที่แจ้งเกิดในโลกตะวันตก (และญี่ปุ่น) เมื่อราวปี ค.ศ.1970 และได้ไหลบ่าเข้ามาในสังคมไทยราว ๆ ช่วงหลังของทศวรรษ 2540 ความรู้เรื่อง KM ได้รับการอ้าแขนต้อนรับอย่างดียิ่งจากทุกวงการในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจเอกชน (ซึ่งมีเคมีเข้ากันดีอย่างยิ่งกับเรื่อง KM) ในส่วนของภาคราชการนั้นก็ให้การต้อนรับแนวคิดเรื่อง KM ในระดับนำประทับใจถึงขนาดที่ KM มีสถานะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จตัวหนึ่งของการปฏิบัติงานเลยทีเดียว ส่วนในสถาบันการศึกษาซึ่งมีงานผูกพันอยู่กับเรื่องการสร้างและการใช้ความรู้อยู่แล้ว ก็ไม่ต้องสงสัยเลยว่าภาคการศึกษาของไทยจะเปิดรับแนวคิดเรื่อง KM อย่างกระตือรือร้น

ขนาดไหน (ผู้เขียนลองสำรวจหัวข้อ “KM” เฉพาะในฐานข้อมูลของจุฬาฯ เมื่อปลายปี 2564 ก็พบว่า มีชิ้นงานศึกษาอยู่ประมาณ 2,000 กว่าชิ้นที่ เกี่ยวข้องแบบตรง ๆ เลย)

ในส่วนของภาคประชาสังคม การขานรับแนวคิดเรื่องการจัดการ ความรู้ก็คึกคักไม่แพ้การอื่น ๆ ผู้เขียนวิเคราะห์ว่า การเปิดรับแนวคิดเรื่อง KM อย่างแพร่หลายในสังคมไทยในช่วงปลาย ๆ ทศวรรษ 2540 นั้น อาจจะมีบางส่วนที่เปิดรับในลักษณะแบบ “โหนกระแส” แต่ก็คงมีหลายส่วน ที่เดียวที่เปิดรับแนวคิดนี้ด้วยความตระหนักและความเข้าใจถึงเรื่องความ สำคัญของ “ความรู้” ว่า “ความรู้” นั้นเป็นอะไรที่ **มากไปกว่าแค่ความรู้ เสียแล้ว** เพราะความรู้สามารถนำไปสู่ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ (มีวิชา เหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน) ความรู้สามารถแปลงเป็นอาวุธนิวเคลียร์ได้ ความรู้เป็นเรื่องการเมือง ความรู้เป็นอาวุธสำหรับการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ฯลฯ (ที่จริง สังคมไทยมีความตระหนักเรื่อง “ความรู้คืออำนาจ” มายาวนาน พอสมควรแล้ว เช่น ในนิทานพื้นบ้านหรือวรรณกรรมโบราณของไทย ก็ได้สาธิตให้เห็นว่า แม้แต่ความรู้ที่ดูเล็กๆ เช่น การเป่าปี่ แต่ถ้ามีความรู้ ขั้นสุดยอดเช่นพระอภัยมณี ก็สามารถเป่าปี่ให้นางยักษ์ออกแตกตายได้ เป็นต้น)

เมื่อกระแส KM พัดผ่านมาแรงขนาดนี้ในทุกแวดวงของสังคมไทย ผู้เขียนก็แน่ใจว่า คนทำงาน CBR ก็คงต้องพลอยฟ้าพลอยฝนได้พบปะเจอ เจอกับแนวคิด KM อย่างแน่นอน (และจากการพูดคุยกับโหนดรุ่นอาวุโส หลายท่านก็ยืนยันเช่นนั้น) ในแวดวง CBR จึงได้มีการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำความรู้จักและทำความเข้าใจกับแนวคิด KM และบางแห่งได้ทดลอง นำมาใช้ในภาระงานของ CBR บ้างแล้ว โดยการนำมาใช้ของแต่ละโหนดนี้ อาจจะมีมากบ้าง น้อยบ้าง เข้มข้นบ้าง เจือจางบ้าง ตามความสนใจของแต่ละโหนด ดังตัวอย่างงานวิจัย CBR บางชิ้นที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่อง KM มาใช้เป็น “เครื่องมือช่วยการศึกษา” เช่น เกศสุดา สิทธิสันติกุล (2559)

ได้นำเครื่องมือการจัดการความรู้ในเรื่องความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติจากกรณีศึกษา 9 แห่งใน 3 จังหวัดภาคเหนือ เพื่อนำชุดความรู้ที่ได้มาทดลองขยายผลในพื้นที่ใหม่ 1 แห่ง หรืออีกชิ้นงานหนึ่งของ บิน คงทน และคณะ (2560) ก็ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เรื่องการบริหารจัดการน้ำจากพื้นที่ที่เคยทำงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นใน 5 หมู่บ้าน เพื่อนำชุดความรู้ที่ได้มาขยายผลกับอีก 6 หมู่บ้านใหม่ให้ครบทั้งตำบลลำโรง อำเภอโพธิ์ไทร จังหวัดอุบลราชธานี เป็นต้น

แต่ถึงแม้ชาว CBR จะรู้จัก จะเข้าใจ และได้นำเอาแนวคิดเรื่อง KM มาใช้กันบ้างแล้ว แต่ทว่าชะตากรรมของ KM ก็เหมือนกับแนวคิดใหม่ ๆ ทั่วไป คือเมื่อแพร่หลายขยายตัวมากขึ้น ๆ ก็มักจะออกอาการเพี้ยนอันเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้หรือเข้าใจอย่างขาด ๆ เกิน ๆ ดังเช่นงานวิจัยสำรวจผลการนำเอา KM มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐเมื่อปี 2550 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, อ้างจาก ฉันทศรภรณ์ นิลอรุณ, 2552) ได้พบปัญหาหลัก ๆ 4 ปัญหาในการนำเอา KM มาใช้ในหน่วยงานรัฐ ซึ่งหนึ่งใน 4 ปัญหานั้นก็คือ **ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในเรื่อง KM ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ** (อีก 3 ปัญหาก็คือเป็นเรื่องการสนับสนุนจากเจ้านาย บทบาทของหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบเรื่อง KM การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ)

ความเข้าใจที่แตกแถวออกไปในเรื่อง KM ทำให้ในงานเขียนของ วิจารย์ พานิช ผู้ขับเคลื่อนคนสำคัญเรื่อง KM ในประเทศไทยต้องออกมาพูดแบบ **“โปรดฟังอีกครั้ง”** ว่า “อะไรบ้าง 6 ประการที่ยังไม่ใช่งาน KM” (ดูรายละเอียดในตอนต่อไป) และแม้ว่าหน่วยงานหลักของภาครัฐ เช่น กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ซึ่งเป็นฟันเฟืองตัวหลักในการขับเคลื่อนเรื่อง KM ในหน่วยงานภาครัฐจะระบุอย่างชัดเจนว่าการจัดการความรู้นั้นไม่ใช่เป้าหมายของการทำงาน หากแต่เป็นเพียงแค่ **“เครื่องมือช่วยการทำงาน”** (tool) แต่เมื่อมีเงื่อนไขกึ่งชักชวนนิด ๆ

ก็บังคับหน่อยๆ ให้มีการทำ KM ในทุกหน่วยราชการ การทำ KM ในหลายหน่วยงานก็เคลื่อนคล้อยเข้าสู่โหมดของ “เป่าหมาย” ไปได้ทั้งแบบที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ

จากเหตุผล 2-3 ประการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ คือแม้ว่าไหนดและนักวิจัยชุมชนจะมีต้นทุนหน้าตักความรู้เรื่อง KM อยู่ในระดับหนึ่ง แต่เมื่อจะมีการนำ KM มาใช้ในปี พ.ศ.2564 นี้ในรูปแบบการใช้ KM ในระดับสูงคือมีสถานะเป็น “โจทย์หนึ่งของหัวข้อวิจัย” และจากข้อเท็จจริงที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การนำแนวคิด KM มาใช้นั้นมักจะมิชอบติดขัดเรื่องความเข้าใจ KM ที่กะพ่องกะแพ่งของผู้ใช้ ดังนั้น เพื่อเป็นการลดระดับความเสี่ยงในการนำ KM มาใช้งานครั้งนี้ การจัดการประชุมในเดือนธันวาคม 2564 นี้ จึงเป็นเสมือน “การโหลดซ้ำ” (Reload) เพื่อเคลียร์พื้นที่ความเข้าใจเรื่อง KM ของทีมงานวิจัยชุมชนให้ใสกระจ่างก่อนจะนำไปใช้งานนั่นเอง

(3) แนวคิด KM ถึงจะแก่ แต่ก็ยังเท่อยู่: KM never die
ถึงแม้แนวคิด KM จะไหลบ่าเข้ามาในสังคมไทยตั้งแต่ช่วงปลายๆ ทศวรรษ 2540 และเคยมีกระแสความนิยมแบบกราฟพุ่งขึ้นสูงยิ่ง (ในช่วงเวลานั้นใครไม่ทำวิจัยหรือไม่พูดเรื่อง KM ก็คงตกกระแส !!) แต่ก็ยังเป็นธรรมดาของโลกที่เมื่อมีขาขึ้น ก็ต้องมีขาลง ดังนั้น เมื่อผ่านไปสักหนึ่งทศวรรษ แนวคิดเรื่อง KM ก็ต้องหลีกทางให้กับแนวคิดใหม่ๆ ที่เข้ามาแทนที่ กระแสความสนใจเรื่อง KM จึงลดลงสู่ “ระดับปกติ” แต่ทว่าก็ไม่ถึงกับหลุดจากกระแสความสนใจไปเลย ผู้เขียนยังพบว่ามีงานศึกษาเรื่อง KM ในแวดวงต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (ในระดับปกติ ไม่กระดีกระด่าแบบช่วงก่อนหน้า) มาจนถึงช่วงปัจจุบันคือทศวรรษ 2560 นี้ เรียกว่า KM นั้น แม้จะเป็นแนวคิดเก่าแก่ แต่ก็ยังเท่อยู่ก็คงพอได้ (ผู้เขียนวิเคราะห์ว่าน่าจะเป็นเพราะแนวคิด KM เป็นอาวุธสำคัญชิ้นหนึ่งของสังคมที่มีความรู้เป็นฐาน - knowledge-based society)

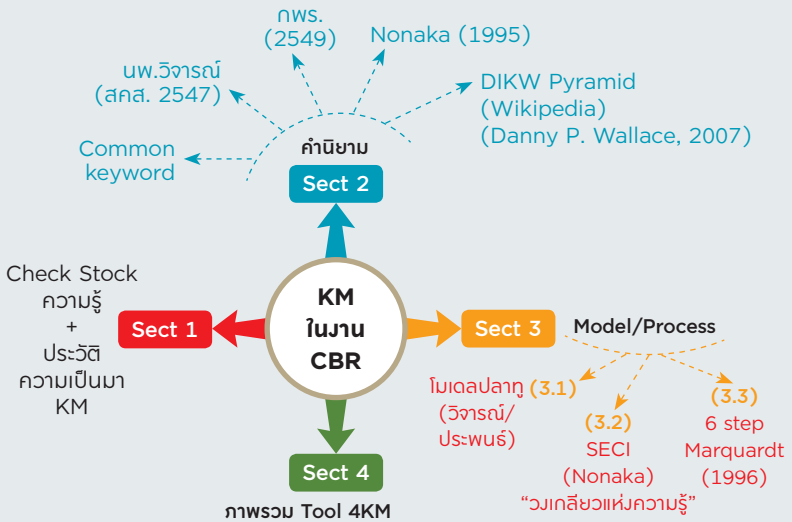
และนับตั้งแต่แนวคิดเรื่อง KM ได้แจ้งเกิดมาตั้งแต่ราว ค.ศ.1970 เมื่อเวลาผ่านไปสัก 30-40 ปีที่มีกรนำแนวคิด KM มาใช้ ปัญหาหนึ่งทีค่อยๆ ก่อตัวมาเล็กๆ (แบบมะเร็ง) ก็ค่อยๆ ขยายตัวมากขึ้น ปัญหานั้นก็คือ ปัญหาเรื่อง “ลำดับชั้นของความรู้” ที่นำมาจัดการ กล่าวคือ ในขณะที่เราคิดว่า เรากำลังจัดการ “ความรู้” อยู่ นั่น แต่แท้จริงแล้ว เรากำลังตกเป็นฝ่ายที่ถูก “ความรู้” จัดการอยู่ต่างหาก เพราะว่า สิ่งที่เราคิดว่าเป็น “ความรู้” (knowledge) นั้น แท้จริงแล้วเป็นเพียงแค่ “ข้อมูลดิบ” (Data) หรือ “สารสนเทศ” (Information) เท่านั้น ถ้าเทียบกับเกมโปลิศจับขโมย ก็คือ ตำรวจจับได้แค่ปลาชิวปลาสร้อย แต่ไม่ได้ตัวการใหญ่

จากปัญหาเรื่อง “ลำดับชั้นของสิ่งที่นำมาจัดการ” ในช่วงปี ค.ศ.2007 Danny P. Wallace (2007) จึงได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง **DIKW Pyramid** มาเป็นยาแก้ปัญหาคำการจับผิดตัวที่กล่าวมาแล้ว และวิกิพีเดีย (2550) ก็ได้นำเอาแนวคิดใหม่เรื่องปิรามิด DIKW นี้มา “ปรับคำนิยามใหม่” (Redefinition) ของ “การจัดการความรู้ว่าคืออะไร” อันถือว่าเป็น Version ล่าสุดของคำนิยามของ KM (ที่เคยมีอยู่อย่างหลากหลายจนหลายตา)

ในงานศึกษาร่วมกันของโหนดและนักวิจัยชุมชน CBR ภาคอีสานครั้งนี้ จึงได้เอาจริงเอาจังกับ “คำนิยาม version รุ่นล่าสุดของ KM” คือ DIKW Pyramid ทั้งด้วยการร่วมกันศึกษาแนวคิดนี้อย่างละเอียด และทั้งลงมือทดลองปฏิบัติแยกแยะลำดับชั้นของความรู้และพาคำความรู้ชั้นขึ้นไต่ระดับไปตามขั้นปิรามิดด้วย

อนึ่ง สำหรับเนื้อหาเรื่อง KM ในเอกสารชิ้นนี้ เป็นการนำเอาแนวคิด KM ที่เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งจากภายนอกและภายใน CBR เอง โดยได้ทำการคัดสรรกรรม ปรับแต่ง ด้รูปความรู้ทั้งหลายให้เหมาะสมลงตัวกับภารกิจของงาน CBR อันเป็นไปตามหลักการของ KM นั้นเอง

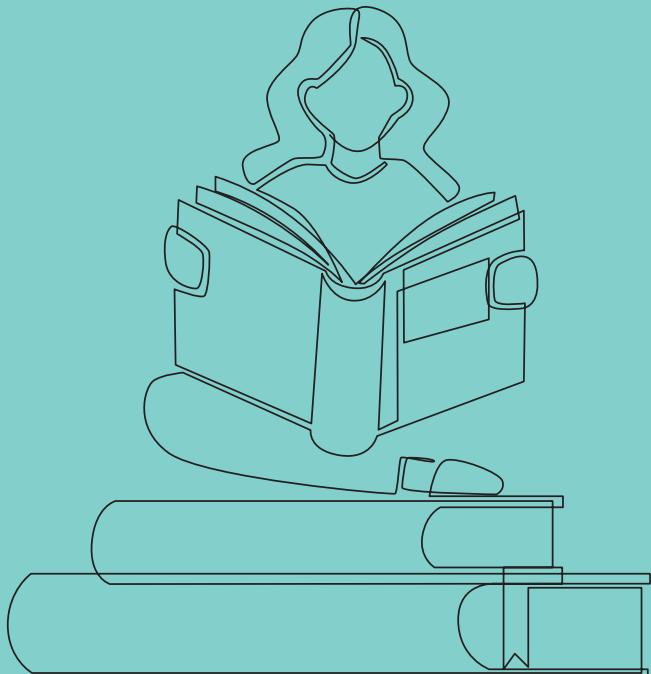
สำหรับขอบเขตของเนื้อหาเรื่อง KM ในงาน CBR จะมีดังที่แสดง
ในภาพนี้



ส่วนที่ 1 check stock และประวัติ

ในส่วนที่ 1 นี้ จะประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ

- (1) การเช็คสต็อกต้นทุนความรู้เดิมเรื่อง KM ของผู้เข้าร่วมประชุม
- (2) ประวัติความเป็นมาของแนวคิด KM





(1) การเช็กสต็อกต้นทุนความรู้เดิมเรื่อง KM ของผู้เข้าร่วมประชุม

ดังที่ได้เกริ่นมาแล้วว่า งานของฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นนั้นเป็น “ระบบเปิด” (open system) ดังนั้น คนทำงาน CBR จึงมีการเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานที่พัดผ่านเข้ามาในสังคมความรู้ของไทยอยู่อย่างสม่ำเสมอ จึงแน่ใจได้ว่า ชาว CBR คงจะไม่ว่างเปล่าอย่างแน่นอนในเรื่อง KM (มีตัวอย่างของหลักฐานว่า ในปี พ.ศ.2545 ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นซึ่งในขณะนั้นเรียกว่า “สำนักงานภาค” ได้จัดการประชุมใหญ่เรื่อง “ชุมชนท้องถิ่นกับการจัดการความรู้โดยอิสระ” ที่แสดงจุดยืนของ CBR ในเรื่อง KM อย่างชัดเจน) แต่ในอีกด้านหนึ่ง เราก็มีข้อเตือนใจว่า เมื่อเราจะนำเอาเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้งานนั้น เราก็ต้องมีความเข้าใจที่กระจ่างชัดในระดับหนึ่ง มิฉะนั้น เราอาจจะกลายเป็นฝ่ายที่ถูกความรู้จัดการเอาได้

ดังนั้น เพื่อทดสอบให้แน่ใจว่า ผู้เข้าอบรมมีสต็อก (stock) ความรู้เรื่อง KM มากน้อยแค่ไหน (รวมทั้งมีสิ่งปนเปื้อนมาด้วยหรือเปล่า) ทางทีมผู้จัดการประชุมจึงได้จัดให้มี “ช่วงเช็กสต็อกความรู้เรื่อง KM” ของผู้เข้าร่วมเป็นอันดับแรก เพื่อจะให้ “การออกแบบเนื้อหาของการประชุม” ครั้งนี้เป็น “การอบรมแบบสั่งตัด” (ไม่ใช่สำเร็จรูปหรือสูตรเดียวกันทั่วประเทศ)

จะได้ไม่ไปเติมซ้ำความรู้ที่มีอยู่แล้ว หรือไม่พลาดที่จะเติมความรู้ที่ยังขาดอยู่

เครื่องมือที่ใช้เชิงสถิติถามความรู้เป็นคำถาม 3 คำถาม ที่เป็นเหมือนเสาวัตระดับน้ำ ดังนี้

- **คำถามที่ 1:** เวลาเราไปเรียนเอาความรู้จากมหาวิทยาลัย/โรงเรียน ทำไมจึงไม่ต้องทำ KM
- **คำถามที่ 2:** การขยายผล (ซึ่งเป็นโจทย์ร่วมของทั้ง 14 โครงการ) แบบที่ทำ KM หรือไม่ได้ทำ KM มีข้อเหมือน-ข้อต่างกันอย่างไร
- **คำถามที่ 3:** ในการออกแบบกิจกรรมในงานวิจัย (activity-design) แบบที่ทำ KM จะแตกต่างจากการออกแบบกิจกรรมแบบที่ไม่มีการทำ KM อย่างไร

กระบวนการที่ใช้ คือการแบ่งกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม ให้สมาชิกแต่ละคนตอบคำถามของตัวเองลงในบัตรคำ แล้วนำคำตอบมาอภิปรายแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มย่อยก่อน และปิดท้ายด้วยการนำข้อสรุปของแต่ละกลุ่มย่อยมานำเสนอเพื่อเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่มใหญ่

ประมวลคำตอบข้อที่ 1: การเรียนในมหาวิทยาลัยหรือในโรงเรียน ทำไมไม่ต้องทำ KM เพราะ

(1) เนื้อหาความรู้ในมหาวิทยาลัยอยู่ในรูปแบบของหลักสูตรแบบสำเร็จ คือมีการจัดการความรู้มาให้เสร็จสรรพแล้ว (ready-made knowledge) มีมาตรฐานหรือมีนโยบายกำกับ คนเรียนจึงไม่ต้องมาจัดการความรู้อีก

(2) เป้าหมายของการเรียนในมหาวิทยาลัย/โรงเรียน ผู้เรียนเรียนเพื่อมุ่ง “รับ” ความรู้เป็นหลัก ไม่ได้เรียนเพื่อมุ่ง “สร้าง” หรือ “นำความรู้ไปใช้ประโยชน์” ในภาคปฏิบัติ (ยังไม่ต้องพูดเลยไปถึงเรื่องการนำความรู้ไปขยายผล) จึงไม่ต้องจัดการความรู้

(3) เป้าหมายส่วนใหญ่ของผู้เรียน คือมุ่งเฉพาะผลการเรียน เช่น เกรด หรือเพื่อให้สอบผ่าน เป้าหมายของการได้ความรู้อย่างแท้จริงเพื่อนำไปใช้ประโยชน์อาจจะอยู่ในลำดับท้าย ๆ

(4) ทิศทางของการเรียนมักถูกกำหนดมาจากกระแสของสังคม หรือของมหาวิทยาลัย/โรงเรียนเป็นหลัก ไม่ได้กำหนดมาจาก “ความสนใจของผู้เรียน”

(5) รูปแบบการเรียนรู้ เน้นผู้สอนเป็นหลัก และมีการเรียนรู้แบบ “บนลงล่าง” (ซึ่งไม่สมพงศ์กับ KM ซึ่งเป็นความรู้ที่สรุปมาจากการปฏิบัติแบบ “ล่างขึ้นบน”)

(6) รูปแบบการสื่อสารเพื่อการเรียนเป็นแบบ “ทางเดียว” (one-way communication) ที่ไม่เข้ากับ KM ซึ่งเป็น “การสื่อสารแบบสองทางหรือรอบทิศทาง”

(7) ในบางกรณี อาจจะมีการใช้เครื่องมือย่อยๆ ของ KM บ้างแบบไม่รู้ตัว เช่น มีการจดบันทึก มีการค้นคว้า มีการเขียน reflection แต่ทว่า “ไม่ครบเครื่องเรื่อง KM”

(8) อาจเป็นไปได้ว่า มีการทำ KM แต่ทว่าผู้เรียนไม่รู้จักระเองว่า “นี่เป็น KM”

ที่มาของคำถามที่เป็นเหมือนไขควงตัวแรกที่จะเจาะเปิดระดับความเข้าใจเรื่อง KM ของผู้เข้าร่วมประชุมก็คือ วิธีการตรวจสอบสต็อกความเข้าใจเรื่อง KM ที่น่าจะใช้การได้ดีวิธีหนึ่งก็คือ การเทียบเคียงกับสิ่งที่ดูคล้ายๆ กันแต่จริง ๆ แล้วแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่ผู้ตอบมีประสบการณ์ผ่านมา จึงจะสามารถตอบได้

จากคำตอบทั้ง 8 ข้อ ผู้เขียนมีความเห็นว่า ผู้เข้าร่วมมีระดับความเข้าใจว่า KM คืออะไร แตกต่างจากวิธีการทำงานกับความรู้ในแบบอื่น ๆ (เช่นในมหาวิทยาลัย/ในโรงเรียน) ในแง่ไหน ในระดับที่น่าพึงพอใจ (ผ่าน ! คุณได้ไปต่อข้อ 2)

ประมวลคำตอบข้อที่ 2: การขยายผลแบบที่มีการทำ KM (เช่น ปี 2564) กับแบบอื่นๆ ที่ไม่ได้ทำ KM มีข้อเหมือน-ข้อต่างกันอย่างไร

คำถามข้อนี้ตัดตรงเข้ามาสู่โจทย์การวิจัยร่วมของทั้ง 14 โครงการ คือ เรื่องการขยายผลซึ่งก่อนหน้านี้ คนทำงาน CBR ได้มี “วิธีการต่างๆ ในการขยายผล” ใช้อยู่แล้ว (แต่เป็นแบบยังไม่ได้ทำ KM) แต่ในปี 2564 นี้ ทุกโครงการจะใส่ตัวแปรใหม่คือ KM เข้าไป ทางทีมผู้จัดประชุมจึงอยาก จะตรวจสอบว่า ทีมนักวิจัยได้ “มองไปข้างหน้า” ว่า KM จะสร้างมูลค่าเพิ่ม ต่องานขยายผลในแง่ไหนได้บ้าง สรุปคำตอบมีดังนี้

ขยายผลแบบทำ KM	ขยายผลแบบไม่ทำ KM
(1) การทำ KM ทำให้เห็น “ช่องว่างของความรู้” (identify knowledge gap)	(1) ข้อมูลที่เอาไปขยายผล อาจจะกระจัดกระจาย ตกหล่น ไม่ครบถ้วน
(2) KM ช่วยสนับสนุนกรอบของการขยายผลให้ชัดเจนมากขึ้น	(2) ทำให้มีแต่รูปแบบการเรียนรู้แบบเดิมๆ วิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่เกิดความรู้ใหม่ๆ
(3) KM ช่วยให้มีการจัดการข้อมูลอย่างมีระบบมีขั้นตอน	(3) อาจเกิดความสับสนของข้อมูล
(4) KM ทำให้เกิดการทบทวนความรู้ที่มีอยู่ (ทำให้มั่นใจที่มีหน้าตักอยู่บ้าง) ทำให้น่าเชื่อถือ/เอามาใช้ประโยชน์ได้จริง และย้อนกลับไปทบทวนได้	(4) ขาดการเรียนรู้จากแหล่งอื่น ๆ
(5) สามารถเอาความรู้มาจากประสบการณ์มาใช้งานได้	
(6) เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้	

จากข้อมูลคำตอบ ผู้เขียนมีความเห็นว่า ผู้เข้าร่วมเริ่มมองเห็น “มูลค่าเพิ่ม” ของการนำ KM มาเป็นผู้ช่วยของการขยายผล โดยเริ่มเห็นตั้งแต่ระดับ**บันไดขั้นต้น** คือการเพิ่มมูลค่าให้กับ “ข้อมูล” (data) **บันไดขั้นสอง**ก็เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับ “ความรู้” (knowledge) และส่งผลถึง **บันไดขั้นสาม**คือ “ประสิทธิผล” (effectiveness) ของการขยายผล (คือทำงาน เข้าเป้า) แต่ดูเหมือนแง่มุมที่ยังขาดหายไปก็คือ การเป็นผู้ช่วยของ KM ในแง่ “**ประสิทธิภาพ**” (efficiency) ของการขยายผล เช่น ทำให้ขยายผลได้รวดเร็วมากขึ้น สะดวกมากขึ้น ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น เป็นต้น

ประมวลคำตอบข้อที่ 3: การออกแบบกิจกรรมแบบมี KM จะแตกต่างจากที่เคยทำ (แบบไม่มี KM) อย่างไร

เบื้องหลังไขควงตัวที่ 3 นี้ก็คือ การเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์จาก KM ในการทำงานโดยเฉพาะในขั้นตอน “การออกแบบกิจกรรม” เนื่องจาก CBR มีคำถามสำคัญว่า การออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างผลลัพธ์ **การเปลี่ยนแปลงนั้น** จะไม่ใช้วิธีการ “เอากิจกรรมแบบเดิม ๆ ที่เคยใช้มา ทุกครั้งไป” (ดูงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยน) หรือ “แบบที่คิดเอาว่า” แต่ทว่า “การออกแบบกิจกรรม” (activity design) นั้นจะต้องมาจาก “ข้อมูลที่เก็บมา และผ่านการวิเคราะห์-สังเคราะห์” (**activity designed on information**) ดังนั้น หากมีการจัดการ “ข้อมูล” ให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นเท่าใด ก็จะส่งผลสะท้อนต่อไปยังการออกแบบกิจกรรมมากขึ้นเท่านั้น

คำตอบเรื่อง KM เป็นตัวช่วยในการออกแบบกิจกรรมมีประมาณนี้

- (1) ทำให้การออกแบบกิจกรรมทำได้ตรงเป้า ถูกกาลเวลา ถูกที่ ถูกคน
- (2) ทำให้การออกแบบกิจกรรมมีทิศทางที่เข้ากับนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กร
- (3) ทำให้การออกแบบกิจกรรมอยู่บนฐานความรู้และประสบการณ์เดิมของคนทำงาน

- (4) ทำให้การออกแบบกิจกรรมสามารถผนวกเอาภูมิปัญญาท้องถิ่น (ในภาษา KM คือ tacit knowledge) เข้ามาใช้ประโยชน์ด้วย
- (5) ทำให้มีการออกแบบกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ระหว่างกัน
- (6) เนื่องจาก KM เป็นกระบวนการที่ทำให้ข้อมูลมีลักษณะจับต้องได้ (เช่น มีการบันทึก มีการเล่าเรื่อง) ทำให้สามารถนำเอาข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้จริงในการออกแบบ
- (7) ทำให้การออกแบบกิจกรรมแต่ละครั้งสามารถจะหวัง “ผลลัพธ์ได้แบบหลายदैง” (เช่น outcome chain) เกิดผลลัพธ์มากกว่า “ตัวกิจกรรมเท่านั้น”
- (8) ทำให้ออกแบบการติดตามและประเมินผลกิจกรรมได้ชัดเจนขึ้น



กล่าวโดยสรุป จากกิจกรรมการเข้กสกัดอกความรู้เดิมเรื่อง KM ของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม ช่วยให้ทีมผู้จัดการประชุมพอจะอ่านค่าระดับความมากน้อยเรื่องความเข้าใจ KM ได้ว่า กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้เกี่ยวกับ KM ในระดับพื้นฐานแล้ว ตั้งแต่ว่า KM น่าจะเป็นอะไร ไม่เป็นอะไร แตกต่างจากความรู้แบบอื่น ๆ ยังไง รวมทั้งพอเข้าใจประโยชน์ที่จะได้จากเครื่องมือตัวนี้ในแง่มุมต่าง ๆ

แต่ทว่า สิ่งที่ยังไม่ปรากฏในสต็อก และจะมาเป็นเนื้อหาความรู้ที่การประชุมครั้งนี้จะต่อยอดจากรากฐานที่ดีแล้ว ก็เช่น การจำแนกประเภทของความรู้ การบริหารจัดการความรู้ประเภทต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ลีลากระบวนการที่แตกต่างกัน การเคลื่อนย้ายไปมาระหว่างความรู้แบบต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอน/โมเดลการจัดการความรู้ อย่างครบเครื่องและครบวงจร เป็นต้น

(2) ประวัติความเป็นมาของแนวคิด KM

(2.1) **ประวัติศาสตร์มีหลาย version** ในแวดวง CBR เมื่อเริ่มต้นดำเนินการงานวิจัยนั้น มักจะมีการนำเครื่องมือที่เรียกว่า **Timeline** (เส้นแห่งกาลเวลา) มาใช้ในการเก็บข้อมูลประวัติของชุมชน พัฒนาการของกลุ่มวิสาหกิจ หรือตำนานของสถานที่ต่าง ๆ ในชุมชนอยู่เสมอตั้งแต่ช่วงต้นน้ำของการทำโครงการ Timeline นั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณลักษณะสำคัญคือใช้เก็บข้อมูลเพื่อ **“ส่องอดีต ดูปัจจุบัน และแลไปยังอนาคต”** โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชน-กลุ่ม-หน่วยงาน และค้นหาสาเหตุ/ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้น เครื่องมือ Timeline นี้วางอยู่บนความเชื่อที่ว่า **“ถ้าไม่รู้ที่มา ถ้าไม่เห็นที่ไป ก็คงจะมีแต่อันเป็นไป”** (ที่ไม่ไปสู่สุดคิดด้วย)

ผลจากการใช้เครื่องมือ Timeline ในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของชุมชน-กลุ่ม-หน่วยงานมายาวนานพอสมควร คน CBR ก็ได้บทเรียนชุดความรู้ว่า ไม่ว่าจะเป็ตำนานของหมู่บ้าน ประวัติที่มาของกลุ่ม หรือประวัติของชื่อหมู่บ้าน ก็มักจะมีหลาย Versions แล้วแต่ที่เราไปเก็บข้อมูลมาจาก**ใคร/คนกลุ่มไหน** และวิธีการเล่าประวัติในแต่ละ versions นั้นก็มี**เป้าหมายที่**แตกต่างกัน การใช้**เกณฑ์**ในการแบ่งยุคสมัยของหมู่บ้านหรือของกลุ่มก็อาจจะแตกต่างกันไปด้วย

ฉันใดก็ฉันนั้น การเล่าประวัติความเป็นมาของแนวคิด KM ก็เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับตำนานของหมู่บ้านเช่นกัน ในที่นี้ ผู้เขียนจะลองยกตัวอย่างวิธีการเล่าพัฒนาการของแนวคิด KM มาให้ดูสัก 2 versions ดังนี้

Version ที่ 1 แบ่งประวัติการจัดการจัดการความรู้เป็น 3 ยุคคือ

- **ยุคที่ 1: ยุคเน้น IT** เน้นการจัดการความรู้ที่เป็นการจัดการกระทำกับข้อมูลโดยใช้เครื่องมืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาช่วยจัดเก็บ ยุคนี้เริ่มในราว ๆ ปี ค.ศ.1960-1970
- **ยุคที่ 2: ยุคเน้นตัวคน** เน้นการจัดการความรู้ที่ตัวคนเริ่มประมาณปี 1995 ที่ โนนากะและทาเกชิ (Nonaka & Takeuchi) พยายามจะดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (ที่เรียกว่า Tacit knowledge) และเอามาสร้างฐานความรู้ บวกรวมกับการรวบรวมข้อมูล-ความรู้จากแหล่งความรู้อื่น ๆ (ที่เรียกว่า Explicit knowledge) ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดมีการเผยแพร่และใช้ประโยชน์กันภายในองค์กร
- **ยุคที่ 3: ยุคเน้น CoP** เริ่มมีการเน้นการสร้างกลุ่มคนที่มีฐานความรู้ในด้านเดียวกัน (ที่เรียกว่า **“ชุมชนแนวปฏิบัติ”** Community of Practice – CoP) มีการจัดโอกาสทั้งพื้นที่และเวลาให้กลุ่มคนเหล่านั้นมาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งจะทำให้การถ่ายทอดความรู้สะดวกขึ้น การหมุนรอบของความรู้มีความรวดเร็วมากขึ้น ส่งผลสืบเนื่องให้ความรู้ใหม่ๆ ได้แจ้งเกิดมากขึ้น ส่งแรงสะท้อนต่อไปถึงการมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ในการตัดสินใจขององค์กร และยิ่งในช่วงท้ายๆ ของยุคที่ 3 ที่มีการสื่อสารแบบ online ที่สะดวก รวดเร็ว ใช้ไม่ยากนัก มีประสิทธิภาพ ก็ยิ่งช่วยเอื้ออำนวยให้การทำ KM เป็นไปได้ได้ดี

จากประวัติของ KM ใน version ที่เล่ามานี้ ผู้เขียนวิเคราะห์ว่าเป็นประวัติของ KM ที่ค่อนข้างจะอยู่ในขอบเขต/แวดวงของ**องค์กรภาคธุรกิจ**เป็นส่วนใหญ่ โดยอาจจะไม่รวมอาณาเขตไปจนถึงภาคส่วนอื่นๆ

เช่น หน่วยงาน กลุ่มนักพัฒนาองค์กรเอกชน (NGOs) หรือกลุ่มของชาวบ้าน เป็นต้น

Version ที่ 2 วิธีการเล่าเรื่องประวัติของ KM ใน version นี้ ได้กำหนดพิภพของ KM เอาไว้ว่า ก่อนหน้าที่จะมีการพัฒนา **“ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้”** นั้น ถือกันว่าความรู้ส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ที่เน้นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขา และเน้นความรู้ที่ลุ่มลึก มีความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Specialization) แต่เมื่อมีการพัฒนาศาสตร์แห่ง KM ขึ้นมา ก็ทำให้เกิด**ความรู้**อีกแบบหนึ่งขึ้นมา จากแหล่งสร้าง/ผลิต**ความรู้**อีกแบบหนึ่ง มีวิธีการสร้าง/ผลิต/ถ่ายทอด**ความรู้**อีกแบบหนึ่ง และที่สำคัญคือมีเป้าหมายเกี่ยวกับ**ความรู้**อีกแบบหนึ่ง

ใน version นี้ ได้แบ่งยุคของการจัดการ**ความรู้**ออกเป็น 3 ยุค โดยเกณฑ์ที่นำมาใช้แบ่งยุคสมัยคือ SECI Model ที่พัฒนาขึ้นโดย Nonaka & Takeuchi (1995) จึงได้ประวัติของ KM เป็น 3 ยุค ดังนี้

- **ยุคที่ 1: ยุค Pre-SECI** ในยุคนี้ การจัดการ**ความรู้**จะเน้นที่การจัดการสารสนเทศ (Information management - ซึ่งปัจจุบันมีการจัดการเรียนการสอนในสาขานี้ตามสถาบันการศึกษา) โดยมุ่งเน้นที่การศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อประมวลข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจ (ตัวอย่างใน CBR ก็เช่นการเก็บข้อมูล Supply และ Demand ของปริมาณน้ำในชุมชน เพื่อมาประมวลตัดสินใจว่าควรจะเปลี่ยนประเภทของพืชที่จะปลูกในหน้าแล้งหรือไม่/อย่างไร)
- **ยุคที่ 2: ยุค SECI** ในยุคนี้จะเน้นการจำแนกแยกแยะประเภท**ความรู้**ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ**ความรู้ฝังในตัวคน** (Tacit knowledge – TKn) และ**ความรู้ชัดแจ้ง**

(Explicit knowledge – EK_n) หลังจากแยกแยะแล้ว ก็สนใจ จะศึกษา “การแปลงร่างสลัปไปมา” ระหว่างความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ (ดูรายละเอียดในตอนต่อไป) สำหรับแง่มุม ของการใช้ประโยชน์ จะสนใจการใช้ KM เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาประสิทธิภาพในองค์กร เพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ

- **ยุคที่ 3: ยุค Post-SECI** ยุคนี้เป็นยุคที่เริ่มจะไม่แบ่งขั้ว ความรู้ว่าเป็นความรู้ฝังในตัวคนหรือความรู้ชัดแจ้ง แต่จะเน้น ในเชิงบูรณาการความรู้ทุกชนิด และเริ่มตั้งเป้าของการใช้ KM ใน 2 เป้าหลัก ๆ คือการใช้ KM เพื่อเพิ่มเหลี่ยมมุมของ “องค์กรทำงาน” ให้มีมิติของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization – LO) ไปพร้อม ๆ กัน และเป้าที่สอง ก็คือ การใช้ KM เพื่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานในองค์กร

(2.2) **ขอเสนอประวัติ KM อีก version หนึ่ง** ผู้เขียนขอเสนอ ประวัติของ KM ในอีก version หนึ่ง ใน version นี้ เริ่มต้นจาก “ข้อตกลง เบื้องต้น 3 ข้อหลัก ๆ” คือ

ข้อตกลงที่ 1: แหล่งที่ผลิต สร้าง และใช้ความรู้ในสังคมนั้น มีอย่างหลากหลาย (เหมือนแหล่งพลังงาน) ไม่ว่าจะเป็ในโรงงาน องค์กรธุรกิจ สถานประกอบการ หน่วยงานรัฐในท้องถิ่น สถาบันการศึกษา (เจ้าเก่า) กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอาสาสมัครด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

ข้อตกลงที่ 2: ความรู้ที่ถูกผลิตขึ้นในแต่ละแหล่งนั้น ต่างมี การไหลเวียนถ่ายเทถึงกันและกันแบบทุกทิศรอบทาง

ข้อตกลงที่ 3: หากเราเปรียบเทียบแนวคิด KM เป็นเสมือน แม่น้ำสายหนึ่งที่ไหลผ่านภูมิประเทศและสถานที่ต่าง ๆ เมื่อไหลผ่านไป

ในแต่ละที่ แม่น้ำย่อมมีการเปลี่ยนสีต้น เปลี่ยนความขุ่นใส เปลี่ยนค่า pH ฯลฯ เพราะการสัมผัสกับลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่ ฉะนั้นฉันนั้นแนวคิดเรื่อง KM เมื่อไหลผ่านเข้าไปในแวดวงต่างๆ ไม่ว่าจะป็นองค์กรธุรกิจ สถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐ ภาคประชาสังคม ก็ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงสีต้น ระดับความขุ่นใส ค่า pH ของน้ำ ฯลฯ เช่นกัน

จากการอ่านข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการของแนวคิด KM ผู้เขียนพบว่า แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ผ่านมามากมายมีอเปรียบเทียบเสมือนสายน้ำที่ไหลผ่านสถานที่/พื้นที่ที่มีลักษณะภูมิประเทศแตกต่างหลากหลาย ด้วยเหตุนี้เมื่อเราหยิบจับเอาคำนิยามของ KM ที่มีมากมายนับเป็นร้อยร่อยมาแยกแยะวิเคราะห์ดู เราก็จะมองเห็นรอยปนเปื้อนหรือวัสดุแขวนลอยของพื้นที่ต่างๆ ที่แนวคิด KM ได้ไหลผ่าน

ในส่วนประกอบย่อยๆ ของคำนิยามที่หลากหลายนั้น บางครั้งนอกจากจะ “แตกต่างกันแล้ว” ก็ยัง “ขัดแย้งกันอีกด้วย” เช่น สถานะของความรู้ที่นำมาจัดการแล้วนั้นจะถือว่าเป็น “สินทรัพย์ขององค์กร” (private goods/asset) หรือเป็น “สมบัติสาธารณะ” (public goods) กันแน่ ความขัดแย้งในแนวคิด KM ดังกล่าวจะส่งผลในขั้นต่อไปถึงภาคปฏิบัติการ เช่น ในการไปแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น เราต้องไม่นำเอา “ความลับของบริษัท” ออกไปเผยแพร่ หรือเราอาจจะบอกได้แต่ “สูตรสำเร็จต่างๆ ไป” แต่ต้องไม่บอก “เคล็ดลับวิชาขององค์กร” เป็นต้น ในเอกสาร **Knowledge for Development** (1998/99) ของธนาคารโลกที่ถือเป็นเอกสารเปิดตัวชิ้นสำคัญในเรื่อง KM ในวงกว้าง ก็ได้กล่าวถึง “ข้ออิหลักอิเหลือ” ดังกล่าวนี้อีก

จากข้อตกลงทั้ง 3 ข้อ ผู้เขียนขอเสนอประวัติความเป็นมาของแนวคิด KM อีกสัก version หนึ่ง โดยแบ่งยุคสมัยของ KM ออกเป็น 3 ยุค โดยใช้แนวคิดเรื่อง “การเปลี่ยนสีต้นเมื่อ KM ไหลผ่านเข้าไปในแต่ละวงการ” เป็นเกณฑ์แบ่ง

- ยุคที่ 1: KM แฉงเกิดในแวดวงธุรกิจ** ในราว ๆ ช่วงปลายทศวรรษ 1960 ต่อกันกับทศวรรษ 1970 เป็นยุคที่ระบบทุนนิยมอุตสาหกรรมเริ่มก้าวเข้าสู่ขั้นตอน “ทุนนิยมการจัดการ” (Managerial capitalism) ความออยู่รอดหรือความรุ่งโรจน์ของแต่ละบริษัทจะอยู่ที่ความสามารถในการบริหารจัดการของบริษัทนั้น ๆ ในช่วงเวลานี้ Peter Drucker เจ้าพ่อสายบริหารธุรกิจตั้งข้อสังเกตว่า เกิดปรากฏการณ์การซื้อตัว “บุคลากรประเภทหนึ่ง” ที่ภาษา KM เรียกว่า “พนักงานความรู้” (Knowledge Worker) อันได้แก่ “บรรดาตำแหน่งผู้จัดการระดับต่าง ๆ” ซึ่งในโครงสร้างของ KM ถือว่าเป็น “ห่วงโซ่ขัอกกลาง-ผู้จัดการความรู้ระดับกลาง” (เชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานทั่วไป) (เป็นการปิดฉากยุค “ผู้จัดการของข้า ใครอย่าแตะ”) การไหลออกของบุคคลกลุ่มนี้เท่ากับบริษัทได้สูญเสียสิ่งที่เรียกว่า “ทุนทางปัญญา” (intellectual capital) ที่จะหาทดแทนใหม่ไม่ได้ง่าย ๆ เพราะความรู้และประสบการณ์ในการบริหารนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งต้องใช้เวลาและการมีชั่วโมงบินที่มากพอจึงจะสามารถสั่งสมต้นทุนแบบนี้ได้

เพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ดังกล่าว องค์กรธุรกิจหลายแห่งจึงได้เริ่มพยายามแก้คือ “การจัดการความรู้” ด้วยการแปลงความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (TKn) ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (EKn) ผ่านกิจกรรม/ปฏิบัติการรูปแบบต่าง ๆ เช่น ให้ผู้จัดการ/พนักงานเขียนบันทึกการทำงาน การสั่งให้ทำรายงาน การปฏิบัติงาน การจัดประชุมสรุปผลการทำงาน การกำหนดให้ทำคู่มือ การปฏิบัติงาน ฯลฯ แล้วนำข้อมูลที่เป็นความรู้ชัดแจ้งเหล่านั้นมาจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ของสำนักงาน

จากสถานที่แจ้งเกิดและรูปแบบวิธีการทำ KM ที่ได้กล่าวมา ความหมายของการทำ KM จึงเน้นหนักที่**กระบวนการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นชุดความรู้ของคนทำงาน** โดยเน้นด้านการนำ IT มาช่วยรวบรวม จัดเก็บ ส่วนเป้าหมายที่ชัดเจนของ KM ก็คือ KM มีสถานะเป็น “เครื่องมืออีกชิ้นหนึ่ง” ที่มีส่วนช่วยสำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท/องค์กร และสถานะของ “ความรู้ที่จัดการรวบรวมมาได้” ก็ถูกถือว่าเป็นสินทรัพย์ (asset) ประเภทหนึ่งของบริษัท (เพิ่มเติมจากตัวอาคาร โรงงาน เครื่องจักร ฯลฯ)

อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์โดยทางอ้อมของการจัดการความรู้ ในยุคนี้ก็มีหลายอย่างโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับมุมมองเรื่อง **“ความรู้”** เช่น จากแต่เดิม ผู้คนมักจะคิดกันว่า สิ่งที่เรียกว่า “ความรู้” นั้นจะต้องมาจากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ/ตำรา ต้องเป็นนักวิชาการที่สร้างความรู้ และสถานที่ผลิตก็ต้องอยู่ในมหาวิทยาลัย แต่ทว่า เมื่อเกิดศาสตร์แห่ง KM ยุคแรก ก็ได้มีการเปิดเส้นทางใหม่ของ “ความรู้” อีกเส้นทางหนึ่ง คือ**ความรู้ที่มาจาก “การลงมือปฏิบัติ”** (และก็จะ **“ไปสู่” “การปฏิบัติ”** อีกที) ใคร ๆ ที่ลงมือทำงานก็สามารถจะผลิตและสร้างความรู้ได้ ไม่ใช่เป็นอภิสิทธิ์ของกลุ่มนักวิชาการเท่านั้น และสถานที่/แหล่งผลิตความรู้ก็ได้ทุกหนทุกแห่งในได้ห้แล้ว

นอกจากนั้น ก็ยังเกิดการจำแนกแยกแยะความรู้ออกเป็น “ประเภทย่อย ๆ” ที่ไม่ใช่การจัดแบ่งแบบเดิมว่า “เป็นความรู้ว่าด้วยเรื่องอะไร” (ความรู้เรื่องพืช สัตว์ เครื่องจักรกล สุขภาพ ฯลฯ) หากแต่เป็น **“ความรู้ที่อยู่ในแหล่งกำเนิดแบบไหน”** ในตัวคน (TKn) หรือในหนังสือ เอกสารตำรา (EKn) โดยในอดีตที่ผ่านมา เรามักจะมีระบบการจัดการความรู้ แต่เฉพาะประเภทความรู้ชัดแจ้ง (เช่น การจัดหมวดหมู่ของหนังสือในห้องสมุด) ส่วนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนนั้นมักไม่มีระบบการจัดการหรือจัดการ (แบบปล่อย) ไปตามยถากรรม

หากแต่ในศาสตร์แห่ง KM นั้นเน้นว่า แม้แต่ความรู้แบบฝังในตัวบุคคล (TKn) ก็จำเป็นต้องมีระบบการจัดการ และวิธีการจัดการความรู้ทั้งใน 2 แบบก็ต้องการวิธีการที่แตกต่างกัน (ในงานของประพนธ์ ผาสุขยืด, 2550 ได้ให้รายละเอียดวิธีการจัดการความรู้แบบ TKn และ EKn เอาไว้อย่างชัดเจน)

- **ยุคที่ 2: จาก IT สู่ “ตัวคน”** ในขณะที่การทำ KM ในยุคที่ 1 นั้นจะเน้นเรื่องการจัดเก็บข้อมูลมารวบรวมโดยเครื่องมือ IT เอาไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน/องค์กร แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ แม้จะมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงใด แต่ทว่าบุคลากรในองค์กรก็ไม่ได้เข้าไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้เนื่องจากงาน KM ในยุคแรกได้มองข้าม “การทำงานกับคน” ดังนั้น ข้อมูลที่จัดเก็บเอาไว้จึงไม่มีการนำมาใช้ประโยชน์หรือไม่มีใครไปใช้ โดยอาจจะเนื่องมาจากสาเหตุหลาย ๆ ประการ เริ่มตั้งแต่พนักงานไม่ได้เห็นความสำคัญหรือไม่ตระหนักถึง “การทำงานที่ต้องใช้ข้อมูล/ความรู้” หรือแม้จะผ่านด้านการเห็นความสำคัญมาแล้ว แต่ก็ยังมาติดด้านที่ว่า “ไม่รู้วิธีการที่จะเข้าถึงข้อมูล วิธีการค้นหาความรู้ที่ต้องการ” เป็นต้น

ดังนั้น ทิศทางของงาน KM ในยุคที่ 2 นี้จึงเปลี่ยนจุดเน้นจากที่เคยเน้น IT มาสู่การเน้นการทำงานกับพนักงาน เริ่มตั้งแต่การผลักดันให้บุคลากรในองค์กรไปใช้ฐานข้อมูล ไปจนกระทั่งถึงการฝึกอบรมวิธีการเข้าถึง การค้นหา การเลือกสรรความรู้เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

อาจสรุปภาพได้คร่าว ๆ ว่า ในยุคที่ 2 นี้ การให้ความสำคัญระหว่าง “คน” กับ IT เริ่มมีน้ำหนักสูสีพอ ๆ กัน อย่างไรก็ตาม สถานะของคนในองค์กรก็ยังคงอยู่ในบทบาทของ “ผู้ใช้ข้อมูลความรู้” มากกว่าจะเป็น “ผู้สร้าง/ผู้ผลิตความรู้” ซึ่งมักจะเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญ

เป้าหมายที่เป็นบันได 3 ขั้นของงาน KM ที่มุ่งเน้นที่ตัวคน ในยุค 2 จึงมีดังนี้



และแน่นอนว่า เมื่อ KM ยังคงสังกัดอยู่ในแวดวงธุรกิจ สถานะของความรู้ก็ยังคงจะถูกรับรู้ว่าเป็น “สินทรัพย์ประเภทหนึ่ง” ขององค์กร เช่นยุคแรก

ในช่วงปลาย ๆ ของยุค 2 นี้ แนวคิดเรื่อง KM เริ่มไหลบ่าออกไปสู่ภาคส่วนอื่น ๆ ของสังคม เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาชน ยุคสมัยของ KM จึงเริ่มก้าวเข้าสู่ยุคที่ 3

- **ยุคที่ 3: ดอกไม้ร้อยดอกบานประชัน** จาการย่อยต่อของยุคที่ 2 ที่หันมาเน้นเรื่อง “คน” มากขึ้นในงาน KM และการแพร่กระจายแนวคิด KM ออกไปในทุกแวดวง ก็ได้เป็นการเปิดทางให้ KM ก้าวมาสู่ยุคที่ 3 (ซึ่งน่าจะเป็นยุคปัจจุบัน)

ผู้เขียนคิดว่า กระแสแรกที่เริ่มขับเคลื่อน KM ให้เข้าสู่ยุคที่ 3 น่าจะมาจากการนำเสนอแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ผู้เขียนหนังสือที่รู้จักกันดีในบ้านเราเรื่อง “วินัยที่ 5” (The Fifth Discipline) (2012) (ในประเทศไทย มีการแปลหนังสือของปีเตอร์ เซงเก้ ที่นำเอาหลักวินัยทั้ง 5 มาใช้กับระบบการศึกษา ชื่อ “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้”-Schools that learn-2560) ในหนังสือเล่มนี้ มีแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง KM คือ ในยุคสมัยของโลกปัจจุบัน องค์กร/หน่วยงานการทำงาน/กลุ่มงานทุกประเภท/ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นบริษัท โรงเรียน กลุ่มธุรกิจชุมชน ฯลฯ จะต้องเพิ่มเหลี่ยมมุมจากการเคยเป็นแค่ “องค์กรของการทำงาน” ให้มีส่วนผสมของการเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning organization – LO) ไปด้วย เพราะมีแต่ “ความรู้เท่านั้น” ที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด ก้าวต่อไป พัฒนา และเจริญเติบโต และเครื่องมือที่จะมาช่วยเจียรไนเหลี่ยมมุมของการเรียนรู้ในองค์กร ก็คือ KM นั่นเอง

กระแสที่สองที่เป็นคลื่นลูกใหญ่ของ KM เกิดในช่วง 2 ปีสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 คือปี ค.ศ.1998 ธนาคารโลกได้ตีพิมพ์เอกสารชื่อ **Knowledge for Development** (1998/1999) (แปลและตีพิมพ์เป็นภาษาไทยชื่อ **ความรู้เพื่อการพัฒนา** 2542) เนื้อหาสำคัญหลัก ๆ 3 เรื่อง ในหนังสือเล่มนี้ก็คือ ประการแรก การเน้นเรื่อง**ความสำคัญอย่างยิ่งยวด** ของความรู้ในการดำเนินงานพัฒนาทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สุขภาพ สวัสดิการ การศึกษา ประการที่สอง ก็คือ**การขยายแนวคิดเรื่อง การจัดการความรู้**ที่เคยใช้กันอยู่ในแวดวงธุรกิจให้กว้างขวางออกไปใน ทุกแวดวง ทุกภาคส่วนของสังคม และประการสุดท้าย ในฐานะที่ธนาคารโลก เป็นหน่วยงานระดับสากลที่มีอิทธิพลต่อภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วถึงธรรมชาติบางอย่างที่ขัดแย้งกันของความรู้ว่า จะเป็น “สินทรัพย์ส่วนตัว” ขององค์กรธุรกิจ หรือจะเป็น “สมบัติสาธารณะ” ที่ทุกคนมีสิทธิ์เข้าใช้ได้ ในเอกสารชิ้นนี้จึงเสนอให้**ภาครัฐเข้ามามีบทบาท**

ในการจัดการธรรมชาติที่ขัดแย้งกันนี้โดยผ่านมาตรการและกลไกหลาย ๆ อย่าง เช่น เรื่องการจดลิขสิทธิ์ เรื่องการลงทุนวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ เรื่องการฝึกอบรมเรื่อง KM เป็นต้น

และเมื่อแนวคิด KM ได้ไหลเลื่อนผ่านเข้ามาสู่แวดวงนักพัฒนาองค์กรเอกชน (NGO) หรือภาคประชาชน และกลุ่มอาสาสมัครต่าง ๆ เนื่องจากกลุ่ม/องค์กรเหล่านี้มีการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะ (Public good) เป็นหลัก ดังนั้น แนวคิด KM ที่ไหลมาแวะพักในองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนประกอบย่อย ๆ บางส่วนไปจากเดิม เริ่มตั้งแต่การแผ่รังสีของเป้าหมายที่กว้างขวางไปกว่า “การเสริมความสามารถในการแข่งขันในตลาดธุรกิจ”

จุดเน้นของการนำ KM มาใช้ในภาคประชาสังคมจึงอาจจะแตกต่างสีของเป้าหมายออกไปในหลายระดับ เช่น

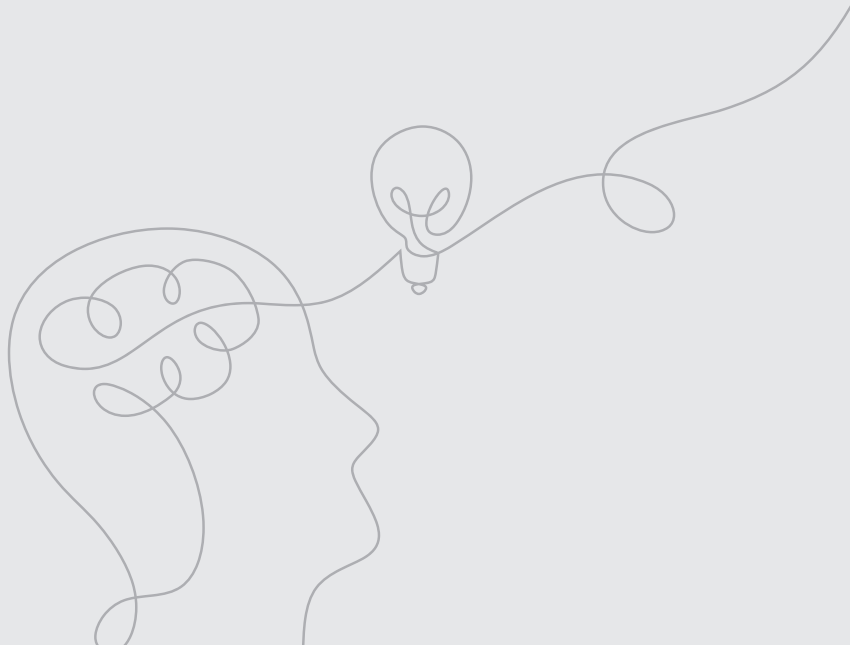
- **ระดับบุคคล** เป็น KM ที่มุ่งพัฒนาตัวบุคคลในหลากหลายบทบาท ทั้งในแง่เป็นผู้สร้าง/ผู้ผลิตความรู้ ผู้ใช้ความรู้ ผู้จัดเก็บความรู้ ผู้เปิดรับความรู้ ผู้ตัดแปลงความรู้ ผู้ใฝ่ใจเรียนรู้ (Personal mastery ตามแนวคิดของ P. Senge) รวมทั้งเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- **ระดับกลุ่ม/องค์กร** เป็น KM ที่มุ่งพัฒนาการทำงาน ขององค์กร/กลุ่มให้มีประสิทธิภาพ และทำงานได้ผลตามเป้าหมาย พร้อมกับที่ยกระดับเป็นกลุ่ม/องค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันดังที่ได้กล่าวมาแล้ว
- **ระดับเครือข่ายและสังคมวงกว้าง** เป็น KM ที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและการเรียนรู้ในทุกระดับ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งกับเครือข่ายและสังคมวงกว้าง ซึ่งอาจถือได้ว่าในยุคที่ 3 นี้ แนวคิดที่ได้รับการชูธง

ให้สูงเด่นขึ้นมามากกว่า 2 ยุคที่ผ่านมา ซึ่งประพนธ์ (2550) ได้สรุปเอาไว้อย่างสวยงาม คือ **“Learn-Care-Share-Shine”**

อาจกล่าวได้ว่า ในยุคที่ 3 นี้ เมื่อเกิดการเคลื่อนย้ายจุดเน้นหนักของ KM มาที่ตัวคน (แทน IT) มาที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็ส่งผลให้นำหนักของการรับรู้ว่า “ความรู้” นั้นก็เป็นสมบัติของมนุษยชาติ” มิใช่สินทรัพย์ส่วนตัวของใครคนใดคนหนึ่งหรือของเพียงองค์กร/หน่วยงานหนึ่ง เริ่มจะมีการถ่วงดุลมากขึ้น รวมทั้งแนวคิดเรื่อง “สินทรัพย์ความรู้” (Knowledge asset) ก็ได้ขยายขอบเขตออกไปจาก “ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร” ไปถึง **“ตัวคนที่มีความรู้/มีประสบการณ์ในองค์กร”** (ในกรณีของ CBR ก็คือ บรรดาโหนดพี่เลี้ยงและนักวิจัยชุมชน) ซึ่งมีความรู้ประเภทฝังในตัว (Tacit knowledge – TKn) และความรู้แบบ TKn เริ่มถูกขีดเส้นใต้ให้มีความสำคัญมากขึ้นทุกที (จากแต่เดิมที่สังคมเราให้คุณค่าแต่เฉพาะความรู้ที่มีอยู่ในหนังสือตำราเป็นส่วนใหญ่)

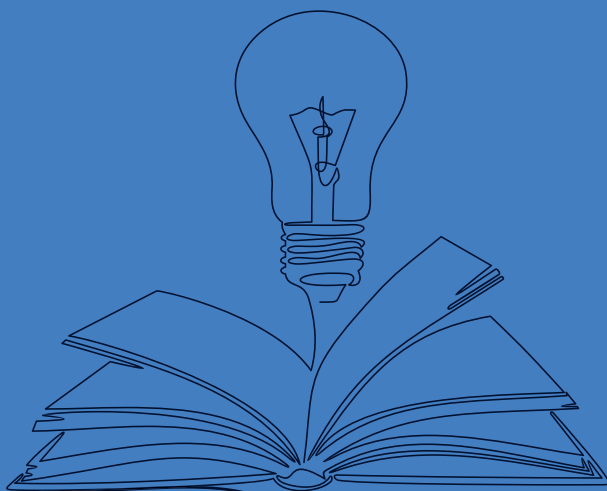
อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ ทั้งคำนิยาม ทั้งเป้าหมาย ทั้งวิธีการจัดความรู้นั้นก็ยังมีทั้ง KM แบบของยุคที่ 1 ยุคที่ 2 และยุคที่ 3 แบ่งบานประชันกันอยู่โดยยังไม่มีการตกลึกหรือมีข้อยุติแต่อย่างใด





ส่วนที่ 2 นานาคำนิยาม

ในส่วนที่ 2 นี้จะแบ่งเป็น 2 หัวข้อย่อยคือ
(ก) 5 คำนิยามของ KM
(ข) แนวคิด DIKW Pyramid





(ก) 5 คำนิยามของ KM

วิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำความรู้จักกับ “สิ่งของ ผู้คน หรือแนวคิดใหม่ ๆ” ที่เรายังไม่รู้จักรู้ก็คือ การอ่านคำนิยามว่า “ของสิ่งนั้นเป็นอย่างไร คนคนนั้นเป็นคนแบบไหน แนวคิดนั้นคืออะไร” อย่างไรก็ตาม ในโลกแห่งข่าวสารท่วมท้นเช่นโลกปัจจุบันนี้ ผู้เขียนไม่ค่อยแน่ใจว่า วิธีการอ่านคำนิยามนั้นจะช่วยให้เราได้รับรู้สิ่งของ ผู้คน หรือแนวคิดใหม่ ๆ หรือเปล่า

แต่ก่อนนี้ เราเคยฟังนิทานเรื่องชายตาบอด 3 คนคลำข้างแต่ละส่วน แล้วก็ระบุคำนิยามว่า “ข้างคืออะไร” ตามที่แต่ละคนได้สัมผัสมา แต่ทว่าในโลกปัจจุบันนี้ คำนิยามเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ นั้นมีนับเป็นสิบ เป็นร้อย หรืออาจจะเป็นพัน ๆ ทำให้นิทานเรื่องชาย 3 คน 3 นิยามนั้น กลายเป็นเรื่องตลก ๆ ไปเลย

พูดง่าย ๆ ก็คือ พวกเรากำลังอยู่ใน “อุทยานของดอกไม้แห่งคำนิยาม” ที่ทำให้เราเริ่มทำใจลำบากกว่าจะเลือกดอกไม้ดอกไหนดี และยิ่งกว่านั้น ผลจากการเลือกเก็บดอกไม้แห่งคำนิยามแบบไหนมา ยังส่งผลต่อเนื่องมาถึง “การจัดดอกไม้ลงแจกัน” ของเร่อีกด้วย

ในการทำงานวิจัย ผู้เขียนจึงคิดว่า อาจจะไม่จำเป็นที่เราต้อง อารารณาคำนิยามทั้งหลายที่มีในสากลโลกมาใส่ในงานวิจัยของเรา แต่ที่สำคัญก็คือ เราจำเป็นต้องเล่าแง่แฉงไข (หรือให้การว่า) ว่า “เป็นดอกอะไร (คำนิยามไหน) ที่เราเลือกเก็บมา” (อย่าปล่อยให้คนอ่านงานวิจัยต้องเล่นบทสายลับนักสืบค้นหาคำนิยามศัพท์ปฏิบัติการเอาเองเน้อ !!)

ยังเป็นกรณีของแนวคิด KM ที่ผู้เขียนได้เล่าประวัติความเป็นมาในตอนที่แล้ว แม้ว่าแนวคิด KM อาจจะมีอายุยังไม่มากนัก (แนวคิดที่มีอายุเพียงครึ่งศตวรรษนี้ถือว่ายังเยาว์วัยอยู่มาก) แต่ทว่า แนวคิดนี้ก็ได้ออกท่องยุทธภพมาแทบจะทุกวงการ เป็นแนวคิดที่ผ่านมามากมายมีอ ดังนั้นก็ต้องมีการให้คำนิยามที่มากมายหลากหลายอย่างไม่ต้องสงสัย

ในที่นี้ ผู้เขียนจะเลือกนำเสนอเฉพาะคำนิยาม KM ที่จะนำมาใช้งานในตอนต่อไปสัก 4-5 คำนิยาม ดังนี้

- (1) การใช้ keywords หารุ่รวมหองคำนิยาม
- (2) คำนิยามหองวิจารณ์ พาณิช (สคส. – ปลาทุโมเดล)
- (3) คำนิยามหอง กวส.
- (4) คำนิยาม “วงเกลียวแห่งความรู้” หอง Nonaka
- (5) คำนิยามจาก DIKW Pyramid: วิทิพีเดีย

(1) การใช้ keywords หาจุดร่วมของคำนิยาม

เมื่อเราต้องการ “ประมวลสรุป” ข้อมูลที่หลากหลายเช่นคำนิยามของ KM เทคนิคหนึ่งที่เราสามารถจะนำมาใช้ได้ก็คือ การหา “คำกุญแจร่วม” (Common keyword) (คล้าย ๆ การหา หรม. ครน. ในวิชาเลขคณิต) ตัวอย่างเช่น มีการให้คำนิยาม KM อยู่ชุดหนึ่งเกี่ยวกับ “เชิงกระบวนการ” (คือ KM เป็นกระบวนการที่....) เราก็จะสกัดคำกุญแจร่วมออกมาจากหลาย ๆ นิยามได้ดังนี้

- **คำนิยามที่ 1:** KM คือการได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อบุคลากร ในช่วงเวลาที่เหมาะสม ช่วยให้บุคลากรได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน ในการที่จะมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
- **คำนิยามที่ 2:** KM คือกระบวนการที่ช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือก จัดระบบ เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศและความเชี่ยวชาญที่สำคัญซึ่งเป็นหนึ่งในความจำเป็นขององค์กรที่อยู่ในรูปโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนนัก
- **คำนิยามที่ 3:** KM คือการพัฒนากระบวนการและกระบวนการที่จะได้รับ ครอบครอง และแบ่งปันความรู้ของปัญญาชนหรือบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์อันมีคุณค่า มีประโยชน์
- **คำนิยามที่ 4:** KM คือการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุดโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- **คำนิยามที่ 5:** KM คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าถึงความรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

จากหนังสือตัวอย่างคำนิยามทั้ง 5 ชุดที่ยกมานี้ หากเราสกัด “คำที่เป็นกุญแจ” (keyword) ออกมาจะพบว่าอย่างน้อยๆ จะมีอยู่ 5 คำคือ

(1) การระบุ/กำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องใช้งาน (identify needed knowledge) เนื่องจากความรู้นั้นมีอยู่มากมายเหมือนใบไม้ในป่า แต่เราจะต้องค้นหา “ใบไม้ที่อยู่ในกำมือ” ซึ่งเป็นใบไม้ที่จับได้แก้ปัญหาได้

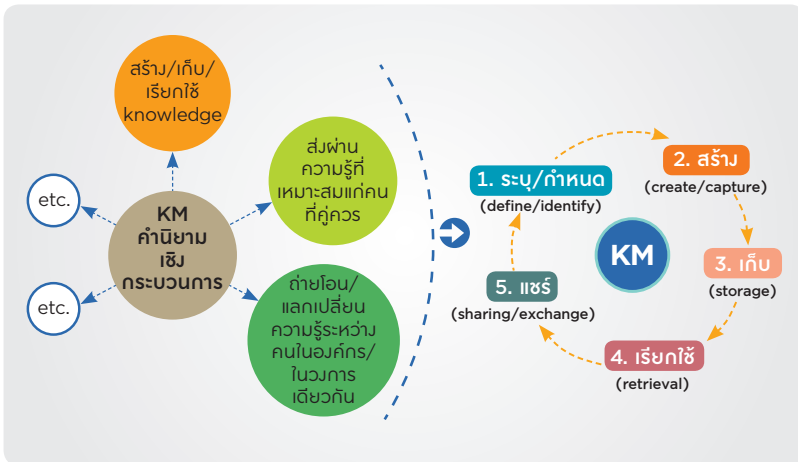
(2) การแสวงหาและสร้าง/การดูดซึมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (create/capture)

(3) การจัดเก็บความรู้ (storage)

(4) การเรียกความรู้ที่เก็บเอาไว้มาใช้ประโยชน์ (retrieval)

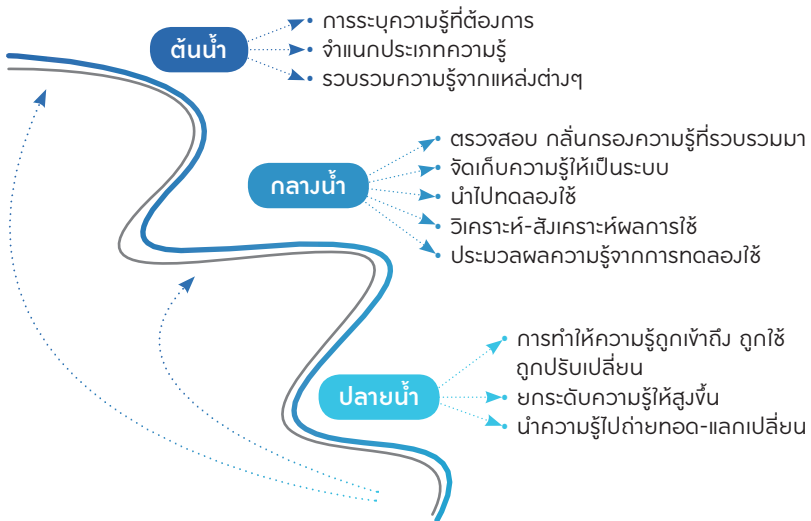
(5) การนำความรู้ไปถ่ายทอด เผยแพร่ แลกเปลี่ยน (sharing /exchange)

ทั้ง 5 คำกุญแจนี้จะปรากฏตัวอยู่ในคำนิยามแต่ละชุด อาจจะมีมากบ้าง น้อยบ้าง แต่จะอยู่ในกรอบของคำกุญแจทั้ง 5 นี้ (the big five) คือ (1) ระบุ (ความรู้ที่ต้องการ) (2) สร้าง/ค้นหา (3) เก็บ (4) เรียกใช้ (5) แแชร์แลกเปลี่ยน



และหากนำ keywords ทั้ง 5 คำมาเรียงตามลำดับเวลาแบบต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ให้ครบวงจร ก็จะได้เห็นทั้ง 5 keywords ปรากฏตัวตาม ตำแหน่งต่าง ๆ ของสายน้ำดังในภาพ

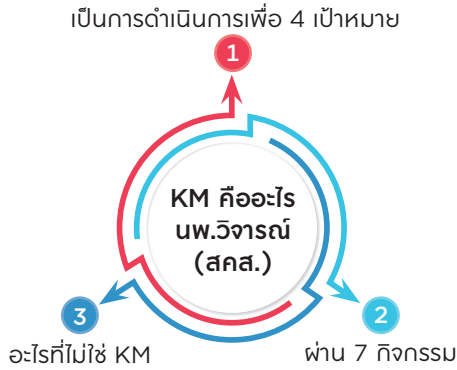
คำนิยาม KM เชิงกระบวนการแบบครบวงจร



(2) คำนิยามของวิจารณ์ พานิช (สคส. – ปลาทุโมเดล)

นพ.วิจารณ์ พานิช (2547) ผู้ขับเคลื่อนแนวคิด KM คนสำคัญในประเทศไทย และเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (โปรดสังเกต 3 คำสุดท้ายของชื่อสถาบัน) ผู้เขียนมีความสนใจในวิธีการให้คำนิยามว่า KM คืออะไรของคุณหมอวิจารณ์ที่ผู้เขียนสรุปว่าเป็นวิธีให้คำนิยามแบบสามขาและ Double lock คือให้คำนิยามว่า KM ทำไปเพื่อเป้าหมายอะไร ผ่านกิจกรรม-กระบวนการอะไร และอะไรที่ไม่ใช่ KM

“KM = 4 เป้า 7 กิจกรรม และ 6 ไม่ใช่”



• **เวที (1) KM**

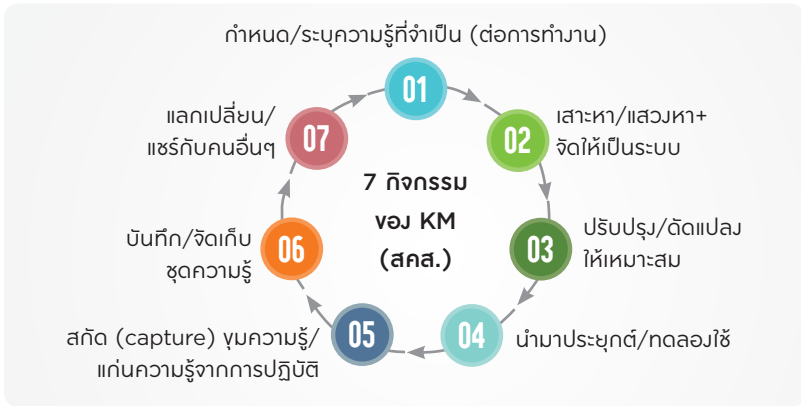
เป็นกระบวนการเพื่อบรรลุ 4 เป้าหมาย (ดังในภาพ)



น่าสังเกตว่า เป้าหมายทั้ง 4 เป้านี้ เป็นการบูรณาการเอาเป้าหมายของ KM ในทั้ง 3 ยุคสมัยของ KM ที่ผ่านมา คือทั้งเพื่อปรับปรุงงานทั้งเพื่อพัฒนาคน ทั้งเพื่อสร้างองค์กรทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน และติดตั้งกลไกใหม่ในการจัดการความรู้ให้ต่อเนื่องยาวนาน คือการสร้าง “ชุมชนแนวปฏิบัติ” (Community of Practice) ขึ้นมา

• **ทากี (2) KM**

เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 7 กิจกรรมหลักๆ



เนื่องจากขั้นตอนของทั้ง 7 กิจกรรมนี้เป็นคล้ายๆ โคจรกระตุกที่อาจจะดูโหวงเหวงไปหน่อย ผู้เขียนจึงจะเติมเนื้อหนังให้กับวงจรกระตุกนี้ โดยจะยกตัวอย่างงานวิจัยมาปะเนื้อเข้าไป โดยที่ผู้เขียนสังเกตว่า งานวิจัย KM ที่นำไปใช้กับการพัฒนาของกลุ่มของประชาชนในระดับรากหญ้ามักจะมีแบบแผนการทำวิจัย KM ในลักษณะของการนำเอา “ขั้นตอน/กระบวนการ-กิจกรรม” ตามหลักแนวคิดไปตรวจเช็คกระบวนการทำงานของกลุ่มที่ศึกษาเพื่อ “หารอยโหว่ (gap)” แล้วก็ให้ข้อเสนอแนะหรือลงมือทำกิจกรรมแบบปะผุเพื่อเสริมความเข้มแข็งของกลุ่ม ตัวอย่างที่จะยกมานี้จึงถือเป็น “แบบฉบับการทำวิจัย KM สำหรับภาคประชาชน”

ผู้เขียนใช้งานวิจัยของ วันทนา เนาว์วัน และลำยอง ปลั่งกลาง (2560) ที่ทำการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เครื่องจักสาน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และจังหวัดอ่างทอง จำนวน 8 กลุ่ม โดยจะเอากระบวนการขั้นตอนกิจกรรม KM ทั้ง 7 กิจกรรมของ นพ.วิจารณ์มาวิเคราะห์ว่า ในภาพรวม กลุ่มธุรกิจชุมชนทั้ง 8 กลุ่มได้ทำ KM อะไร แบบไหน และอย่างไรบ้าง

ผลการวิจัยมีดังนี้

- **กิจกรรมที่ 1: การกำหนด/ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน** (Knowledge identification) พบว่า ส่วนใหญ่ความรู้ที่ต้องการเป็นความรู้เชิงเทคนิคของการผลิตจักสาน โดยสมาชิกกลุ่มจะมีวิธีการระบุความรู้ที่ต้องการด้วยตัวเอง
- **กิจกรรมที่ 2: การเสาะแสวงหาความรู้** มีวิธีการทั้งเป็นรายบุคคลและทำร่วมกันเป็นกลุ่ม (ในรูปแบบการประชุม) แต่โดยส่วนใหญ่จะไม่ได้ใช้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งความรู้ภายนอกมากนัก หากแต่จะนำเอาความรู้เดิมจากกลุ่มสมาชิกมาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น
- **กิจกรรมที่ 3: การปรับปรุงและดัดแปลงความรู้ที่แสวงหาให้เหมาะสม** เมื่อมีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น วิธีการปรับปรุงจะมีหลายระดับ ระดับที่น้อยที่สุดคือ เอาแค่เพียงเป็นแนวทาง ระดับที่สูงขึ้นมาคือ เอามาปฏิบัติตาม/ทำตาม แล้วระดับที่สูงที่สุดคือ นำเอามาดัดแปลงปรับปรุงใหม่เลย
- **กิจกรรมที่ 4: การนำมาประยุกต์/ทดลองใช้** ใช้วิธีการลองผิดลองถูก
- **กิจกรรมที่ 5: การสกัด (capture) ชุมความรู้-แก่นความรู้** (knowledge asset) จากการลงมือปฏิบัติ ขั้นตอนนี้ไม่ปรากฏในการทำ KM ของกลุ่มตัวอย่าง
- **กิจกรรมที่ 6: การบันทึก/จัดเก็บความรู้** โดยส่วนใหญ่ผู้จักสานจดจำความรู้เอาไว้ในตัวเอง (เป็น tacit knowledge) หรืออาจจะเก็บอยู่ในชิ้นงาน มีเป็นส่วนน้อยที่มีการบันทึก ผลสืบเนื่องจากวิธีการจัดการความรู้ในขั้นตอนจัดเก็บในรูปแบบนี้ ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน ข้อมูลสูญหาย หรือลบเลือนหากตัวบุคคลหายไป

- **กิจกรรมที่ 7: การถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้** กลุ่มตัวอย่างดำเนินการผ่านหลายรูปแบบตั้งแต่
 - สาธิตหรือแสดง-ทำให้ดู
 - บอกกล่าว
 - จัดฝึกอบรม
 - แจกเอกสารให้อ่าน (Explicit Knowledge)

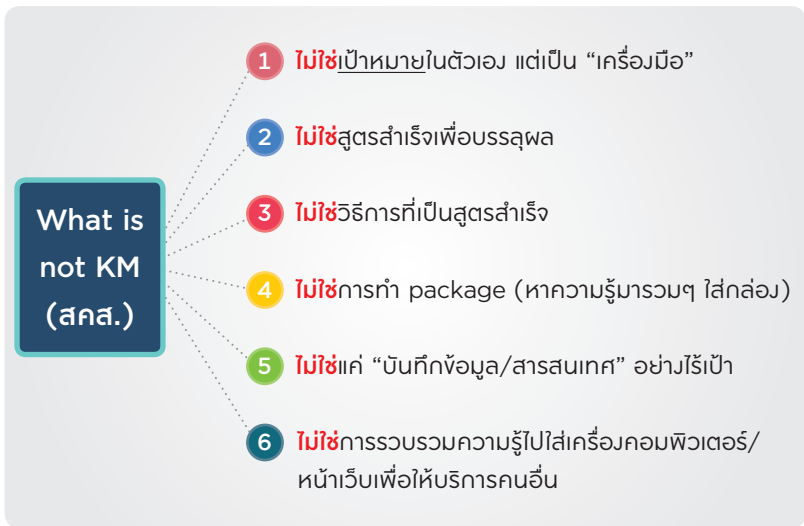
เนื่องจกงานวิจัยชิ้นนี้ดำเนินการโดยกลุ่มคณาจารย์ในสถาบันการศึกษา และทำวิจัยในลักษณะ “วิจัยและพัฒนา” (Research & Development) ดังนั้น หลังจากดำเนินการสำเร็จในขั้นตอนของ “การวิจัย” จนผลวิจัยที่ได้ค้นพบ “รอยไหวของภาคปฏิบัติการ” ในเรื่องการจัดการความรู้ในขั้นตอนต่างๆ แล้ว ทางทีมวิจัยจึงได้เดินทางไปในส่วนของ “การพัฒนา” โดยการออกแบบกิจกรรมเพื่อประจักษ์ร้าว รอยแตก รอยไหวของกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้ง 8 กลุ่ม กลไกสำคัญที่ทางทีมวิจัยได้นำมาใช้ในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ก็คือ “ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจชุมชน” ของสถาบันการศึกษา (ศูนย์ฯ นี้ทำหน้าที่คล้ายๆ เป็น “คุณเอื้อเฉพาะกิจ” (Chief Knowledge Officer – CKO) ในปลาทุโมเดล) ซึ่งได้ร่วมดำเนินกิจกรรมต่างๆ กับกลุ่มธุรกิจชุมชน เช่น

- การจัดอบรมพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน คือด้านการผลิตและด้านการตลาด
- การจัดการศึกษาดูงานในแหล่งจักสานที่มีชื่อเสียง (เพิ่มการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก)
- การสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มธุรกิจชุมชนทั้ง 8 กลุ่มเพื่อให้เกิดเป็นคล้ายๆ “ชุมชนของผู้ปฏิบัติการ” (CoP) ต่อไปในอนาคต เป็นต้น

• **ทากที่ 3: 6 อย่างนี้ ยังไม่ใช่ KM**

วิธีการให้คำนิยามสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น นอกจากจะมีวิธี lock ครั้งที่ 1 ด้วยการพรรณนาว่า “สิ่งนั้นคืออะไรแล้ว” เพื่อให้แน่ใจว่า คำนิยามนั้น จะไม่เดินออกนอกเส้นทาง ก็อาจจะมีกร lock ครั้งที่ 2 (double lock) ด้วยการพรรณนาซ้ำอีกครั้งว่า “แล้วสิ่งนั้นไม่ใช่อะไรบ้าง” (ส่วนใหญ่ double lock มักจะทำหลังจากที่มีการหลงออกนอกเส้นทางไปแล้ว)

น.พ.วิจารณ์ พานิช (2549) จึงได้ระบุซ้ำอีกครั้งหนึ่งว่า “แล้ว KM จะไม่ใช่อะไรบ้างถ้าเป็น 6 รูปแบบนี้” (พูดง่ายๆ ก็คือ ถ้าทำมาแบบนี้ ยังไม่ใช่ KM นะ)



(3) คำนิยามของ กพร.

คำนิยามของ กพร. (2549) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (กพร.) เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนแนวคิดเรื่อง KM ให้แพร่กระจายไปในหน่วยงานรัฐ (รวมทั้งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) ด้วยการจัดทำเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในหมวด 3 มาตรา 11 ที่มีเนื้อหาสำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้หน่วยราชการเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงเก้ P. Senge 2560) และเพื่อให้เกิด Right knowledge, Right People, Right Time (มีการให้ข้อมูลที่จำเป็นที่ถูกคน ถูกที่ และถูกเวลา)

ด้วยเหตุนี้ คำนิยาม KM ของ กพร. จึงมักจะถูกถือเป็นคำนิยามที่ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติการของหน่วยงานราชการเป็นส่วนใหญ่ ในที่นี้ ผู้เขียนจะแยกขยายส่วนประกอบย่อย ๆ ของคำนิยาม KM ของ กพร. เพื่อให้เห็นกันชัด ๆ ดังในภาพ



และหลังจากที่ได้ให้คำนิยามแล้ว กพร. ก็ได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับขั้นตอน 7 กิจกรรมของ นพ.วิจารณ์ที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยอาจจะมีการสลับลำดับบางขั้นตอนไปบ้างตามลักษณะและภารกิจของหน่วยงานราชการ หรืออาจจะมีการเพิ่มบางขั้นตอน เช่น เน้นเรื่อง “การเข้าถึงความรู้” (Knowledge Access) หรือการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เนื่องจากหน่วยงานรัฐเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จำนวนมาก เป็นต้น



ไม่ต้องสงสัยเลยว่าจะมีงานวิจัยเรื่อง KM เป็นจำนวนมากที่นำเอาคำนิยามและรูปแบบกระบวนการ KM ของ กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติไปใช้เนื่องจากเป็นมาตรฐาน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาผ้าย้อมครามใน 4 จังหวัดของภาคอีสาน” โดยชัยโรจน์ ธนสันติ และมาลี ไชยเสนา (2560) โดยทีมวิจัย

มีความกังวลว่าภูมิปัญญาเรื่องผ้าทอย้อมครามนั้นจะสูญหายไป ในอนาคตเพราะผู้รู้เป็นผู้สูงอายุ และหากไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีพอ การวิจัยออกแบบโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก เก็บข้อมูลกระบวนการจัดการความรู้ที่สมาชิกกลุ่มทอผ้าย้อมครามใช้อยู่ ขั้นที่สอง ลองพัฒนาสร้างรูปแบบ KM ใหม่จากข้อมูลที่เก็บมาโดยตั้งวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบไว้ 2 ข้อคือ การรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ และให้สมาชิกพัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ แล้วนำไปทดลองกับกลุ่มใหม่ ขั้นที่สาม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ KM ที่ได้พัฒนาขึ้นมา

ในการวางกรอบขั้นตอนของ KM ที่วิจัยได้ใช้แนวทางของ กพร. ที่ได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม มีข้อน่าสังเกตว่า ในขณะที่กระบวนการของ กพร. นั้นจะมี 7 ขั้นตอน แต่ในงานวิจัยชิ้นนี้จะยุบยวมมาเหลือเพียง 5 ขั้นตอน โดยตัดบางขั้นตอนออกไป เช่น ขั้นการเข้าถึงความรู้ซึ่งผู้เชี่ยวชาญคาดว่า น่าจะเป็นเพราะกลุ่มที่ทำการศึกษาเป็นเพียงกลุ่มขนาดเล็ก จึงไม่น่าจะมีปัญหาเรื่องการเข้าถึงความรู้

การปรับประยุกต์กรอบจากต้นแบบเช่นในกรณีงานวิจัยชิ้นนี้ มักจะเป็นแบบฉบับของการศึกษาเรื่อง KM ที่ต้องมีการ “ตัดเย็บ/เลาะเสริม/เสริมเพิ่ม” (tailor) กรอบแนวคิดให้เข้ากับกรณีที่กำลังศึกษาอยู่

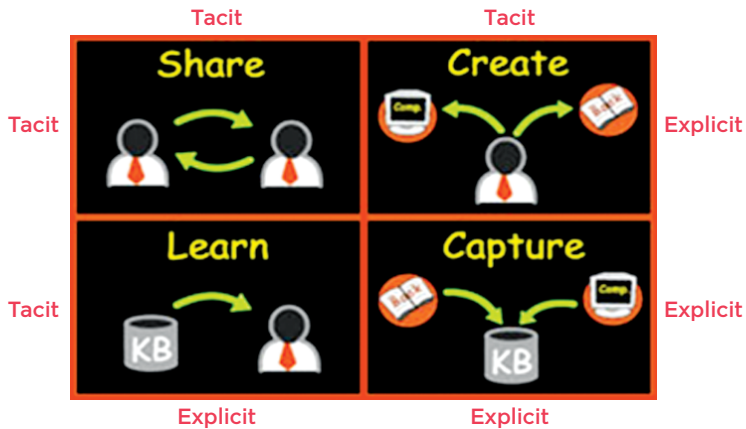
(4) คำนิยาม “วงเกลียวแห่งความรู้” ของ Nonaka & Takeuchi (1995)

ในที่นี้จะขอพูดถึงคำนิยาม KM จากข้อเสนอของ Nonaka เพียงสั้น ๆ เอาไว้ก่อน โดยจะไปดูรายละเอียดในหัวข้อ “วงเกลียวแห่งความรู้” (เรียกว่า SECI โมเดล) อีกครั้งหนึ่ง

Nonaka ได้ให้นิยามสั้น ๆ ของ KM เอาไว้ว่า KM คือปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ระหว่างความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

(Tacit knowledge – TKn) กับความรู้ที่แสดงออกอย่างชัดแจ้งเป็นเอกสารหรืออื่น ๆ (Explicit knowledge – EKn) ซึ่งเป็นความรู้ที่องค์กรต้องการสรรหา จัดเก็บอย่างเป็นระบบ แลกเปลี่ยน กระจาย และถ่ายโอนความรู้ดังกล่าว เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร

KM (Nonaka, 1995) คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง Tacit knowledge กับ Explicit knowledge ตามการหมุนของวงเกลียวแห่งความรู้



(5) คำนิยามจาก DIKW Pyramid: วิกิพีเดีย (2550)

ดังที่ได้เกริ่นไปข้างต้นมาบ้างแล้วว่า หลังจากที่แวดวงต่าง ๆ ได้นำเอาแนวคิดใหม่เรื่อง KM โดยเฉพาะจากแนวคิดที่มีลักษณะ “พร้อมนำไปปฏิบัติ” เช่น การจำแนกแยกแยะประเภทของความรู้ของ Nonaka ใน SECI โมเดล หรือโมเดลของ Marquardt (ดูรายละเอียดต่อไป) มาใช้ได้สักราว ๆ 1 ทศวรรษ ก็เกิดปัญหา “การจับผิดตัว” ขึ้นมา กล่าวคือ ในขณะที่หน่วยงานต่าง ๆ กำลังคิดว่า “ตนเองได้จัดการความรู้” อยู่ นั่น แต่แท้จริงแล้ว สิ่งที่น่ามาจัดการนั้นกลับอยู่แค่ในระดับ “ข้อมูลดิบ” เท่านั้น

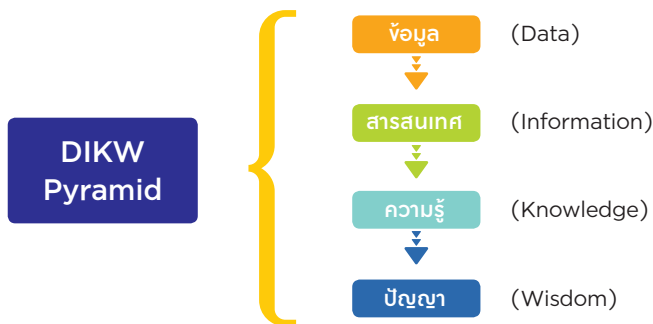
เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในราวๆ ปี ค.ศ.2007 Danny P. Wallace จึงได้นำเสนอเรื่อง (ลำดับขั้น) **ปิรามิด DIKW** มาเพื่อแยกแยะสถานะให้ชัดเจนว่า สิ่งที่เรากำลังจัดการนั้นเป็น “ข้อมูลดิบ” (Data) หรือ “สารสนเทศ” (Information) หรือ “ความรู้” (Knowledge) หรือ “ภูมิปัญญา” (Wisdom) (ดูรายละเอียดในหัวข้อต่อไป)

จากแนวคิด DIKW Pyramid ของ Wallace วีกิพีเดีย (2550) จึงได้นำมาปรับปรุงคำนิยามของการจัดการความรู้ให้กระชับรัดกุมขึ้นว่า การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กรโดยพัฒนาระบบเพื่อจัดการกับ “ข้อมูล” ให้แปรสภาพมาเป็น “สารสนเทศ” จาก “สารสนเทศ” มาเป็น “ความรู้” และจาก “ความรู้” มาเป็น “ปัญญา” ดังแสดงในภาพ

What is KM

(จากวิกิพีเดีย) 2550

คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กรโดยพัฒนาระบบจาก



เราจะดูห่วงโซ่/ปิรามิดของ Data-Info-Knowledge-Wisdom ในตอนต่อไป

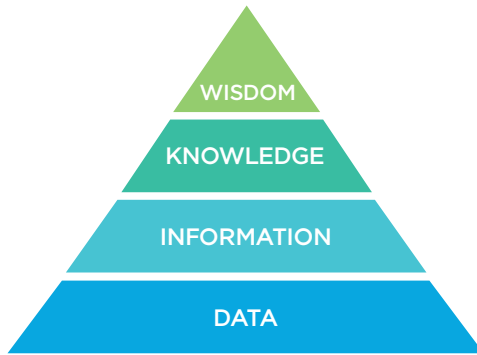
(ข) แนวคิด DIKW Pyramid



(1) แน่ใจนะว่า “..ใช้ความรู้..”

ในช่วงเปิดตัว KM (ช่วงระหว่างทศวรรษ 1980-1990) ยังไม่ค่อยมีการแยกแยะ “ลำดับชั้นของข้อมูลที่นำมาจัดการ” และดูเหมือนว่า สิ่งที่เราเรียกว่า “ความรู้” นั้นจะถูกยอมรับกันโดยปริยาย (ไม่ว่าอะไรก็เป็นความรู้ทั้งนั้น) โดยเฉพาะใน 2 ยุคแรกของ KM ที่ได้กล่าวมาแล้ว คือยุคเน้น IT และยุคเน้นให้คนเข้าถึงและเข้าใช้ความรู้ และแม้ว่าในช่วงเวลาดังกล่าวจะมีนักวิชาการ KM หลายท่านนำเสนอ “การจำแนกประเภทของความรู้” เช่น Nonaka แต่ดูเหมือนว่าปัญหาเรื่องระดับชั้นของความรู้จะยังไม่ได้ถูกเฟื่องมอดูมากนัก

ผู้เขียนเข้าใจว่า ในช่วงเวลาดังกล่าวนั้น เมื่อมีการนำ KM ไปใช้งานมากขึ้น ปัญหาเรื่อง “ระดับชั้นของความรู้” ก็คงจะค่อยๆ เผยแสดงตัวออกมาให้เห็นชัดเจนมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งในปี ค.ศ.2007 Danny P. Wallace จึงได้นำเสนอทฤษฎี DIKW Pyramid ที่จำแนกแยกแยะความแตกต่างระหว่าง D (Data) I (Information) K (Knowledge) และ W (Wisdom) เอาไว้ว่า



- **Data** คือ **ข้อมูล**ที่ยังอยู่กระจัดกระจายทั่วไป เป็นข้อมูลเพียว ๆ ยังไม่ผ่านกระบวนการอะไรเลย เช่น ตัวเลข 2 3 4 5 จึงยังไม่มี ความหมายอะไร
- **information** (สารสนเทศ) เป็นระดับที่สูงขึ้นมาของ data เนื่องจาก มีการนำเอา data มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เช่น กลุ่มเลขคู่ คือ 2 4 กลุ่มเลขคี่ คือ 3 5 ทำให้ข้อมูลเริ่มมีความหมายมากขึ้น
- **Knowledge** (ความรู้) เป็นระดับที่สูงต่อมาจาก “สารสนเทศ” เนื่องจากมีการนำเอาสารสนเทศมาเพิ่มมูลค่าด้วยการผ่าน กระบวนการประมวลผล
- **Wisdom** (ปัญญา) เป็นระดับที่สูงต่อมาจาก “ความรู้” เนื่องจาก มีการใส่มูลค่าเพิ่มบางอย่างเข้าไปอีก เช่น การใส่ความเข้าใจ การใส่กฎเกณฑ์หลักการ เป็นต้น

ข้อสรุปของ Wallace ก็คือ ระดับชั้นของ “สิ่งที่รู้” ทั้ง 4 ประเภะนั้น จะเรียงตัวเป็นลำดับชั้นแบบปิรามิด ไล่จากฐานรากต่อยอดสูงขึ้นมา เป็นชั้น ๆ ชั้นที่อยู่สูงกว่าจะมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าชั้นที่ต่ำกว่า ดังนั้น เวลาที่จะ “จัดการ” สิ่ง “เก็บมาได้/หรือรู้มา” จึงต้องเช็คสถานะเสียก่อนว่า สิ่งทีรู้นั้น อยู่ในปิรามิดชั้นไหน

(2) แต่เรื่องนี้ยังไม่มีฉันทามติ

แม้ว่าจะมีการขานรับแนวคิดของ Wallace ในเรื่องการแยกแยะระดับชั้นของสิ่งที่รู้มา รวมทั้งยอมรับรูปแบบการเรียงตัวแบบปิรามิดด้วย แต่ทว่าแนวคิดเรื่อง DIKW นั้นก็เหมือนแนวคิดที่เพิ่งแจ้งเกิดขึ้นใหม่ ๆ กล่าวคือ ยังไม่ตกผลึกเป็นเนื้อเดียวกัน ยังไม่มีความเห็นพ้องต้องกันว่า คำว่า “ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา” นั้นคืออะไรกันแน่ และอะไรเป็น “ปัจจัยเพิ่มมูลค่า” ให้เกิดการเลื่อนชั้นขึ้นไป (คล้าย ๆ บรรยากาศที่มีปิรามิดจำนวนมากมายหลายแห่งในอียิปต์อย่างไรอย่างนั้น)

ในที่นี้จะลองดูตัวอย่างปิรามิด DIKW แบบต่าง ๆ สัก 2 ตัวอย่าง

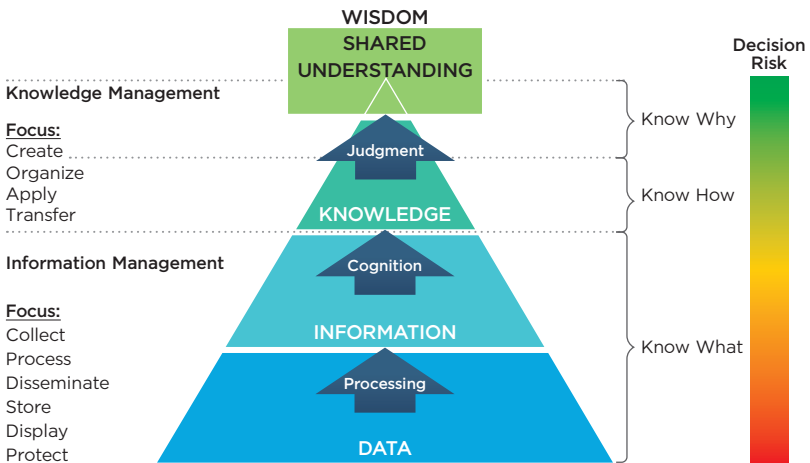
• ตัวอย่างปิรามิดที่ 1



จากรูปปิรามิดนี้ จะเห็นการขยับลำดับชั้นของความรู้ โดยมีการใช้เกณฑ์สำคัญ 2 เกณฑ์ คือ (1) **ระดับการตรวจสอบความรู้** (ฝั่งซ้ายมือ) จะเป็นการอธิบายว่า ความรู้ในแต่ละลำดับชั้นนั้น จะต้องตรวจสอบเกี่ยวกับอะไรบ้าง และ (2) **ลักษณะของความรู้** (ฝั่งขวามือ) คือการพิจารณาเกี่ยวกับการนำความรู้ไปดำเนินการ ไปจัดการ หรือนำไปใช้ประโยชน์

ดังนั้นในแต่ละชั้นข้อมูลในผังซ้าย สิ่งที่ต้องตรวจสอบให้มีความสำคัญก็คือ การระวังข้อมูลผิด เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล ส่วนในผังขวา ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ชั้นแรก จะเป็นข้อมูลดิบ หากจะขยับขึ้นไปในชั้นสารสนเทศนั้น ข้อมูลจะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์เสียก่อน (ผ่านการใช้สถิติ/ตัวแปร/แนวโน้ม) และหากจะขยับขึ้นไปเป็นชั้นความรู้ ก็ต้องมีการนำสารสนเทศนั้นไปใช้งาน เป็นต้น

• ตัวอย่างปิรามิดที่ 2



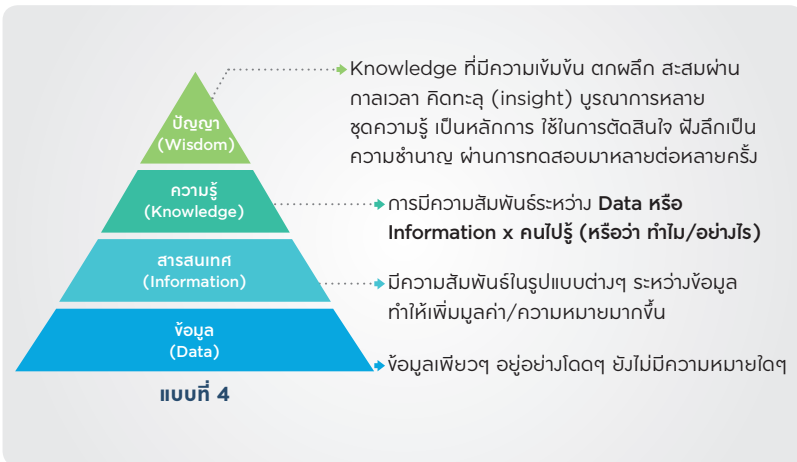
ส่วนในภาพนี้ จะเห็นว่าการใช้เกณฑ์เพื่อขยับเลื่อนชั้นปิรามิดจะแตกต่างจากรูปแรก ในภาพนี้จะมีเกณฑ์สำคัญ 2 เกณฑ์คือ

(1) เกณฑ์ระดับการจับกระทำกับความรูู้ (ผังซ้ายมือ) ซึ่งแบ่งเป็น 2 เกณฑ์ย่อย ถ้ามีการจัดกระทำในชั้นที่ 1 (Data) ไปในชั้นที่ 2 (Information) จะเรียกว่า “การจัดการสารสนเทศ” (Information Management) แต่ถ้าเป็นการจัดกระทำตั้งแต่ชั้น 2 ขึ้นไปชั้น 3-4 จึงจะเรียกว่า “การจัดการความรูู้” (Knowledge Management)

(2) **เกณฑ์ระดับของความรู้** (ฝั่งขวามือ) จะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 ระดับ เป็น “การรู้” (Know) เหมือนกัน แต่ทว่า การที่จะสังกัดอยู่ในชั้นไหนก็ขึ้น อยู่กับว่า “รู้อะไร” เช่น ชั้น Data และ Information นั้น เป็น “การรู้อะไร เป็นอะไร” (Know What) ส่วนชั้นที่ 3 Knowledge เป็น “การรู้ว่าจะนำไป ใช้ได้อย่างไร” (Know How) และชั้นที่ 4 คือ Wisdom นั้นต้องเป็น “การรู้ว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น” (Know Why) ซึ่งหมายถึงการรู้หลักการ/ กฎเกณฑ์เบื้องหลัง

(3) ขอนำเสนออีกปริมาตรหนึ่ง

เนื่องจากการสร้างปริมาตรนั้นยังไม่สิ้นสุด ดังนั้นผู้เขียนจึงขอสร้าง ปริมาตร DIKW อีกสักอันหนึ่งมาให้พิจารณา โดยเกณฑ์หลักที่ผู้เขียนใช้ก็คือ “**ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับคนรู้**” หน้าตาของปริมาตรของผู้เขียน จะเป็นดังในภาพ

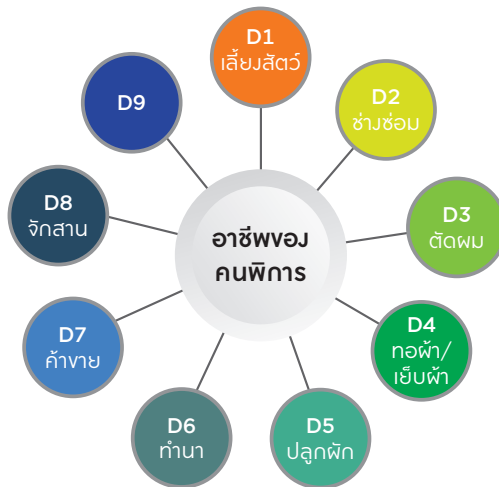


คำอธิบายประกอบภาพนี้ก็คือ

(i) **ข้อมูล (Data)** เป็นระดับข้อมูลหลายๆ ที่ไปเก็บมา นำเสนออย่างโดดๆ อย่างเป็นอิสระไม่เกี่ยวข้องกัน ทำให้ข้อมูลยังไม่มีความหมายใดๆ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลเรื่องอาชีพของคนพิการที่มิวิจัยเรื่องอาชีพคนพิการจังหวัดโคราช เก็บมาได้จากกลุ่มตัวอย่าง

Data
(ข้อมูลดิบ)

= ข้อมูลหลายๆ อยู่อย่างโดดๆ ยังไม่มีความหมายใดๆ

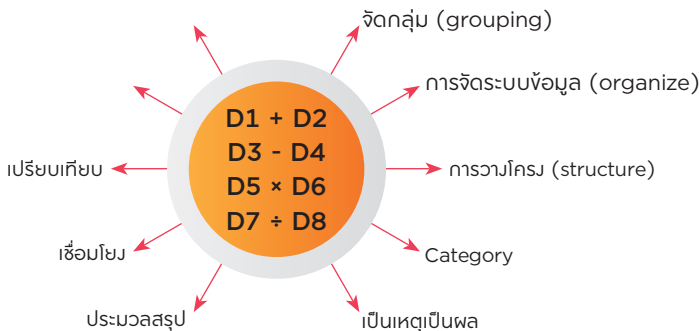


(ii) **สารสนเทศ (Information)** หากจะขยับระดับจาก “ข้อมูล” ขึ้นไปสู่ระดับ “สารสนเทศ” จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ระหว่างข้อมูลตั้งแต่ 2 ชุดขึ้นไปดังในภาพแรก เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลชุด “ประเภทอาชีพคนพิการ” กับข้อมูลชุด “จำนวนคนพิการในแต่ละอาชีพ” เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

ประเภทอาชีพคนพิการ	จำนวนคนพิการ	ประเภทอาชีพคนพิการ	จำนวนคนพิการ
1 ช่างซ่อม	7	5 ทอผ้าและเย็บผ้า	3
2 เลี้ยงสัตว์	5	6 ทำนา	2
3 ปลูกผัก	5	7 ตัดผม	2
4 ค้าขาย	4	8 จักสาน	2
รวม 30 คน			

Information
(สารสนเทศ/ข้อมูล)

มีความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ระหว่างข้อมูล ทำให้เพิ่มมูลค่า/ความหมายมากขึ้น



คำว่า “การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล” นั้น ผู้เขียนใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ คือ บวก ลบ คูณ หว มาเป็นไอดีเดียว ซึ่งหมายความว่าเราอาจจะเอาข้อมูลมารวมกัน มาหักออกจากกัน มาเพิ่มแบบทบทวีคูณ หรือมาลบออกจากหลาย ๆ ครั้ง

ส่วน keyword ที่ปรากฏในภาพก็คือ ตัวอย่างของชื่อรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลตั้งแต่ 2 ชุดขึ้นไปที่จะยกระดับจาก “ข้อมูลดิบ” ขึ้นมาเป็น “สารสนเทศ” เช่น

- **การจัดกลุ่ม (grouping)** เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอาชีพของคนที่พิการประเภทต่าง ๆ เช่น พิการทางสายตา พิการด้านการเคลื่อนไหว พิการทางสมอง กับประเภทอาชีพทั้ง 8 ประเภท
- **การจัดระบบข้อมูล (organize)** เช่น เรียงลำดับอาชีพทั้ง 8 ประเภทตามพัฒนาการของช่วงเวลาที่เกิดขึ้น (อาชีพไหนเกิดก่อน-หลัง)
- **การวางโครง (structure)** เช่น การวางโครงสร้างอาชีพทั้ง 8 ประเภทตามระดับความยากง่ายในการประกอบอาชีพเป็น 3 ระดับ (ง่าย ปานกลาง ยาก)
- **การจัด category หรือ cluster** อาจจะคล้ายคลึงกับการจัดกลุ่ม แต่ทว่าเป็นกลุ่มย่อยหลาย ๆ กลุ่มมารวมกันเป็น “กลุ่มก้อน” เช่น กลุ่มประเภทอาชีพที่ต้องใช้เงินทุนสูง เงินทุนปานกลาง เงินทุนน้อย เป็นต้น
- **การจัดความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผล** เช่น การให้คำอธิบายว่า “อาชีพประเภทอิสระ” จะเปิดโอกาสให้คนพิการประกอบอาชีพได้ง่ายกว่า “อาชีพลูกจ้าง/รับจ้าง” หรืออาชีพที่มีสถานที่และเวลาทำงานอย่างตายตัว เป็นต้น

- **การประมวลผลสรุป** เช่น จากอาชีพทั้ง 8 อาชีพที่คนพิจารณาจะทำให้เป็นอาชีพระดับล่างทั้งนั้น มีใช้อาชีพแบบ “วิชาชีพ” เช่น วิศวกร นักบัญชี แพทย์ ผู้บริหาร เป็นต้น
- **การเชื่อมโยง** เช่น การเชื่อมโยงระหว่างประเภทอาชีพกับปริมาณของรายได้ เป็นต้น
- **การเปรียบเทียบ** เช่น การเปรียบเทียบความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกฝนอบรมกับประเภทอาชีพต่างๆ ทั้ง 8 ประเภท

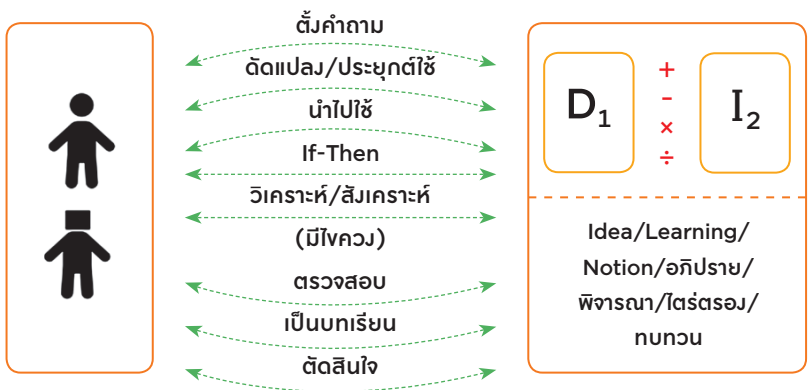
(iii) **ความรู้ (Knowledge)** สำหรับสิ่งที่รู้ที่จะขึ้นมาอยู่ในระดับ “ความรู้” ของ KM นั้น ผู้เขียนคิดว่า จะต้องเน้นว่า เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่าง **Data** (ชั้น 1) หรือ **Information** (ชั้น 2) กับ **“ตัวคนที่จะมารู้”** และน่าจะเป็นการรู้ในระดับ “ทำไม” และ “อย่างไร” (why & how) ดังแสดงในภาพ

Knowledge

(ความรู้)

การมีความสัมพันธ์ระหว่าง

Data หรือ Information × คนรู้ (รู้ why, รู้ how)



ในภาพที่ผู้เขียนได้ยกตัวอย่าง “รูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่าง Data/Info กับคนรู้” เอาไว้หลาย ๆ แบบพอเป็นไอเดีย เช่น

- คนรู้ตั้งคำถามกับ Data/Info ที่ได้พบ เช่น เอ๊ะ ทำไมคนพิการ จึงไม่สามารถประกอบวิชาชีพระดับสูง เช่น เป็นแพทย์ ทยายความ ผู้บริหาร ฯลฯ ได้
- คนรู้นำ Data/Info ที่ได้มา**ดัดแปลง/ประยุกต์ใหม่** เช่น ทีมวิจัย พลังงานทางเลือกจังหวัดสุรินทร์ ได้นำสารสนเทศเรื่องการทำ โซล่าเซลล์แบบอยู่กับที่มาดัดแปลงเป็นโซล่าเซลล์แบบเคลื่อนย้าย ได้เพื่อนำไปใช้ในไร่นา เป็นต้น
- คนรู้นำ Data/Info ที่**ได้ไปใช้งาน** เช่น ในปี พ.ศ.2563 โหนด พี่เลี้ยง CBR จังหวัดลำปาง ได้ทำโครงการวิจัยเรื่องการใช้ประโยชน์ จากป่าชุมชนในหลายอำเภอของจังหวัดลำปาง ผลจากการเก็บข้อมูล เรื่องประเภทของต้นไม้ในป่าชุมชน (Data & Info) ทีมวิจัย ได้ค้นพบความรู้ว่า มากกว่า 90% ของต้นไม้ในป่าชุมชนเป็น ไม้ผลัดใบ ซึ่งจะทิ้งใบทั้งหมดในช่วงฤดูแล้ง ส่งผลให้ชาวบ้าน ไม่สามารถจะใช้ประโยชน์จากป่าได้ และแถมว่าใบไม้ที่ทิ้งใบนี้ ยังจะกลายเป็นกองเชื้อเพลิงมီးมาของปัญหาไฟป่าและ หมอกควัน ดังนั้น การอนุรักษ์และป้องกันป่าจึงต้องจัดการกับ สัตส่วนของไม้ผลัดใบและไม้ไม่ผลัดใบดังกล่าว เช่น ต้องปลูก ไม้ไม่ผลัดใบมากขึ้น เป็นต้น
- คนรู้ตั้งคำถามแบบ **If...then** (ถ้า...แล้ว) เช่น ถ้าไม่มีไอนั้น แล้วจะทำไอนี้ได้หรือไม่ เช่น ถ้าชุมชนไม่มีผู้นำที่เข้มแข็ง จะสามารถทำวิจัย CBR ได้หรือไม่/อย่างไร

- **ความรู้ทำการวิเคราะห์-สังเคราะห์ Data/Information** ที่ได้มา การวิเคราะห์คือการแยกแยะข้อมูลออกเป็นชั้น ๆ เป็นกลุ่ม ๆ แล้วนำมาสังเคราะห์คือการนำกลับมารวมในรูปแบบใหม่เพื่อให้เกิดความหมายใหม่
- **ความรู้ทำการตรวจสอบ Data/Info** ที่ได้มา เช่น ทีมวิจัยที่ศึกษาปลาในเขื่อนปากมูลได้จับปลาในแม่น้ำ นำมาถ่ายรูป ระบุว่าชื่อปลาคืออะไร โดยในขั้นตอนนี้ได้ใช้ชาวบ้านผู้ชำนาญเรื่องปลากำหนด 10 คน มาลงความเห็นเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เป็นต้น
- **ความรู้นำความรู้ที่จัดการได้มาเป็นบทเรียน** สำหรับการพัฒนาปรับปรุงงานในอนาคต
- **ความรู้นำความรู้ที่จัดการได้มาช่วยเป็นทางเลือกหลายๆ ทางที่จะใช้ตัดสินใจ** อันเป็นรูปแบบที่พวกเราใช้กันอยู่ในชีวิตประจำวัน เช่น การจัดการความรู้ว่า ช่วงเวลาใด รถจะติดหนาแน่นที่สุดในกรุงเทพฯ เพื่อจะตัดสินใจว่า ควรจะออกจากบ้านในเวลาสักเท่าไร เป็นต้น

จากตัวอย่างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่าง “คนรู้” x “data-info” นั้น ในภาคปฏิบัติการหรือในชีวิตที่เป็นจริง เราจะเห็นว่า “ปฏิสัมพันธ์” นี้ฝังตัวอยู่ใน “คำพูด/การเขียน” เช่น คำว่า

- **ผมมีความคิด (idea) ในเรื่องนี้ว่า....**
- **เจ็บครั้งนี้ ฉันมีเธอเป็นดังครู สอนฉันให้เข้าใจ.... (การเรียนรู้)**
- **ดิฉันมีข้อสังเกต (notion) ว่า....**
- **ผลจากการอภิปราย ข้อดี-ข้อเสีย ผมคิดว่า....**
- **ขอให้กลับไปพิจารณา ข้อมูลนี้อีกครั้ง**
- **พวกเราได้ทบทวน/ไตร่ตรองประเด็นนี้อย่างถี่ถ้วนแล้ว**

(iv) **ปัญญา (Wisdom)** คำว่า “ปัญญา” ในที่นี้ ผู้เขียนหมายความว่า ถึงความรู้ที่มีมูลค่าเพิ่มบางอย่างขึ้นมา เช่น มีความเข้มข้น ลุ่มลึก ตกผลึก สัมผัสผ่านกาลเวลา เป็นการคิดแบบทะลุ เห็นแจ้งแทงตลอด อาจเกิดมาจากการบูรณาการชุดความรู้หลาย ๆ ชุดเข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นหลักการสากลหรือทั่วไป หรือฝังลึกเป็นความชำนาญเนื่องมาจากประสบการณ์ หรือผ่านการทดสอบมาครั้งแล้วครั้งเล่า

ตัวอย่างรูปธรรมของความรู้ระดับเข้มข้นที่เป็นปัญญาก็เช่น

- นักบินที่มีชั่วโมงบินสูง
- นักกีฬาที่ Turn Pro
- คนขับรถลึบล้อยี่ชำนาญเส้นทาง
- ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ
- บรรดาแก๊งเหมือนฝ้ายที่รู้จักธรรมชาติของสายน้ำเป็นอย่างดี เป็นต้น

(4) วิธีการใช้ DIKW Pyramid

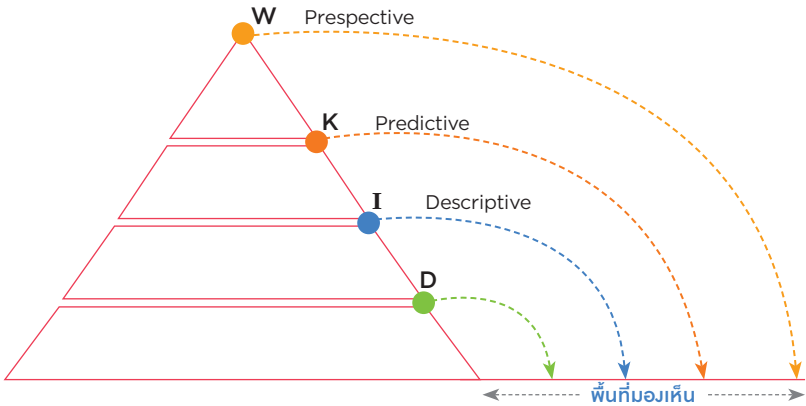
ในการนำเอาแนวคิด DIKW Pyramid มาใช้ในเรื่อง KM นั้น มีบันได 3 ขั้นเป็นตัวช่วยดังนี้



สำหรับโน้มนำได้ขั้นที่ 3 หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเราได้ได้ขั้นบันไดปิรามิดสูงขึ้นเรื่อยๆ เหมือนเวลาที่เราไต่เขาสูงขึ้นเรื่อยๆ แล้วมองลงมา ก็จะพบว่า ยิ่งปีนสูงขึ้นไป ก็ยิ่งมองลงมาเห็นขอบเขตพื้นที่ข้างล่างได้กว้างขวางขึ้น หรือพูดง่ายๆ ว่า ระดับของความรู้ในขั้น Data-Info-Knowledge-Wisdom จะแผ่รังสีไปได้ไกลมากน้อยไม่เท่ากัน ดังที่มีนักวิชาการ KM บางท่านได้สร้างตัวแบบแสดงการแผ่รังสีเอาไว้ในภาพ

Wisdom (ปัญญา)

Knowledge ที่มีความเข้มข้น ตกผลึก สะสมผ่านกาลเวลา คิดทะลุ (insight) บูรณาการหลายชุดความรู้ เป็นหลักการใช้ในการตัดสินใจ ฝังลึกเป็นความชำนาญ ผ่านการทดสอบมาหลายต่อหลายครั้ง



(i) **ระดับชั้น Data** เนื่องจากข้อมูลกระจายตัวแบบอนุมูลอิสระ ยืนอยู่เดี่ยว ๆ จึงยังไม่มีมีความหมายอะไร (ที่พบเห็นบ่อย ๆ คือ การรายงานแบบมีแต่ bullet เป็นข้อ ๆ) ข้อมูลระดับ Data นี้จะแสดงพื้นที่การมองเห็น/พื้นที่แห่งความเข้าใจได้น้อยมาก ตัวอย่างเช่น

.... หมู่บ้านนี้มี 200 ครัวเรือน

(ผู้อ่านไม่ทราบว่าเป็นจำนวนครัวเรือนแบบนี้ เป็นชุมชนขนาดไหน (เล็ก กลาง ใหญ่) และที่สำคัญคือ จำนวนครัวเรือนเข้ามาเกี่ยวข้องกับประเด็นศึกษาวิจัยของเราอย่างไร)

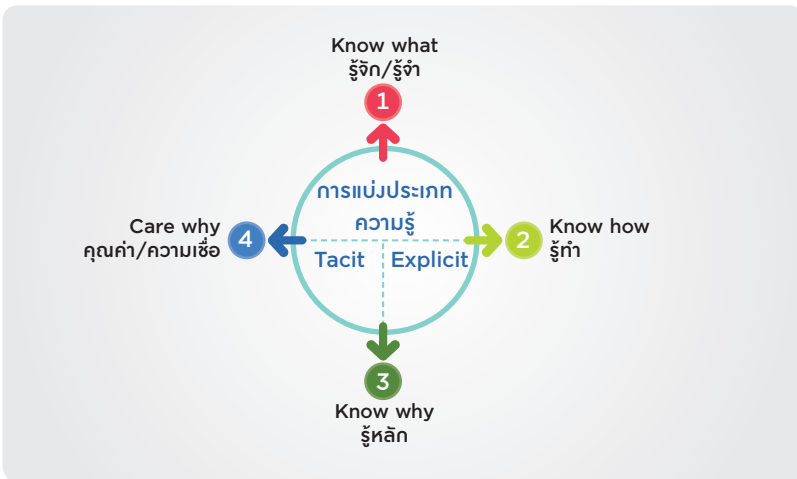
(ii) **ระดับชั้น Information** หากได้ปิรามิดขึ้นมาถึงชั้น Info นี้ ผู้รู้ก็จะสามารถเริ่ม “พรรณนา” (Descriptive) บางอย่างได้ ตัวอย่างเช่น “**เพราะเป็นชุมชนที่ก่อตั้งมาด้วย 2-3 ต้นตระกูลเท่านั้น** ดังนั้น คนในชุมชนทั้งหมดจึงเป็นสายเครือญาติกัน และทำให้การบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ในชุมชนทำได้โดยง่าย...”

(iii) **ระดับชั้น Knowledge** ความสูงในระดับชั้นนี้ทำให้สามารถ “คาดการณ์ ทำนาย พยากรณ์ได้” (Predictive) ตัวอย่างเช่น เวลาอ่านเรื่อง “สามก๊ก” เมื่อขงเบ้งได้ข้อมูลจากทหารกองสอดแนมว่า “ทัพที่ยกมาครั้งนี้ มีธงประจำตัวของโจโฉ ก็คาดการณ์ได้เลยว่า....”

(iv) **ระดับชั้น Wisdom** เป็นความรู้ในระดับยอดเขา (Summit) ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นพื้นที่เบื้องล่างได้แบบ 360 องศา (Prespective) ซึ่งหมายความว่า เป็นชุดความรู้ที่ทำให้สามารถหาทางออกหรือหาทางเลือก ได้มากกว่าทางเดียว ทำให้การตัดสินใจมีโอกาสเลือกเส้นทาง/หนทางที่ดีที่สุดได้

(5) หลากหลายวิธีการในการจัดประเภทความรู้

ในเนื้อหาที่ว่าด้วย DIKW ปิรามิดที่กล่าวมาแล้วนั้น ดูเหมือนจะเป็น การพิจารณา “ความรู้” ในแนวตั้ง คือให้ความสนใจกับ “ความรู้” ในระดับ ชั้นต่าง ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มแตกต่างกัน สร้างผลลัพธ์/ผลสืบเนื่องที่ต่างกั น และแม้จะขึ้นมาจากอยู่ในระดับชั้นเดียวกันแล้ว หากพิจารณาในแนวนอน ก็ยังสามารถจะจำแนกประเภทของ “ความรู้” ออกได้อีกหลาย ๆ แบบ ในที่นี้จะยกตัวอย่างการแบ่งประเภทความรู้ให้ดูสัก 2 แบบ ดังในภาพ



การแบ่งประเภทความรู้แบบที่ 1: Nonaka ได้แบ่งประเภทความรู้ ออกเป็น 2 แบบ คือความรู้ฝังในตัวคนและความรู้ชัดแจ้ง

การแบ่งประเภทความรู้แบบที่ 2: ใช้ 4 keywords เป็นตัวแบ่งคือ

- (i) Know what: รู้ว่าอะไรเป็นอะไร เป็นการรู้จักหรือรู้จำ
- (ii) Know how: เป็นการรู้วิธีการลงมือทำ เป็นขั้นนำความรู้จัก ไปประยุกต์ใช้
- (iii) Know why: เป็นการรู้หลักการที่อยู่เบื้องหลัง หรือรู้กฎเกณฑ์

- (iv) Care why: เป็นความรู้ระดับของการตระหนักถึงคุณค่าหรือความเชื่อที่สร้างสรรค์มาจากภายในของตัวผู้รู้ เช่น ความเชื่อว่า “งานวิจัย CBR สามารถพัฒนาปัญญาของคนธรรมดาได้” “ในการเสริมพลังผู้เสริมพลังต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของคนที่ย่อยพลัง” เป็นต้น

**บทเรียนจาก
โหนดรุ่นน้อง
CBR**

ดูพี่เวา	ก็รู้จำ	
ลงมือทำ	ก็รู้จริง	
มีหลักการอ้างอิง	ก็รู้แจ้ง	

การฝึกปฏิบัติ: เนื่องจากแนวคิดเรื่อง DIKW พีระมิด เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับผู้เข้าร่วมอบรม ดังนั้น ทางทีมจัดการประชุมจึงได้จัดช่วง “การฝึกปฏิบัติ” เรื่อง DIKW สำหรับผู้เข้าร่วมอบรม โดยให้ผู้เข้าร่วมในแต่ละโครงการทำงานในกลุ่มย่อย โดยยกตัวอย่าง “วัตถุดิบ” (material) จากโครงการของตัวเอง แล้วจัดระดับว่า วัตถุดิบใดเป็น Data/Information/Knowledge/Wisdom แล้วนำมาเสนอต่อกลุ่มใหญ่ โดยมีวิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุมให้ข้อคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

ก่อนที่จะปิดமானของเนื้อหาในส่วนที่ 2 ที่ว่าด้วยเรื่องคำนิยามเพื่อจะก้าวไปสู่เนื้อหาส่วนที่ 3 ที่ว่าด้วยโมเดลต่างๆ สำหรับการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อเป็นการขีดเส้นใต้ให้ผู้อ่านได้มองเห็น ได้ตระหนักจนถึงระดับซาบซึ้งกับการทำ KM ผู้เขียนจะขอปิดท้ายส่วนนี้ด้วยหัวข้อ “ประโยชน์ของการทำ KM” พอสังเขป

(6) ประโยชน์ของการทำ KM

จากตัวอย่างงานวิจัยเรื่อง KM ที่มีอยู่มากในช่วงปลายทศวรรษ 2540-2550 ผู้เขียนพบว่าในงานวิจัยเรื่อง KM แต่ละชิ้น ก็จะมุ่งใช้ประโยชน์ของ KM ไปในแง่มุมมองต่างๆ ในที่นี้ผู้เขียนจึงจะประมวลประโยชน์ของ KM มานำเสนอเป็นตัวอย่างในที่นี้ โดยที่ผู้เขียนพบว่า ประโยชน์ของ KM นั้น เป็นแบบอเนกประสงค์ คือใช้ได้ประโยชน์ในหลายแง่หลายมุม เป็นประโยชน์สำหรับบุคคลหลายกลุ่มและหลายระดับ และยังเป็นประโยชน์แบบเปิดปลาย คือยังสามารถสร้างสรรค์ต่อไปได้อีกเรื่อย ๆ



การทำ KM มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

(1) เป็นช่วงเวลาที่เจดิง “**ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน**” (Tacit Knowledge) มาจัดการให้อยู่ใน**รูปของความรู้ชัดแจ้ง** (Explicit Knowledge) ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องยืดยาวออกไปเป็นสายโซ่ เช่น ทำให้ความรู้ไม่สูญหายโดยง่าย ทำให้เข้าถึงความรู้ได้สะดวกขึ้น เป็นต้น

(2) เป็นโอกาสที่จะ**ประมวลฐานความรู้เดิม**ที่อาจจะกระจัดกระจาย ได้รวบรวมเข้ามาจัดเก็บไว้อย่างมีระบบ มีการแยกหมวดหมู่ ทำให้เข้าถึง และนำไปใช้ได้ง่าย ทำให้การนำความรู้มาใช้ในทันเวลาและทันต่อสถานการณ์ หลีกเลี่ยงปัญหาเรื่อง “มารู้เมื่อสายไป” หรือ “หาที่อยู่/ที่ตั้งของความรู้ ไม่เจอ” (file not found)

(3) เป็นช่วงเวลาที่จะได้พบทวน “หน้าตักความรู้ที่มีอยู่” และสามารถ จะนำไปใช้งานได้ ในเวลาเดียวกัน การทำ KM ก็จะช่วยให้ค้นพบว่า “ความรู้ อะไรบ้างที่กลุ่ม/หน่วยงาน/องค์กรของเรายังขาดอยู่” (เห็น Knowledge gap) ความรู้ที่มีอยู่แล้วในกลุ่ม/องค์กรนี้ถือว่าเป็น “สินทรัพย์ทางปัญญา” (intellectual asset)

(4) ต่อเนื่องจากข้อที่ 3 เมื่อกลุ่ม/องค์กรได้ค้นพบ “ความรู้ที่ยัง ขาดตกบกพร่องอยู่” ช่วงเวลาต่อจากนั้นก็คือ KM จะเป็นช่วงเวลาของ **“การก่อสร้างสร้างความรู้ใหม่ขององค์กร”** ตัวอย่างจากของจริงก็เช่น บริษัท 3 เอ็ม (ทำอุปกรณ์เครื่องเขียนและสำนักงาน) ได้เปิดโอกาสให้ บุคลากรใช้เวลา 15% ในการทำวิจัยเรื่องที่ตนสนใจและมีสิทธิในการ ขอเงินสนับสนุนการวิจัย ทำให้บริษัทสามารถผลิต “สกอตช์เทป” ขึ้นมาจาก ผลงานของบุคลากรที่ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กัน (คือชุมชน แนวปฏิบัติ - CoP)

อันที่จริง เวลาเราพูดว่า “ต่อยอดหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ” นั้น เวลาพูด ดูเหมือนจะทำได้ง่าย ๆ แต่เวลาลงมือทำจริง ๆ จะไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เลย โดยเฉพาะถ้าการสร้างความรู้ใหม่นั้นออกสตาร์ทจากเลขศูนย์ ด้วยเหตุนี้ การทำ KM ด้วยการประมวลความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อนมาเป็นหน้าตัก จึงเป็น เสมือน “ไม้ค้ำถ่อ” เวลาที่เราเล่นกระโดดสูงที่จะช่วยให้มีแรงส่งติดตัวข้าม ไปสู่ “ความรู้ใหม่” ทำให้เพิ่มโอกาสมากขึ้นที่จะต่อยอดหรือสร้างความรู้ใหม่ และยังช่วยหลีกเลี่ยงวงจรของการคิดขึ้นมาเองลอย ๆ โดยไม่มีที่มาที่ไปหรือ มีหลักอ้างอิง

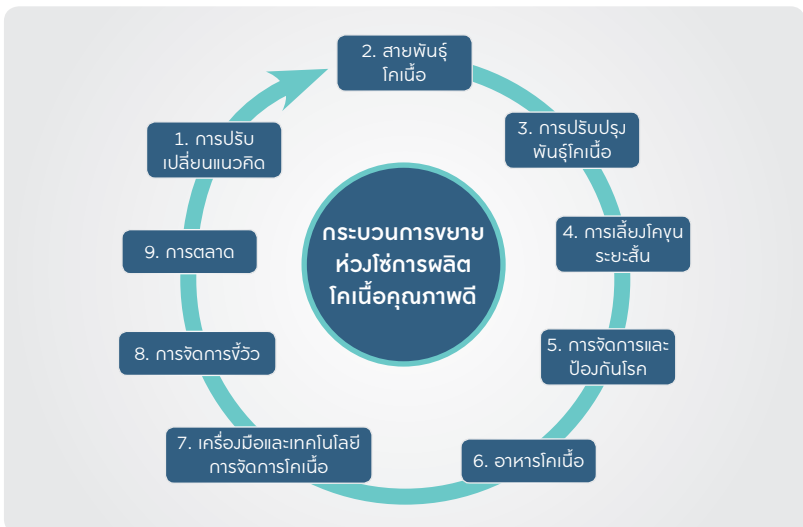
(5) การทำ KM ช่วยให้เกิดการค้นพบช่องโหว่ของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่พบมากในภาคธุรกิจ รวมทั้งได้มีการนำประโยชน์ในแง่มุมมองนี้มาใช้บ้างในหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชน เช่น สุภาสิณี นุ่มเนียน (2553) ศึกษาช่องโหว่ในการพัฒนาเชิงอนุรักษ์แหล่งวัฒนธรรมเมืองอโยธยา และพบว่า ชุมชนยังขาดความรู้เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาเชิงอนุรักษ์วัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรมจริงๆ (แม้จะมีสำนักแห่งการอนุรักษ์อยู่อย่างเต็มเปี่ยม) เช่น จะซ่อมแซมโบราณสถานให้ถูกต้องได้อย่างไร จะมีวิธีเก็บรักษาวัตถุโบราณไว้อย่างถูกต้องได้อย่างไร เป็นต้น

(6) การทำ KM ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในด้านที่จำเป็นของ **คนทำงาน** เนื่องจากกระบวนการทำ KM จะเริ่มต้นออกสตาร์ทที่ “การระบุความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดอยู่แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้งาน” (Identification of needed knowledge) ดังนั้น ทำให้การออกแบบกิจกรรมเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวจะทำได้อย่าง “เกาตรงที่คันพอดี” และช่วยหลีกเลี่ยงปัญหา “มีการฝึกอบรมบ่อย มีการดูงานเยอะ แต่คนทำงานไม่ได้เก่งขึ้นเลย”

(7) การทำ KM จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ **องค์กร** ซึ่งประโยชน์ข้อนี้ดูจะเป็น The Must สำหรับภาคธุรกิจซึ่งอยู่ในลู่วิ่งของการแข่งขัน เพียงแค่เราหยุดหรือชะลอการวิ่งเพียงเล็กน้อย คนอื่นก็แซงหน้าไปเสียแล้ว ดังนั้น หน่วยงานเหล่านี้จึงมักจะมีทำบ้างดับคือต้องมีภาระงานใหม่มาให้ทำ ต้องสร้างผลผลิตใหม่ๆ มีคนทำงานรุ่นใหม่เข้ามา ซึ่งหากไม่มีการทำ KM หน่วยงานดังกล่าวก็เท่ากับต้องเริ่มต้นออกสตาร์ทจากเลขศูนย์ซึ่งจะสิ้นเปลืองทรัพยากรทุกอย่าง เช่น เวลาที่ต้องใช้ในการอบรมพนักงานใหม่

หากทว่า การทำ KM จะเป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่จากความรู้เดิมที่ได้เก็บรวบรวม มีการประมวลจัดระบบ มีการยกระดับให้เป็นความรู้ใหม่ ดังนั้น การมีความรู้ใหม่เป็นหน้าตักจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

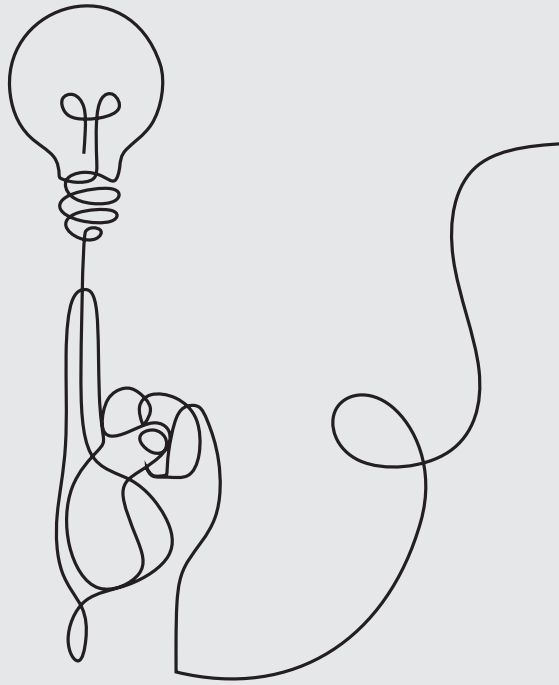
(8) การทำ KM จะช่วยเพิ่มผลผลิต (หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต) ให้แก่กลุ่ม/หน่วยงาน/องค์กร เป็นผลประโยชน์ที่ค่อนข้างเห็นได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น ในปี พ.ศ.2564 เมื่อทีมนักวิจัยชุมชน CBR ที่ได้จัดการความรู้เรื่องการเลี้ยงโคเนื้อภายใต้การดูแลของโหนดพี่เลี้ยงจังหวัดมุกดาหาร และพบว่า มีห่วงโซ่ของการผลิตจนถึงการตลาดอยู่ 9 ห่วงที่เชื่อมโยงกัน ทีมวิจัยได้วิเคราะห์ว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับปริมาณและคุณภาพของผลผลิตโคเนื้อ และได้ยกระดับของความรู้ต่อไปว่าจะพัฒนาปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องนั้นให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นก็คือ ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตโคเนื้อที่เพิ่มขึ้นจากเดิม



(9) การทำ KM เพื่อนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ในการขยายผลการทำงาน ซึ่งเป็นกรณีของโครงการวิจัย CBR ทั้ง 14 โครงการในภาคอีสาน ในปี พ.ศ.2564 ที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น โดยที่ก่อนหน้านี้ บรรดาพี่เลี้ยง/โหนด CBR เคยมีวิธีการอื่นๆ ที่ได้ใช้ในการขยายผลการทำงานมาแล้ว เช่น ใช้นักวิจัยในพื้นที่เดิมเป็นผู้ขยาย ให้ประเด็นวิจัยเป็นตัวขยาย ฯลฯ และในปี พ.ศ.2564 โครงการวิจัยทั้ง 14 โครงการจะใช้**วิธีการจัดการความรู้**เป็นเครื่องมือการขยายผลโดยมีบทเรียนของงานวิจัยรุ่นพี่ เช่น งานวิจัยเรื่อง “การขยายผลด้วยการจัดการความรู้เรื่องการจัดการน้ำ” ของปิ่น คงทน และคณะ (2560) ที่ได้กล่าวถึงมาแล้วเป็นความรู้ต้นทุนหน้าตัด

(10) การทำ KM จะเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในกลุ่มและองค์กร มีงานศึกษาของนักวิชาการจำนวนมาก (อ้างในสมนึก, 2010) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาขององค์กรในการจัดการความรู้กับขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทั้งแบบเฉียบพลัน (Radical innovation) และนวัตกรรมในลักษณะค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป (Incremental innovation) และดังที่พวกเราตระหนักดีว่า ปัจจุบันนี้ แม้แต่ทรัพยากรที่ดิน โรงงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร ฯลฯ ก็ยังไม่ใช่ว่าจะจับขาดความอยู่รอดของกลุ่ม/องค์กร หากแต่เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาและนวัตกรรมต่างหากที่เป็นหลักประกันสำคัญ ซึ่ง KM จะเป็นเครื่องมือ/อาวุธ/ตัวช่วยที่สำคัญ ดังนั้นปัจจุบันนี้ การแปลง “ชาวบ้านเกษตรกร” ให้มาเป็น “ผู้ประกอบการ” เท่านั้น ก็อาจจะยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องก้าวไปให้ถึง “การเป็นผู้สร้างนวัตกรรม” อีกด้วย

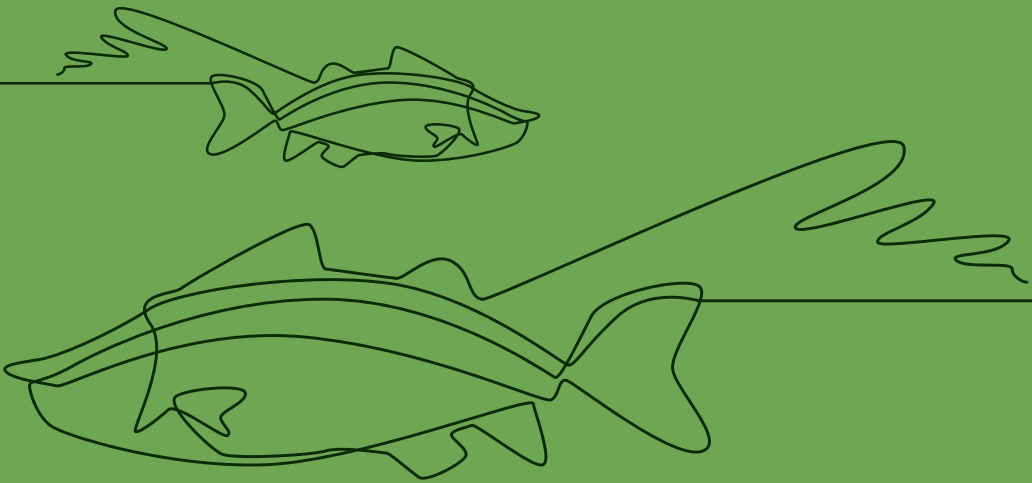




ส่วนที่ 3 โมเดลของ KM

3 โมเดลที่จะนำเสนอก็คือ

- (1) โมเดลปลา
- (2) โมเดลวงเกลียวแห่งความรู้
- (3) โมเดลของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt Model)





ในส่วนที่ 3 นี้ จะเป็นเนื้อหาที่ว่าด้วย “โมเดล/แบบจำลอง” (Model) ซึ่งจะเป็นตัวช่วยทำงานในภาคปฏิบัติการได้หลายๆ อย่าง เช่น ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้แล้ว ช่วยในการจัดการให้เป็นระบบ ช่วยในการแปลงประเภทข้อมูล หรือช่วยในการออกแบบกิจกรรมเพื่อเสริมศักยภาพด้าน KM เป็นต้น

ในที่นี้ ผู้เขียนจะขอนำโมเดล KM มาจำหน่ายแก่ชาว CBR ดัง 3 โมเดล ซึ่งผู้เขียนพบว่า ทั้ง 3 โมเดลนี้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาวิจัยเรื่อง KM ของไทย และทั้ง 3 โมเดลนี้ก็ไม่มี ความซับซ้อนมากนัก และไม่ยุ่งยากที่จะใช้สำหรับกลุ่ม/องค์กรวิจัยและพัฒนาของชาวบ้าน

3 โมเดลที่จะนำเสนออีกคือ

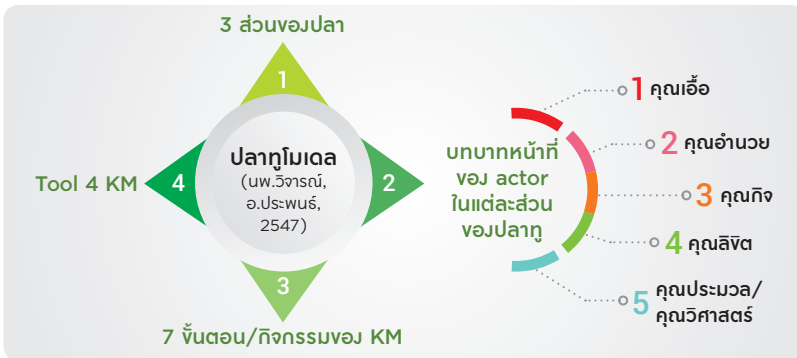
- (1) โมเดลปลาทู (สคส. 2545)
- (2) โมเดลวงเกลียวแห่งความรู้ (Knowledge Spiral) (Nonaka, 1991)
- (3) โมเดลของมาร์ควาร์ท (Marquardt Model, 1996)

(1) โมเดลปลา

โมเดลนี้พัฒนาขึ้นโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในราว ๆ ช่วงปี พ.ศ.2545 (โดย อ.ประพนธ์ ฝาสุขยิด และ นพ.วิจารณ์ พานิช)

ชื่อของโมเดลก็แสดงอย่างชัดเจนแล้วว่า ใช้ภาพของ “ปลา” เป็นตัวแทนหลักการและความคิด โมเดลปลาเสนอว่า ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ นั้นเปรียบเสมือน 3 ส่วนหลัก ๆ ของตัวปลา คือ หัวปลา ลำตัวปลา และหางปลา

ผู้เขียนได้ประมวลหัวข้อย่อยของโมเดลปลาเป็น 4 ส่วน ดังแสดงในภาพ

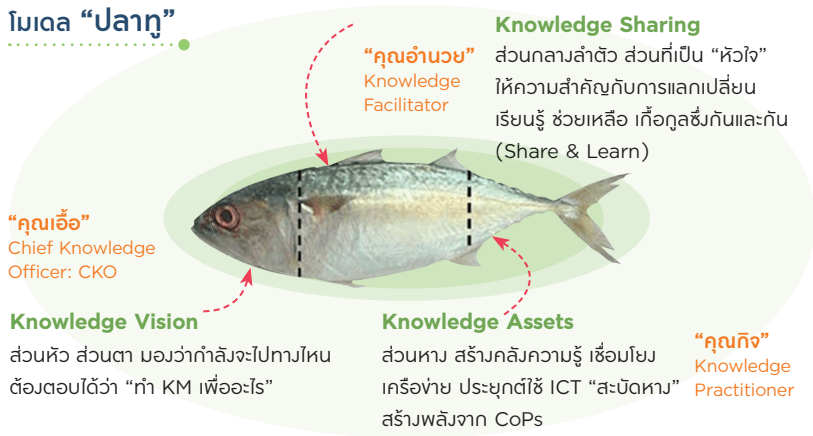


สำหรับหัวข้อย่อยที่ 1: **3 ส่วนของปลา** และหัวข้อย่อยที่ 2: **บทบาทหน้าที่ของ actor** ในแต่ละส่วนของปลานั้น จะมีความสัมพันธ์กัน

ส่วนหัวข้อย่อยที่ 3: **7 ขั้นตอนของกิจกรรม KM** นั้น ขอให้ย้อนกลับไปดูเนื้อหาส่วนนี้ในหัวข้อ “คำนิยามของ KM ของ นพ.วิจารณ์ พานิช (สคส.)” ที่อยู่ข้างหน้า

ส่วนหัวข้อย่อยที่ 4: **เครื่องมือสำหรับ KM** นั้น ผู้เขียนขอนำไปประมวลรวมไว้เป็นส่วนที่ 4 ของเอกสารชิ้นนี้

โมเดล “ปลา”



หัวข้อที่ 1: 3 ส่วนของปลา โมเดลนี้นำเสนอภาพรวมว่ากระบวนการจัดการความรู้นี้จะประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ หัวปลา ตัวปลา และหางปลา โดยที่ในแต่ละส่วนนี้จะมี “บรรดาคุณๆ ทั้ง 6 ท่าน” (คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสาน/ประมวล และคุณวิศาสตร์) แสดงบทบาทสำคัญอยู่ในแต่ละส่วน (ดูรายละเอียดต่อไป)

ส่วนที่ 1: หัวปลา (Knowledge Vision) หมายถึง **เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้** เป็นส่วนที่กำกับว่าปลาจะว่ายไปในทิศทางใด เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ชัดเจนก่อนว่า **“เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร”** ทำไปทำไม ทำแล้วต้องการให้เกิดผลอะไร ผลที่เกิดจะช่วยหนุนการบรรลุเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ขององค์กรหรือเปล่า โดยผู้จัดการความรู้จะต้องเห็น “เป้า” ในการจัดการความรู้เสียก่อน เนื่องจากความรู้นั้นมีจำนวนมากมาย ส่วนของหัวปลานี้จะสะท้อน “วิสัยทัศน์ความรู้” (Knowledge vision) หรือหัวใจของความรู้เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (หมายความว่า ปลา KM ก็ควรจะว่ายไปในทิศทางที่เป็นวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ขององค์กร) จึงควรช่วยกันตรวจสอบประเด็นนี้ก่อนจะลงมือทำการจัดการความรู้

ตัวละครที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลา (และตาปลา ไส้แฉ่ว) ที่ชัดเจนก็คือ **คุณเอื้อ** (ระบบ) (Chief Knowledge Officer – CKO)

ส่วนที่ 2: ตัวปลา (Knowledge Sharing) ส่วนนี้คือตัวกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการ KM เริ่มตั้งแต่การระบุนโยบายที่ต้องการ แสวงหา จัดเก็บ ตามกิจกรรม 7 ประเภทที่แสดงไว้ในคำนิยาม KM ของ สคส. โดยเนื้อหาความรู้ที่จะนำมาแลกเปลี่ยนนั้นจะถือเอาความรู้จากประสบการณ์และการทำงานจริงเป็น**ตัวตั้ง** ความรู้จากหลักการ/ทฤษฎีเป็น**ตัวเสริม**

ส่วนตัวปลา**นี้** ตัวละครสำคัญมี 2 ตัวคือ “**คุณอำนวย**” (Knowledge Facilitator) ซึ่งจะทำหน้าที่จุดประกายและเอื้ออำนวยให้กระบวนการดำเนินไปได้เป็นอย่างดี (คุณอำนวยต้องไม่เปลี่ยนชื่อไปเป็น “คุณอำนาจ” นะ) และ “**คุณกิจ**” เป็นผู้ที่แสดงบทบาทแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Practitioner) หรือผู้ทำกิจกรรมการจัดการความรู้นั้นเอง ความสำเร็จของ KM นั้นแม้ว่าจะมีคุณเอื้อเป็นคนจุดประกาย คุณอำนวยเป็นผู้สานต่อ แต่ทว่าก็ต้องทำให้คุณกิจมีความรู้สึกเป็นเจ้าของของการ KM อย่างแท้จริงเท่านั้น การทำ KM นั้นจึงจะบรรลุเป้าหมาย

ส่วนที่ 3: หางปลา หมายถึงตัวความรู้ที่ถูกจัดการเป็น “**ขุมความรู้**” (Knowledge Assets) ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่ขุมความรู้นี้อาจจะอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูล คลังความรู้ การบันทึก การประมวล การจัดเก็บ การเรียกใช้ ฯลฯ ซึ่งอาจจะจัดเก็บในหลาย ๆ รูปแบบเพื่อเอื้ออำนวยต่อการเข้าถึงและการนำไปใช้ โดยกลุ่มบุคคลที่จะแสดงบทบาทในส่วนของหางปลานี้ ก็มีตั้งแต่คุณลิขิตที่ช่วยบันทึก คุณประมวลที่ช่วยสรุปตีความและยกระดับข้อมูลให้เป็นความรู้ที่สูงขึ้น (ตามแนวคิด DIKW ปิรามิดที่กล่าวมา) และคุณวิศาสตร์ (Wizard) ที่ทำหน้าที่ดูแลระบบ IT

หัวข้อที่ 2: บรรดาคุณๆ ทั้ง 6 ท่าน ขอพูดซ้ำเพื่อย้ำเตือนบทบาทหน้าที่ของบรรดาคุณๆ ทั้ง 6 ท่านอีกครั้ง ดังนี้

(i) **คุณเอื้อ (CKO)** เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวยให้เกิดการจัดการความรู้ เช่นในการจัดการประชุมครั้งนี้ อาจเทียบเคียงได้ว่า กลไกภาคอีสานได้เล่นบทคุณเอื้อ

(ii) **คุณอำนวย (Knowledge Facilitator)** ได้แก่บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรหลัก วิทยากรกระบวนการ เป็นนักตั้งคำถาม และเป็นผู้จัดกระบวนการให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำกิจกรรม อาจเทียบเคียงได้ว่า ในการประชุมครั้งนี้ ผู้เขียนและทีมงาน (เป็นวิทยากรประจำกลุ่มย่อย) ได้เล่นบทเป็นคุณอำนวย

(iii) **คุณกิจ (Knowledge Practitioner)** เป็นบุคคลที่เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งในการประชุมครั้งนี้ก็คือ โหนด/พี่เลี้ยง และนักวิจัยชุมชน CBR

(iv) **คุณลิขิต (Notetaker)** เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบันทึกสิ่งสำคัญที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม (รวมถึงการถ่ายภาพ/วิดีโอ/อัดเสียง) ในการประชุมครั้งนี้เป็นทีมงานของกลไกกลาง

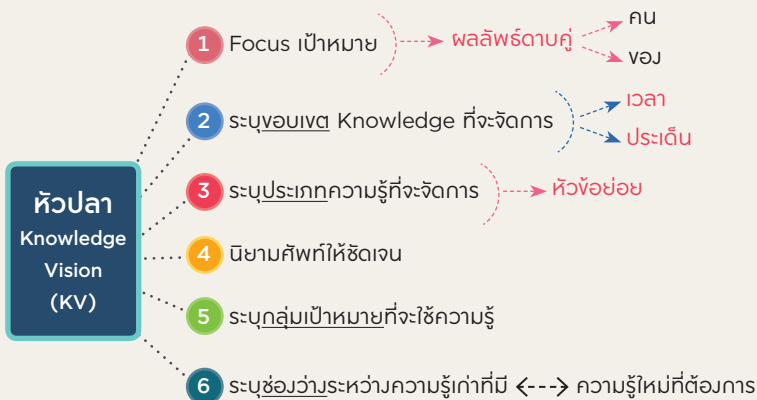
(v) **คุณประมวล** เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สรุปรวบรวมความรู้ในแต่ละระยะ ในการประชุมครั้งนี้ คือกลไกภาคอีสาน

(vi) **คุณวิศาสตร์** เป็นเจ้าหน้าที่ด้าน IT ที่ช่วยดูแลระบบการจัดเก็บการเข้าถึง และการเรียกใช้ความรู้ที่จัดการมา

หัวข้อที่ 3: ปฏิบัติการเพื่อล้างตาปลาให้แจ่มใส หลังจากผู้เขียนซึ่งเล่นบทบาทเป็นวิทยากรหลักได้ติดตั้งความรู้เรื่องโมเดลปลาหูให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมแล้ว และเนื่องจากผู้เขียนได้ทำการบ้านมาล่วงหน้าด้วยการอ่าน “โครงร่างข้อเสนอการวิจัย” (Research proposal) ของโครงการวิจัยทั้ง 14 โครงการที่เข้ามาอบรมโดยใช้โมเดลปลาหูไปวิเคราะห์ ผู้เขียนได้ค้นพบว่า “ช่องโหว่ที่เป็นข้ออ่อนที่สุด” ของโครงร่างฯ ก็คือ “ส่วนที่เป็นหัวปลา”

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้ “จัดการความรู้” ด้วยการประมวล “ช่องโหว่” ในส่วนของหัวปลา KM ออกมาเป็น 6 ประเด็นหลัก และคืน “สารสนเทศส่วนนี้” ให้กับที่ประชุม พร้อมทั้งปฏิบัติการซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอด้วยการ “Drill” (ฝึกหัดในกลุ่มย่อย) ใบบางที่กำหนดให้กลุ่มย่อยทำก็คือ ให้กลุ่มย่อยจัดการข้อมูลในโครงการของตนเองให้มีความชัดเจนใน 6 ประเด็นนี้แล้วมานำเสนอในที่ประชุมพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมร่วมกัน

6 ประเด็นที่เป็น “ป.ปลาตามัว” ในส่วนของหัวปลาที่พบในโครงร่างฯ ของผู้เข้าร่วมก็คือ



(i) **การโฟกัสเป้าหมาย (Focus of Topic)** ในส่วนนี้ หลายโครงการยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เช่น ในแง่**ชุดความรู้**โครงการฯ มักจะเขียนวัตถุประสงค์แบบกว้าง ๆ ว่า “จะสร้างชุดความรู้” แต่ไม่ได้ระบุว่า “เป็นชุดความรู้ว่าด้วยเรื่องอะไร” หรือเป็น “ชุดความรู้ของคนกลุ่มไหน” ตัวอย่างเช่น ในประเด็นเรื่องการท่องเที่ยวชุมชน ชุดความรู้เก่าที่จะจัดการนั้นเป็นชุดความรู้ที่สรุปมาจาก**ชุมชน** (ชุดความรู้เรื่องการทำงานกับชุมชนด้านการท่องเที่ยว) แต่หากจะนำเอาไปขยายไปใช้กับ “ภาคที่เป็นหน่วยงานราชการ” ลักษณะนี้ต้องตั้งคำถามว่า “จะทำได้หรือไม่” เนื่องจากลักษณะของชุมชนและหน่วยงานราชการมีความแตกต่างกัน หรือควรที่จะเลือกการจัดการความรู้จาก “ชุดความรู้เรื่องการทำงานด้านการท่องเที่ยวกับภาคีหน่วยงานรัฐ” มากกว่า เป็นต้น

ดังนั้น จึงต้องกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน ตั้งโฟกัสและเล็งเฉพาะเจาะจงลงไปว่า ความรู้อะไรที่เราต้องการ เป็นความรู้จากคนกลุ่มไหน เป็นเรื่องหรือเป็นประเด็นอะไร

(ii) **การระบุขอบเขตความรู้ที่จะจัดการ (Scope of knowledge)** เนื่องจากศูนย์ประสานงานโหนดที่เลี้ยง CBR หลายแห่งได้เกาะติดทำงานในบางประเด็นมานานนับสิบปี และดำเนินงานหนุนเสริมโครงการวิจัย CBR จำนวนมาก ดังนั้น ในการจัดการความรู้แต่ละครั้ง จึงควรมีการลากเส้นวงรอบสายสัญญาณให้เห็นขอบเขตของความรู้ที่จะนำมาจัดการบ้าง มิฉะนั้น ข้อมูลที่จะนำมาจัดระบบจะมีมากเกินไป

วิธีการระบุขอบเขตสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

(ก) **การวางขอบเขตด้วย “ระยะเวลา”** เช่น กำหนดว่าจะใช้งานวิจัยที่ดำเนินการในระหว่างช่วงปีอะไรถึงปีอะไร (เป็นระบบเดียวกับการค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ)

(ข) **การวางขอบเขตด้วย “ประเด็น”/สถานะของประเด็น** ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่องการท่องเที่ยวชุมชนซึ่งมีจำนวนมาก อาจจะ “กำหนดประเด็นให้แคบลงมา” เช่น จัดการความรู้กับกลุ่มที่ยังไม่ได้จัดตั้ง

เป็นวิสาหกิจชุมชน หรือ KM กับกลุ่มที่จัดตั้งเป็นวิสาหกิจแล้วแต่ยังไม่เข้มแข็ง หรือ KM กับกลุ่มที่ตั้งมานานแล้ว แต่กำลังอยู่ในช่วงชบเซาและต้องการ การฟื้นฟูสภาพ เป็นต้น ชุดความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้เรื่องห่วงโซ่ อุปทานก็เช่นกัน

(iii) **ระบุประเภทความรู้ที่จะจัดการ** โดยการระบุประเภทความรู้นี้ ก็จะเกี่ยวโยงกับการวิเคราะห์ painpoint (จุดเจ็บ) หรือปัญหาของพื้นที่ เช่น เมื่อวิเคราะห์เรื่อง การสร้างเครือข่ายของกลุ่มท่องเที่ยว ต้องระบุว่า จุดเจ็บของกลุ่มอยู่ที่ไหน กลุ่มไม่สามารถสร้างเครือข่ายกับกลุ่มต่าง ๆ ภายในชุมชน หรือกลุ่มไม่สามารถประสานเครือข่ายภายนอกได้ รวมทั้ง อาจจะต้องระบุว่า เครือข่ายที่จะสร้างนั้น เป็นเครือข่ายแบบไหน เช่น เครือข่ายความรู้ เครือข่ายธุรกิจ เครือข่ายการขับเคลื่อนนโยบาย ฯลฯ เนื่องจากแต่ละเครือข่ายต้องการความรู้ที่จะไปจัดการแตกต่างกัน

(iv) **การกำหนดนิยามศัพท์ปฏิบัติการให้ชัดเจน** การนิยามศัพท์ปฏิบัติการ (Operational definition) เป็นการทำความเข้าใจระหว่างนักวิจัย กับคนอ่านว่า สำหรับคำศัพท์คำนี้จะหมายความถึงอะไรในงานวิจัยชิ้นนี้ และจะส่งผลถึงการสร้างเครื่องมือวัดและเก็บข้อมูล

ดังนั้น เมื่อเห็นคำว่า “เศรษฐกิจชุมชน” ในงานวิจัยแต่ละชิ้น จึงอาจจะมีนิยามศัพท์ที่แตกต่างกัน งานวิจัยบางชิ้นหมายถึงการสร้าง ความเข้มแข็งให้กองทุนหมู่บ้าน บางชิ้นอาจจะหมายถึงการพัฒนาระบบการผลิต ให้ครบห่วงโซ่อุปทาน

สำหรับงานวิจัย CBR ซึ่งมักจะเล่นกับประเด็นที่เป็นนามธรรม (เช่น การสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพชุมชน การจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ) ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการนิยามศัพท์ ปฏิบัติการให้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การกำหนดนิยามศัพท์ปฏิบัติการก็ต้อง มีหลักการ มีเหตุผล มีสภาพความเป็นจริงของพื้นที่ในการกำหนด ไม่ใช่ การกำหนดเอาเองตามใจชอบ

(v) การระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ความรู้ ในนิยามของ KM ที่น่าสนใจนิยามหนึ่งก็คือ KM เป็นกระบวนการส่งมอบ (deliver) ความรู้ที่จำเป็นให้แก่กลุ่มคนที่ต้องการใช้ในเวลาที่ถูกต้อง ซึ่งก็หมายความว่าไม่ใช่ทุกคนที่จะต้องรู้ทุกเรื่องในเวลาเดียวกัน นักจัดการความรู้จึงต้องทราบว่าจะใช้เวลาใด คนกลุ่มไหนจะต้องการชุดความรู้แบบใดในการใช้งาน/แก้ปัญหาอะไร โดยอาจจะมีการ “ชุดความรู้พื้นฐาน” ที่ทุกคนใน CBR จำเป็นต้องรู้ แต่ก็อาจจะมีความรู้เฉพาะเรื่องของคนบางกลุ่มเท่านั้นจำเป็นต้องรู้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ เป็นต้น

(vi) การระบุช่องว่างระหว่างความรู้เก่าที่มีกับความรู้ใหม่ที่ต้องการ เช่น โหนด/พี่เลี้ยงมีชุดความรู้วิธีการทำงานกับชุมชน/ชาวบ้าน (ความรู้แนวออน) แต่เมื่อจะโยกชุดความรู้นี้ไปใช้ในแนวคิด (การทำงานด้านขับเคลื่อนนโยบาย) จะมีช่องว่างอะไรบ้าง ซึ่งบางช่องว่างอาจต้องใช้เวลาในการเติมความรู้ใหม่ ๆ เข้ามา เช่น ต้องรู้จักการทำ Policy brief ในการเข้าประชุมกับฝ่ายนโยบายที่ไม่มีเวลามากนักที่จะรับฟังเรื่องราวแบบยาว ๆ เป็นต้น

(2) โมเดลวงเกลียวแห่งความรู้: SECI โมเดล

ในปี ค.ศ.1991 ที่ปีเตอร์ เซงเก้ ได้เขียนหนังสือเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ก็เป็นเวลาเดียวกับที่ Ikujiro Nonaka ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย Hitotsubashi ในญี่ปุ่นได้ร่วมกับ Hirotaka Takeuchi เขียนบทความเรื่อง “Knowledge-Creating Company” (บริษัทสร้างสรรค์ความรู้) ซึ่งได้ตีพิมพ์เป็นหนังสือเล่มในปี ค.ศ.1995 เนื้อหาในหนังสือเป็นเรื่องที่ไปด้วย “ทฤษฎีการสร้างความรู้” (Theory of Knowledge Creation)

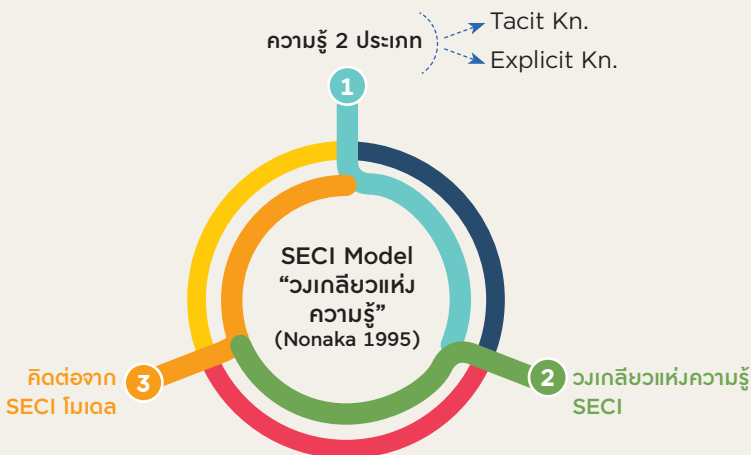
เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลปลาทูที่ได้กล่าวมาแล้ว ในขณะที่โมเดลปลาทูเน้นหนักไปที่ภาคปฏิบัติการของการจัดการความรู้ (มีเป้าหมายให้เกิดการลงมือทำจริง ๆ) แนวคิดของ Nonaka & Takeuchi จะเริ่มลงไปในรายละเอียดที่แตกต่างจากปลาทูโมเดลใน 2-3 แง่มุมคือ

(1) Nonaka จะแยกความรู้ออกเป็นประเภทย่อย ๆ ที่แตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์เรื่อง **“แหล่งที่อยู่ของความรู้”** เป็นเกณฑ์ (ไม่ได้แยกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะเนื้อหา เช่น ความรู้เรื่องอาหาร เรื่องยา เรื่องพืช ฯลฯ)

(2) เมื่อแยกประเภทของความรู้แล้ว Nonaka ได้แสดงให้เห็น **“กระบวนการแปลงร่าง”** สลับกันไปมาระหว่างความรู้ประเภทต่าง ๆ

(3) Nonaka ได้แสดงให้เห็น **“วงจรที่มีการเชื่อมต่อระหว่างการแปลงความรู้สลับไปมา”** วงจรนี้จะมีการหมุนรอบเป็น **“วงเกลียวแห่งความรู้”** (Knowledge Spiral) ซึ่งเป็นกระบวนการยกระดับหรือการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นจากการหมุนรอบของวงเกลียวนี้

ในที่นี้ ผู้เขียนขอแนะนำเสนอแนวคิดสำคัญของ Nonaka ที่มักเรียกย่อ ๆ กันว่า SECI (เซกิ) โมเดล ดังนี้



(1) **ประเภทของความรู้** ผู้เขียนได้กล่าวถึงความรู้ 2 ประเภทที่ Nonaka ได้แยกเอาไว้แล้วในข้างหน้า ในตอนนี้ เราจะมาลงรายละเอียด ดูสเป็ก (spec) ของความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังในตัวคน และความรู้ชัดแจ้งกันในรายละเอียด

(1.1) **ความรู้ฝังในตัวคน (Tacit knowledge – TKn) มีสเป็กสำคัญๆ ดังแสดงในภาพ**



(i) **TKn** เป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน เช่น ทักษะ ความชำนาญ ฝีมือ ประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณ ความคิดริเริ่ม ฯลฯ โดยอาจจะฝังอยู่ในส่วนต่างๆ ของร่างกาย เช่น

- สัญชาตญาณของนักฟุตบอลเวลาอยู่ในสนาม (ภาษาอังกฤษเรียกว่า feel the game)
- สายตาที่มองเห็นมุมแทงของนักสนุกเกอร์
- ความชำนาญในการใช้นิ้วมือประสานกับลมหายใจของนักเป่าแคน

เป็นต้น

(ii) **ความรู้แบบ TKn** นี้จะไม่ปรากฏออกมาเป็นเอกสาร แม้แต่บางครั้งจะแสดงออกมาหรือจะอธิบายเป็นคำพูดก็ยังไม่ได้ (ว่าทำไมจึงทำแบบนั้นหรือรู้ได้อย่างไร) แต่สามารถแสดงหรือสาธิตการใช้ความรู้ให้ดูได้

(iii) **แหล่งกำเนิดของ TKn** นี้ มักมาจาก 2 แหล่ง แหล่งแรกเกิดมาจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ มาเป็นเวลาต่อเนื่องยาวนาน จนเกิดเป็นทักษะความชำนาญ (มีชั่วโมงบินสูง) และแหล่งที่สอง เกิดมาจากความรู้ที่ได้จากการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ความรู้ของ ตำรวจจราจรในกรุงเทพฯ ในการแก้ปัญหาการติด แต่ไม่ใช่ความรู้ที่เกิดจากการท่องจำเท่านั้น

(iv) **ลักษณะของความรู้ TKn** นี้มีรูปแบบที่หลากหลาย ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อ (i) และมักเกี่ยวข้องกับ ความเชื่อ มุมมอง ความคิดเห็น ส่วนตัว ค่านิยม ทัศนคติคุณธรรม ลางสังหรณ์ ฯลฯ โดยมีลักษณะสำคัญคือ เป็น **ความสามารถเฉพาะส่วนบุคคล** หรือเป็น **ความรู้ในบริบทเฉพาะ** เช่น คนทะเลอาจจะมีความสามารถในการทรงตัวได้ดีบนเรือ แต่ถ้าเคลื่อนย้ายไปทรงตัวบนภูเขา อาจจะทำไม่ได้ เป็นต้น

(v) **จากลักษณะเฉพาะตัวของ TKn** และการที่อธิบายได้ยาก ทำให้การนำความรู้ TKn ไปถ่ายทอดหรือไปแลกเปลี่ยนจะทำได้ลำบาก

(vi) **จากลักษณะเฉพาะของความรู้ดังกล่าว** ทำให้ต้องมีรูปแบบเฉพาะในการถ่ายทอดหรือถ่ายโอน เช่น

- หมอพื้นบ้านโบราณจะถ่ายทอดความรู้ให้ลูกศิษย์ ด้วยการให้ลูกศิษย์ถือล่วมยาติดตามไป คอยสังเกตุเวลารักษา จดจำเวลาสั่งยา ลงมือปฏิบัติด้วยการไปหัดเก็บสมุนไพร เป็นต้น
- ครูสอนรำพื้นบ้านหรือครูนาฏศิลป์จะต้องสอนด้วยการจับเนื้อจับตัวให้ตั้งท่าตั้งวงให้ถูกต้อง แล้วจดจำท่าเอาไว้

- ครูช่างไม้หรือช่างทำผม จะเริ่มสอนด้วยการให้ลูกศิษย์มาเป็นลูกมือ (Apprentice) แล้วหัดจับสัมผัสซี่เลื่อยหรือหัดจับเส้นผมเสียก่อน เป็นต้น

(1.2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge – EKn) มีสเปกสำคัญ ๆ ดังแสดงในภาพ



(i) EKn เป็นความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดแจ้ง เช่น ความรู้ที่ปรากฏในหนังสือ บทความ ตำรา คู่มือต่าง ๆ หรือความรู้ที่แฝงอยู่กับวัตถุ สิ่งของ สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่อยู่นอกตัวคน อาจจะอยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร ภาพ เสียง ฯลฯ (เช่น วิดีโอสอนบทเรียนต่าง ๆ หน้าเว็บ YouTube Podcast ฯลฯ)

(ii) ความรู้ชัดแจ้งนี้มักจะมีการจัดให้เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอน ตัวอย่างเช่น วิดีโอสอนการทำปุ๋ยหมัก จะเรียงลำดับขั้นตอนต่าง ๆ เอาไว้อย่างเป็นระบบ

(iii) เนื่องจากลักษณะที่เห็นได้อย่างชัดเจน ทำให้ความรู้แบบนี้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันได้ง่าย เช่น เมื่อมีการสรุปรายงานผลการวิจัยออกมาเป็น Powerpoint 1 ชุด ก็จะสามารถจะพาไปนำเสนอได้ทุกที่และหลายครั้งกับคนกลุ่มต่าง ๆ

(iv) สืบเนื่องจากข้อ (iii) เนื่องจากเป็นความรู้ที่ชัดเจน มีระบบ มีเนื้อหาที่บรรจุอยู่ในหลายรูปแบบ ทำให้การถ่ายทอด การถ่ายโอน การเรียนรู้เป็นไปได้โดยง่าย ตั้งแต่ระดับการเข้าถึงได้ง่ายของผู้เรียน ไปจนถึง การนำความรู้ที่จัดการแล้วไปใช้ประโยชน์ได้จริงของผู้ที่สนใจ

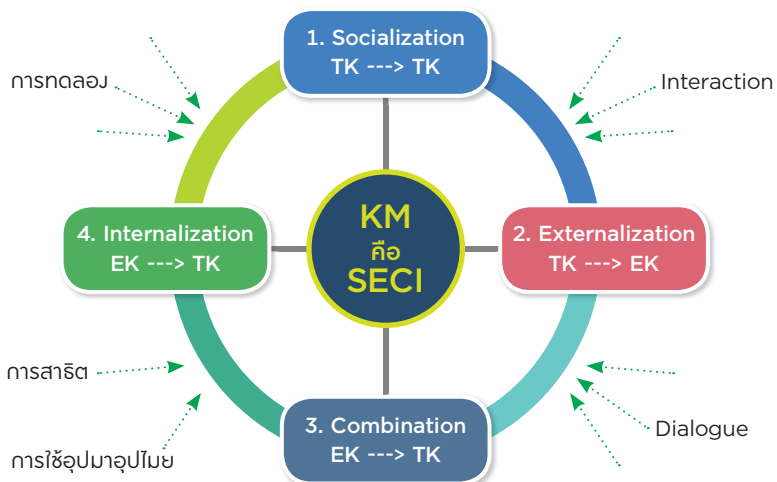
(v) เมื่อความรู้มาปรากฏอยู่ในรูปของความรู้ชัดเจน ความรู้นั้นก็แยกตัวเองออกจาก “เจ้าของความรู้” แล้ว เช่น เราเป็นคนไทย ก็สามารถจะอ่านตำราที่ผู้เขียนเป็นชาวต่างประเทศได้โดยไม่จำเป็นต้อง เคยเห็น ต้องเคยพบปะกับตัวจริงของผู้เขียนมาก่อน การเข้าถึง การเรียนรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้เรียนจึงไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ “ตัวบุคคล” คือเจ้าของความรู้ รวมทั้งการผลิต/การทำสำเนาความรู้ชัดเจนก็ทำได้ ครั้งละมาก ๆ ซึ่งทำให้การเผยแพร่ ถ่ายทอด ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นไปได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว

(2) วงเกลียวแห่งความรู้ – SECI โมเดล ต่อเนื่องจากการจำแนก ประเภทความรู้ออกเป็น 2 ประเภทที่กล่าวมาแล้ว Nonaka & Takeuchi ได้นำเสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึก กับความรู้ชัดแจ้งแบบสลับไปสลับมา ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวนั้นมี 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization (คำศัพท์เหล่านี้มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงใน SECI โมเดลเท่านั้น) นักวิชาการจึงนิยมเรียกว่า SECI โมเดล (นำเอาอักษรต้นของแต่ละรูปแบบ มารวมกัน) ดังในภาพ

วงเกลียวแห่งความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)



ส่วนบรรดาเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้สร้าง “ปฏิสัมพันธ์-การแปลงสลับกันไปมาระหว่าง TKน-EKน” ก็มีอย่างหลากหลาย เช่น การเสวนา การใช้อุปมาอุปไมย การสาธิต ฯลฯ ดังที่แสดงในภาพ



(i) **Socialization:** จาก TKn สู่ TKn (สังคมประเพณี/การถ่ายทอดทางสังคม) เป็นกระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และสร้างความรู้ฝังลึกจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่ง ตัวอย่างในชีวิตประจำวันก็เช่น พ่อที่สอนลูกให้ขี่จักรยาน หัวหน้าสอนงานให้ลูกน้อง การฝึกทดลองปฏิบัติงาน (on-the-job training) ในแวดวง CBR อาจจะได้แก่วิธีการที่หนดรุ่นพี่ถ่ายทอดความรู้วิธีการทำงานกับชาวบ้านให้แก่หนดรุ่นน้อง หรือชาวบ้านใช้วิธีการศึกษาดูงาน ดังตัวอย่างในรูปของการสอนวิธีการทำปุ๋ยหมักของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ เป็นต้น



เนื่องจากคุณลักษณะของความรู้ฝังลึกที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การสร้างความรู้ในรูปแบบนี้จึงมักไม่ได้ใช้วิธีการถ่ายทอดโดยการสื่อสารด้วยภาษา (เช่น การใช้คำพูดอธิบาย) แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องผสมผสานกับวิธีการเรียนรู้แบบอื่นๆ ร่วมไปด้วย เช่น การสังเกต การเลียนแบบ การให้ลงมือทดลองปฏิบัติเอง เป็นต้น

(ii) **Externalization:** จาก TKn สู่ EKn (การถ่ายทอดความรู้ในตัวคนสู่ภายนอก) เป็นกระบวนการของการทำให้ความรู้ฝังลึก (TKn) มีการนำออกมาเป็นรูปร่างที่ชัดเจนกลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง (EKn) เครื่องมือ/วิธีการที่จะนำมาช่วยในกระบวนการแปลงนี้ก็เช่น การอุปมาอุปไมย (metaphors) (งานชิ้นนี้ยากราวกับเข็นครกขึ้นภูเขา) การเปรียบเทียบ การแปลงความรู้นามธรรมให้เป็นรูปธรรม (เช่น การถอดความรู้ของปราชญ์ชาวบ้านในเรื่องลักษณะของป่าชุมชนออกมาเป็นโมเดลหุ่นจำลองป่า) การเล่าเรื่อง การจัดเวทีแลกเปลี่ยนแล้วทำบันทึกสรุปการประชุม ดังในภาพ



เวทีถอดบทเรียนการจัดการพลังงานทางเลือก “แผนบูรณาการพลังงานทางเลือกตำบลบ่อ” วันที่ 31 สิงหาคม 2564 ณ ศูนย์วิสาห์กิจชุมชนบ้านโกลนเฝ้าไร่ ตำบลบ่อ

สำหรับงานวิจัยของไทยที่ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของกลุ่มประเภทต่างๆ ของชาวบ้าน มักจะพบว่า ขั้นตอน Externalization นี้เป็นขั้นตอนที่เป็นช่องโหว่มากที่สุดของชาวบ้าน อันอาจจะเนื่องจากรูปแบบหลักของการสื่อสารของชาวบ้านนั้นเป็นวัฒนธรรมมุขปาฐะ (oral culture) มากกว่าจะเป็นวัฒนธรรมลายลักษณ์อักษร (Written culture) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของชาวบ้านจึงมักจะต้องเติมเต็มในขั้นตอนนี้

(iii) Combination: จาก EKn สู่อื่น EKn เป็นขั้นตอนของการผนวก รวมความรู้ที่ชัดแจ้งจากหลาย ๆ แหล่งเข้าด้วยกันที่เรียกว่า “การหลอมรวม” ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ วิธีการทำงานของนักวิชาการที่นำเอางานเขียนของ นักคิดหลาย ๆ ท่านมาผนวกรวมสร้างเป็นแนวคิดใหม่ขึ้นมา หรือการทำวิจัย เพื่อสำรวจหรือสังเคราะห์ทรมแดนแห่งความรู้ (State of the Art) ในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ส่วนในวัฒนธรรมของชาวบ้าน ก็เช่น หมอพื้นบ้านอาจจะนำเอา ตำรายาหลาย ๆ ชุดมาปรุงเป็นตำรับยาสูตรใหม่ เป็นต้น

เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในขั้นตอน Combination นี้มีมากมาย เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร การประชุมทางวิชาการ การจัดทำฐานข้อมูล Takeuchi & Nonatka กล่าวว่า การศึกษาในระบบโรงเรียนและการฝึกอบรม ที่โรงเรียนมักใช้การสร้างความรู้ใหม่ในรูปแบบนี้

(iv) Internalization: จาก EKn สู่อื่น TKn เป็นกระบวนการสร้าง ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในตัวคน ด้วยการสังสม ซึมซับ เรียนรู้ความรู้ที่ชัดแจ้ง จากภายนอกเข้ามาเป็นความรู้ฝังลึกในตัวเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่ การอ่านทำความเข้าใจเอกสาร เช่น การอ่านเอกสารคู่มือปลุกผักปลอดสาร แล้วไปทำตาม การนำเอา ความรู้เรื่องการทำฝาย แบบมีชีวิตรในวิดีโอไป ทดลองทำจริง ๆ (learning by doing) ดังตัวอย่าง ในภาพ



บทสรุปของ SECI โมเดล

(1) จาก 4 รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ 2 ชุด คือ TKn และ EKn นั้น หากนำรูปแบบทั้ง 4 มาต่อเชื่อมกันเข้าให้เป็น “วงจร” ก็จะทำให้เห็นวงจรของการสร้างและการพัฒนาความรู้ใหม่จากการถ่ายแปรงสลับกันไปมา จาก S-E-C-I จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่หยุดนิ่ง และยังวงจรมีการหมุนรอบมากยิ่งขึ้น ผลผลิตความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นก็จะมากขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพแบบรูปวงเกลียว Nonaka จึงเรียกวงจรนี้ว่า “วงเกลียวแห่งความรู้” (Knowledge Spiral)

(2) การต่อเชื่อมแบบสลับไปมาระหว่าง TKn-EKn ที่ทำให้เกิดวงเกลียวแห่งความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่หยุดนิ่งนี้ (หากไม่มีปรากฏการณ์การชะงักงันในแต่ละขั้นตอน) จะเป็นกระบวนการสร้างและยกระดับความรู้ใหม่ได้แบบข้ามระดับ/หลายระดับ/(cross-leveling) กล่าวคือ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน และระหว่างองค์กรได้ด้วย

(3) ในทางตรงกันข้าม หากในระหว่าง 4 รูปแบบของปฏิสัมพันธ์นั้นเกิดการชะงักงันที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ก็อาจส่งผลให้วงเกลียวทั้งวงสะดุดหยุดหมุนความรู้ใหม่ๆ ออกมา เช่น ผลจากงานวิจัยไทยเรื่องการจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาของชาวบ้าน มักจะพบว่า ขั้นตอนที่เกิดการชะงักงันคือ ขั้น Externalization (การแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง) หรือในสถาบันการศึกษาอาจเกิดการชะงักงันในขั้นตอน Internalization เมื่อมีการจัดรวบรวมเอกสาร/คู่มือต่างๆ แล้ว แต่ทว่าผู้เรียนไม่ได้ไปอ่านหนังสือหรือไม่ได้นำความรู้ไปทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

(3) คิดต่อจาก SECI โมเดล

จากแนวคิดเรื่องประเภทของความรู้และการหมุนรอบของวงเกลียวแห่งความรู้ของ Nonaka เราสามารถจะนำมาคิดต่อว่า แนวคิดดังกล่าวได้ส่งผลอะไรให้เกิดขึ้นบ้าง เช่น

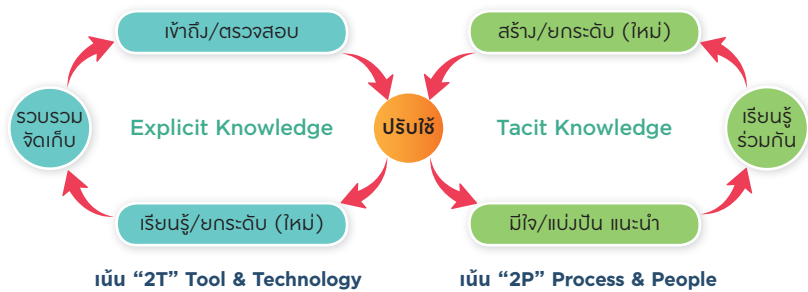
(i) การแยก “ความรู้” ออกเป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งนั้น ในด้านหนึ่งได้สร้างผลกระทบของการขยายม่านตาแห่งการรับรู้ว่า “ความรู้คืออะไร” เพราะโดยปกติ เรามักจะรับรู้กันว่า ความรู้คือสิ่งที่อยู่ในหนังสือ คนมีความรู้ก็คือคนที่อ่านหนังสือออกเขียนหนังสือได้ ซึ่งความรู้แบบนี้เป็น “ความรู้แบบชัดแจ้ง” เท่านั้น หากแต่เรามักจะมองข้าม “ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน” ซึ่งเป็นความรู้ที่มนุษย์ใช้ในการเอาชีวิตรอด ใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน (บางครั้งเราไปเรียกความรู้แบบนี้ว่า “ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ พรสวรรค์ สัญชาตญาณ และอื่น ๆ”) โดยเฉพาะบรรดาความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสามารถในการใช้ร่างกายส่วนต่าง ๆ (เช่น สาวมอญสามารถทูนหม้อได้ถึง 7 ใบบนศีรษะและเดินไปมาได้สบาย ๆ)

(ii) เนื่องจากในยุคก่อนหน้า SECI โมเดล เรามักจะมองข้าม “ความรู้ที่ฝังในตัวคน” ว่าไม่ใช่ความรู้ จึงทำให้เราไม่ได้ตระหนักหรือให้ความสำคัญกับความรู้นี้ ทั้ง ๆ ที่ในสภาพความเป็นจริง ผลจากการสำรวจประเภทของความรู้ที่มีอยู่ในกลุ่ม องค์กร หน่วยงาน ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศต่างพบผลที่สอดคล้องกันว่า สัดส่วนของความรู้ฝังลึกนั้นมีมากกว่า 50%-90% ของความรู้ทั้งหมด ส่วนวิธีการถ่ายทอด/ถ่ายโอนความรู้นั้น รูปแบบของ Socialization (จาก TKn สู่อื่น TKn) ก็มีสูงถึง 50% กว่า ๆ

(iii) และจากความรู้ทั้ง 2 ประเภท ประพันธ์ (2550) ได้นำเสนอว่า วิธีการบริหารจัดการความรู้แต่ละประเภทนั้นจะต้องแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ความรู้ฝังลึกนั้นบรรจุอยู่ในตัวคน และเราไม่สามารถจะบังคับให้ใครคายความรู้ของเขาออกมาได้ ดังนั้น บรรยากาศของการจัดการความรู้

ฝังลึกจึงต้องเป็นเรื่องของ “การมีใจให้แกกันและกัน (care)” การสร้างความเป็นห่วงเป็นใย การเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะแบ่งปันก็ออกคู่กัน (share) ในขณะที่ความรู้ชัดแจ้งนั้นจะต้องเน้นเรื่องการเข้าถึงแหล่งความรู้ และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ/ความถูกต้องของความรู้ และทั้ง 2 วงจรของการบริหารจัดการความรู้ทั้ง 2 ประเภทจะต้องไม่แยกขาดออกจากกัน แต่จะต้องมาพบกันที่ Meeting point (จุดนัดพบ) ดังภาพที่แสดงวิธีการจัดการความรู้ทั้ง 2 ประเภทดังนี้

แนวคิดเรื่อง KM SECI ของไทย



** ประยุกต์จากแนวคิด ดร.อุสมาน ฟาสุยฮิด (สคส.)

(iv) การสร้างสมดุลระหว่าง 2T และ 2P ดังได้กล่าวมาแล้วในช่วงประวัติความเป็นมาของแนวคิด KM ว่า ได้ผ่านยุคที่มุ่งเน้นไปด้าน IT บ้าง มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวบุคคลบ้าง หรือมุ่งเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บ้าง เมื่อนำเอาจุดเน้นแต่ละจุดมาประสานกับประเภทความรู้แบบ TKn และ EKk เราก็อาจจะพบได้ว่า วิธีการบริหารจัดการความรู้แต่ละประเภทมี “แนวโน้ม” ที่อาจจะมุ่งเน้นหนักไปทางใดทางหนึ่ง เช่น TKn อาจจะมุ่งเน้นที่ “ตัวคน” ส่วน EKk อาจจะมุ่งเน้นไปที่ IT หรืออุปกรณ์ต่างๆ (Tool & Technology) หรือการมุ่งเน้นไปด้านใดนั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของ

องค์กร เช่น ภาคธุรกิจหรือหน่วยงานรัฐอาจจะมุ่งเน้น IT เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ทั้ง 2 ประเภท ส่วนกลุ่มระดับของชาวบ้านก็มักจะมุ่งเน้นที่ “ตัวคน” (People) และ “กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Process) ความรู้ฝังลึกเท่านั้น

สำหรับคำตอบในเรื่องนี้ ประพนธ์ (2550) ได้เสนอว่า “ต้องมีความสมดุล” ระหว่าง 2T (Tool & Technology) กับ 2P (People & Process) ไม่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว

KM ส่วนใหญ่ไป “ผิดทาง”



ในการนำแนวคิดของ SECI โมเดล มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยหรือการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีอยู่ เช่น ในกลุ่มต่างๆ ที่งานวิจัย CBR ทำงานอยู่ด้วยนั้น อาจจะใช้ 4 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ของความรู้ S-E-C-I มาวิเคราะห์สถานการณ์การทำ KM ของกลุ่มว่า มีช่องโหว่หรือคอขวดตรงไหน ซึ่งส่งผลให้วงเกลียวแห่งความรู้ไม่หมุนเคลื่อน การยกระดับความรู้เดินไปต่อไม่ได้ หลังจากค้นพบ “จุดเสี่ยงของระบบ KM” แล้ว ก็จัดการออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาจุดเสี่ยงนั้นให้กลายเป็นจุดปลอดภัย

(3) โมเดลของมาร์ควาร์ต (Marquardt)

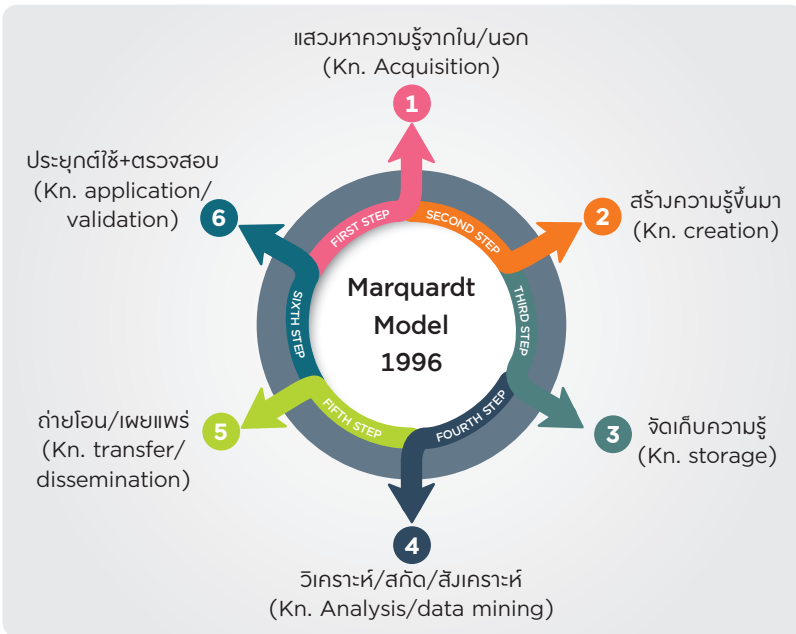
(3.1) ขอแนะนำให้ผู้รู้จัก Marquardt ในช่วงปี ค.ศ.1996 ที่ปีเตอร์ เซงเก้ ได้เขียนหนังสือเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั้น ในเวลาใกล้เคียงกัน Michael J. Marquardt (ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ท) ศาสตราจารย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากมหาวิทยาลัย จอร์จ วอชิงตัน ก็ได้เขียนงานในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกมาเช่นเดียวกัน โดยได้รับอิทธิพลด้านแนวคิดจากเซงเก้ แต่ก็ได้ปรับปรุง ตัดตอน เพิ่มเติมรายละเอียดบางประการเข้าไป

ในงานเขียนของ Marquardt เขาได้แสดงให้เห็นว่า KM มีความเชื่อมโยงอย่างไรกับการแปลงรูปจากการเป็น “องค์กรทำงาน” ให้เปลี่ยนมาเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization – LO) โดยอธิบายว่าการแปลงรูปองค์กรดังกล่าวนั้นไม่สามารถจะทำได้เพียงการที่มีนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้หรือมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้เป็นครั้งคราวเท่านั้น หากแต่การก้าวขึ้นมาสู่สถานะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องสร้างระบบย่อยๆ ขึ้นมาให้ครบทั้ง 5 ระบบย่อย คือ (1) การเรียนรู้ (2) องค์กร (3) คน (4) ความรู้ (5) เทคโนโลยี ดังนั้น ระบบการจัดการความรู้จึงเป็นระบบย่อย (ระบบที่ 4) ระบบหนึ่งในห้าขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

งานวิจัยเรื่อง KM จำนวนมาก (ทั้งในต่างประเทศและของไทย) มักจะนิยมนำเรื่องระบบการจัดการความรู้ของ Marquardt มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์กรณีศึกษาของตน ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากกรอบแนวคิดของ Marquardt นั้นค่อนข้างสมบูรณ์และครอบคลุม อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนต่างๆ ของ Marquardt ก็มีส่วนที่เหมือน/คล้ายคลึงกับปลาทุโมเดล และ SECI โมเดล เพียงแต่ว่าในแต่ละโมเดลอาจจะมีจุดเน้นหรือจุดเสริมเพิ่มเติมที่แตกต่างกันไป ผู้ใช้จึงสามารถเลือกใช้แต่ละโมเดลตามวัตถุประสงค์เฉพาะของตน

สำหรับวงการการศึกษาวิจัยและการพัฒนาที่ทำงานกับภาคประชาชน เช่น คนทำวิจัย CBR เมื่อจะนำกรอบแนวคิดของ Marquardt มาใช้ อาจจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่ว่า ชุดความรู้ของ Marquardt นั้นก่อร่างมาจากกรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเมื่อนำมาใช้กับกรณีของภาคประชาชน จึงต้องมีการปรับแก้ ตัดทอน เพิ่มเติม หรือดัดรูปให้เข้ากับภาระงานของตน

(3.2) 6 ขั้นตอน KM ของ Marquardt โมเดล



โมเดลการจัดการความรู้ของ Marquardt นั้นประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ๆ โดยที่ในแต่ละกลุ่มแต่ละองค์กร/หน่วยงานอาจจะมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันไปตามทรัพยากรของตนเอง หรืออาจจะมีการสลับขั้นตอนหรือวิ่งกลับไปกลับมาระหว่างขั้นตอนต่างๆ บ้างขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอนมีตัวอย่างรายละเอียดดังนี้

(ก) **ขั้นการแสวงหาความรู้** (Knowledge Acquisition) ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก ๆ 2 เรื่อง เรื่องแรกคือการระบุความรู้ที่กลุ่ม/องค์กรต้องการใช้งาน (needed knowledge identification) และเรื่องที่ 2 คือการระบุแหล่งที่จะไปแสวงหาความรู้ ซึ่งมี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

(i) **การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร** (Internal Collection of knowledge) วิธีการนี้เหมาะสำหรับกลุ่ม/หน่วยงานที่ได้เริ่มต้นทำงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร จนคนทำงานได้สั่งสมชุดความรู้ในการปฏิบัติงานจากประสบการณ์มาบ้างแล้ว วิธีการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ที่มาจากภายในองค์กรสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น

- การให้ความรู้กับคนทำงาน เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การมีระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น (เช่น ให้พี่เลี้ยงมาเล่าประสบการณ์ของตนให้รุ่นน้องฟัง)
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการทดลองลงมือปฏิบัติจริง เช่น การให้รุ่นน้องฝึกการเป็นวิทยากรกระบวนการในเวทีประชุมชาวบ้าน เป็นต้น
- การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การจัดค่ายเพื่อทำรายงานวิจัยร่วมกันของนักวิจัยชุมชน
- การจัดการประชุมร่วมกันเป็นประจำในแต่ละประเด็น เป็นต้น

(ii) **การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร** (External Collection of knowledge) วิธีการนี้อาจจะเหมาะสำหรับกลุ่ม/หน่วยงานที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง และยังไม่มียุทธศาสตร์ความรู้ภายในมากนัก หรือเป็นกรณีที่ความรู้ที่ต้องการนั้นยังหาไม่ได้จากภายในองค์กร รูปแบบที่งานวิจัย CBR มักจะใช้ในการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น

- การศึกษาดูงานจากกรณีที่เป็น best practice
- การเชิญวิทยากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นเฉพาะมาบรรยายพิเศษ
- การจัดเวทีพิจารณาโครงการโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเฉพาะมาให้ข้อคิดเห็น
- การเชิญนักวิจัยจากภายนอกมาทำวิจัยของหน่วยงานหรือการทำวิจัยร่วมกัน
- การนำเสนอผลการวิจัยต่อเวทีวิชาการ เวทีนักพัฒนาหรือเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น

เป็นต้น

(ข) **ขั้นการสร้างความรู้** (Knowledge Creation) ในขณะที่การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้**ความรู้โดยทั่วไป** แต่ในขั้นของ“การสร้างความรู้” นี้เป็น**สิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่** (generative) ซึ่งหากกลุ่ม/หน่วยงานใดไม่มีขีดความสามารถของ KM ในขั้นตอนนี้ ก็จะทำได้เพียงลอกเลียนความรู้จากภายนอกมาใช้ หรือมีความรู้จากภายในแต่ทว่ากระจัดกระจาย ไม่เป็นระบบ จนนำมาใช้งานไม่ได้

ขั้นการสร้างความรู้นี้ ควรจะจัดการให้ครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่การพัฒนาความสามารถระดับ**บุคคล** (individual) ให้สร้างความรู้ใหม่ๆ ได้ จัดระบบให้**กลุ่มย่อย** (group/team) ได้ร่วมกันสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ และมีระบบการเรียนรู้ใหม่ๆ ร่วมกันทั้งองค์กร (organization) เช่น บางหน่วยงานธุรกิจของไทยมีการจัดประกวดนวัตกรรมจากฝ่ายงานต่างๆ เป็นประจำทุกปี ในงานจัดประกวดนั้น ได้ออกแบบให้มีเวทีเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรด้วย (กล่าวคือไม่ได้มีแต่การแจกรางวัลเท่านั้น แต่มีการจัดบูธให้ความรู้เฉพาะเป็นเรื่องๆ)

ตัวอย่างของวิธีการสร้างความรู้ใหม่ ๆ นั้น อาจจะมีดังนี้

- การเรียนรู้ที่เกิดจากการปรับปรุงประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำไปใช้ในอนาคต (adaptive learning)
- การเรียนรู้ที่เกิดจากการคาดคะเนเพื่อหลีกเลี่ยงผลทางลบและให้ได้โอกาสที่ดีที่สุดในอนาคต รวมทั้งหาทางที่จะบรรลุเป้าหมาย (anticipatory learning)
- การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าจากการปฏิบัติงานและสะท้อนความคิดไปยังสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (คล้าย ๆ AAR ถอดบทเรียน) แล้วนำสิ่งที่เรียนรู้มาพัฒนาปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร ที่เรียกว่า action learning
- การสร้างการเรียนรู้อันเกิดจากการทดลอง (Experimentation learning) ซึ่งการออกแบบทดลองกิจกรรมใหม่ ๆ นั้น มักจะเป็น “ทำบ้างดับ” ของ CBR อยู่แล้ว

(ค) ขั้นตอนการจัดเก็บความรู้ ในขั้นตอนนี้ มี keywords 3 คำ

ที่ต้องพิจารณาให้ครบวงจรคือ วิธีการจัดเก็บ การสืบค้น/การเข้าถึง และการสร้างความตระหนักให้มีการนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งทั้ง 3 keywords นั้นก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งเรื่อง IT และเรื่องคน

รูปแบบของการจัดเก็บรูขุมรูนั้สามารถจะมีอยู่ได้ในหลายรูปแบบ ตั้งแต่เอกสาร ตำรา รายงานการประชุม คู่มือ ฐานข้อมูล หน้าเว็บไฟล์เอกสาร วิดีโอ ไฟล์บันทึกเสียง ฯลฯ แต่โดยหลักการแล้ว หากกลุ่ม/องค์กรมีทรัพยากรมากพอ ก็ควรจัดเก็บรูขุมรูนั้ในหลาย ๆ รูปแบบเพื่อตอบใจห้ยัวัตถุประสงค์ในการใช้แต่ละครั้ง เช่น การทำวิดีโอสั้น 5 นาทีของรายงานผลการวิจัยอาจจะเหมาะสมสำหรับการนำไปเผยแพร่ให้รู้จัก แต่อาจจะไม่เพียงพอที่จะทำความเข้าใจได้อย่างละเอียด แต่การต้องมาอ่านรายงานการวิจัยทั้งเล่มจำนวนเป็นร้อย ๆ หน้าก็อาจจะเรียกร่องผู้เรียนมากเกินไป ดังนั้น ถ้ามีรูปแบบตรงกลาง ๆ ระหว่างทั้ง 2 รูปแบบที่กล่าวมาแล้ว เช่น หนังสือเล่มเล็กสัก 20-30 หน้า ก็อาจจะเหมาะสมกว่า เป็นต้น

ประเด็นที่ควรคำนึงในขั้นตอนของการจัดเก็บความรู้ ก็เช่น

(i) การมีโครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบที่สามารถสืบค้นและนำออกมาใช้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น หน้าเว็บไซต์ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่รวบรวมรายงานการวิจัยของ สกว. เอาไว้อย่างครบครัน

(ii) มีการจำแนกประเภทข้อมูลหรือรายการต่าง ๆ รวมทั้งต้องมีแยกแยะ “ข้อมูลที่มีคุณภาพและไม่มีคุณภาพ” ออกจากกัน

(iii) มีระบบการสืบค้นหรือค้นคืนข้อมูลความรู้ (retrieval) ที่สามารถดึงความรู้ออกมาสู่ผู้ใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม กระจับ ชัดเจน และทันเวลาที่ต้องการ (งานวิจัยที่นำมา upload นั้นไม่ควรจะเป็นปลาร้าค้างหลายปี)

ในส่วนของ “ตัวคน” นั้น ต้องมีการสร้างความตระหนัก ให้มีการนำความรู้ไปใช้งาน (ดังเช่นประวัติความเป็นมาของเรื่อง KM ที่ได้เล่ามาแล้ว) รวมทั้งต้องมีการฝึกอบรมให้รู้จักวิธีการเข้าถึง วิธีการสืบค้น และวิธีการนำมาใช้งานด้วย

(ง) **ขั้นการวิเคราะห์/การสกัด/การสังเคราะห์ความรู้** เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่จะอาจทำได้ยากสำหรับกลุ่ม/องค์กรบางแห่งที่ยังไม่มีขีดความสามารถพอที่จะดำเนินการได้เอง เนื่องจากความรู้ที่มาจากขั้นการแสวงหาหรือการสร้างใหม่ที่นำมาจัดเก็บนั้น หากส่องดูด้วยแนวคิด DIKW พีระมิด อาจอยู่ในระดับล่างๆ คือขั้น Data หรือ Information เท่านั้น แต่ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์/สังเคราะห์/หรือที่ในโมเดลปลาทุเรียนเรียกว่า “การสกัดเป็นขุมความรู้/แก่นความรู้” ออกมา

ในกรณีของงาน CBR จึงมีกรณีของการมอบหมายให้มีการทำวิจัยประเภทที่มีการสกัด “ขุมความรู้” ของ CBR ในประเด็นต่างๆ ออกมาเป็นการเฉพาะ ตัวอย่างเช่น งานสกัดความรู้เรื่องการจัดการความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรน้ำของเกษตรสุดา สิทธิสันติกุล (2559)

ที่ได้กล่าวมาแล้ว หรืองานวิจัยเพื่อประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) ทั้งในแง่มูลค่าและคุณค่าของ CBR (จิตติ มงคลชัยอรัญญา และคณะ, 2563) อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีความเห็นส่วนตัวว่า จากจำนวนงานวิจัย CBR เกือบ 4,000 ชิ้นนั้น น่าจะมีการสกัดแก่นความรู้ได้มากกว่านี้

(จ) ขั้นการถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) ขั้นตอนนี้ดูเหมือนจะเป็น “โพลต์บังคับ” ที่ปรากฏอยู่ในทุกโมเดล เนื่องจากการถ่ายโอนความรู้และการเผยแพร่ความรู้เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ของ KM

กระบวนการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้นี้อาจมีการดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือแบบที่ตั้งใจ (และมีการออกแบบ) และแบบที่ได้ไม่ได้ตั้งใจ

ตัวอย่างวิธีการถ่ายโอน/เผยแพร่ความรู้แบบตั้งใจ ก็เช่น

- (i) การสื่อสารด้วยการเขียน ไม่ว่าจะเป็นการบันทึกการทำรายงาน จดหมายข่าว ประกาศ
- (ii) การจัดฝึกอบรม
- (iii) การจัดประชุมภายใน/การจัดระบบสื่อสารภายในองค์กร
- (iv) การจัดประชุมสรุปงาน
- (v) การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- (vi) การตรวจเยี่ยมงาน
- (vii) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job rotation)
- (viii) การมีระบบพี่เลี้ยง/ระบบ coreteam

ส่วนตัวอย่างวิธีการถ่ายโอน/เผยแพร่ความรู้แบบที่ได้ไม่ได้ตั้งใจ (กล่าวคือ ตัวกิจกรรมมีเป้าหมายอื่น ๆ แต่ก็พลอยได้การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปด้วย) ก็เช่น การหมุนเวียนงาน การเล่าเรื่องราวต่อ ๆ กันมาแบบไม่ใช่วางการ การถ่ายโอนด้วยการทำงานร่วมกันเป็นคณะ เป็นต้น

(ฉ) การปรับประยุกต์และการตรวจสอบเพื่อการใช้งานอย่าง
แม่นยำถูกต้อง (Knowledge Application & Validations) ไม่ว่าจะ เป็นความรู้
ที่แสวงหาหรือสร้างใหม่ขึ้นเองทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกก็จะมี
ธรรมชาติประจำตัว คือเป็นความรู้ที่ก่อตัวมาจากสถานที่/พื้นที่หนึ่ง ในช่วง
กาลเวลาหนึ่ง จากกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง จากสภาพแวดล้อมแบบหนึ่ง ดังนั้น
เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นพื้นที่ กาลเวลา กลุ่มคน
สภาพแวดล้อม ก็มีความจำเป็นที่จะต้องปรับประยุกต์ หรือตรวจสอบว่ายัง
ใช้การได้ไหมอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่จะเป็นชุดความรู้ที่เคยใช้งานได้ดีใน
อดีตขององค์กร แต่วันนี้ ความรู้นั้นก็อาจจะใช้การไม่ได้เสียแล้ว

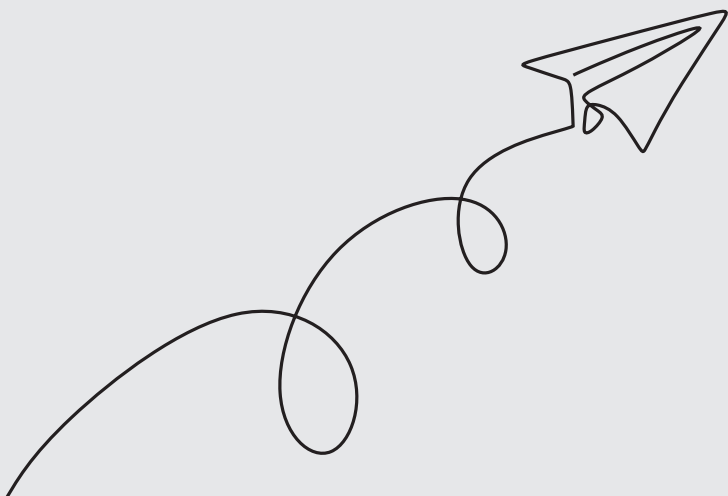
ขั้นตอนที่ 6 ของ Marquardt โมเดลนี้ก็สอดคล้องกับกิจกรรมหนึ่ง
ของปลาโทโมเดล คือการทดสอบความรู้ที่จะนำมาใช้นั้นอยู่เสมอ (Validation
of knowledge)



Drill: หลังจากจบการติดตั้งความรู้เรื่องโมเดลทั้ง 3 ของ KM แล้ว เพื่อให้เป็นไป
ตามหลักการของ KM คือ

“ความรู้นั้น มีไว้เพื่อใช้”

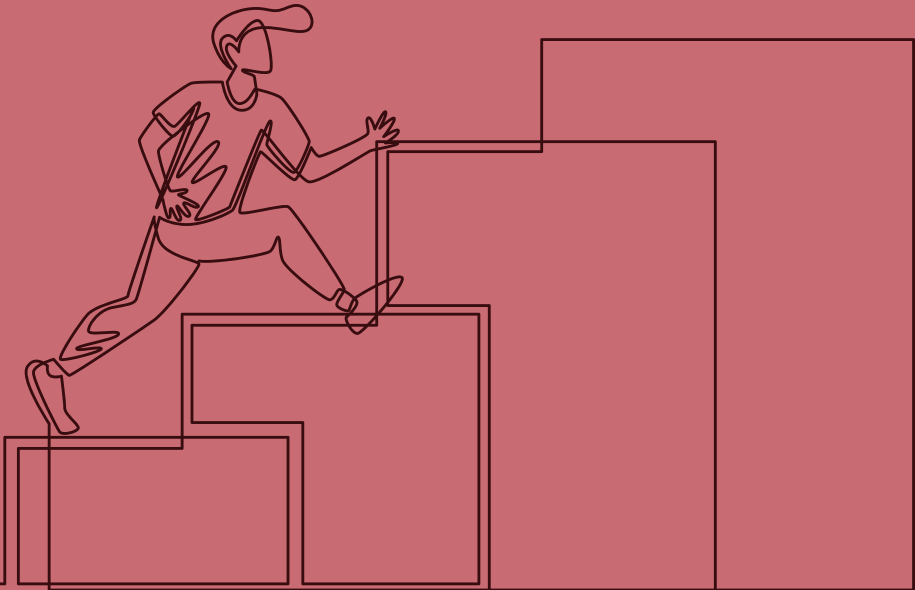
ทีมผู้จัดการประชุมจึงได้จัดให้มีช่วงของการทำแบบฝึกหัด โดยแบ่งกลุ่มย่อยตาม
แต่ละโครงการวิจัย ให้เลือกเอาโมเดลใดโมเดลหนึ่งไปลองออกแบบโดยใช้ข้อมูล
จากโครงการวิจัยของตนเอง แล้วเอามานำเสนอในกลุ่มใหญ่เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น
และข้อเสนอแนะจากวิทยากรและเพื่อนๆ ผู้ร่วมประชุมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน



ส่วนที่

4

เครื่องมือ
ช่วยทำงาน
KM

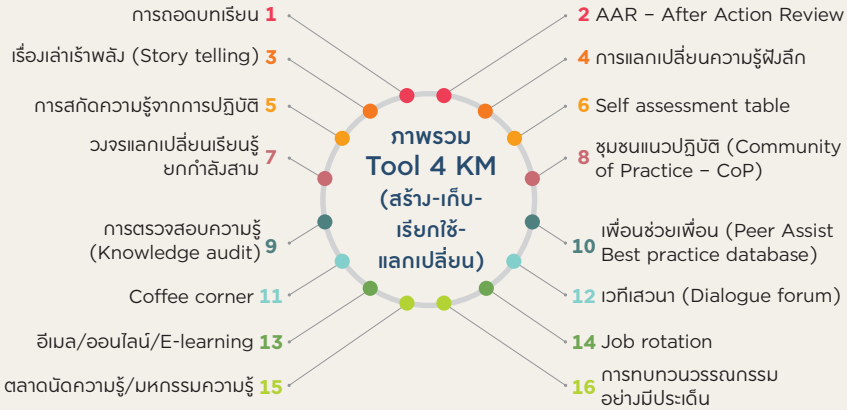




ในเนื้อหาทั้ง 3 ส่วนที่ได้กล่าวถึงไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่านิยม ประวัติความเป็นมา รวมทั้งโมเดลของการจัดการความรู้แบบต่างๆ ผู้เขียนได้กล่าวพาดพิงถึง “เครื่องมือช่วยทำงาน KM” (Tool 4 KM) มาบ้างแล้วอย่างประปราย ในส่วนที่ 4 นี้ สิ่งที่ผู้เขียนจะทำก็คือ การประมวลตัวอย่างภาพรวมของเครื่องมือช่วยทำงาน KM พร้อมแนะนำให้รู้จักเครื่องมือเหล่านั้นอย่างคร่าวๆ (เอาเป็นแค่ “แนะนำให้รู้จัก” แต่ยังคงอาจไม่ถึงขั้น “คบหาดูใจเป็นแฟน”) โดยขอขีดเส้นได้ว่า เครื่องมือที่ยกมาพูดถึงนี้เป็นเพียง “ตัวอย่าง” เท่านั้น

สำหรับชาว CBR อาจจะรู้จักเครื่องมือช่วยงาน KM บางตัวมาแล้ว แต่ทว่ารู้จักในฐานะ “เครื่องมือทำวิจัย” เช่น การถอดบทเรียน ซึ่งก็หมายความว่า “การถอดบทเรียน” นั้นสามารถเป็นได้ทั้ง 2 สถานะ คือ เป็นเครื่องมือการวิจัย และเป็นเครื่องมือ KM เปรียบเสมือนน้ำที่มีได้ทั้ง 2 สถานะ คือ เป็นของเหลวและเป็นของแข็ง แต่เมื่ออยู่ในสถานะที่แตกต่างกัน เราก็จะมีวิธีการจัดการที่ต่างกัน เช่น ถ้าน้ำเป็นของเหลว เราต้องจัดหาภาชนะมารองรับ แต่ถ้าน้ำเป็นของแข็ง เราอาจใช้มือจับได้

จากนี้ เราจะดูสเปกสำคัญๆ ของเครื่องมือ KM แต่ละชิ้นตามลำดับ



(1) การถอด/สรุปบทเรียน (Lesson Learned)

สเปกสำคัญของเครื่องมือนี้ก็คือ

(i) **ทำเมื่อไหร่/มีเงื่อนไขอะไร** การถอดบทเรียนจะทำเมื่อ “ได้ลงมือทำกิจกรรมไปแล้ว”

(ii) เป็นการคิดทบทวน/ไตร่ตรอง/ตั้งคำถาม/หาคำตอบที่เป็น บทเรียนความรู้ที่ได้จากการลงมือทำกิจกรรม

(iii) ต้องมี “ชุดคำถาม” ที่เป็นประเด็นเชิงควงแคะ/แคะ/สกัด เอาความรู้มาจากกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไป หากคำถามเฉียบ คำตอบก็จะคม

(iv) หลังจากถอดบทเรียนแล้ว คนร่วมถอดควรจะเกิดความรู้สึกว่า “ได้รู้อะไรใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น” เพราะเมื่อเราใช้ไขควงแคะ “ประสบการณ์การทำงานเก่า” ออกมาดู เราก็น่าจะให้เห็น “(ภาพ) อะไรใหม่ๆ บ้าง”

(v) การถอดบทเรียนโดยปกติควรจะทำเป็นกลุ่ม (มากกว่าทำเป็นส่วนตัว) และคนที่เข้ามาร่วมถอดส่วนหนึ่งก็ควรเป็นคนที่มีมือทำกิจกรรมมาด้วยกัน

(vi) เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนทำงานนั้นเป็น “ความรู้ฝังในตัวคน” ดังนั้น กระบวนการมาถอดบทเรียนจึงเป็นกระบวนการแปลงความรู้ฝังลึกให้กลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง จึงต้องมีการบันทึกการประชุมการถอดบทเรียน (เป็นขั้น Externalization ของ SECI) และผู้เข้าร่วมควรจะได้รับบันทึกการประชุมไปศึกษาต่อไป (เป็นขั้น Internalization ของ SECI โมเดล)

(vii) ในการจัดการประชุมถอดบทเรียน ควรจะมี “บรรดาคุณๆ” จากหลากหลายโมเดล เช่น คุณอำนาจ คุณกิจ คุณลิขิต คุณประมวล คุณวิศาสตร์ มาให้ครบเครื่อง

(2) การทำ AAR: (After Action Review)

การทบทวนหลังการปฏิบัติ

(i) **ที่มาของเครื่องมือ** มีการบันทึกว่า เครื่องมือ AAR นี้เป็นวิธีการที่กองทัพสหรัฐฯ คิดขึ้นมาใช้ในช่วงการทำสงครามเวียดนาม วิธีการทำก็คือการประชุมทหารระดับล่างสุดที่เป็นผู้ปฏิบัติการจริง (ไม่ใช่ระดับนายทหารที่ไม่ได้ออกรบแถวหน้า) และทำทันทีหลังจากการรบเลิกๆ เสร็จสิ้น ทหารระดับล่างสุดที่ทำการรบมาจริงๆ ในครั้งนั้นๆ จะให้ทั้งข้อมูลและข้อคิดเห็นซึ่งทางกองทัพเห็นว่าเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวางแผนและการดำเนินการรบในครั้งต่อไป (ลักษณะพิเศษของสงครามเวียดนามคือสหรัฐฯ จะไม่ค่อยรู้จักหรือคุ้นเคยกับสมรภูมิ/สภาพพื้นที่ และไม่รู้จักวิธีการทำสงครามแบบกองโจรของฝ่ายเวียดนามซึ่งไม่ได้รับตามแบบแผน ทำให้ยากต่อการใช้ชุดความรู้เดิมเรื่องการทำสงครามตามแบบแผน)

(ii) วิธีการใช้เครื่องมือนี้จะคล้ายคลึงกับการถอดบทเรียน คือ เป็นการคิดทบทวน (reflection) บนกิจกรรมที่ได้ลงมือทำไปแล้วจากผู้ที่ได้ลงมือทำงานเอง จึงทำ **“ช่วงหลังจากการปฏิบัติงาน”**

(iii) อาจจะมี “คำถามไขควง” บางคำถามที่คล้ายคลึงกับ “การถอดบทเรียน” เช่น คำถามที่ว่า การทำกิจกรรมครั้งนี้ได้เรียนรู้อะไรบ้าง

(iv) แต่ทว่า การทำ AAR อาจจะมีคุณสมบัติเพิ่มบางประการขึ้นมา กล่าวคือ เป็นกึ่งการประเมินผลงานที่ทำมา (เหลือवलัญญ) รวมทั้งคาดการณ์มองไปข้างหน้าด้วย (แลไปข้างหน้า)

ดังนั้น จากคุณลักษณะของ “การเป็นกึ่งการหยังประเมินผล” ด้วย ทำให้ไขควงที่นำมาใช้แกะดูข้างใน อย่างน้อยจึงมักจะมี “คำถามแบบไฟต์บังคับ” เช่น

- **การเช็กลูกกระสุนที่ยิงเข้าเป้า** ได้แก่คำถามประมาณนี้ (ประเมินผล)
 - เป้าหมายของการทำกิจกรรมคืออะไร
 - เป้าไหนที่บรรลุมากที่สุด คิดว่าเป็นเพราะอะไร
 - เป้าไหนที่บรรลุน้อยที่สุด คิดว่าเป็นเพราะอะไร
- **สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำกิจกรรมครั้งนี้คืออะไร** (บทเรียน)
- **แลไปข้างหน้า** เช่น
 - หลังจากจบการประชุมครั้งนี้ จะกลับไปทำอะไรอีก
 - ครั้งต่อไปในการทำกิจกรรมแบบนี้ จะทำอย่างไร จะทำเหมือนครั้งก่อนไหม

เป็นต้น

(v) ส่วนเนื้อหาสำคัญโดยทั่วไปของ AAR ก็คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์และกิจกรรมที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อทบทวนว่า ได้เกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนได้อย่างไร และสมาชิกจะได้เรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว

เป้าหมายฝังลึกของเครื่องมือ AAR นี้ก็คือ ความต้องการที่จะติดตั้งสำนึกว่า “**ครั้งหน้าจะทำให้ดีกว่าครั้งนี้ได้ตรงไหนบ้าง และอย่างไร**”

(3) เรื่องเล่าเร้าพลัง (Story telling)

เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่มีการใช้กันอย่างมากในแวดวง KM ของไทย โดยเฉพาะกลุ่ม/หน่วยงานที่ทำงานกับชาวบ้าน เพราะวิธีการจัดการความรู้แบบนี้สอดคล้องกับวัฒนธรรมพูดคุย (oral communication – มุขปาฐะ) ของชาวบ้าน

สเป็กสำคัญ ๆ ของเครื่องมือเรื่องเล่าเร้าพลังน่าจะมีดังนี้

(i) **เป้าหมายของการเล่าเรื่อง** เพื่อให้ผู้ที่มีความรู้จากการปฏิบัติ (มักเป็นความรู้ฝังลึกในภาษาของ SECI โมเดล) ได้ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวให้แสดงออกมาเพื่อให้ “กลุ่มผู้รับฟังเฉพาะกลุ่มหนึ่ง” ได้ทั้งรับรู้ ได้ทั้งเรียนรู้ และได้ทั้งการเสริมพลังจากการรับฟังในครั้งนั้น ๆ

(ii) **เรื่องอะไรที่จะเล่า** จากเป้าหมายของเครื่องมือที่กล่าวมาก็คงจะตอบได้ว่า เรื่องที่จะนำมาเล่า นั้น คงไม่ใช่เรื่องแบบเดียวกับรายการ “เรื่องเล่าเช้านี้” คือเป็นเรื่องเพียงหักอกหักรักคุดของดารา-เซเลบ หากแต่จะต้องเป็นเรื่องที่ว่าด้วย “การทำงานให้สำเร็จได้ของผู้เล่านั้น ทำมาได้อย่างไร” ซึ่งหากเป็นการเล่าที่มีการกำหนดประเด็นเอาไว้ (focused topic) ก็จะช่วยให้การเล่าชัดเจนขึ้น

(iii) **จะเล่าให้ใครฟัง** การเล่าในฐานะเครื่องมือ KM นี้ คงจะไม่ไปเล่าที่ถนนคนเดินเพื่อให้ผู้คนที่เดินผ่านไปผ่านมารับฟัง รวมทั้งไม่ใช่การเล่าให้ “สาธารณะหรือใคร ๆ ก็ฟังได้/เด็กฟังได้/ผู้ใหญ่ฟังดี” แต่ทว่า กลุ่มคนฟังของเครื่องมือนี้จะต้องเป็นกลุ่มสมาชิก KM ที่ตั้งใจมาฟัง (เป็น focused audience) และกลุ่มคนฟังนี้ไม่ควรมีขนาดใหญ่มากเกินไป ควรเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ไม่เกิน 10 คน

(iv) **คนเล่าเป็นใคร** จากเป้าหมายที่ระบุมา ก็ชัดเจนแล้วว่า คนเล่าเรื่องเล่าพลั้งนั้นไม่ใช่จะเป็นใครก็ได้ หากทว่าจะต้องเป็น “ตัวจริงเสียงจริง” ในแง่ที่เป็นเจ้าของเรื่องที่มาเล่าเอง (ทำมากับมือตัวเอง) ต้องไม่ใช่ “การฟังเขามา แล้วมาเล่าต่อ” แม้ว่าจะเล่าเรื่องได้เก่งแบบพิธีกรรายการโทรทัศน์ก็ตาม คนเล่าอาจจะมีหลาย ๆ คนหมุนเวียนกัน

(v) **คนฟังต้องฟังแบบไหน** นอกจากจะมี “ท่าบังคับ” เกี่ยวกับคนเล่า และคนฟังแล้ว การใช้การเล่าเรื่องในฐานะเครื่องมือ KM ก็ยังมี “ท่าบังคับ” ในเรื่อง “วิธีการฟัง” อีกด้วย โดยต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันว่า คนฟัง “จะฟังแบบลึกซึ้ง” (deep listening) ซึ่งหมายความว่า ไม่ใช่การฟังแบบ “เข้าหูซ้าย ทะลุออกหูขวา” ฟังแบบจะจับผิด ฟังแบบวิพากษ์วิจารณ์ หากแต่เป็นการฟังแบบมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า และฟังเพื่อจะช่วยกันค้นหา สกัด หรือถอดความรู้ออกมาจากเรื่องเล่านั้น

(vi) **ต้องมีคุณอำนวยร่วมอยู่ด้วย** ทางกลุ่มจะต้องมี “คุณอำนวย” (group facilitator) ที่ทำหน้าที่ดำเนินการพูดคุยให้ราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดเชิงบวก ดำเนินการซักถามด้วยคำถามที่ชื่นชม (Appreciative inquiry) เช่น คิดอย่างไรจึงทำเช่นนั้น และกระจายการพูดให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างถ้วนหน้า

(vii) **ต้องมีคุณลิขิตที่คอยช่วยจดบันทึก** เพื่อแปลงความรู้ฝังลึกให้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

(viii) **หลังจากฟังเรื่องเล่าจบแล้ว** สมาชิกกลุ่มจะต้องช่วยกันสกัดขุมความรู้/แก่นความรู้ออกมา (เป็นส่วนของหางปลาในปลาทุโมเดล)

(ix) **องค์ประกอบของการเล่า** น่าจะเป็นไปตามองค์ประกอบ 7 ประการของการเล่าเรื่อง (Narration) คือมีตัวละคร ฉาก (สถานที่-เวลา) แอ็คชั่น (action) บทสนทนา แก่นเรื่อง (theme) มีพล็อตเรื่อง (plot) มีการดำเนินเรื่อง (เปิดฉาก ความขัดแย้ง ไคลแมกซ์ คลี่คลาย ปิดฉากจบ)

(x) **กติกายของการเล่า** คนเล่าควรเล่า “ข้อเท็จจริงของเรื่องราวที่เกิดขึ้นก่อน” อย่าเพิ่ง “ตีความหรือสรุป” เพื่อเปิดพื้นที่ว่างด้านความคิดเห็นให้กับกลุ่มคนฟัง

(xi) **เชื่อว่า “เนื้อในตรงกับหน้าปก” หรือไม่** เนื่องจากชื่อของเครื่องมือก็บ่งบอกอย่างชัดเจนแล้วว่าเป็น “เรื่องเล่า” ที่ฟังแล้ว “เร้าพลังของคนฟัง” ดังนั้น หลังจากฟังจบแล้ว ก่อนจะปิดมานจบรรยายการ ควรจะมีการเช็กอุณหภูมิความรู้สึกของคนฟังว่า ฟังเรื่องเล่าแล้ว รู้สึกอีกไหมมีกำลังใจหรือเปล่า หรือฟังแล้วกลับรู้สึกท้อแท้ เห็นว่าตนเองคงทำแบบคนเล่าไม่ได้ ซึ่งหากเป็นกรณีหลัง ก็คงต้องมี “การปรับแก้” อุณหภูมิความรู้สึกกันใหม่

(4) การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก

เราได้เรียนรู้จาก SECI โมเดล มาแล้วว่า ความรู้ฝังลึกนั้นเป็นความรู้ที่มีความสำคัญมากทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่ความรู้ประเภทนี้ก็มีความยากลำบากที่จะจัดการในระดับหนึ่ง เพราะเป็นความรู้ที่บางที่เจ้าตัวเองก็ยังไม่รู้ตัวว่ามีอยู่ หรือแม้จะรู้ตัวว่ามีอยู่ ก็ยังไม่รู้ว่าจะอธิบายให้คนอื่นฟังหรือถ่ายทอดได้อย่างไร

วิจารณ์ พาณิช (2549) ได้ประมวลวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเอาไว้เป็นต้นท่อนหน้าตักว่า เริ่มจากเราอาจจะต้องแยก **“ลักษณะของความรู้ฝังลึก”** เสียก่อน เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่เป็นทักษะการใช้ร่างกาย ความรู้ในลักษณะนี้ต้องใช้วิธีการเดินทางไปดูงานของจริง/ตัวจริง ต้องขอให้เจ้าของความรู้ทำให้ดู สาธิตให้ดู แสดงให้ดู แล้วผู้เรียนสังเกตและซักถามเอง หรือใช้วิธีการฝึกหัดทำด้วยกัน

แต่ถ้าเป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน วิธีการแลกเปลี่ยนอาจจะต้องให้ผู้รู้เขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็น

ภาพเป็นรูปการ์ตูน แสดงภาพถ่าย เล่นละคร อัดเป็นวิดีโอแล้วบรรยายประกอบ เป็นต้น

สำหรับคนโบราณจะมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกระหว่างผู้รู้จริงในรูปแบบของการ**ประชันขันแข่ง** ซึ่งไม่ได้มีจุดมุ่งหมายของการแข่งขันเพื่อเอาแพ้เอาชนะ แต่เพื่อจะสังเกตดูเคล็ดลับวิธีการของผู้รู้ เช่น การแข่งขันตีระนาด การแข่งตีกลอง/เสียงกลอง/เป่าแคน โดยที่ผู้รู้ที่มีระดับใกล้เคียงกัน (มีศิลปะเหมือนกัน) เขาจะดูกันออก

ในโครงการวิจัยของ CBR ที่ทำเรื่องการพัฒนาเมล็ดพันธุ์แดง (โหนดนักวิชาการจังหวัดมหาสารคาม) ในแวดวงนี้จะมี “กลุ่มผู้ที่มีความรู้เรื่องการผลิตเมล็ดพันธุ์แดงอย่างดี” เรียกว่า “กลุ่มเซียนแดง” ทางโครงการฯ ได้ใช้วิธีการจัดการความรู้ด้วยการจัดเวทีและส่งเทียบเชิญให้บรรดาเซียนแดงเหล่านี้มาแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค เคล็ดลับกัน ซึ่งในภาษาแบบวิชาการอาจจะเรียกว่า “Expert Panel”

(5) การสร้างความรู้จากการปฏิบัติ

เครื่องมือชิ้นนี้จะดูคล้าย ๆ กับเครื่องมือบางชิ้นที่ได้กล่าวมาแล้วคือ การถอดบทเรียนหรือเรื่องเล่าเร้าพลัง หากทว่า ความแตกต่างก็อาจจะอยู่ที่ **“จุดที่โฟกัส”** ที่ต่างกัน โดยที่เครื่องมือชิ้นนี้จะถ่าย close-up เข้าไปที่ **“กระบวนการสกัดความรู้”** อย่างใกล้ชิด เพื่อให้เห็นรายละเอียด ดังนั้นประเด็นความรู้ที่จะนำมาสกัดนั้น ก็ควรจะเฉพาะเจาะจงลงไป เช่น หลังจากมีการฝึกอบรมการเขียนแผนธุรกิจไปหลาย ๆ วิธีการแล้วก็นำเอาวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ มาสกัดเป็นขุมความรู้ว่า วิธีการแต่ละแบบมีข้อเด่น-ข้อจำกัดแบบไหน ต้องใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

ส่วนสเป็กอื่น ๆ นั้น จะค่อนข้างมีลักษณะร่วมกับเครื่องมือชิ้นอื่น ๆ เช่น จะดำเนินการสกัดหลังจากต้องมีการปฏิบัติการแล้ว

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้ให้คำอธิบายเครื่องมือการสกัดความรู้จากการปฏิบัติเอาไว้อย่างละเอียดว่า การใช้เครื่องมือชิ้นนี้จะตามหลังการเล่าเรื่องเร้าพลัง โดยจะเน้นที่กระบวนการให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันสกัดความรู้จากการปฏิบัติ โดยอาจจะเริ่มจากการแบ่งกลุ่มสมาชิกให้เป็นกลุ่มย่อย ๆ ทำงานร่วมกัน (กลุ่มละ 2-3 คน) แล้วแจจใจทย์ว่า “หลังจากฟังเรื่องเล่าจบแล้ว จะตีความว่าอย่างไรหรือได้แก่นความรู้อะไรบ้าง”

เพื่อให้ได้ทัศนะจากสมาชิกให้มากที่สุด อาจจะนำ “เทคนิคการใช้บัตรคำ” (Card technique) มาให้สมาชิกแต่ละคนเขียนคำตอบลงในบัตรคำของตัวเองก่อน แล้วจึงนำมาพูดคุยอภิปรายกันในกลุ่มย่อยเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ต่อจากนั้นก็ให้กลุ่มย่อยมานำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ แล้วหาข้อสรุปร่วมกันอีกครั้ง

กระบวนการสกัดความรู้ที่ออกแบบอย่างเป็นเรื่องเป็นราว เป็นขั้นเป็นตอน มีจังหวะให้ความรู้ได้ตกผลึกมาเป็นขั้น ๆ แบบนี้ จะทำให้ “ขุมความรู้/แก่นความรู้สุดท้าย” เป็นความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองมาอย่างค่อนข้างประณีต

(6) ตารางประเมินตนเอง (Self-Assessment Table – SAT)

เครื่องมือ KM ชิ้นนี้มีสถานะเป็นเครื่องมือเชิงการวัดและการประเมินผล แต่ทว่าเป็น “การประเมินผลด้วยสมาชิกของกลุ่มเอง” มิใช่การถูกประเมินจากบุคคลภายนอก โดยมีเป้าหมายของการประเมินคือการรับรู้ความก้าวหน้าของ “ความรู้ที่กลุ่มสามารถจัดการได้”

ดังนั้นในเบื้องต้นแรก สมาชิกกลุ่มจึงต้องทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับตัวเครื่องมือ SAT ให้ชัดเจนก่อนว่า การสร้างตารางเพื่อการประเมินตนเองนั้นเป็นกิจกรรมที่สมาชิกกลุ่มจะทำงานร่วมกันเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ของกลุ่ม ไม่ใช่เพื่อเอาไว้อวดคนอื่น หรือไม่ใช่เอาไว้ให้ผู้ประเมินภายนอกมาดู ซึ่งหมายความว่า เป็นการประเมินเพื่อรู้ status ปัจจุบัน และเพื่อพัฒนาก้าวไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

และสิ่งที่จะนำมาประเมินนั้น ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ กล่าวคือ เป็นการประเมินขีดความสามารถหลักของกลุ่ม (core competence) ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน หรือพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ เป็นการแปลงชุดความรู้ที่กลุ่มมีอยู่ในแต่ละช่วงเวลาให้ออกมาอยู่ในรูปแบบ “เครื่องมือวัดและประเมินความก้าวหน้าของกลุ่มเอง”

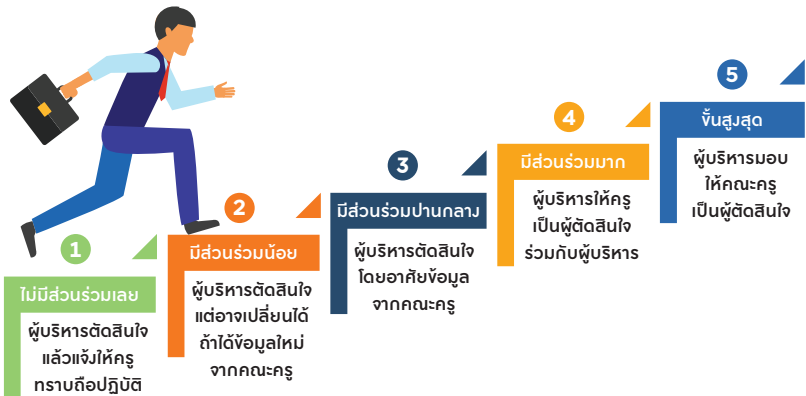
ยกตัวอย่างเช่น งาน CBR นั้น มีหัวใจสำคัญที่ท่องเป็นคาถาข้อหนึ่งได้ว่า “ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีที่เกี่ยวข้อง” ดังนั้นชุดความรู้ที่ชาว CBR ฟังจะมีก็เช่น จะใช้วิธีการทำงานอย่างไร จะใช้เครื่องมือแบบไหนไปสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีได้ และหลังจากทำกิจกรรมแล้ว จะรู้ได้อย่างไรว่าชุมชนและภาคีได้มีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหนแล้ว

สมมติว่า เราแบ่งช่วงเวลาของการทำโครงการออกเป็นช่วง 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนที่จะมีการใช้ตารางประเมินตนเองที่จะแบ่งระดับความรู้เรื่องการวัดการมีส่วนร่วมมากน้อยออกเป็น 5 สเกล

- **ในช่วงระยะ 3 เดือนแรก** เมื่อชุดความรู้ของทีมวิจัยยังไม่มากนัก (เมื่อให้คะแนนในตาราง SAT อาจจะได้แค่ระดับ 1 เท่านั้น) ทีมวิจัยก็อาจจะประเมินแบบอัตวิสัยแบบภาพรวมๆ ว่าชุมชนและภาคีมีการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย ปานกลาง หรือมาก (โดยไม่รู้ว่าจะใช้เกณฑ์อะไรมาวัด)

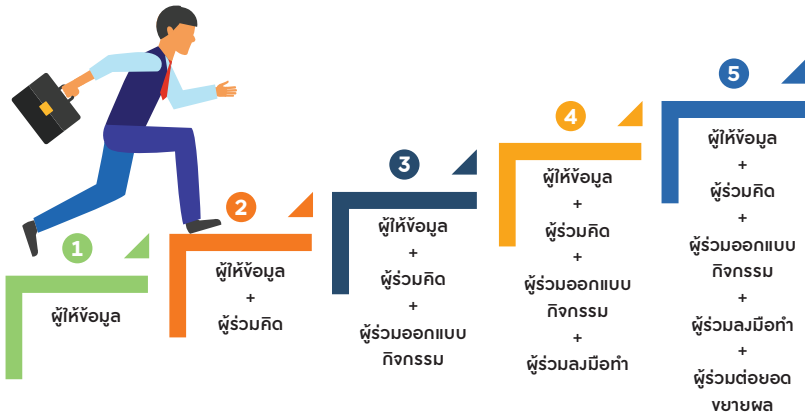
- ในช่วงระยะ 6 เดือน ขุมความรู้เรื่องการมีส่วนร่วมของทีมวิจัย เริ่มเพิ่มมากขึ้น (เมื่อให้คะแนนในตาราง SAT อาจจะได้ ระดับ 2-3) หลักฐานที่แสดงขุมความรู้ที่เพิ่มขึ้นของทีมวิจัยก็คือ สามารถที่จะระบุ “เกณฑ์” คือ ใช้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นเกณฑ์ในการจัดการมีส่วนร่วม ดังในภาพ

การมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียน



- ในช่วงระยะ 9 เดือน ทีมวิจัยเพิ่มขีดความสามารถโดยการใช้ Scoring rubric ซึ่งเป็นเกณฑ์วัดลูกผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาสร้างแบบวัด “ระดับการมีส่วนร่วมในงานวิจัย CBR” ซึ่งทำให้การให้คะแนนมากน้อยของการมีส่วนร่วมนั้นมีที่มาที่ไปว่ามาจากเกณฑ์อะไร (ดังในภาพ) ในระยะนี้ ในตารางประเมินตนเองขีดความสามารถของทีมวิจัยจึงน่าจะจะได้คะแนนถึงระดับ 4-5

การมีส่วนร่วมในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น



(7) วงจรแลกเปลี่ยนยกกำลังสาม: บวกคว่ำ และบันทึก

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้อธิบายเครื่องมือ KM ขึ้นนี้ไว้โดยแยกแยะจุดแวะพักที่ความรู้จะก่อตัวเพิ่มพูนเป็น 3 ระยะ คือวงจรของการเรียนรู้ช่วงก่อนทำงาน (ซึ่งน่าจะเป็น “ต้นทุนความรู้ที่เป็นหน้าตา”) การเรียนรู้ระหว่างทำงาน และการเรียนรู้หลังการทำงาน ทั้ง 3 จุดแวะพักนั้นต้องเชื่อมต่อกันเป็นวงจร ดังนั้น ในแต่ละจุดพัก จึงต้องมีกระบวนการ “บวกคว่ำ” หรือ “ดูดซับ” หรือ “เอามาประยุกต์” (capture) **ความรู้จากภายนอก**เข้ามาสู่วงจรแลกเปลี่ยนยกกำลังสาม แล้วนำความรู้นั้นไปเรียนรู้ (ในช่วงระหว่าง) ผ่านการปฏิบัติ หรือลงมือการทำงานแล้วตรวจสอบและยกระดับความรู้ หมุนรอบเป็นวงเกลียวไปเช่นนี้

(8) ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice – CoP)

CoP ถือเป็นเครื่องมือขึ้นสำคัญอย่างยิ่งของ KM เป็นเครื่องมือที่ใช้งานและทรงพลังมากขึ้นหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การจะใช้ CoP ให้บรรลุเป้าหมายนั้น ก็ควรเข้าใจธรรมชาติของ CoP เป็นเบื้องต้น

(i) **รากเหง้าของ CoP** โดยปกติมนุษย์มีธรรมชาติที่มักจะมารวมตัวกันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเนื่องมาจากความใกล้ชิด (นั่งโต๊ะทำงานติดกัน) ความพึงพอใจ ความสนใจ หรือการมีพื้นฐานการทำงานร่วมกัน (ทำงานอยู่แผนกเดียวกัน) และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรวมตัวนั้นจะมีความต่อเนื่องยาวนาน หากเป็น “คนคอเดียวกัน” หรือ “คุยกันถูกคอ”

(ii) จากธรรมชาติดังกล่าวของมนุษย์ การก่อตั้ง CoP จึงเริ่มต้นด้วยการเสาะหาค้นหาว่ามีใครบ้างที่มีความสนใจร่วมกัน มีอะไรเป็น “สาระ” (domain) (สนใจร่วมในเรื่องอะไร) มีการรวมตัวกันเป็นชุมชนบ้างแล้วหรือยัง ตรวจสอบว่าสาระที่เป็นความสนใจร่วมกันนั้นตรงกับ “หัวปลา” (วิสัยทัศน์ขององค์กร) หรือเปล่า มีหนทางใดบ้างที่จะเข้าไปส่งเสริมให้ “สาระ” และ “กิจกรรมของชุมชนที่เกิดขึ้นอย่างธรรมชาติ” เข้ามาสอดคล้องสอดคล้องกับ “หัวปลาของการจัดการความรู้”

(iii) วิธีการก่อตั้ง CoP แบบที่กล่าวมานี้เป็น “วิธีการต่อยอด/ออกแบบ/สร้างสรรค์” CoP ที่มีรากฐานมาจากการรวมตัวกันตามธรรมชาติ ดังนั้น ความหมายของ CoP จึงเป็นการรวมตัวกันของคนทำงานหรือนักปฏิบัติ โดยอาจจะเป็นการ กิ่งทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ **เป้าหมายของการรวมตัว**นั้นก็เพื่อจะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเรื่องการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยอาจจะมีการกำหนดโครงสร้างบางอย่างขึ้นมา เช่น การตกลงเรื่องช่วงเวลาและสถานที่ที่จะพบปะกัน เป็นต้น

(iv) สำหรับ “สาระ” ความรู้ที่จะนำมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกันนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นความรู้ที่มาจากการลงมือปฏิบัติเป็นหลัก (จะเสริมด้วยความรู้แบบวิชาการบ้างก็ไม่ว่ากัน แต่ไม่ใช่การแลกเปลี่ยนเชิงวิชาการทั้งหมด)

(v) และเพื่อให้ครบวงจรของ KM (จากทุก ๆ โมเดล) หลังจากคุยกันแล้ว ผลลัพธ์ประการหนึ่งที่น่าจะคาดหวังให้เกิดขึ้นได้ ก็คือ การเกิด **ความรู้ใหม่** ที่กลุ่มสมาชิก CoP จะนำไปทดลองปฏิบัติเพื่อทดสอบความรู้นั้นอีกครั้งหนึ่ง

(vi) ตัวอย่างของกลุ่ม CoP ในโครงการวิจัย CBR ก็เช่น กลุ่มช่างชุมชนพลังงานทางเลือกของโครงการวิจัยของโหนดที่เลี้ยงจังหวัดสุรินทร์ (ใน CBR มักจะเรียกการรวมตัวแบบนี้ว่า “เครือข่ายความรู้”) หรือเครือข่ายของกลุ่มส่งเสริมการประกอบอาชีพคนพิการของที่เลี้ยงจังหวัดนครราชสีมา หรือเครือข่ายเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อจังหวัดมุกดาหาร ที่มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และขยายตลาดอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

(vii) และจากรากเหง้าของ CoP ที่เป็นการต่อยอดมาจากการรวมตัวตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นฐานรากที่มั่นคงของการรวมตัวกัน ดังนั้น จุดเสี่ยงสำคัญของ CoP ก็คือ การสั่งการจากผู้บริหารให้มีการจัดตั้ง CoP ขึ้นมา ซึ่งเป็นการขัดกับธรรมชาติของ CoP เสมือนเป็นการก่อสร้างอาคารที่ไม่มี การวางฐานรากที่มั่นคง ผลลัพธ์จากการก่อสร้างอาคาร CoP แบบไม่มีฐานรากนี้ อาจจะถูกมองว่าเป็นการรวมตัวเพียงชั่วคราวแล้วก็สลายตัวไป (เมื่อคำสั่งหมดฤทธิ์) หรือแม้มีรูปแบบการรวมตัวหลงเหลืออยู่ แต่ก็ไม่มีความหมาย/ไม่ฟังก์ชัน (function) และที่แย่ที่สุดก็คือการให้ผลลัพธ์ไปในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ CoP กลายเป็นพื้นที่ปะทะความขัดแย้งทางความคิด แทนที่จะเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

(9) การตรวจสอบความรู้ (Knowledge audit)

(i) แนวคิด “การตรวจสอบ” สำหรับแนวคิดเรื่อง “การตรวจสอบ” ที่เรียกว่า Auditing นั้น ส่วนใหญ่แล้ว พวกเราจะคุ้นเคยกับ “การตรวจสอบบัญชี” ซึ่งหมายถึงการตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขรายรับ-รายจ่าย การดูที่มาที่ไปของแต่ละรายการ การดูเส้นทางการเงินของบริษัท เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบทางการเงินของธุรกิจเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งเอาไว้

จากแนวคิดเรื่อง “การตรวจสอบบัญชี” ได้นำมาสู่การเอาแนวคิดเรื่องการตรวจสอบ (auditing) มาใช้ในภารกิจอื่นๆ แม้ว่าอาจจะมีเป้าหมายที่แตกต่างออกไปบ้าง เช่น การตรวจสอบความรู้ในงานการจัดการความรู้นั้น อาจจะมีที่มาจากข้อเท็จจริงที่ว่า การดำเนินกิจกรรม KM ทุกครั้งของกลุ่ม/องค์กรนั้น ใช่ว่าจะได้รับผลสำเร็จเสมอไป (อาจจะเป็นส่วนน้อยเสียด้วยซ้ำ) การตรวจสอบความรู้จึงเป็นเสมือนการตรวจสอบสภาพร่างกายเพื่อดูความผิดปกติของระบบต่างๆ ในตัวเรา

(ii) การตรวจสอบความรู้คืออะไร วิจารย์ พานิช (2549) จึงให้ความหมายของ “การตรวจสอบความรู้” เอาไว้อย่างเห็นภาพว่า การตรวจสอบความรู้หมายถึงการตรวจสอบ “สุขภาพ” ด้านความรู้ของกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานว่ายังเข้มแข็งดีอยู่ไหม มีระบบย่อยส่วนไหนหย่อนยานหรือทำงานผิดปกติไป มีส่วนใดที่เสื่อมสภาพไป หรือส่วนใดที่ต้องการการซ่อมแซม เพราะสึกหรอ เป็นต้น

(iii) ใครจะเป็นคนตรวจสอบ ผู้เขียนเข้าใจว่า ในการตรวจสอบความรู้นี้ อาจจะเป็นคนข้างนอกหรือบุคคลที่ 3 ที่มีความรู้ความชำนาญในประเด็นความรู้เฉพาะที่จะตรวจสอบได้เข้ามาดำเนินการ ดังเช่นกรณีตัวอย่างของฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นที่ได้เชิญนักวิชาการจากภายนอกมาตรวจสอบความรู้เรื่อง “การเล่นบทบาทเป็นพี่เลี้ยงของ CBR” ไปถึงไหนแล้ว

หรือชุดความรู้เรื่อง “การทำเกษตรทางเลือกของ CBR มีอะไรบ้าง” เป็นต้น งานวิจัยเรื่อง KM ของไทยที่ศึกษากลุ่มงานพัฒนาของชาวบ้านก็อาจถือได้ว่าเป็นการตรวจสอบทั้ง “ปริมาณและคุณภาพของความรู้ที่มีอยู่ในกลุ่ม” (product) และตรวจสอบ “กระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม” (process) ไปด้วย

และนอกจากการตรวจสอบความรู้แบบเอาจริงเอาจังจากคนภายนอกแล้ว ผู้เขียนคิดว่าการตรวจสอบความรู้อาจจะทำจาก “คนใน/ทำกันเอง” แบบง่ายๆ เพื่อให้รู้สถานะคร่าว ๆ ของขีดความสามารถของกลุ่ม/องค์กรในเรื่องความรู้ที่จำเป็นใช้ในงานของตัวเอง (ตรวจสอบดูปริมาณและคุณภาพของ “ไปไม้ที่อยู่ในกำมือ”)

(iv) **ขอบเขตของการตรวจสอบความรู้จำเป็นใช้ที่มีอยู่ในกลุ่ม/หน่วยงานนั้น** อาจจะมี 2 ขอบเขต ขอบเขตแรกเป็นการตรวจสอบแบบทั่ว ๆ ไป เป็นภาพรวมทั้งหมดของกลุ่ม/หน่วยงาน ขอบเขตที่ 2 เป็นการตรวจสอบที่เจาะมาดู “ความรู้เฉพาะเรื่อง” ที่กลุ่ม/หน่วยงานจำเป็นต้องใช้ เช่น ชุดความรู้เรื่องวิธีการหนุนเสริมนักวิจัยชุมชนของฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น

(v) **ตัวอย่างคำถามเพื่อการตรวจสอบ** ในที่นี้จะลองยกตัวอย่างแนวทางคำถามเพื่อการตรวจสอบความรู้สัก 2 ชุด (สำหรับคนในตรวจสอบกันเองแบบขั้นต้น) เพื่อพอให้เห็นเป็นไอเดีย

ชุดที่ 1: ชุดคำถามเพื่อการตรวจสอบแบบทั่วไป

(1) **ความรู้อะไรที่จะช่วยให้บรรลุผลที่ต้องการ** (เป็นความรู้ฝังลึกหรือความรู้ชัดแจ้ง) ตัวอย่างเช่น ในโครงการวิจัย CBR ของพี่เลี้ยงจังหวัดมุกดาหารที่ศึกษาเรื่องห่วงโซ่การผลิตของการพัฒนาการเลี้ยงโคเนื้อให้ครบวงจร ซึ่งมีอยู่ 9 ห่วง และห่วงโซ่แรกที่ต้องฝ่าข้ามไปได้เป็นอันดับแรก ก็คือต้องเปลี่ยน Mindset ในการเลี้ยงวัวจากแบบเดิมของเกษตรกรให้มาเป็นแบบใหม่

(2) **ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน** เกี่ยวกับทั้ง 9 ห่วงรวมทั้งวิธีการเปลี่ยน Mindset ของเกษตรกรมีมากน้อยเพียงใด

(3) วิเคราะห์ “ช่องว่าง” (gap) ระหว่างข้อ 1 กับ ข้อ 2

**ชุดที่ 2: ชุดคำถามเพื่อการตรวจสอบประเด็นเจาะจง**

ในปี พ.ศ.2563 CBR ได้เริ่มมีนวัตกรรมของการตั้งโจทย์วิจัย โดยการเชื่อมโยง “ประเด็นปัญหาของพื้นที่” เข้ากับ “ปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำในระดับชาติ” โดยคัดเลือกทดลองทำงานกับพี่เลี้ยงจำนวน 25 โหนดที่เป็นแถวหนึ่งจากจำนวนพี่เลี้ยงทั้งหมด 51 โหนด และเมื่อได้ชุดความรู้ใหม่ว่าจะเชื่อมต่อโจทย์วิจัยทั้ง 2 ระดับให้เป็นเนื้อเดียวกันอย่างไรแล้ว ก็ต้องเกลี่ยความรู้จากโหนดแถวหนึ่งให้ไหลไปสู่โหนดแถวสอง (Knowledge Flow) ผ่านการทำกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ

ตัวอย่างคำถามเพื่อการตรวจสอบความรู้ “ว่าด้วยการไหลของความรู้ใหม่” นี้ก็เช่น

(i) การไหลของความรู้จากโหนดแถว 1 ไปแถว 2 เกิดขึ้นหรือไม่ จำนวนเท่าใด

(ii) มีข้อลำเลียงอะไรบ้างในการไหลของความรู้

(iii) มีอะไรบ้างที่ขัดขวางการไหลของความรู้ และมีการแก้ไขสิ่งกีดขวางนั้นอย่างไร

(10) เพื่อนช่วยเพื่อน/best practice

(i) **สถานการณ์ของการใช้** เมื่อกลุ่มของเรายังเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ยังไม่มีต้นทุนความรู้เป็นหน้าตัดมากนัก หรือในบางกรณี กลุ่มของเราต้องการ จะริเริ่มลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เรายังไม่เคยทำมาก่อน หรือไม่ทันคิด หรือ ทำแล้วแต่ยังไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ รูปแบบหนึ่งของ KM ที่เข้ามาช่วยเป็น เส้นทาง by pass ในการตัดเส้นทางลัดเข้าหาความรู้ก็คือ การขอความช่วยเหลือ จาก “เพื่อน” ที่เรียกว่าเป็นเครื่องมือ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist)

(ii) คำว่า “เพื่อน” ใน KM นั้น ไม่ได้หมายความว่าถึง “คน/กลุ่มที่มีความใกล้เคียงสนิทสนม รู้จักกันหรือเคยช่วยเหลือกัน” หากแต่หมายความว่า บุคคล/กลุ่มที่เคยทำงานในประเด็นที่เรากำลังจะริเริ่มหรือเราติดขัด และ เขาสามารถทำอย่างได้ผลดีมาก (best practice) กลุ่มเราจึงไปติดต่อ ขอคำแนะนำหรือขอความช่วยเหลือในรูปแบบกัลยาณมิตร

(iii) หลักคิดข้างหลังในเรื่อง “เพื่อนช่วยเพื่อน” ก็คือ เมื่อมีคนอื่นเขา ทำได้ดีอยู่แล้วในเรื่องที่เราอยากจะทำหรือปรับปรุง เราก็ไม่ควรจะเสีย เวลาคิดขึ้นใหม่ด้วยตัวเอง ควรเรียนลัดโดยนำตัวอย่างจากผู้ที่ทำได้ดี อยู่แล้ว มาปรับใช้กับงานของเรา แล้วพัฒนาให้ดีขึ้นอีก

อย่างไรก็ตาม “การเรียนลัด” นี้ ก็ต้องไม่ใช่ “การเรียนลอก” แต่ต้องยึดกุมหลักการของ KM ให้มั่นคง ขอให้ระลึกถึงภาษิตของไทย 2 บท ควบคู่กันไปเสมอ คือ “เดินตามหลังผู้ใหญ่ (คนที่ทำมาก่อน) หมาไม่กัด” แต่ “เห็นช้างขี้ อย่าขี้ตามช้าง” (หากเราไม่ใช่ช้าง)

(iv) ในขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดก็คือ การหาข้อมูล (ความรู้) ว่า ในเรื่องนั้น ๆ มีบุคคลหรือกลุ่มคนที่ไหน หน่วยงานใดที่ทำ ได้ผลดีมาก ขั้นตอนนี้เป็นเหมือนการเสาะงวงมาลัยของนางรจนา คือต้อง “เสาะให้ถูกตัวคนที่ใช่” ในขั้นตอนนี้จึงควรรอบคอบพอสมควร (ก่อนจะทุ่มทุน มหาศาลไปดูงาน) อย่ารีบร้อนผลิผลาม ตรวจสอบข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง หากมีการทำฐานข้อมูล/ทำเนียบผู้รู้ไว้ในองค์กรก็จะดีมาก

ส่วนรูปแบบการขอความช่วยเหลือจากเพื่อนนั้นทำได้หลากหลาย ตั้งแต่ขอไปศึกษาดูงาน ขอไปพบปะพูดคุย ขอเข้าไปร่วมสังเกตการณ์กระบวนการทำงาน เชิญเขามารายาย เป็นต้น (สนใจรายละเอียดในเครื่องมือนี้ ดูวิจารณ์ พานิช, 2549)

(v) ผู้เขียนมีทัศนะส่วนคิดว่า ในการใช้เครื่องมือ “เพื่อนช่วยเพื่อน” นี้ อาจจะใช้แบบสองทางคือ แบบ “เป็นผู้รับและเป็นผู้ให้” ทางหนึ่ง คือ เราไปขอความช่วยเหลือจากคนอื่น และในอีกด้านหนึ่ง เราเองก็ควรพร้อมที่จะเป็นเพื่อนที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่นในประเด็นที่เรามีความถนัดด้วย ตัวอย่างที่น่าประทับใจก็เช่น โครงการการจัดการการท่องเที่ยวชุมชนของ โหนดที่เลี้ยงจังหวัดสตูล ได้จัดทำ “ทำเนียบผู้รู้” คือ รายชื่อของนักวิจัยชุมชนที่ระบุว่า มีความรู้ความชำนาญที่จะไปเป็นวิทยากรในหัวข้อใดได้บ้าง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่เพื่อนที่จะมาขอความช่วยเหลือได้เลย

(11) มุมกาแฟ (Coffee corner)

(i) เครื่องมือ “มุมกาแฟ” นี้เป็นรูปแบบของ “การจัดสรรพื้นที่ทางกายภาพ” เอาไว้ให้เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่แต่แรกเริ่มนั้น การมีมุมกาแฟเป็นพื้นที่หนึ่งในสถานที่ทำงานหรือสถาบันการศึกษานั้นอาจจะมีเป้าหมายอย่างอื่น ๆ เช่น เป็นพื้นที่พักผ่อนชั่วคราวจากการทำงานประจำ มีเครื่องดื่มเพิ่มความสดชื่นให้คนทำงาน แต่ต่อมาฟังก์ชันของห้องกาแฟ/มุมกาแฟก็ได้เพิ่มขยายขึ้นมา เช่น เป็นที่ปรับทุกข์ผูกมิตร (เช่น นินทาเจ้านาย) เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนปัญหาจากการทำงาน จนกระทั่งสามารถออกแบบให้กลายมาเป็น “พื้นที่ของการจัดการความรู้” ได้ทั้งแบบที่ไม่เป็นทางการ กึ่งทางการ หรือเป็นทางการ

(ii) ข้อเด่นของมุกกาแฟก็คือเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดแทรกอยู่เป็นเนื้อเดียวกัน หรือเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานประจำวัน จึงสามารถทำได้ง่าย ๆ สะดวก ทำได้ทุกครั้งที่ต้องการโดยไม่ต้องมีการเตรียมอะไรมากนัก การพูดคุยมีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติท่ามกลางบรรยากาศที่ผ่อนคลาย

แต่ทว่าข้อจำกัดของมุกกาแฟก็คือ อาจจะทำให้ได้อย่างไม่ครบวงจรของ KM เช่น หากใช้แนวคิดของ SECI โมเดล ก็ทำได้แต่ Socialization (จาก TKn – TKn) แต่จัดการความรู้ระดับขัดแย้งไม่ค่อยได้ เนื่องจากมีแต่การพูดคุย ไม่ได้มีการจดบันทึก

อย่างไรก็ตาม แนวคิดเรื่อง “มุกกาแฟ” นี้ก็ยังเป็น “แนวคิดเปิด” กล่าวคือยังสามารถเพิ่มเติมปรับเปลี่ยนต่อไปได้ เช่น ในการพูดคุย อาจจะมีการเขียนเอกสารสั้น ๆ ประกอบการพูดคุย มีการจดบันทึกประเด็นสำคัญ ๆ หรือข้อสรุป (ซึ่งเครื่องมือสื่อสาร IT สมัยใหม่สามารถช่วยจัดการได้อย่างสบาย)

และปัจจุบันนี้ แนวคิดเรื่อง “การแลกเปลี่ยนความรู้ในร้านกาแฟ” ก็ได้ขยายออกไปอย่างมากในยุคสมัยที่ประเทศไทยมี **“ร้านกาแฟอยู่ทุกหัวหัวระแหง”** ผู้เขียนเคยพบเห็นผู้สูงอายุกลุ่มหนึ่งไปเยี่ยมุมหนึ่ง ของร้านกาแฟเป็นที่แลกเปลี่ยนความรู้การใช้ Application ใหม่ ๆ ในมือถือ อยู่เป็นประจำ ซึ่งที่จริงก็เป็นการเดินทางกลับไปในอดีตของสังคมไทยที่เคยมี “สภากาแฟ” เป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน (ปัจจุบัน สภากาแฟอาจจะแปลงรูปไปอยู่ในพื้นที่เสมือน เช่น clubhouse)

(12) เวทีเสวนา (Dialogue/Forum)

สำหรับเครื่องมือ KM ที่เป็นเวทีเสวนานี้ ผู้เขียนคงไม่ต้องอธิบายมาก (ให้เจ็บแขนที่จะต้องเขียน) เนื่องจากเป็นรูปแบบที่พวกเราคุ้นเคยอย่างดีที่สุดในเรื่องการจัดการความรู้

(i) การจัดเวทีเสวนานั้นก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการจัดพื้นที่จริง-พื้นที่กายภาพ เอาไว้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเห็นหน้าเห็นตากัน ซึ่งคล้ายคลึงกับ “มุขกาแฟ” ที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็มีความแตกต่างจากมุขกาแฟในหลายๆ ด้าน เริ่มตั้งแต่บรรยากาศจะไม่ได้สบายๆ เป็นกันเองไม่เป็นทางการ ไม่ได้อยู่ในชีวิตประจำวัน เป็นต้น เพราะการจัดเวทีเสวนานั้นต้องมีการออกแบบเตรียมล่วงหน้าพอสมควร ต้องมีการนัดหมายเวลา สถานที่ ตัวบุคคลที่เข้าร่วมประเด็นที่จะพูดคุยกัน เป็นต้น

(ii) และเมื่อเปรียบเทียบกับ “ชุมชนแนวปฏิบัติ” แล้ว ก็อาจจะมี ความคล้ายคลึงกันในแง่ที่มีการจัดพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แต่ความแตกต่างก็อาจจะอยู่ที่ “ลักษณะและจำนวนผู้เข้าร่วม” ในขณะที่ชุมชนแนวปฏิบัติมักจะเป็นสมาชิกกลุ่มที่คุ้นเคยกันและมีจำนวนคนไม่มากนัก (เป็นคนใน) แต่การจัดเวทีเสวนาอาจจะมีผู้เข้าร่วมที่เป็นทั้ง “คนใน” และ “คนจากภายนอก” โดยมีจำนวนคนที่มากกว่าชุมชนแนวปฏิบัติ

(iii) เนื่องจากลักษณะที่ต้องมีการออกแบบของเวทีเสวนา ดังนั้น การใช้เครื่องมือนี้จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับ 3 โมเมนต์ (moments) ของการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่ moment แรกที่สำคัญที่สุดคือ **ขั้นเตรียมการ** (ภาษาการสื่อสารเรียกว่า Pre-production ภาษาเหนือเรียกว่า “วันดา”) moment ที่สองคือ **ขั้นดำเนินการ** (Production) (ซึ่งต้องทำในพื้นที่และเวลาที่จำกัด แต่มีผู้คนและกิจกรรมหลายอย่างที่必須ทำ) และ moment สุดท้ายคือ **การติดตามผลการจัดเวที** (Post-production)

ผู้เขียนคิดว่า เราอาจจะนำเอาแนวคิดเรื่อง 3 ส่วนของปลาทุโมเดลมาใช้เป็นแนวทางในการจัดเวทีเสวนาว่า จำเป็นต้องมีส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนคือ หัวปลา ตัวปลา และหางปลาให้ครบเครื่อง เพื่อจัดการให้เวทีเสวนากลายเป็น “พื้นที่ประเถียงปัญญา” อย่างแท้จริง (หากการจัดเวทีเสวนาทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกหลังจบการประชุมแล้วว่า “ไม่เห็นได้ความรู้ใหม่ ๆ อะไรเลย” ก็น่าจะแปลว่า พื้นที่นั้นยังไม่ประเถียงปัญญา)

(iv) สำหรับในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “เวทีเสวนา” ใน 2 คำคือ Dialogue และ Forum และได้มีผู้แยกความแตกต่างระหว่าง 2 รูปแบบนี้เอาไว้ว่า

- **Dialogue** เป็นการดำเนินการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นและรับรู้ความหลากหลายทางความคิดให้เกิดขึ้นในตอนสุดท้าย สมาชิกที่เข้าร่วมจึงได้เห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน **Dialogue** จึงเหมาะที่จะใช้เป็นวิธีการ “ปรับฐานความคิดที่เคยแตกต่างกันให้โน้มเข้ามาใกล้เคียงกัน” ก่อนที่จะจัดประชุม/อภิปรายหาข้อยุติในการแก้ปัญหา
- **Forum** ที่อาจจะเรียกว่า “เวทีถาม-ตอบ” โดยอาจจะเชิญผู้รู้กลุ่มหนึ่งมาในเวที แล้วให้ผู้ร่วมประชุมโยนคำถามเข้าไปเพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ช่วยตอบ

(13) การจัดการเรียนรู้ผ่านพื้นที่เสมือนจริง

ในขณะที่ “มูมกาแฟ” นั้นเป็นรูปแบบการจัดการพื้นที่เพื่อการเรียนรู้แบบกายภาพ ในโลกยุคที่ระบบสารสนเทศเป็นยุค 2.0 ที่เอื้ออำนวยให้มีการสื่อสารแบบสองทางบนออนไลน์ได้ การจัดการความรู้ก็สามารถเคลื่อนย้ายพื้นที่ไปดำเนินการบนพื้นที่เสมือนจริง (virtual) ได้ ซึ่งช่วยให้เรื่อง KM มีความสะดวกสบายมากขึ้น เข้าถึงได้ง่ายขึ้น ไม่มีอุปสรรคเรื่องระยะทาง เวลา หรือแม้แต่ค่าใช้จ่าย ปัจจุบันจึงมีการจัดการความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในรูปแบบต่างๆ อยู่มากมาย ตั้งแต่ e-mail loop เว็บไซต์ และเว็บบล็อก

ในบ้านเรามีตัวอย่างของการจัดการความรู้ผ่านพื้นที่เสมือนจริงที่นับว่าทรงพลังและประสบความสำเร็จในแง่เป็นพื้นที่ระเถืองปัญญาอย่างกว้างขวาง คือ บล็อก GotoKnow.org ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ในการสร้างพื้นที่เสมือนจริงเพื่อ KM นั้น แม้จะมีการเปลี่ยนแปลง “ลักษณะของพื้นที่” แต่ทว่าก็ยังคงต้องรักษาหลักการเดิมของ “การเป็นพื้นที่ระเถืองปัญญา” เอาไว้ ดังที่ วิจารณ์ พานิช (2549) แนะนำว่า ไม่ว่าจะเป็พื้นที่แบบใดที่ใช้จัดการความรู้ ก็จำเป็นต้องมี “บรรดาคุณๆ” เช่น คุณอำนวย คุณลิขิต คุณประมวล เข้ามามีบทบาทในพื้นที่เหล่านี้อยู่ตลอดเวลา และในพื้นที่ IT นั้น ดูเหมือนว่าบทบาทของ “คุณวิศาสตร์” ที่จะช่วยจัดการและแก้ไขข้อขัดข้องทางเทคนิค (ทั้งของเครื่อง ของระบบ และของคน) ก็ดูจะยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

(14) การหมุนเวียนตำแหน่งการทำงาน (Job rotation)

อันที่จริง การหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนคนทำงานให้ย้ายไปทำหน้าที่ หรือไปอยู่ตำแหน่งอื่น ๆ นั้น อาจจะทำให้ไปด้วยเหตุผลของการบริหารบุคคล เช่น ขาดเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งงานใหม่ การเลื่อนตำแหน่งงาน แต่ทว่า รูปแบบกิจกรรมนี้ หากส่งดูด้วยเลนส์ SECI โมเดลแล้ว ก็อาจจะถือได้เป็น โอกาสของการเปิดพื้นที่ให้คนทำงานได้สั่งสมความรู้ฝังลึก (TKn) แบบชนิด เอาตัวเข้าแลกเลย เพราะในการเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ คนทำงาน ก็ต้องเริ่มออกเดินทางบนเส้นทางการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ อีกครั้ง

และหากทางองค์กรจะพัฒนารูปแบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน ให้กลายมาเป็นกระบวนการ Socialization ของ SECI (จาก Tacit -- Tacit knowledge) ก็อาจจะเพิ่มเติมให้มีพนักงานคนเก่ามาช่วยเป็นโค้ชหรือ พี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่

ในงาน CBR เคยมีประสบการณ์ของการใช้การหมุนเวียนตำแหน่งงาน มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ ในระบบโครงสร้างองค์กร ของศูนย์ประสานงาน CBR เกษตรทางเลือกจังหวัดมหาสารคาม มีตำแหน่งงานระดับพนักงานอยู่ 2 ประเภท คือ เจ้าหน้าที่สนามที่ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงให้กับนักวิจัยชุมชน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนโครงการ ที่รับผิดชอบงานสนับสนุน เช่น งานเอกสาร งานการเงิน งานประสานงาน โดยทั่วไป เมื่อมีการเปิดรับพนักงานใหม่ก็จะรับคนนอกเข้ามาทำงาน ในแต่ละฝ่ายงานเลย แต่ในช่วงปี พ.ศ.2552-2556 ทางศูนย์ประสานฯ ได้สร้างนวัตกรรมด้านการบริหารองค์กร ด้วยการหมุนเวียนให้เจ้าหน้าที่ ฝ่ายสนับสนุนหมุนเวียนขึ้นมาเป็นพี่เลี้ยง/โหนด และพบว่าได้ผลดีในแง่ การเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว (แถมยังทำงานได้แบบ 2 in 1 อีกด้วย)

(15) การจัดการนัดความรู้/ตลาดนัดภูมิปัญญา

ในแวดวง CBR จะมีศูนย์ประสานงานจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่จับประเด็นเรื่องการจัดระบบการศึกษาบนฐานวัฒนธรรมของชุมชนซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายคือวัฒนธรรมชนเผ่าไทดำในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ศูนย์ฯ นี้ได้จัดกิจกรรมที่เรียกว่า “การจัดการนัดนัดภูมิปัญญา/ตลาดนัดความรู้” ให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการวิจัยที่มีเป้าหมายเพื่อการสืบทอดสำนักวิจัยวัฒนธรรมไทดำโดยเฉพาะในกลุ่มเยาวชนคนรุ่นใหม่

(i) ผู้เขียนวิเคราะห์ว่า “การจัดการนัดนัดภูมิปัญญา” นี้เป็นลูกผสมของรูปแบบการพบกันของผู้คนในรูปแบบเดิม 2 รูปแบบ คือ **ตลาดกับงานนิทรรศการ** ซึ่งแต่ละรูปแบบมีเป้าหมายต่างกัน จึงมีการจัดพื้นที่ในลักษณะที่แตกต่างกัน มีกิจกรรมที่ต่างกันไปด้วย เช่น **ตลาด**มีเป้าหมายเพื่อการซื้อของ-ขายของ การจัดพื้นที่จึงแบ่งเป็นแผงหรือเป็นบูธที่มีสินค้า กิจกรรมก็เป็นเรื่องการซื้อ ๆ ขาย ๆ ส่วน**นิทรรศการ**นั้นมักจะมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การจัดพื้นที่จึงมักจะแบ่งเป็นบูธแสดงผลงานให้ความรู้ ส่วนกิจกรรมนั้นก็อาจจะมีการจัดเวทีอภิปรายให้ความรู้ มีการแจกแผ่นพับ มีบอร์ดแสดงนิทรรศการผลงาน มีการแสดงบนเวที เป็นต้น

(ii) จากคุณลักษณะเดิมที่มีอยู่ เมื่อนำมาวิเคราะห์ “ตลาดนัดความรู้” โดยเริ่มแยกชำแหละสเป็กของ “ตลาด” เสียก่อน จะพบว่า “พื้นที่ที่จะเรียกว่าเป็น**ตลาด**ได้” จะต้องมีส่วนประกอบย่อย ดังนี้



(iii) สำหรับตลาดนัดความรู้/ตลาดนัดภูมิปัญญาเช่นในกรณีของงานวัฒนธรรมไทดำที่กล่าวมาแล้วนั้น จะมีการเสริมเพิ่ม “คุณลักษณะของนิทรรศการ” เข้าไป ทำให้เกิดการเพิ่มเติมส่วนประกอบบางอย่างของ “ตลาด” ที่กล่าวมา เช่น

- มีการขายของ/สินค้า แต่ทว่ามีใช้สินค้าแบบทั่วๆ ไป (ผัก/ปลา/เนื้อ) หากทว่าเป็น “สินค้าทางวัฒนธรรม” (cultural commodity) ซึ่งเป็นผลงานของน้องๆ นักเรียนชาวไทดำ ในโครงการวิจัย
- นอกจากขายสินค้าซึ่งเป็น “วัฒนธรรมที่จับต้อง” ได้แล้ว ตลาดแบบนี้ยังเน้นการขาย (ในความหมายด้านบวก) “ส่วนที่จับต้องไม่ได้” อีก เช่น ขายความรู้เรื่องวัฒนธรรมไทดำ ขายอัตลักษณ์ ศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมตนเอง ขายความสัมพันธ์ระหว่างคนไทดำและคนอื่นๆ (การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม)

ดังนั้น ในตลาดแบบนี้ นอกจากจะมีแผง/บุรุษขายของแล้ว จึงมีบอร์ดนิทรรศการ มีแผ่นพับ มีมุมโชว์ข้าวของเครื่องใช้ มีเวทีการแสดง เป็นต้น รูปแบบของตลาดนัดความรู้/ตลาดนัดภูมิปัญญาจึงถือได้ว่าเป็น ขั้นตอนหนึ่งในช่วงแลกเปลี่ยนความรู้ของ KM

(16) การทบทวนวรรณกรรมอย่างมีประเด็น

(i) ในรายงานการวิจัยส่วนใหญ่มักจะแบ่งเป็นบทๆ เช่น บทที่ 1 เป็นที่มาและความสำคัญของปัญหา ส่วนบทที่ 2 ก็จะเป็นแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวน “งานวิจัยที่เคยมีมาในอดีต” นั้น ถือว่าเป็น การต่อยอดความหมายสำคัญของคำว่า “วิจัย” ที่ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า **Research** อันบ่งบอกนัยว่า ในการค้นหา (Search)/ค้นคว้าคำตอบ ของโจทย์การวิจัยของเราครั้งนี้ มีผู้ (บรรพบุรุษ) ที่เคยค้นหามาก่อนแล้ว และเรา (ทายาท) เป็นผู้มาต่อยอดหาซ้ำอีก (คำว่า Re)

(ii) ในส่วนของ “การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง” นี้ หากส่องดู ด้วยเลนส์ SECI โมเดล ก็น่าจะเป็นขั้นตอนของกระบวนการ Combination (บูรณาการความรู้ชัดแจ้งหลาย ๆ ชิ้นเข้าด้วยกัน เพราะถือว่างานวิจัยแต่ละชิ้น คือ ความรู้ชัดแจ้ง) และผลจากกระบวนการนี้น่าจะทำให้ได้ “ความรู้ใหม่” (New knowledge) งอกต้นอ่อนขึ้นมา เช่น

- ได้ความรู้ใหม่**ด้านข้อสรุป** เช่น จากตัวแปรต้นเรื่อง “การมีส่วนร่วมในงานวิจัย” จะส่งผลให้เกิดตัวแปรตามคือ “ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานวิจัยนั้น”

- ได้ความรู้ใหม่เรื่อง **“ตัวแปรที่ต้องสงสัยและต้องการทดสอบ”** เช่น ตัวแปรเรื่อง KM จะช่วยให้การขยายผลงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพดีขึ้น (ตามที่ได้อ่านจากโฆษณา) เอาไว้หรือเปล่าหนอ

(iii) นอกจากนี้ คำว่า **“การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง”** นี้ยังมีการขีดเส้นใต้ตรงคำว่า **“ที่เกี่ยวข้อง”** (Related Literature) ซึ่งหากพูดเป็นภาษา KM ก็คือ เป็นความรู้ที่ถูกระบุว่า **“เป็นที่ต้องการ”** (needed knowledge) ดังนั้น ผู้ทบทวนวรรณกรรมจึงควรแสดงให้คนอ่านเห็นว่างานวิจัยที่นำมาพูดถึงนั้น เป็นญาติทางไหนของเรื่องที่เรากำลังจะศึกษาอยู่ (เกี่ยวข้องอย่างไร) เช่น เกี่ยวข้องในแง่เป็นประเด็นเดียวกัน เกี่ยวข้องในแง่เป็นพื้นที่เดียวกัน กลุ่มเป้าหมายเดียวกัน และความเกี่ยวข้องอีกแง่มุมหนึ่งในด้านของ KM ก็คือ แล้วเราจะนำความรู้ส่วนไหนจากงานวิจัยที่อ่านมาไปใช้ประโยชน์ในงานศึกษาของเราได้อย่างไร

(iv) **จุดเสี่ยงของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง** ปัจจุบันนี้เมื่ออ่านรายงานการวิจัยในส่วนของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนมีความเห็นว่า เมื่อใช้แนวคิด DIKW ปริมาตรมาวางทาบดูแล้ว การจัดการงานวิจัยที่อ่านมานั้น มักจะถูกนำเสนอในระดับล่างสุดของปริมาตร คือระดับ Data เท่านั้น โดยงานวิจัยที่นำเสนอแต่ละชิ้นต่างเป็นอนุมูลอิสระไม่มีอะไรเชื่อมโยงกัน (บางครั้ง แม้แต่ช่วงเวลาการศึกษาก็ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย) การทบทวนวรรณกรรมแบบไม่มีประเด็นที่ต้องการแบบนี้ ทำให้เกิดเป็นจุดเสี่ยงว่า ข้อมูลที่ให้มานั้นจะกลายเป็น **“1 ใน 6 ที่ไม่ใช้งาน KM”** ตามทัศนะของวิจารณ์ พานิช ที่ได้กล่าวมาแล้ว



เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกศสุดา สิทธิสันติกุล. (2559). “โครงการจัดการความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ลุ่มน้ำ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง”. รายงานการวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- จิตติ มงคลชัยอรัญญา และคณะ. (2563). **คุณค่าและมูลค่าจากงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น**. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ชัยโรจน์ ธนสันติ และมาลี ไชยเสนา. (2560). “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นย้อนมกราคม” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี**, ปีที่ 8 ฉบับพิเศษ, 2560.
- เซงเก้ ปีเตอร์ (เขียน) กิตติพล เอี่ยมกมล (แปล). (2560). **โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn)**. สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- ณัณศภรณ์ นิลอรุณ. (2552). “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันท์ปพร สิทธิยา. (2551). “การศึกษากระบวนการจัดการความรู้โดยชุมชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- บิน คงทน และคณะ. (2560). “การจัดการความรู้และการขยายผลการบริหารจัดการน้ำจากระดับหมู่บ้านสู่ระดับตำบลของ ตำบลลำโรง อำเภอโพธิ์ไทร จังหวัดอุบลราชธานี”. ฝายวิจัยเพื่อท้องถิ่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550). **การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน LO**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไผ่ใหม่.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร. (2550). **ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้: แนวคิด เทคนิค และกระบวนการ**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ภัทรนันท์ พัทธยะ (แปล) (2542). **ความรู้เพื่อการพัฒนา**. (แปลจาก) Knowledge for Development โดย The World Bank Group 1998/99. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ภริดี วัชรสินธุ์. (2553). “การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทนา เนาว์วัน และลำยอง ปลั่งกลาง. (2560). “กระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจชุมชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และจังหวัดอ่างทอง” **วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่**, ปีที่ 10: 2 (ก.ค.-ธ.ค.) 2560.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- สมนึก เอื้อจิระพงศ์พันธ์ และคณะ. (2010). “ความสามารถในการจัดการความรู้: บทบาทและความสามารถทางวัฒนธรรมของผู้ประกอบการ”. **Songklanakarin J. of Social Sciences & Humanities**, Vol 16 No 4 Jul-Aug, 2010.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). (2549). **การบริหารความรู้: คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพมหานคร.

ภาษาอังกฤษ

- Baumard, PHillipe. (1999). **Tacit Knowledge in Organization**. Sage Publications.
- Marquardt, Michael, J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York: MacGraw-Hill.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press.



สนับสนุนการสร้างความรู้โดย

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

สถาบันคลังสมองของชาติ

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อท้องถิ่น