

การจัดการความรู้

: แนวทางปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการ สกต. °

ดร. สยามพร โยธาสมุทร

ความนำ

อันที่จริงการให้ความสำคัญต่อความรู้เป็นสิ่งที่ยอมรับกันมาช้านานแล้วในทุกสังคม ซึ่งการแสวงหาความรู้ การเพิ่มพูนขยายพรมแดนความรู้ และการต่อยอดความรู้ นับเป็นสภาวะปกติที่ดำเนินควบคู่มากับการพัฒนาการของแต่ละสังคม โดยในที่สุดแล้วไม่อาจปฏิเสธได้ว่าหากใครครวญพิจารณากันจริงๆ แล้ว ทุกหนทุกแห่งในทุกอณูล้วนเป็นแหล่งที่สามารถแสวงหาความรู้ได้ แต่ท่ามกลางขุมความรู้ที่มากมายสุดคณานับนี้เองกลับพบอีกปรากฏการณ์หนึ่งที่ยังคงมีอยู่ในบางสังคม บางองค์การ หรือแม้กระทั่งบางปัจเจกบุคคล ในลักษณะที่เข้าทำนองว่า “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” ซึ่งแน่นอนว่าดังกล่าวย่อมเป็นลักษณะอันไม่พึงประสงค์ไม่ว่าจะในสังคมไหนๆ องค์การใดๆ และแม้แต่ในผู้หนึ่งผู้ใดทั้งสิ้น

สำหรับในภาวะปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความท้าทายแห่งการอยู่รอดและต้องฟันฝ่าให้เติบโตได้อย่างมั่นคงนั้น นับว่าการให้ความสำคัญต่อความรู้ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นๆ อีกทั้งยิ่งมากขึ้นอีกเมื่อเห็นเค้าลางแห่งอนาคตที่ต้องพึ่งพิงความรู้อย่างยิ่งยวด สังคมก็จะเป็นสังคมของความรู้ องค์การก็จำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจเจกในทุกสถานภาพไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน เจ้านาย ลูกน้อง เจ้าของ ลูกค้า ผู้ผลิต ผู้บริโภค ฯลฯ ล้วนต้องเป็นทั้งแหล่งความรู้และต้องมีความรู้ ดังนั้น การยกระดับความรู้ ตลอดจนการนำทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์การ จึงเป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งที่กำลังมาแรงในกระแสที่ทุกองค์การต่างต้องพยายามอย่างยิ่งยวดในการขุดค้นและแคะคุ้ยสรรพทรัพยากรที่มีอยู่กันอย่างเต็มที่และสุดกำลัง

จริงอยู่แม้ว่าจะคุ้นชินกันอยู่กับทรัพยากรหลักตามวิถีคิดเดิมของนักเศรษฐศาสตร์ที่วนเวียนอยู่กับ ที่ดิน แรงงาน และทุน เป็นต้นก็ตาม แต่มาถึงบัดนี้จำเป็นต้องขยายวิถีคิดชุดนี้ให้กว้างขึ้นและลึกขึ้น อันเนื่องจากปริมาณพลของทรัพยากรได้ขยายกว้างขึ้นๆ รวมถึงการครอบคลุมให้ความรู้ได้ก้าวขึ้นมาเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญอีกชุดหนึ่งด้วย (Drucker, 1944 : p.66) โดยศักยภาพขององค์การท่ามกลางสังคมความรู้จะยิ่งต้องพึ่งพิงการทำงานอย่างเป็นระบบของความรู้ที่มีคุณภาพ และต้องพึ่งพิงผลิตภาพของความรู้ ซึ่งก็หมายถึงการไม่ปล่อยความรู้

° เอกสารประกอบการบรรยายใน โครงการอบรมและสัมมนาผู้จัดการ สกต. หลักสูตร “การพัฒนาศักยภาพผู้จัดการ สกต.”

รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๑๘ – ๒๒ มิถุนายน ๒๕๔๕ และรุ่นที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๒๖ – ๒๘ มิถุนายน ๒๕๔๕ ณ อาคาร เอยู โสม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ

สะเปะสะปะ ผ่านเข้ามาแล้วก็ผ่านไป หากแต่ต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ให้สมประโยชน์มากขึ้น

มารู้จัก “ความรู้” กันก่อน

เป็นความจริงประการหนึ่งว่าแหล่งความรู้ต่างๆ ล้วนอบอวลอยู่รอบตัวเรามากมาย มีทั้งที่อยู่ใกล้และอยู่ไกล จนบางครั้งแม้ใกล้จนแทบเฉี่ยวสายตาก็กลับถูกมองข้ามมิได้เก็บเกี่ยวไปให้เป็นความรู้ที่ยังประโยชน์กันจริงจัง ซึ่งสำหรับในชีวิตประจำวันแล้วเราจะพบว่ามีการนำเสนอไขว่แทรกไปมาอยู่เสมอระหว่างที่เป็นข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) ซึ่งบ้างก็ต่อยอดทะลุไปได้ถึงระดับปัญญาญาณ (Wisdom) โดยทั้งหมดต่างมีความเชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้น (<http://en.wikipedia.org/wiki/DIKW>) กล่าวคือ ในระดับข้อมูลก็จะเป็นเพียงข้อเท็จจริงเบื้องต้นที่แยกตัวออกมาอยู่ในรูปของข้อมูลดิบ เช่น กุหลาบสีชมพู ข้าวโพดฝักอ่อน สมาชิกสหกรณ์เป็นเกษตรกร ฯลฯ โดยที่ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาสร้างให้เป็นสารสนเทศได้โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันภายใต้บริบทให้รู้ว่าใครทำอะไรที่ไหนเมื่อไรและทำไม ซึ่งก็จะปรากฏออกมาเป็นสารที่มีจุดมุ่งหมาย เช่น การเพาะปลูกกุหลาบสีชมพูเป็นอาชีพเสริมของสมาชิกสหกรณ์ ผลผลิตข้าวโพดฝักอ่อนของสมาชิกเป็นผลผลิตที่ผ่านยาฆ่าแมลง สมาชิกสหกรณ์ขนานนามข้าวโพดฝักอ่อนว่า “ข้าวโพดไร้ญาติ” เป็นต้น แต่สารสนเทศเหล่านี้จะกลายเป็นความรู้ได้ทันทีเมื่อมีการตีความหรือใส่ความหมายเพิ่ม และเชื่อมโยงกับบริบท เช่น ผลผลิตข้าวโพดฝักอ่อนของสมาชิกสหกรณ์เป็นแหล่งรายได้สำคัญให้แก่สมาชิกแต่การเพาะปลูกต้องการการดูแลที่ใกล้ชิด ทำให้สมาชิกขาดความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งด้วยข้าวโพดฝักอ่อนที่ถูกตีตราว่า “ข้าวโพดไร้ญาติ” ถึงแม้ทำให้สมาชิกมีรายได้แต่ก็ไร้ญาติขาดมิตรทำให้ชีวิตไม่มีความสุข เป็นต้น ฉะนั้น เมื่อมีการนำสารสนเทศนั้นๆ ไปใช้ในทางปฏิบัติความรู้ก็จะถูกสร้างขึ้นควบคู่ไปด้วย ซึ่งความรู้จะเป็นการให้คำตอบ “อย่างไร” ให้แก่สารสนเทศชุดนั้น และหากมีการสื่อความรู้แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันและกันในระหว่างผู้ใช้ความรู้นั้นอย่างมีการสะท้อนกลับจากแต่ละมุมมองต่อความรู้นั้นๆ จะเท่ากับเป็นการขยับฐานเข้าสู่การมีความรู้ที่สร้างปัญญา ยิ่งทำให้เข้าใจถึงเหตุผลและทิศทางในการใช้ความรู้ชุดนั้นๆ อีกด้วย

กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ในการใช้ชีวิตหรือปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือของสหกรณ์ก็ตาม อย่างน้อยที่สุดเราจำเป็นต้องมีข้อมูลก่อนที่จะได้เป็นสารสนเทศ และจากสารสนเทศก็สามารถพัฒนาต่อเป็นความรู้ แต่ที่น่าเสียดายก็คือ ท่ามกลางความรู้อันมากมายนี้เองยังปรากฏว่ามีผู้คนไม่มากนักที่จะยกระดับความรู้ที่มีอยู่ให้ต่อยอดขึ้นเป็นปัญญาญาณ แต่กลับหลงติดอยู่ในวงวนแห่งค่ายกตที่เป็นกับดักความรู้รวมไปจนถึงวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ จนห่างไกลจากสาระแห่งความเป็นจริง (Reality)

สำหรับในที่นี้จะไม่ขอกล่าวถึงรายละเอียดใดๆ ในเชิงภววิทยา ญาณวิทยาและวิธีวิทยาที่เกี่ยวกับความรู้ เพียงแต่จะสะท้อนเพียงเสี้ยวหนึ่งว่าในแวดวงความรู้เองก็ยังมีอิทธิพลที่กดทับความรู้ด้วยกันในเชิงเบียดขับความรู้ชุดอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยกับวิธีคิดชุดหนึ่งที่สถาปนาอำนาจในการกำหนดว่าอย่างไร คือ ความรู้ มีกระบวนการกีดกันความรู้บางชุดแต่ขณะเดียวกันก็เชิดชูความรู้อีกบางชุดให้เข้าอยู่ในอาณานิคมทางปัญญา ดังจะเห็นได้ชัดจากกรณีของระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นวิธีคิด วิธีมองโลกเพียงแบบหนึ่ง ที่มีลักษณะเด่นอยู่ที่การประเมินความเป็นจริงอย่างอาศัยเหตุผลในเชิงวัตถุและตรรกะเชิงคณิตศาสตร์ ซึ่งดังกล่าวก็มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในตัวเอง ถึงกระนั้นก็เป็นที่ยอมรับในแวดวงส่วนใหญ่ว่าช่วยให้เกิดความรู้ในชุดที่สามารถใช้เป็นสากลเป็นการทั่วไปได้ดีกว่าความรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคล แต่กรณีเช่นนี้ก็ได้รับการวิพากษ์ในเชิงของการสร้างอาณานิคมทางวัฒนธรรมหรืออาณานิคมทางปัญญาที่พยายามรวมศูนย์การกำหนดความรู้ให้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดียวทางการศึกษาและพยายามครองอำนาจนำในการกำหนดความรู้ อันนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์สูญเสียการได้รับประโยชน์จากความรู้ท้องถิ่น ทอดทิ้งความรู้จากวิธีคิดในวัฒนธรรมอื่นๆ และก้าวลึกลงไปในการตกเป็นเหยื่อของจุดอ่อนวิทยาศาสตร์ในที่สุด จนกระทั่งละเลยความรู้จากวิธีคิดที่แตกต่าง

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เห็นขอบเขตที่แผ่กว้างของความรู้ อาจพิจารณาจากประเภทต่างๆ ของความรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อไปสำหรับการจัดการความรู้ เพราะแต่ละประเภทความรู้มีธรรมชาติของความรู้ที่แตกต่างกันซึ่งย่อมต้องอาศัยการจัดการที่ต่างกันด้วย ซึ่งในที่นี้จะเสนอจากมุมมองของการแบ่งประเภทความรู้เป็นชุดคู่ตรงข้ามกัน ดังนี้

๑. ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง – ความรู้ที่เป็นวิธีการ

ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริงหรือเนื้อหาความรู้ (Declarative / Substantive knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริงของเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจมีการเชื่อมโยงยังตัวแปรอื่นๆ ด้วย เช่น ความรู้เรื่อง “แพะ” ได้แก่ คุณลักษณะ พันธุ์ ฯลฯ ความรู้ที่เป็นวิธีการ (Procedural knowledge) คือ ความรู้ที่เน้นเชิงลำดับขั้นตอนหรือปฏิบัติการที่นำสู่ผลลัพธ์ เช่น การเพาะพันธุ์แพะ การเลี้ยงดูแพะ ฯลฯ

๒. ความรู้ฝังลึก – ความรู้ชัดแจ้ง

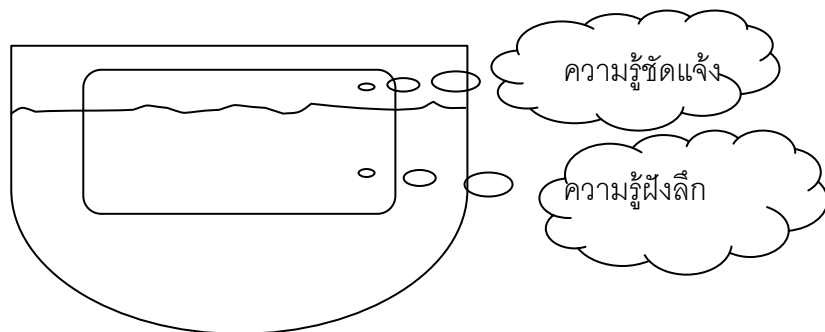
ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ยากจะแสดงให้ปรากฏอย่างเป็นทางการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่มีพื้นฐานจากประสบการณ์ส่วนบุคคล หรือแม้กระทั่งมาจากพรสวรรค์ซึ่งมักไม่ค่อยได้รับการถ่ายทอดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (Nonaka, 1991 : p.71) แต่กระนั้นก็เป็นความรู้ที่แบ่งปันกันได้และเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการดำเนินงาน เช่น ชาวประมงที่มองดูสีท้องฟ้าและและการพัดไหวของยอดไม้ ซึ่งเป็นชุดความรู้ที่ทำให้เขาทราบว่าวันนั้นควรออกทะเลได้หรือไม่ สำหรับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดเป็นทางการด้วยภาษาอย่างเป็นระบบในรูปแบบต่างๆ ทั้งตำรา บทความ คู่มือ รายงานต่างๆ ฯลฯ ที่สำคัญก็

คือ เป็นความรู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างมีศักดิ์สงสัว่าเป็น “วิชาการ” เพราะมีความเป็นวิทยาศาสตร์หรือเป็นเหตุผล เช่น สหกรณ์จะยังมีสภาพคล่องสูงเมื่อมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนหลายเท่า เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีความรู้ที่แฝงอยู่ต้องใช้เวลาจึงจะเรียบเรียงออกมาได้ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัด (Implicit knowledge)

๓. ความรู้ทั่วไป - ความรู้เฉพาะ

ความรู้ทั่วไป (General knowledge) คือ ความรู้ที่คนส่วนใหญ่สามารถเรียนรู้กันได้ เฉพาะด้านที่เหมาะสมสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นความรู้เฉพาะเชิงเทคนิค เช่น ความรู้ด้านบัญชีบริหาร หรือความรู้เฉพาะเชิงบริบท เช่น ความรู้ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวนอกฤดูการเก็บเกี่ยว เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีมุมมองเกี่ยวกับความรู้ที่ต่างๆ กัน โดยบ้างก็มองความรู้จากรูปธรรม และบ้างก็มองความรู้ในเชิงนามธรรมก็มี แต่ที่สำคัญก็คือ ท่ามกลางความรู้หลายรูปแบบนี้เอง ปรากฏว่าความรู้ที่เป็นทางการและได้รับการถ่ายทอดผ่านสถาบันหรือถ่ายทอดอย่างเป็นทางการแม้จะมีมากมาย แต่หากเปรียบเทียบกับความรู้ประเภทอื่นๆ ที่แฝงในแหล่งต่างๆ ทั้งในตัวบุคคลและองค์การแล้วนับว่าความรู้ที่ชัดแจ้งเหล่านี้มีเพียงน้อยนิดเท่านั้น ซึ่งหากใช้ก้อนน้ำแข็งเป็นอุปลักษณแห่งความรู้ (ภาพที่ ๑) ก็เปรียบเสมือนว่าส่วนที่ปรากฏชัดของน้ำแข็งที่โผล่เหนือน้ำเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งซึ่งยังคงซ่อนฐานส่วนใหญ่ของน้ำแข็งก้อนนั้นเองไว้ใต้น้ำอีกหลายเท่า โดยส่วนที่อยู่ใต้น้ำตามนัยยะนี้หมายถึงความรู้รูปแบบอื่นๆ



ภาพที่ ๑ ก้อนน้ำแข็งในฐานะอุปลักษณแห่งความรู้

ประเด็นสำคัญที่นี้ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถนำความรู้ทั้งที่ปรากฏเหนือน้ำและใต้น้ำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การหรือสหกรณ์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยไม่ปล่อยให้ความรู้จากคนรุ่นหนึ่งให้ลบลายไปกับคนรุ่นอื่นๆ อย่างไม่สามารถถ่ายทอดหรือต่อยอดความรู้แก่คนรุ่นถัดๆ ไปได้

ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

การประสบความสำเร็จในโลกใหม่ที่เราจำเป็นต้องเรียนรู้ ประการแรก คือ รู้จักตัวเอง ซึ่งน้อยคนนักที่จะตอบปัญหานี้แม้ว่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จระดับสูงก็ตาม โดยน้อยมากที่จะถามตนเองกันว่า “รู้หรือเปล่าว่่าตัวเองเก่งด้านใด” “รู้ไหมว่าตัวเองต้องเรียนรู้อะไรอีกเพื่อที่จะเสริมให้จุดเด่นของตัวเองได้ก่อประโยชน์ได้อย่างเต็มที่” หากแต่ว่าในทางกลับกันผู้คนส่วนใหญ่กลับภาคภูมิใจอยู่กับอวิชาของตนเอง (Drucker, 2000 : p.1)

ดังกล่าวนี้นหากขยายมาปรับใช้กับสหกรณ์ ก็จะได้พบความจำเป็นว่าแม้แต่สหกรณ์ก็ต้องพยายามทำความเข้าใจกับสหกรณ์ของตนเองกันก่อน ต้องแสวงหาให้เข้าใจหรือเข้าถึงความรู้ชุดสำคัญชุดหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์ของตนมีดีหรือถนัดทางด้านไหน ต้องการความรู้อะไรอีกในการเสริมจุดเด่นของสหกรณ์นั้นๆ เอง การที่สหกรณ์จะเพิ่มศักยภาพของตนเองได้ ต้องมีความเข้าใจสหกรณ์ของตนเอง สามารถประกาศออกมาได้อย่างชัดเจนถึงค่านิยมของสหกรณ์ตน และตระหนักหรืออยู่เสมอว่าสหกรณ์เราเป็นของใคร ซึ่งสิ่งที่ทำลายสหกรณ์ในยามนี้มากที่สุดก็คือ การกอบกู้ผลิตภาพทางความรู้ของบุคลากรต่างๆ ในองค์การให้ก่อประโยชน์กันให้มากที่สุด ซึ่งหากชุดคู่กันอย่างจริงจังจะพบว่าทุกสหกรณ์ต่างมีความรู้ซ่อนอยู่ภายใน ทั้งในระดับองค์การและหน่วยงาน รวมทั้งในระดับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์การ ความรู้เหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการจัดการซึ่งไม่เพียงเพื่อถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งเท่านั้น แต่การจัดการความรู้เพื่อยกระดับความรู้ก็จะมีมีความสำคัญต่อสหกรณ์อีกมากขึ้นด้วยเช่นกัน

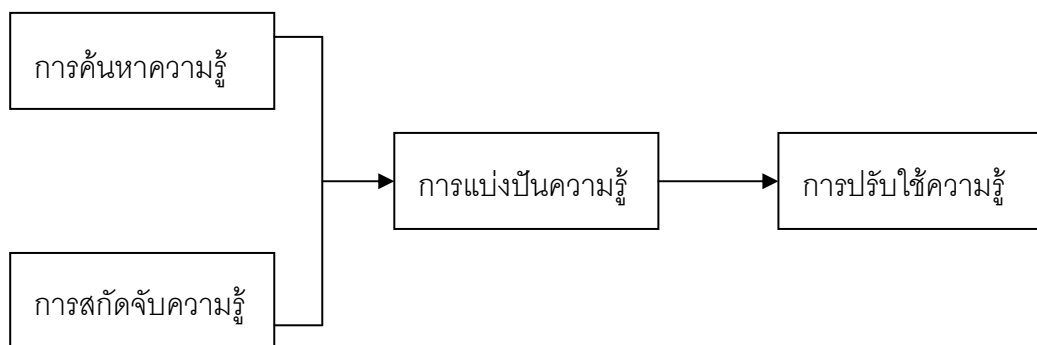
ยิ่งไปกว่านั้น หากสหกรณ์ตระหนักกันว่าศตวรรษที่ ๒๑ เป็นศตวรรษแห่งองค์การภาคสังคม (Social Sector Organization) ที่หากยิ่งเศรษฐกิจ การเงิน และสารสนเทศ โยงใยกันทั้งโลกอย่างเข้มข้นกว้างขวางมากขึ้นเท่าไร ชุมชนก็จะยิ่งเป็นสาระที่สำคัญมากขึ้นเท่านั้น และเป็นที่คาดการณ์กันว่าองค์การภาคสังคมที่ไม่แสวงหากำไรเท่านั้นที่จะเป็นหน่วยสำคัญในการปฏิบัติการในชุมชน ฉะนั้น จึงต้องนำเอาโอกาสนี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ ระดมทรัพยากรในท้องถิ่น และแก้ปัญหาของชุมชน ในการนี้ ภาวะผู้นำ ความสามารถและการจัดการขององค์การเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนด ค่านิยม วิสัยทัศน์ พลังยึดเหนี่ยว และศักยภาพของสังคมในศตวรรษที่ ๒๑ ในที่สุด ซึ่งก็ยิ่งเป็นการสะท้อนถึงความสำคัญของสหกรณ์ซึ่งเป็นองค์การทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยิ่งจะต้องมีความหมายต่อชุมชนมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งด้วยกับความหมายที่มีต่อชุมชนยิ่งขึ้นดังกล่าวนี้องค์การค้นหาและเพิ่มพูนศักยภาพของสหกรณ์ก็ยิ่งจำเป็นมากขึ้นเช่นกัน

แนวทางการจัดการความรู้ในสหกรณ์ : อะไร อย่างไร ที่ไหน และเมื่อไร

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการค้นหา สกัดจับ แบ่งปัน และปรับใช้ความรู้ เพื่อขยายศักยภาพความรู้ให้สามารถส่งผลให้สหกรณ์หรือองค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมาย

ซึ่งความรู้ในที่นี้จะเน้นไปที่การดึงเอาความรู้แฝงเร้นออกมาให้ปรากฏและสร้างปฏิสัมพันธ์กับความรู้ชัดแจ้ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การให้ความสำคัญต่อความรู้ทุกรูปแบบทั้งที่เป็นความรู้จากทักษะ จากการปฏิบัติ และจากทัศนคติที่ผนวกด้วยอารมณ์ความรู้สึก (ประพนธ์ ผาสุขยืด, ๒๕๔๘ : น. ๒๐) โดยมีกระบวนการในการจัดการความรู้ ๔ ขั้นตอน คือ (ภาพที่ ๒) (Becerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal, 2004 : p.32)

๑. การค้นหาความรู้ คือ การสำรวจและกำหนดบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การสหกรณ์
๒. การสกัดจับความรู้ คือ การแสวงหาความรู้ที่ต้องการโดยระบุลึกลงไปถึงแหล่งความรู้ นั้นๆ ได้ แล้วทำการประมวลกลับกรองสังเคราะห์ความรู้และจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ
๓. การแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยให้โอกาสทุกคนในสหกรณ์สามารถเข้าถึงคลังความรู้ได้
๔. การปรับใช้ความรู้ คือ การนำความรู้ไปใช้ในภาคปฏิบัติจริง และให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

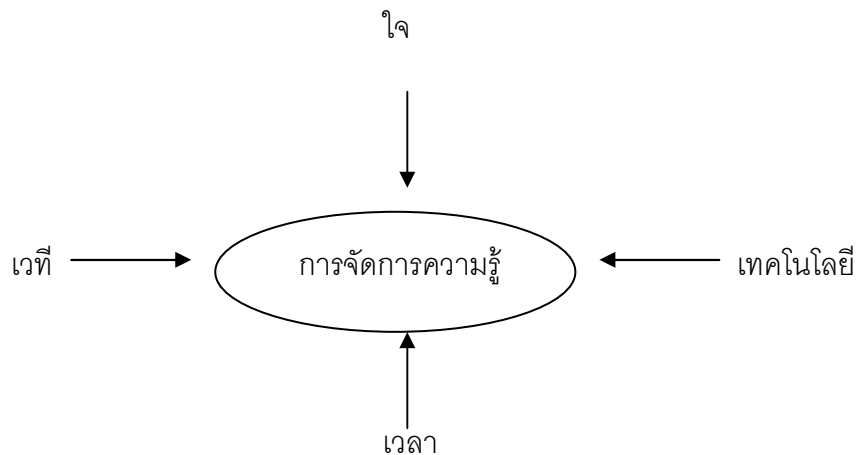


ภาพที่ ๒ กระบวนการในการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ข้างต้นเป็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติไปได้ตลอดเวลาในองค์การที่บุคลากร “เปิดใจกว้าง” ที่จะเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ ซึ่งก็จะเป็นองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไปโดยปริยาย

ในการนี้จะพบว่าเงื่อนไขสำคัญในการจัดการความรู้ก็คือ การที่สหกรณ์ต้องพยายามสร้างผลึกต้น และสนับสนุนให้บุคลากรในสหกรณ์เองรวมตลอดไปถึงสมาชิกสหกรณ์มีความใจกว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีจิตสาธารณะที่จะเผื่อแผ่ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งนอกจากสหกรณ์จะต้องให้ได้ “ใจ” ของผู้สร้างความรู้และใช้ความรู้แล้ว เงื่อนไขที่จะเอื้อให้การจัดการ

ความรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกประการหนึ่ง คือ เงื่อนไขที่เหมาะสม เพราะหากเร่งรัดด้วยเวลาจนเกินไป หรือจำกัดด้วยเวลา การตกผลึกทางความคิดย่อมเกิดขึ้นยาก อีกประการหนึ่ง คือ พื้นที่หรือเวท ที่ต้องไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศกดดันหรือภาวะเครียด และประการสุดท้าย คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการบันทึก ประมวล และจัดระเบียบทางความคิด เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บความรู้ตลอดจนการนำความรู้ต่างๆ มาใช้ต่อไป (ภาพที่ ๓)

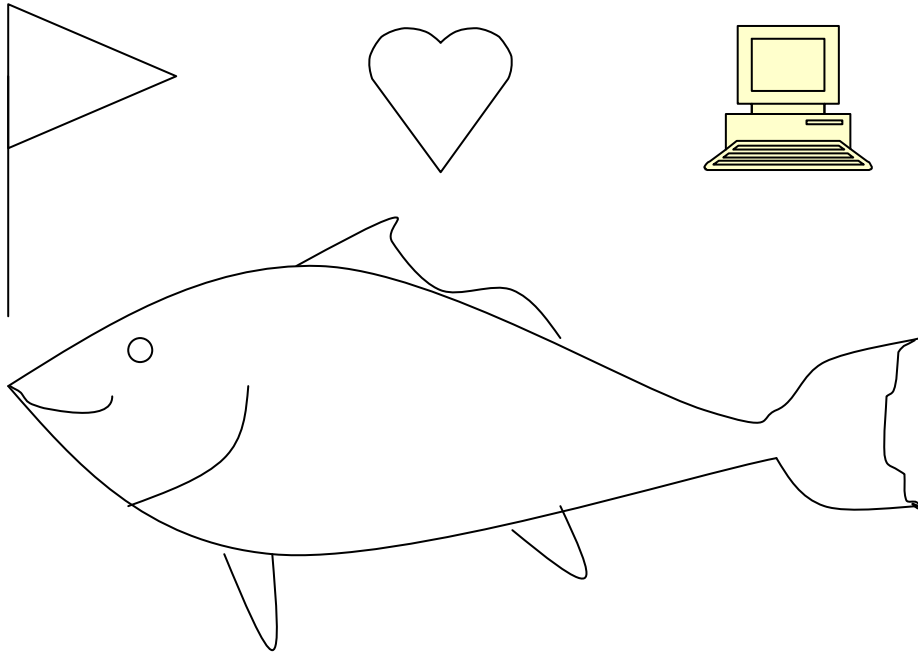


ภาพที่ ๓ เงื่อนไขในการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ ต้องไม่ลืมว่าการคิดใคร่ครวญจนถึงกำหนดรู้ไม่เพียงอาศัยเวลาในการ “ตกผลึก” เท่านั้น หน้้าปากคอกที่หลายคนมักละเลยย่อมหนีไม่พ้นร่างกายที่แข็งแรง สุขภาพที่สมบูรณ์ โทนี บูซาน (Tony Buzan) เจ้าพ่อทางแผนที่ความคิด (Mind Maps) ก็ให้ความสำคัญไว้ด้วยเช่นกันว่า ร่างกายของเราเป็นป้อมปราการ เป็นแนวปกป้อง เป็นระบบขนส่ง เป็นหน่วยสนับสนุน และฝ่ายจัดหาให้แก่สมอง หากรักษาร่างกายไว้ ร่างกายก็จะรักษาเรา การละเลยและเพิกเฉยต่อ “ร่าง” ก็เท่ากับเป็นการละเลยและเพิกเฉยต่อความมหัศจรรย์ของตัวเอง (Buzan, 2005 : p.145)

ตัวอย่างการจัดการความรู้ : ตัวแบบ เป้าประสงค์ และกิจกรรม

เนื่องจากตัวแบบในทางปฏิบัติในการจัดการความรู้มีอยู่มากมาย แต่กระนั้นโดยรวมแล้วยังอาศัยขั้นตอนตามกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้นทั้งสิ้น สำหรับในที่นี้ใคร่ยกตัวแบบการจัดการความรู้ในบริบทไทย ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ส.ค.ส.) โดยใช้ “ปลาทุ” เป็นตัวแบบปูทาง และแบ่งปลาทุออกเป็น หัวปลา – ตัวปลา – หางปลา (ภาพที่ ๔) โดยแยกความหมายแต่ละส่วน ดังนี้



Knowledge Vision

Knowledge Sharing

Knowledge Assets

ภาพที่ ๔ ปลาทุโมเดล

(ดัดแปลงจาก : ดร. ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, การจัดการความรู้ : จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง, พิมพ์ครั้งที่ ๓ ,สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, พ.ศ.๒๕๔๘)

ส่วนที่ ๑ หัวปลา การเริ่มต้นในการจัดการความรู้ไม่ว่าในสหกรณ์ใดๆ ต้องเริ่มจากการแสวงหาและเข้าใจถึงทิศทางในการจัดการความรู้ก่อนว่าจะทำการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร หรือต้องมีวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Vision - KV) เช่น เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ เป็นต้น การมีทิศทางหรือวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้ก็เพื่อช่วยให้ปฏิบัติการในการจัดการความรู้ในลำดับถัดๆ ไป ไม่เป็นเพียงการจัดขึ้นแบบตามกระแสเพียงเพื่อให้ได้แสดงว่าสหกรณ์นั้นๆก็มีการจัดการความรู้เช่นกัน เพราะหากเป็นดังเช่นที่ว่านี้ ปฏิบัติการทั้งหมดในการจัดการความรู้จะเป็นเพียงการเพิ่มภาระงานให้หนักมากขึ้นไปอีกอย่างไม่ยังประโยชน์ที่แท้จริงแก่สหกรณ์ได้เลย

ส่วนที่ ๒ ตัวปลา เป็นการเข้าสู่กระบวนการที่เป็นการค้นหา สกัดจับ และแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing - KS) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเอื้อเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันและกัน ในการนี้จำเป็นต้องมีการจัดการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปิดเผยและแบ่งปันความรู้กันด้วย

ส่วนที่ ๓ หางปลา เป็นการประมวลและจัดเก็บความรู้ที่ได้ไว้เป็นคลังความรู้ (Knowledge Assets - KA) ที่สะดวกในการนำมาใช้หรือปรับใช้ ซึ่งการจัดระเบียบข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นใน

Drucker, Peter. 1994. "The Age of Social Transformation." The Atlantic Monthly. 274(5), pp. 53-70.

Drucker, Peter. 2000. "Managing Knowledge Means Managing Oneself". Leader to Leader No. 16, Spring 2000. (Online) <http://www.knowledge-nurture.com>

DIKW Model : Information Hierarchy. (Online) <http://en.wikipedia.org/wiki/DIKW>

Nonaka, Ikujiro, WThe Knowledge Creating CompanyW, Harvard Business Review, (November, 1991), p. 70-73.