

โครงการ“พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณธวัช หมดเต๊ะ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม	ระยะเวลา	1 ชั่วโมง 13 นาที
วันที่ให้สัมภาษณ์	3 กันยายน 2558		
ผู้สัมภาษณ์	นางนภาพร ทองมา		
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นายอุทัย เต็มดี / นางสาววิวรรณ อ้ออารีย์กุล		

1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ต้ององค์กร/เครือข่าย/คนไทย ในอีก 10 ปีข้างหน้า

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

เป็นองค์กรที่ทำงานประสานกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานขององค์กร กับการจัดการความรู้ที่มีในองค์กรอย่างชัดเจน และสามารถสนับสนุนการทำงานกับ KM อย่างกลมกลืน ไม่เป็นภาระของคนทำงาน

“...เท่าที่ทำอยู่ตอนนี้ก็คือว่าออกไปทำงานร่วมกับองค์กรอื่นไปสอน KM ไปทำอะไรเกี่ยวกับ KM ให้เขา เอาไปใช้กับงานของเขา...”

“...ถ้าสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตข้างหน้าก็คือว่า มันต้องเชื่อม พาร์ทนี้ กับพาร์ท Intervention ว่า มันต้องพูดภาพของเขาให้ชัด ให้เคลียร์ออกมา ในเชิงยุทธศาสตร์ว่า Performance คืออะไร ในเรื่องการเรียนรู้ ในเรื่องของความรู้อันต้องเคลียร์ว่าจะนำไปสู่ Performance ต้องใช้ความรู้อะไรในการทำงาน คงต้องชัดเจนในเรื่องพวกนี้ และความรู้ที่จะใช้ทำงาน ความรู้ อะไรที่สำคัญในลำดับต้นๆที่สำคัญมากๆที่ต้องใช้บ่อยๆ เพื่อ เกิด impact สูง...”

“...อยากเห็น KM เข้ามาช่วยserve งาน ไม่ใช่เป็นภาระมันจะเป็น ICT มันจะเป็นการพูดคุย มันจะเป็นอะไรก็ได้ แต่ว่า คนต้องมีความรู้สึกร่วม สมมุติว่าเป็น ICT คนจะรู้สึกเหมือน กูเกิ้ล มันนี่อะไรไม่ออก เสิร์ชหา เสิร์ชหาในกูเกิ้ลอย่างนี้ สมมุติว่าเป็น ICT นะ มันต้องได้ความรู้สึกอะไรประมาณนั้น เป็นอารมณ์ร่วม ความรู้สึกกร่วม หรือถ้าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เรามีปัญหาที่หน่วยงาน เราตั้งวงคุยกัน แล้วมันเหมือนกับว่าเราแบกทุกอย่างอยู่คนเดียว พอเราคุยกับเพื่อนเหมือนเราได้ ทางแก้ การที่จะไปปรับวิธีการทำงานของเรา...”

2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

เป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องหล่อหลอมให้บุคลากรมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ โดยต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานคือความมีวินัย

“...ผมตีความโมเดลของปีเตอร์ เซงก์ Mental model ว่า ถ้าเรา อยากได้คนแบบไหน องค์กรต้องหาวิธีหล่อหลอมคนให้เป็นอย่างนั้นใช่ไหมแล้วเรื่องวินัยการเรียนรู้ก็เป็นพื้นฐานสำคัญ คือถ้าเกิดว่า ขาดวินัยแบบสิ้นเชิงเลยก็ยากเลยแหละในการขับเคลื่อนเรื่องการเรียนรู้...”

3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.

การพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมทำในสิ่งใหม่ มันคือการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เราต้องหาตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม โดยบางครั้งก็อาศัยระบบการเรียนรู้แบบ Peer Learning ในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถ

“...เรื่องอะไรก็ตามที่มีมติความเชื่อเข้ามาเกี่ยว ถ้าเราจะโน้มน้าวเขาให้เขาให้ทำสิ่งใหม่ เท่ากับว่าเรากำลังจะไปเล่นเรื่องความเชื่อเขา เรากำลังจะไปดึงความเชื่อเขามาอีกทางหนึ่ง เชื่อ KM ใหม่ คุณเชื่อ KM ใหม่ คุณเชื่อแนวทางว่าทำ KM แล้วมันจะเกิดผลคืออย่างนี้ใหม่ และการที่จะเชื่อ KM หนึ่ง ต้องมีอะไรที่เป็นรูปธรรมที่เป็นตัวอย่างให้เห็น แต่นั่นยังไม่พอ พอเห็นอะไรที่เป็นรูปธรรมให้เป็นตัวอย่าง การเปลี่ยนแปลงความเชื่อระดับลึกขึ้น ระดับที่หนักขึ้น คือ คุณต้องได้ทำด้วยตัวเอง ยิ่งคุณทำ ถ้าคุณทำ “อ๋อจริงเว้ย” สิ่งที่คนอื่นทำ พอเราทำมันก็เป็นแบบนี้ละ ความเชื่อจะเริ่มมา...”

“...จะต้องมี Peer ระบบ Peer Learning แบบ Peer หมายถึงว่าเรียนเป็นคู่ก็ได้ เรียนเป็นคู่เดี่ยวๆ อย่างผม เวียนคู่กันก็ได้ อย่างคนนี้เก่ง ผมไม่เก่งอย่างนี้ ผมอยากเรียน Peer มันเป็นเรื่องของการ implement มันเป็นเรื่องของ Skill มันเป็นเรื่องของการเป็น professional ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เฉพาะเจาะจงลงไป Peer นี้มันควรมี นั่นหมายความว่า ต้องทำงานมาระดับหนึ่ง ต้องชัดเจนว่าสิ่งที่เราเป็นกันนี่คืออะไร แค่นั้น ลึกแค่นั้น แล้วมันจะตอบ Performance มาก วิธีการแบบ Peer มันจะยกระดับ Performance ได้ดี...”

4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร และ องค์กร ในข้อ 2.

ในกระบวนการทำงานไม่ได้มีการประสานเครื่องมือใหม่ๆที่นำเข้ามา กับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการ

“...แต่ประเด็นปัญหาที่ก็คือว่าทุกเรื่องที่เราเข้ามา ที่เป็นพวก Intervention ใหม่ ๆ พวกเครื่องมือใหม่ๆ การผลานระหว่างงานเข้ากับ Intervention มันยังไม่ค่อยดี ไม่เป็นเนื้อเดียวกัน ที่นี้ปัญหามันเกิดขึ้นเยอะ มันเหมือนทำกันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นอย่างนั้น แต่มันไม่เข้าไปทำงาน มันไม่เชื่อมร้อยอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์กร วิธี move ในเชิงยุทธศาสตร์ คือไม่ได้เอาพวก Intervention ทั้งหลายนี้ เข้าไป Design ให้ร้อยไปกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งผมเห็นว่าจุดที่ขาดมากๆ คือ ส่วนเซกเตอร์ของราชการ เซกเตอร์ที่มีความมั่นคงสูง คือไม่ต้องทำก็อยู่ได้...”

โดยส่วนมากเครื่องมือต่างๆ ถูกนำมาใช้เพราะนโยบาย ไม่ได้มาจากการทบทวน พร้อมกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ พนักงานจึงรู้สึก เบื่อ เหนื่อย เห็นว่าเป็นภาระ

“...Intervention เข้ามา มันมาเพราะนโยบาย มันมาเพราะถูกสั่งมา มันมาเพราะเป็นกระแส มันมาเพราะถูกบังคับ มันก็เลยทำแต่ที่เป็นก้อนๆ อยู่ มันก็เลยไม่ blend เข้ากัน นี่ก็คือความรู้สึกผมนะ ผมว่า approach ในเชิงยุทธศาสตร์ นี้ต้องมานั่งทบทวน มันติดที่วิธีคิด ติดที่วิธีเดิน แล้วชอบเอาเรื่องพวกนี้เป็นธง พอเอาเรื่องพวกนี้เป็นธงนะ มันทำให้คนเหนื่อย มันทำให้คนเบื่อ มันทำให้สิ่งเหล่านี้เป็นภาระเพิ่ม คนก็จะบ่น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ ทำไมพวกนี้ชอบโผล่ขึ้นมาในยุทธศาสตร์ ผมไม่รู้ เป็นเพราะว่ากระบวนการทำยุทธศาสตร์...”

นอกจากนี้การขัดแย้งกันระหว่างวัฒนธรรมเก่าขององค์กร และวัฒนธรรมแบบใหม่ ที่ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวินัยในการเรียนรู้ รวมทั้งบทบาทของผู้บังคับบัญชาเองก็ถือว่าเป็นอุปสรรคสำคัญ

“...วัฒนธรรมเก่าซึ่งเคยเป็นอยู่ กับวัฒนธรรมใหม่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ sharing ยังไม่ซึม แล้วหลายองค์กรวัฒนธรรมเก่ามันมี conflict กับวัฒนธรรมใหม่แบบนี้พอจะเข้าไป มันเข้าไปยาก มันก็จะมีเสียงบ่น คือคนทำงานพอเรียน สเตป KM เสร็จจะทำได้หรือ หัวหน้าเรามันยังเป็นคุณอำนาจอยู่ อย่างนี้ แล้วเขามาสอนให้เราเป็นคุณอำนาจ หัวหน้าเรายังเล่นบทบาทคุณอำนาจอยู่อย่างนี้ เราจะไหวหรืออย่างนี้ นี่ก็ออกใหม่ครับ มันยังขัดกัน...”

“...ผมว่าหลายมิติที่มันยังติดอยู่ การสู้กับวัฒนธรรมเดิม พฤติกรรมเดิม พฤติกรรมที่ในองค์กรเดิมที่ยังมีอยู่ ที่สร้างสม สะสมกันมา บางองค์กรที่มีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับการเรียนรู้มันก็จะง่าย มีทุนเดิมอยู่บ้างแล้วก็จะง่าย คือสมมุติว่าหัวหน้าเขามีวิสัยทัศน์ ในมมน้อยก่อนนะ จะพยายาม groom คนเขาให้เป็นอย่างนี้ มันก็จะง่าย แต่ถ้าหัวหน้าไม่เคยพาทำเลย หัวหน้าสั่งอย่างเดียว มีปัญหาขึ้นก็ต้องเดินมาถามหัวหน้า ลูกน้องก็ไม่คิดแล้ว ให้หัวหน้าคิดอย่างเดียว อย่างนี้ต้องสร้างกันนาน...”

“...ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมบางอย่างในการทำงานร่วมกัน ผมว่าวัฒนธรรมเดิม หรือพฤติกรรมร่วมขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมนี้มันถูกหล่อหลอมมาจากการอยู่ในองค์กร บางองค์กรก็ทะเลาะแหละมาก วินัยไม่มีเลย วินัยการเรียนรู้ วินัยพื้นฐานไม่มี...”

“...สิ่งที่เกิดขึ้นนี้เป็นปัญหามากต่อให้มีเครื่องมือวิเศษซักขนาดไหนก็ตาม ถ้าวินัยมันแย่อย่างนี้มันยาก หัวหน้ายังจะลุ่มอล่วย กับวัฒนธรรม หรือพฤติกรรมอะไรแบบนี้ มันยาก ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ได้...”

“...เรื่องวัฒนธรรมการฟังกันและกัน ถามว่าหัวโตะเคยฟังลูกทีมมากน้อยแค่ไหน ตัวคุณอำนาจ แต่การฟังนิดเดียวแค่นั้นแหละ บรรยากาศจะเปลี่ยนไปอีกเรื่องหนึ่งเลย บรรยากาศไม่ใช่ว่าคุณต้องไปประชุม ไปอยู่ชายทะเล คุณยกโขยงไปอยู่ภูเขา รีสอร์ทสวย แต่ถ้าคุณยังเหมือนเดิม ยังไม่ฟังคนอื่นนะ ถามว่าบรรยากาศมันจะเป็นยังไง มันก็น่าเบื่อเหมือนเดิม อยู่ที่ไหนก็น่าเบื่อ แล้วการฟัง มันจะสร้างบรรยากาศการฟังของหัวหน้าจะสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ฟังเหมือนง่ายแต่ทำยาก แคการฟังนี่ยากมาก...”

มิติด้านความเชื่อของแต่ละบุคคลก็เป็นอุปสรรคสำคัญ เพราะการเปลี่ยนพฤติกรรม คือการเปลี่ยนความเชื่อ ซึ่งมีความยากในการเปลี่ยนแปลง

“...มันมีมิติ ที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ บุคคล ทำไมคนถึงทำแบบนี้ ทำไมถึงมีพฤติกรรมแบบนี้ เพราะมันมีความเชื่ออะไรบางอย่างเกี่ยวข้องอยู่ อยู่ๆ คุณจะเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่คือคุณเปลี่ยนความเชื่อแล้วนะ มันหนักนะ มันฐานรากของเขาเลย...”

“...มันต้องใช้มิติที่แบบ ต้องมานั่งพูดคุยกัน ต้องมาแชร์กัน มิติแบบนี้ ที่นี้ถ้าพื้นฐานการพูดคุยไม่ดีนะ ยิ่งพูดเรื่องการฟัง คือการเอาคนมาพูดคุยกัน มาแชร์กัน ถ้าคนไม่เชื่อกัน คนไม่ฟังกัน มันทำอะไรไม่ได้เลย...”

และอุปสรรคที่สำคัญในภาคราชการคือการมีวัฒนธรรมติดยศ พิธีการ ไม่ยอมเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก

“...อย่างเช่นกรมวิชาการ... ไม่บอกกระทรวงนะ มาติดต่อเรา อยากให้เราไปสอน KM เรบอก เราเคยไปทำให้กรมส่งเสริม.....นะ กรมนี้แหละ ในกระทรวงคุณนั่นแหละ ทำเก่งมากเลย ปฏิบัติ เราแนะนำว่าเอาอย่างนี้ใหม่ ลองคุยกับกรมนี้ดูก่อนใหม่ เผื่อจะได้ไอเดีย เพราะบริบทมันใกล้เคียงกันใช้ใหม่ ทำเรื่องเดียวกัน ไม่ได้ อธิบัติเสียหน้า ไม่ได้ เขาคุยกันเองไม่ได้ ใช้ อีกกรมหนึ่งไปเรียนอีกกรมหนึ่ง เสียหน้านั้นคือวัฒนธรรม...”

“...ใน sector ของราชการองค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่เป็น bureaucratic จะมีวัฒนธรรมติดยุคติดยุค ติดอย่าง กระทรวง...นี่เยอะ พิธีกรรม พิธีการ เยอะ หน่วยงานไหน กระทรวงไหน หรือว่าอะไรที่ติดแบบนี้ KM จะเข้ายากเพราะเขาไม่ค่อยยอมลดลงมา แต่คนไทยส่วนใหญ่ที่อยู่ในภาคประชาสังคม ชาวบ้านชุมชนง่าย เขาเรียนรู้กันง่าย...”

สุดท้ายการให้ความสนใจ ที่ตัวชี้วัดมากเกินไป ทำให้พนักงานไม่สนใจบริบทรอบข้างที่มีความสำคัญตัวอื่นๆ เพราะไม่กระทบกับ KPI ของเขา “...ยิ่งเราให้คน focus ที่ KPI มากเท่าไรรอบบริบท รายรอบเขาจะทั้งหมดเลยนะ เขาจะไม่สนใจผลงานมันจะอยู่ที่ตัวนี้ ใช้ เขาจะเอาตัวนี้อย่างเดียว เจาะตัวนี้เลย KPI ว่ายังไง เล่นตามตัวอักษรเลยนะ KPIว่ายังไง ที่นี้ความสวยงามในการมาทำงานจะหมดหายไปเลย...”

5. ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม เพื่อให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

เครื่องมือที่ช่วยให้การจัดการความรู้ทำได้ง่าย และชัดเจนมากขึ้น คือ การจัดทำเป็นวิดีโอสั้น โดยนำเสนอ Best Practice ขององค์กร หรือหน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สามารถทำงานสำเร็จ แต่ปัจจุบันตัวอย่างของภาคเอกชนยังมีอยู่อย่างจำกัดเนื่องจากติดปัญหาในด้านความลับทางธุรกิจ

“...เวอร์ชันที่ดีที่สุด คือเวอร์ชันที่ทำเป็นเรื่องราวคลิปวิดีโอสั้นๆ แบบนั้นจะดีที่สุด เพราะว่ามันใช้เป็นสื่อการเรียนรู้ที่ดี มันใช้น่าการพูดคุยได้ดี เปิดมาดูแป๊บเดียวเรามาถูก เรามาถูกกัน เคยเอาไปใช้ ผมใช้จนเย็นเลยของ สคส. แต่เสียดายของ สคส. เราไม่มีภาคเอกชน...”

นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐ ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน โดยนำเอาหน่วยงานที่มี Best practice ที่ทำได้จริงส่งเรื่องเข้ามาประกวด และทำเป็นสื่อความรู้ ในการถ่ายทอดให้หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

“...ถ้าผมเป็นกระทรวงนะ ผมให้พื้นที่ที่อยู่ภายใต้หน่วย operation ของผม ส่งเรื่องดีๆขึ้นมา ให้หน่วยงานเขาคัดขึ้นมา รอบแรกส่งมาก่อน คุณเขียนมานิดหน่อยก็ได้ ทำแบบฟอร์มให้เขาก็ได้ ส่งไปทุกคน ส่งเข้ามา ว่าคุณมีอะไรดีในองค์กรของคุณ ส่งเข้ามา แล้วเรามาจับดู มาสแกน รอบแรกก็โทรถามนิดหน่อย ให้มั่นใจ ให้ชัวร์ ว่าใช้จริงหรือเปล่า แล้วค่อยลงไปดู อันไหนที่ชัวร์แล้ว ก็ลงไปดู พอลงไปดู ถ้ามันชัวร์จริง ก็ทำเป็นคลิป วิดีโอเลย ส่งเข้าประกวด... เอาไว้ให้สอน ให้คนอื่นได้เห็นว่ามีสิ่งที่เราพูดไม่ได้พูดลอยๆ มีคนนี่เขาทำ เขาทำแล้วมันดีแต่ต้องระวังเรื่องการแข่งขันนิดหนึ่ง ว่า หัวใจสำคัญคือเราต้องการให้แชร์ที่เราทำอย่างนี้เพราะเราต้องการให้เขาแชร์ให้เห็นว่า Best Practice หรือ Good Practice จริงๆ ที่เป็นรูปธรรม...”

6. นิยามของ “การเรียนรู้” “การจัดการความรู้” และ “สุขภาวะ”

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการไปอย่างกลมกลืนกับงานประจำ โดยอาศัยความรู้จากการแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อที่จะพัฒนา Competency และ Performance ของคนในองค์กร

“...กระบวนการ KM เป็นตัวช่วยในการที่จะเติม เพราะ KM มันเหมือนต้องแฝงอยู่ใน Routine อยู่ในงานประจำ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถอยู่ในงานประจำ พอเรามีปัญหา

เราสามารถมีตัวช่วยอะไรซักอย่างหนึ่งขึ้นมาช่วยให้คนทำงาน สามารถที่จะขยับงานต่อไปได้ อะไรแบบนี้ แล้วถ้ามันเป็นได้ขนาดนั้น มันจะทำให้ Competency มันขยับไม่ใช่ว่าพอจะพัฒนา Competency คนจะนึกถึงแต่ Training ไม่มีความรู้เรื่องนี้ ต้องไปหาวิทยากรจากข้างนอกมาสอน จริงๆ มันไม่ต้องใช้แบบนี้ตลอดก็ได้ เพราะจริงๆหลายเรื่อง มันอยู่ในองค์กร คนทำงานมาตั้งนานก็เยอะ...”

“...ผมว่า KM เป็นรูปแบบการพัฒนาคนรูปแบบหนึ่ง

เพียงแต่ว่าเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์กันและกัน KM จะเล่นแบบนั้น เอาประสบการณ์เป็นตำรา ประสบการณ์บางประสบการณ์มันเชื่อได้หรือเปล่า มันก็มีประเด็นคำถามเยอะแยะ แต่ว่าไม่รู้แหละ เกลื่อนคนนี่ทำได้...”

7. มีการใช้ “การจัดการความรู้” อย่างไร มีความสำเร็จ (มี success story อะไรบ้าง) หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้นเป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

มีการทดลองวิจัยกับเครือข่ายเบาหวาน เพื่อสังเกตพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดโรคเบาหวาน เป็นการรวบรวม Tacit Knowledge ที่มีให้กลายเป็น Explicit Knowledge โดยการสังเกต ทดลอง กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเครือข่ายเบาหวานจากหลายจังหวัด

“...อย่างเช่นตอนที่เรามา เครือข่ายเบาหวาน เรื่องประเด็นตอนนี้ ได้รับทุนจากต่างประเทศ เขาสนใจ เครือข่ายเบาหวานได้ไปทำงานนี้ที่ต่างประเทศ แล้วเขาไปเล่าเรื่องราวที่เครือข่ายเบาหวานทำ ก็คือ Share Tacit Knowledge กัน โดยเฉพาะเรื่องของการเปลี่ยนพฤติกรรมคนกลุ่มเสี่ยง เขาสนใจเลยนะ เขาสนใจมาก เขาเลยบอก เขาให้ทุนวิจัย เราก็ก็นำเอา Tacit จากที่ต่างๆ จากเครือข่ายเบาหวาน เพื่อสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนพฤติกรรมของกลุ่มเสี่ยง คนที่มี Checklist แล้ว เข้าใจว่าเสี่ยง เช่น พ่อแม่เขาเป็นเบาหวาน ตัวเองก็เริ่มอ้วน มีภาวะเสี่ยง ไม่ออกกำลังกาย เดี่ยวอีกไม่นานก็จะเป็นเบาหวาน ประมาณนั้นนะ เพราะฉะนั้นพวกนี้เป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเอามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม.....ที่นี้เราเอา Tacit จากภาคสนาม มาตีไซน์ว่า ลองดูซิ สมมุติว่าให้คนกลุ่มนี้ กลุ่มทดลองมาผ่านกิจกรรมเหล่านี้ แล้ว Behavior เขาจะเปลี่ยนไหม แล้วเราก็เฝ้าดู ก็คือมีการเจาะเลือดก่อนนะ เจาะเลือดก่อนการทดลอง มีกลุ่ม Control มีกลุ่มทดลอง เจาะเลือด หลายจังหวัด 7-8 จังหวัด ใช้คนเยอะมาก เพราะว่าต้องส่ง Lab เยอะ ส่ง Lab ตูมผลเลือด แล้วก็พอเข้าโปรแกรมนี้เสร็จ ก็จะเฝ้าติดตาม และก็จะมีช่วงท้ายที่จะต้องเจาะเลือดช่วงท้ายงานวิจัยนี้ เพื่อเอามาดูว่าคนเหล่านี้ผลเลือดเป็นยังไง มันกำลังจะโตขึ้นเป็นเบาหวานใหม่ หรือมันควบคุมได้อยู่ มันสะท้อนพฤติกรรมเขา...”

มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรเอกชน

ทำให้เห็นถึงผลของการจัดการความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

“...ส่วนใหญ่งานที่ผมไปทำก็เป็นรายองค์กรเลย ไปทำ in-house ที่ละองค์กร ที่ละองค์กร นี้ก็ไปทำ เขาก็จะเห็นอยู่ เห็นอะไรที่เขาไปใช้ อย่างหลังสุดที่ไปทำยาวๆ ก็ SCG ของ สยาม ซานิทารี ที่สุขภณธ์ คอตโต้ เราเล่นเรื่องสร้างวัฒนธรรม sharing อย่างเดียวเลย ตอนแรก ไม่สนใจเรื่อง Capture Knowledge อะไร ทำยังไงก็ได้ให้ Performance Competency Yield ให้ Performance เขาขยับ มุ่งไปที่ตรงนั้นเลย และก็ให้หัวหน้าต้องพาลูกน้องเรียนรู้ คุณต้องไม่สั่ง ไม่บอกคุณจะแก้งัง แต่คุณต้องชวนเขาพูดคุย ทำไมทำอะไร ตรงนี้ ทำเสีย ทำไมชิ้นงานนี้ทำไม Model นี้ทำไม คนนี้ทำตรงนี้แล้วเสีย Defect ตรงนี้ บ่อยจังเลย ในขณะที่อีกคนหนึ่งทำ ทำไมไม่มี defect เลย อย่างนี้คุณแชร์ได้ไหม แชร์ให้เพื่อน สอนเพื่อน ได้ไหม อะไรแบบนี้ ทำองนี่ในงาน หัววิธีการเรียนรู้แบบใหม่ ในการทำงานด้วย ร่วมกัน พอททดลองทำมันก็ okนะ

เขาเอา Performance มาโชว์ตอนหลัง พอทำ KM ไปแล้ว Performance มันดีขึ้นนะ Defect ลด Percent Yield ดีขึ้น ...”

แต่ในบางหน่วยงานก็ยังพบว่ายังมีข้อผิดพลาดในการนำ KM ไปประยุกต์ใช้ โดยการนำไปผูกกับระบบ KPI ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเครียด เบื่อ และมองไม่เห็นความสำคัญของการทำ KM ที่แท้จริง

“...จุดพลาดไม่รู้ นะ ความคิดผมนะ ดีความจากที่เห็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ที่เจอเมื่อ 4-5 ปี ที่แย่มาก เช่น KM ในมหาลัย มหาลัยบอก KM ที่เขาทำมาทุกขั้ระทมเหมือนตกรกเลย ใครก็ไม่อยากทำ เพราะอะไร เพราะไปชิงชังที่ KPI ฝ่ายนี้ กองนี้ ต้องทำเรื่องอะไร ทำส่งก็เรื่อง ต้องอะไร แคไหน ไปชี้เขามากไป อย่างนี้ ซึ่งมันไม่ได้เชื่อมร้อยว่า สิ่งที่คุณทำมันเกี่ยวอะไรกับงาน สำคัญอะไรกับงาน ทำแล้วงานมันดีขึ้นยังงิ มันไม่เห็น มันไม่มีกระบวนการ มันไม่มีความปราณีตในกระบวนการเลย คุณจะมี KPI ก็ได้ แต่คุณต้องประณีต ในกระบวนการ ต้องใช้การเชื่อมร้อย ต้องให้เห็นความเป็นระบบ ความสัมพันธ์ของมัน ว่าสิ่งที่คุณทำกับงานของคุณ กับความเก่งของคุณมันเกี่ยวข้องกันยังงิ...”

8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

การจัดการความรู้ต้องเข้าไปเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์กร มันเป็นกระบวนการที่ต้องกลมกลืนไปกับการทำงานของพนักงาน โดยต้องอาศัยการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ะหว่างกัน ภายใต้วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้