

โครงการ“พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”  
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ทพ.ดร.ธงชัย วชิรโรจน์ไพศาล  
ผู้จัดการโครงการ เครือข่ายพัฒนาศักยภาพผู้นำการสร้างสุขภาวะ (คศน.)  
วันที่ให้สัมภาษณ์ 6 สิงหาคม 2558 ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 29 นาที  
ผู้สัมภาษณ์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล  
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล / น.ส.อัมพร นาทพิริยรัตน์

1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ทำต่อ องค์กร / เครือข่าย / คนไทย ในอีก 10 ปีข้างหน้า

เครือข่ายพัฒนาศักยภาพผู้นำการสร้างสุขภาวะ (คศน.) ตั้งเป้าหมายอยากเห็นสังคมไทยมีสุขภาวะที่ดี ทั้งนี้ในปัจจุบันทำการพัฒนาศักยภาพผู้นำอยู่ และคาดว่าจะเพิ่มในส่วนของการทำ Networking เพื่อให้ผู้นำที่เข้ามาเป็นภาคีร่วมกับ คศน. ได้รู้จักและทำงานประสานงานกัน เพื่อช่วยกันเปลี่ยนแปลงสังคมให้เกิดสุขภาวะที่ดีต่อไป

“...เราจะเป็นผู้คนกลุ่มหนึ่งที่เป็นผู้นำที่จะมาสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สังคมไทยมีสุขภาวะที่ดีขึ้น สังคมไทยดีขึ้น โดยการพัฒนาผู้นำ ไม่ได้ตั้งเป้าเพื่อพัฒนาผู้นำแบบเมื่อก่อนแล้วที่เคยว่าไว้ว่าจะพัฒนาแต่บุคคล ตอนนี้จะเป็นเน็ตเวิร์คที่ชัดเจน...”

“...เรามองภาพฝันไกล เป็นสิบปีสิบปี แต่เราขอยเป็นขั้นๆไป เราตั้งใจจะเป็นเน็ตเวิร์ค โดยมี สคส. สนับสนุนทุน เราก็จะพัฒนาผู้นำไปเป็นส่วนหนึ่งของเน็ตเวิร์ค...”

จุดเด่นของ คศน. คือ การมี เครือข่าย (network) ที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำมา ร่วมเรียนรู้ในโปรแกรม ถึง 2 ปี และทำให้เกิด การลงมือปฏิบัติของผู้นำเหล่านั้นที่จะเปลี่ยนแปลงสังคมต่อไป

“...เป้าหมายเพื่อพัฒนาและสร้างศักยภาพของผู้นำ จนกระทั่งเวลาผ่านไป เป้าหมายนั้นไม่น่าจะใช้ เป้าหมายหลักๆ เราอยากเห็นสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยเอาตัว คศน. ไปเป็นเน็ตเวิร์คของการสร้างการเปลี่ยนแปลง...”

การที่ คศน. ได้เริ่มที่จะทำงานเพิ่มในเรื่อง เครือข่าย (Network) ก็เป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากภาคี และเครือข่ายในปัจจุบัน

“...ตรงกันข้ามกัน เขาเปลี่ยนก่อน เราจึงเริ่มปรับตาม เขามาพบปะกัน และก็มาทำเน็ตเวิร์ค เราจึงเป็นฝ่ายที่บอกว่าเน็ตเวิร์คเช่นนี้ไปได้อีกไกล...”

การรวมตัวกันเป็นเครือข่าย (Network) จะมีพลังที่มากช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงาน ประสานงานและและเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสามารถทำให้เกิดพลังในการที่จะช่วยกันเปลี่ยนแปลงสังคมได้

“...เวลาที่เราเพิ่งเข้ามาช่วยในโครงการ เรารู้สึกว่ เราทำประโยชน์เพื่อสังคมเยอะแล้ว แต่พอไปเจอคนอื่น เรา รู้สึกว่าเขาทำได้มากกว่าเยอะเลย เขาจึงมีการเรียนรู้ระหว่างกัน...”

## 2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ที่ คศน. มีพนักงานที่ทำงานหลักในสำนักงาน 4 คน โดยมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็น

- 1) ไม่มีการใช้อำนาจ
- 2) เน้นการฟัง และอนุญาตให้มีการถกเถียงกันได้
- 3) เป็นการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง

“...เราไม่ใช้อำนาจเลย .....เราจะรับฟังและลงไปคุยกันเยอะมาก จะไม่จัดการอย่างเด็ดขาดทันที มีความยืดหยุ่นสูง...”

“...ส่วนน้องอีกสามคนที่ผ่านมาเซอร์วิสได้ดีมาก .....กล้าที่จะถกเถียงและหาข้อสรุปร่วมกัน น้องๆจะมองผมว่าเป็นหัวหน้าที่คุยด้วยได้ บางเรื่องที่ไม่พอใจก็สามารถคุยและจัดการได้ตรงๆ...”

ทางผู้จัดการโครงการ (เลขานุการมูลนิธิ) ก็ได้รับเสียงสะท้อนว่าเป็น หัวหน้าที่พูดคุยได้ ถ้ามีเรื่องที่ไม่สบายใจ ทุกคนสามารถที่จะพูดคุยได้

และเนื่องจากเป็นการทำงานที่ต้องประสานงานกับหลายส่วน ผู้ที่ทำงานอยู่ใน คศน.

จึงต้องการผู้ที่พร้อมและมีใจในการรักบริการ (Service Mind) อีกด้วย

## 3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.

ในการทำงานจะมีการใช้ AAR (After Action Review - การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน)

ในการทบทวนหรือถอดบทเรียนการทำงาน ทุกๆ ครั้งเช่น หลังจบการอบรมในคอร์โมดูล (Core Module) ต่างๆ โดยจะเป็นการทำ AAR ภายในสำนักงานในเรื่องการจัดการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในคอร์โมดูล (core Module) ทำให้สามารถปรับและพัฒนางานมาได้จนถึงปัจจุบัน

“...ได้มาจาก KM (Knowledge Management - การจัดการความรู้) เรียกว่า After action review ก็ได้ มีการทวนกันอยู่เสมอ ว่าเรื่องนี้เราได้อะไรบ้าง หรือขาดอะไรไป...”

นอกจากนี้ก็มีการส่งบุคลากรไปร่วมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ตามกิจกรรมต่างๆ ที่ทาง สสส. จัดไว้ให้ตามเนื้อหาที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์และใช้กับการทำงานได้ รวมทั้งตามช่วงเวลาที่เหมาะสมอีกด้วย

## 4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร และ องค์กร ในข้อ 2.

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ เป็นเรื่องของงาน เนื่องจากมีบุคลากรที่ประจำในสำนักงานเพียงสี่คน ต้องทำงานประสานงานและจัดเตรียมการฝึกอบรมเป็นระยะ

รวมทั้งเรื่องของการที่ต้องประสานงานกับกลุ่มผู้นำประมาณ 100 คนและองค์กรภาคีอีกประมาณ 14 องค์กร

รวมทั้งถึงแม้จะมีการตั้งเป็นมูลนิธิ แต่งบประมาณในการดำเนินการส่วนใหญ่

ยังต้องเขียนโครงการเพื่อขอรับงบประมาณจาก สสส. อยู่

ซึ่งทำให้ถูกจำกัดในเรื่องของงบประมาณในหมวดเงินเดือนของบุคคลากรอีกด้วย

“...งานเยอะเกินสำหรับคนสี่คน และทาง สสส.มีเพดานงบประมาณกำหนดอยู่...จึงเป็นภาวะคุกคามมีคนมาเสนองานให้พนักงานของเราเหมือนกัน โดยให้เงินเดือนที่สูงกว่า แต่เขาไม่ไป เพราะรักองค์กร...”

## 5. ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม เพื่อให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนา

ไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

ขณะนี้กำลังพยายามที่จะทำงานในเรื่อง เครือข่าย (Network) มากขึ้น

ซึ่งก็กำลังพยายามออกแบบวิธีการและกระบวนการเพื่อให้เกิดเครือข่าย (Network) อยู่

เนื่องจากปัจจุบันเป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นเอง จากการที่ผู้นำได้เข้ามารู้จักและเรียนรู้ร่วมกัน ในคอโมดูล (Core Module) ต่างๆ ทำให้เกิดการขยายงาน รวมกลุ่ม หรือ ทำงานร่วมกันนอกเหนือจากสิ่งที่คาดหวังไว้

“...กลุ่มผู้นำรุ่น 3 ที่มีอาจารย์แพทย์ ปลัดอำเภอ สื่อสารมวลชน อาจารย์เภสัช เขาก็ร่วมกันทำเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง ล่าสุดก็ได้ไปตกลงกับทาง ม.กรุงเทพ คณะนิเทศศาสตร์ นิติศาสตร์ และ เศรษฐศาสตร์ โดยไปทำหลักสูตรผู้นำ 360 องศาให้เขา กลุ่มผู้นำนี้ทำโดยไม่มีงบ support เลยมีการพานักศึกษา ไปลงสถานที่จริงและไปคลุกคลีกับคนในพื้นที่ ซึ่งสนุกมากและ นักศึกษาก็ได้เรียนรู้และเกิดผลกระทบเข้าไปในจิตใจ เช่น ตอนไปบ้านเด็กที่ไม่มีใบเกิด ทำให้เขารู้สึกว่าต้องทำอะไรเกี่ยวกับสังคม...”

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

การจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่เกิดจากการทำงาน เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นหรืออยู่ในสถานการณ์ต่างๆ ทาง คคน. มีการใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้ มาเพื่อทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานซ้ำ เช่นการทำ AAR ทำให้เกิดการพัฒนาและขยายผลมีพลังและพลวัตในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้การทำงานมีการพูดคุยกันมากขึ้น

“...คนเราเวลาทำงานชิ้นหนึ่ง มันมีความรู้เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งมันอาจไม่ได้อยู่ในเอกสาร ถ้าหากทำเช่นนี้ จะได้ผลเช่นนี้ ซึ่งทีมในสำนักงานจะมีหน้าที่ไปถอดออกมา อาจผ่านการคุยกันหรือ AAR ให้รู้ว่าถ้ามีสถานการณ์เช่นนี้อีก จะไม่ทำพลาดอีก ตัวอย่างเช่น โครงการนี้มีองค์กรภาคี 14 องค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับองค์กร คคน. เช่นเราทดลองว่าเอาผู้นำไปเยี่ยมที่โหนดองค์กรภาคี สุดท้ายเวิร์คไม่เวิร์คยังไง ผิดพลาดอย่างไรมานั่งคุยกัน มันก็เรียนรู้ไป ผมชอบเรียกว่าสรุปบทเรียนว่าอันไหนเวิร์คอันไหนพลาด...”

ในส่วนของการฝึกอบรมที่เป็นคอร์โมดูล (Core Module) ต่างๆ มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านรูปแบบต่างๆ เช่น การบรรยาย การทำกิจกรรม เกม การลงชุมชนเพื่อเรียนรู้ในพื้นที่จริง การทำกรณีศึกษา และมีการทำ AAR ในตอนท้ายของ core module ทุกๆ ครั้ง เพื่อสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้

ทาง คศน. ยังมีการใช้ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) โดยเป็นหัวข้อสำคัญใน คอร์โมดูล (Core Module) และมีการจัดทำเป็นหนังสือรวมเล่มเรื่องเล่าออกมาด้วย

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

หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้น เป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

การใช้ AAR เป็นทั้งเครื่องมือในการพัฒนาคณะทำงาน และเครื่องมือช่วยต่อยอดความรู้ เนื้อหาสาระสำคัญในทุกๆ คอร์โมดูล (Core Module)

มีการใช้ เรื่องเล่า (Storytelling) เป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ ซึ่งมีการจัดเป็น หนึ่งคอร์โมดูล (Core Module) เฉพาะเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องราวของตนเองและเครื่องมืออย่างลึกซึ้งจนสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับสังคมได้ เช่น การที่ให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถเขียนเรื่องเล่าของตนเองออกมาได้ เพื่อบอกเล่าเรื่องราวด้วยตนเอง

มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานอย่างอิสระ และจัดหางบประมาณสนับสนุนเอง เช่น การไปทำโครงการ ผู้นำ 360 องศาที่ทาง ม. กรุงเทพ

ทั้งนี้ยังพบว่า ทางผู้จัดการโครงการมีการเชิญผู้นำบางท่านที่สละเวลามาได้ เพื่อมาพบปะพูดคุยให้ความเห็นในเรื่องต่างๆ ทั้งเกี่ยวกับการเรียนรู้ใน คอร์โมดูล (Core Module) หรือ ความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดกับเครือข่ายทำให้ทาง คศน. สามารถปรับการทำงานและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

“...มันมีรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ตอนนี้ เรามีการชวนผู้นำให้มาทานข้าวจิบกาแฟ และอัปเดตคุยกัน เราจะได้ข้อคิดเห็นและมุมมอง ได้ประโยชน์เยอะจากการพูดคุย ซึ่งเราจะเก็บข้อมูลนี้มาใช้ในการออกแบบจัดการ เริ่มมาได้ประมาณครึ่งก่อนปี ชวนทั้งศิษย์เก่าและใหม่มา ซึ่งพบว่าวิธีการนี้ดี การแวะเข้ามานั่งคุย ทำให้เกิดทั้งโอเดียดและข้อควรระวังในการทำงานต่อไปด้วย...”

## 8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

ทางโครงการ คศน. มีการ “ทำ KM โดยไม่รู้ว่าเป็นการทำ” ซึ่งสอดแทรกอยู่ทั้งในส่วนของการฝึกอบรมในทุกคอร์โมดูล (Core Module) และใช้ในการพัฒนางานที่ดำเนินการอยู่ โดยใช้ AAR (การทบทวนหลังการทำงาน) เป็นเครื่องมือหลัก