

สามเหลี่ยมความรู้

ศาสตราจารย์นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช

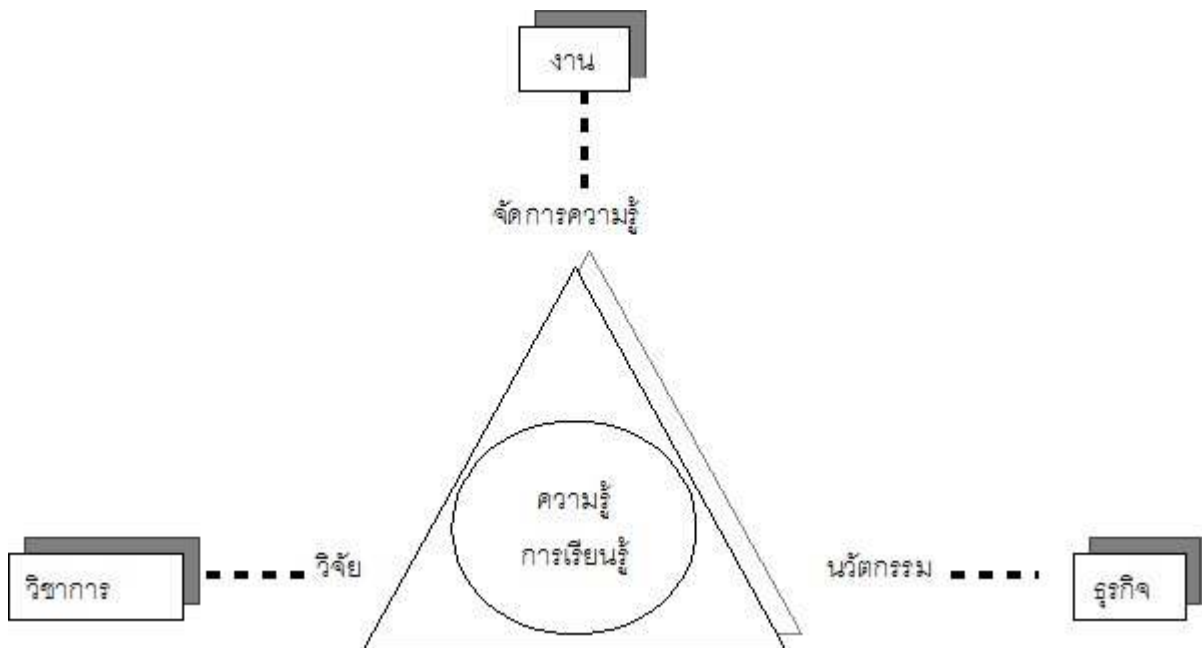
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

www.kmi.or.th

ความรู้เป็นทรัพย์ ความรู้คือพลัง ความรู้เป็นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฯลฯ คือ คำกล่าวที่พบอยู่ดาษดื่นในปัจจุบัน

มีผู้กล่าวว่าความรู้ยังไม่สำคัญเท่าการเรียนรู้ เพราะความรู้เก่าได้ ล้าสมัยได้ และอาจใช้ไม่ได้ผลในบางสถานการณ์ แต่การเรียนรู้จะช่วยให้เราปรับเปลี่ยนชุดความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งสามารถปรับความรู้ให้เหมาะสมต่อบริบทหรือสถานการณ์ได้ด้วย

ความรู้และการเรียนรู้ มองได้หลายเหลี่ยมมุม หรือหลายมิติ ในที่นี้จะเสนอการมองความรู้และการเรียนรู้เป็นสามมุม เรียกว่าสามเหลี่ยมความรู้



การจัดการความรู้ การวิจัย และนวัตกรรม ต่างก็เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้และการเรียนรู้ แต่เป็นความเกี่ยวข้องในต่างบริบท ต่างวัตถุประสงค์ ต่างจุดเน้น และต่างวิธีการ

การวิจัย เป็นการสร้างความรู้อย่างมีระบบระเบียบ พิสูจน์ซ้ำได้ มีความน่าเชื่อถือเชิงวิชาการ ความรู้ที่ค้นพบเน้นความเป็นสากล การวิจัยจึงเป็นมุมมองความรู้ในโลกวิชาการ สร้างความรู้ที่ชัดเจนจับต้องได้ (Explicit Knowledge)

นวัตกรรม (Innovation) เป็น กระบวนการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลประโยชน์เชิงธุรกิจหรือคุณค่าในรูปแบบอื่น เป็นกระบวนการที่ต่อยอดไปจากผลการวิจัยไปสู่มูลค่าและคุณค่า

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีการใช้และสร้างความรู้ไปด้วยกัน ความรู้ที่ใช้

มี ทั้งที่พื้้นพามาจากภายนอกกลุ่มหรือองค์กร และที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างขึ้นใช้ภายในองค์กรผ่านการทำงานร่วมกัน เป้าหมาย คือ งานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น การจัดการความรู้จึงเน้นความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน เป็นความรู้ที่ใช้ผลิตผลงานหมุนเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นจากการทำงาน และสมาชิกที่ร่วมกันจัดการความรู้ เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

การวิจัยกับการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สวนทางกัน

การ วิจัยเริ่มจากตันไปหาปลาย การจัดการความรู้เน้นการเริ่มจากปลายมาหาต้น กล่าวคือ การวิจัยหรือคำถามวิจัยเริ่มจากช่องโหว่ของความรู้ ยังไม่รู้หรือรู้ไม่ชัดเจน เมื่อดำเนินการวิจัยได้ผลก็จะทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ความรู้เหล่านั้นทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งจับต้องได้ (explicit knowledge) แต่ การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เริ่มจากความล้มเหลว ที่มักเป็นความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ แต่ก็ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จที่น่าชื่นชม กลุ่มผู้ทำงานและได้รับความสำเร็จดังกล่าวถือเป็น “ผู้มีความรู้” ใน ลักษณะที่เป็นความรู้จากประสบการณ์ หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) กลุ่ม คนเหล่านี้อาจจะอธิบายไม่ได้ว่าทำงานให้เกิดความสำเร็จได้อย่างไร ยิ่งจะให้เขียนออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งจับต้องได้ ยิ่งทำไม่ได้ แต่ทำให้ดูได้ ทำงานให้สำเร็จมีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างน่าชื่นชมได้

จะเห็นว่า การจัดการความรู้เริ่มจากความล้มเหลว นี้แสดงว่ากลุ่มพนักงานที่ร่วมกันสร้างความสำเร็จนั้น เป็นผู้มีความรู้ (ชนิดฝังอยู่ในคน) การ จัดการความรู้เป็นการส่งเสริมให้คนเหล่านี้เข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม ผู้ที่ต้องการทำงานแบบเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีเยี่ยมบ้าง เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ชนิดที่ฝังลึกในคน และเมื่อทำต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ก็จะหาทางหมุนเกลียวความรู้ผ่านตัวเสริม พลังต่างๆ เช่น วงจร SECI, การหมุนความรู้ผ่านแดนต่างๆ, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “พื้นที่” หลากหลายรูปแบบ เป็นพลวัตเรื่อยไปไม่หยุดนิ่ง

นอก จากสวนทางกันแล้ว การวิจัยกับการจัดการความรู้ยังมีธรรมชาติที่ตรงกันข้ามในเรื่องของการดำเนินกิจกรรม การวิจัยเป็นกิจกรรมที่มีการเริ่มต้นและการสิ้นสุด แต่การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่หมุนเป็นพลวัตเรื่อยไปไม่มีจุดจบ หรือ การสิ้นสุด

ที่จริง จะว่าการจัดการความรู้เริ่มจากความล้มเหลวเท่านั้น น่าจะไม่ถูกต้องนัก การจัดการความรู้ น่าจะเริ่มตันจาก “สามเหลี่ยมแห่งการจัดการความรู้” ดังนี้



การจัดการความรู้ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) สำหรับให้แต่ละกลุ่ม / หน่วยงานย่อย เลือกลงและปรับเอาความรู้ไปใช้ในการทำงาน และสร้างความรู้หรือยกระดับความรู้ขึ้นจากการทำงาน การจัดการความรู้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าแต่ละหน่วยงานย่อยมีทั้งความสำเร็จ ที่น่าภาคภูมิใจ และพร้อมที่จะให้พนักงานในหน่วยงานอื่นเข้ามาเรียนรู้ และในขณะเดียวกัน หน่วยงานย่อยนั้นก็มักจะมีปัญหาหรือยังทำงานไม่ได้ผลดี นักในบางเรื่อง และอยากเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร หากทุกหน่วยงานย่อยประกาศหรือเปิดเผยว่า ความสำเร็จของตนคืออะไร และปัญหาของตนคืออะไร เอาทั้ง 2 “มุม” ใส่ไว้ใน “ตะกร้า” หรือ “แผนที่” (map) ของความสำเร็จ และปัญหา ก็จะช่วยเปิดโอกาสของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

เรามักจะคิดกันว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จริงจังเข้มข้น เกิดระหว่างหน่วยงานย่อยที่ทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ดี กับหน่วยงานที่ยังมีปัญหาในการทำงานเรื่องนั้น

แต่หนังสือ Learning to Fly บอกว่า ในความเป็นจริงไม่เป็นเช่นนั้นในความเป็นจริงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลังและมีคุณภาพจะเกิดระหว่างหน่วยงานที่มีความสำเร็จสูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กับหน่วยงานที่ยังทำงานเรื่องเดียวกันนั้นได้ไม่ดีและเรื่องนั้นเป็น เรื่องใหญ่ตรงตามวิสัยทัศน์หรือความฝันของหน่วยงาน และตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในภาพรวมด้วย กล่าวคือ พลังของการเป็น “ฝ่ายรับ” ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ใช่ อยู่แค่การมีปัญหา ยังทำงานไม่ได้ดีในเรื่องนั้น แต่จะต้องเห็นว่า เรื่องนั้นเป็นงานสำคัญ มีความหมายที่ยิ่งใหญ่ต่อหน่วย งานและต่อองค์กรในภาพรวมด้วย

ด้วยเหตุนี้ “แผนที่” (map) สำหรับส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงต้องมีข้อมูลครบทั้งองค์ สามแห่ง “สามเหลี่ยมแห่งการจัดการความรู้”

การจัดการความรู้กับนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้คนละแบบ

นวัตกรรม (innovation) กับ การจัดการความรู้ มีความเหมือนกันตรงที่ต่างก็เป็นกระบวนการใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดมูลค่าและคุณค่า แต่กระบวนการทั้งสองมี “หัวใจ” แตกต่างกัน

“แก่น” ของนวัตกรรม คือ ความแปลกใหม่ ก้าวกระโดด หรือแตกต่างจากของเดิมหรือวิธีการเดิมอย่างมากมาย แต่การจัดการความรู้ไม่ได้เน้นที่ผลการเปลี่ยนแปลงแบบนั้น การจัดการความรู้เน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย แต่ทำต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง และทำในทุกหน่วยงานย่อยในองค์กร หวัง

ผลรวมและผลทวีคูณ (synergistic effect) ของการเปลี่ยนแปลง / พัฒนาลดน้อยๆ เหล่านี้ จนเกิดเป็นผลที่ยิ่งใหญ่ ที่อาจจะไม่คาดฝันมาก่อน

นวัตกรรม สร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่โดยอาศัยความรู้ “ชุดใหญ่” มีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่การจัดการความรู้เน้นสร้างความสำเร็จเล็กๆ จำนวนมาก โดยอาศัยความรู้ “ชุดเล็ก” แต่มีจำนวนมากชุด โดยเป้าหมายภาพรวมไม่ค่อยชัดเจนนัก แต่มีพลังแรงบันดาลใจและคุณค่าร่วมกันสูงมาก หวังว่ากระบวนการ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการพัฒนางาน” ของคนเล็กคนน้อยในหลากหลายหน่วยงานย่อย เหล่านี้ จะก่อผลยิ่งใหญ่ในลักษณะที่ไม่คาดฝัน

นวัตกรรมชิ้นหนึ่งๆ มีจุดเริ่มต้น และมีจุดสิ้นสุด แต่การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ทำต่อเนื่อง เป็นพลวัต ไม่สิ้นสุด เป็นกิจกรรมที่จะมีพลังต่อเมื่อทุกคนและทุกหน่วยงานในองค์กรทำอย่างเป็น นิสัย ทำแบบไม่รู้ตัว เป็นอัตโนมัติ

สรุป

การนำความรู้และการเรียนรู้มาสร้างคุณค่าและมูลค่า ต้องนำมาผ่านกระบวนการให้ครบทั้ง 3 มิติ (हेลียม) หรือ 3 มุม คือมุมของการวิจัย ซึ่งเชื่อมโยงอยู่กับวัฒนธรรมและกิจกรรมเชิงวิชาการ มุมของนวัตกรรม ซึ่งเชื่อมโยงอยู่กับวัฒนธรรมและกิจกรรมเชิงธุรกิจ และมุมของการจัดการความรู้ ซึ่งเชื่อมโยงอยู่กับวัฒนธรรมและกิจกรรมเชิง ของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นเครือข่ายที่เปิดเผยความสำเร็จ ปัญหา และความ ผัน ระวังกัน

ที่สำคัญที่สุด ต้องรู้จักสร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับความรู้และการเรียนรู้ 3 แบบ 3 มุม ดังกล่าว ให้ความรู้ 3 มุม ส่ง เสริมซึ่งกันและกัน เกิดคุณค่าและมูลค่าที่สูงส่งจากความรู้ เน้นการมองความรู้เป็นทั้งสสารและพลังงาน ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่ตกหลุมของมุมมองหรือวิถีคิดของต่างมุม เอามาใช้ผิดมุม เช่นไม่เอามุมมอง วิถีคิด และวิถีปฏิบัติ ของการวิจัยมาใช้ในการจัดการ ความรู้

จาก 3 มุม หลอมสู่มุมเดียว และไร้มุม คือเป็นทั้งหมด