

โครงการ“การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณสุณี อาชวานันทกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท ป่าสาละ		
วันที่ให้สัมภาษณ์	19 สิงหาคม 2558	ระยะเวลา	49 นาที
ผู้สัมภาษณ์	นางสาวนันทน์ภัส วชิระสมบุรณ์		
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นางสาวเอมปวีณ์ ศิระวัฒนศักดิ์ / นางสาวชญญา ธนพัฒน์		

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

ป่าสาละเป็นบริษัทที่เน้นการทำวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical research) โดยอาศัยฐานทฤษฎีบาง และมีกระบวนการค้นหาข้อมูลโดยการลงพื้นที่พูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสกัดมาเป็นความรู้ เป้าหมายของบริษัทป่าสาละในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ การเป็นสถาบันวิจัยที่ได้รับการยอมรับ โดยเน้นในเรื่องของความยั่งยืนของสังคม

“...เราก็อยากให้เป็นสถาบันวิจัยที่คนให้การยอมรับ ก็อาจจะเป็นคล้ายทีดีอาร์ไอ (TDRI) แต่ในระดับของเรา เน้นระดับจุลภาคในเรื่องของความยั่งยืน แล้วเราก็คิดว่าเราจะมีส่วนร่วมในการปั้นนักวิจัยใหม่ๆ ในเรื่องความยั่งยืน แล้วก็ถ้าจะไกลกว่านั้นเราก็ควรจะมีส่วนผลักดันให้ธุรกิจมองเห็นหรือว่าเปลี่ยนแปลงยุทธ์ เปลี่ยนวิธีคิดมากขึ้นมาสู่เส้นทางความยั่งยืน...”

นอกจากนี้ บริษัทป่าสาละยังมุ่งหวังที่จะให้ความรู้ที่ได้มาจากการวิจัย ถูกนำมาใช้เป็นตัวเชื่อมระหว่างธุรกิจ รัฐ และเอ็นจีโอ (NGO) เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีทิศทางและอยู่บนความรู้ที่มาจากงานวิจัย

“...จุดที่เรามองคล้ายๆ กับเป็นสะพานระหว่างธุรกิจกับภาครัฐ และให้ภาคเอกชน กับเอ็นจีโอ (NGO) ให้มาคุยกัน แต่เราไม่ได้ทำงานแบบขับเคลื่อน ไม่ได้เป็นแคมเปญ (Campaign) แบบเอ็นจีโอ (NGO) แต่ทำงานด้วยข้อมูล จากงานวิจัยที่เกิดขึ้น...”

“...ส่วนตัวพี่ก็คิดว่าอันนี้เป็นบทพิสูจน์อย่างหนึ่งว่าเราทำงานวิจัยในระดับที่โอเค ใครจะเอาไปใช้ก็ได้ จะมากจะน้อยก็ไปว่ากัน เช่น เราก็มีวิธีคำนวณ แล้วเขาก็เอาไปทำงานของเขาต่อได้...”

“...มันก็อาจจะเป็นจุดเล็กๆ ที่ช่วยสร้างสะพานก็ได้ เพราะว่าปัญหาคือตอนนี้ ถ้าคุณพูดเรื่องอะไรไปแล้ว ธุรกิจก็พูดภาษาธุรกิจ เอ็นจีโอ (NGO) ก็พูดภาษาเอ็นจีโอ (NGO) ไม่มีใครพูดกันรู้เรื่องเลย ถ้ามันคุยกันไม่รู้เรื่อง การพัฒนาที่ยั่งยืนไม่มีทางเกิดขึ้นได้เลย เพราะการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ต้องอาศัยคำว่าทิศทาง (Direction) คุณไม่มีทิศทาง คุณจะไปต่ออย่างไร...”

โดยในปัจจุบันกำลังมุ่งเน้นการวิจัยในเรื่องของการวัดผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) และการประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment) เพื่อนำผลที่ได้ไปแปลงให้เป็นตัวเลขทางการเงิน

พร้อมทั้งมีเป้าหมายว่าจะพยายามพัฒนาให้เกิดนักวิจัยที่สนใจในเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น และผลักดันให้ภาคธุรกิจมีการใช้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนมากขึ้น

“...แล้วเราก็คิดว่าเราจะมีส่วนร่วมในการปั้นนักวิจัยใหม่ๆ เรื่องความยั่งยืน แล้วก็ถ้าจะไกลกว่านั้น เราก็คิดว่าจะมีส่วนผลักดันให้ธุรกิจมองเห็นหรือว่าเปลี่ยนกลยุทธ์ เปลี่ยนวิธีคิดมากขึ้นมาสู่เส้นทางความยั่งยืน...”

2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

บริษัทป่าสาละมีพนักงานทั้งหมด 8 คน ทุกคนเป็นนักวิจัย

ซึ่งคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับคณะหรือสาขาที่จบมาแบบเฉพาะเจาะจงในสาขาใด สาขาหนึ่ง เพราะมองว่าการเป็นนักวิจัยที่ดี ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาจากคณะหรือสาขาใด เพียงแต่ต้องมีทักษะด้านการวิจัย

สิ่งสำคัญคือจะต้องมีความอยากรู้อยากเห็นและมีความสนใจในเรื่องที่จะศึกษา

“...บางคนเพิ่งจบก็ยังมี เพราะฉะนั้นประสบการณ์การทำงานมันก็ยังน้อย และก็มาจากสาขาที่มีความหลากหลาย ...คือคิดว่านักวิจัยที่ดี มันจบอะไรก็ได้

เพียงแต่ว่ามันต้องมีทักษะในงานวิจัย มีความอยากรู้อยากเห็น คือคิดว่าความสนใจก็เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าสมมุติว่าคุณไม่สนใจอะไรเลยแล้วคุณมาเป็นนักวิจัยเรื่องนี้ คุณก็จะทำแบบ Minimum ก็คือทำเท่าที่ต้องส่ง...”

นักวิจัยที่ดีจะต้องมีการสร้างกรอบความคิด เพื่อตั้งต้นในการวิจัย

รวมทั้งมีทักษะในด้านการจัดการความรู้ เพราะนักวิจัยแต่ละคนจะมีข้อมูลค่อนข้างเยอะ

จึงต้องมีการจัดการข้อมูลที่ดีเพื่อที่จะดึงเอาสาระสำคัญออกมาให้ได้เพื่อให้สามารถสรุปหรือตอบโจทย์หรือปัญหา วิจัยที่ตั้งต้นไว้ได้

“...นักวิจัยแต่ละคน คือ หนึ่ง เขาจะต้องจัดการความรู้เป็น เขาต้องจัดการข้อมูล เขาต้องรู้ว่าจะดึงสาระสำคัญออกมายังไงไม่ให้นั้นกว้างเกินไปหรือว่ามันเฉพาะเกินไป แล้วก็ไม่ละเอียดเกินไป เพราะฉะนั้นกรอบคิด (Framework) ตั้งต้นในการวิจัยก็สำคัญ...”

“...แต่ว่างานวิจัยมันคือค้นหาความจริง ค้นหาข้อมูลบางอย่าง ว่ามันต้องมีกรอบในการจำกัดขอบเขต วิธีการทำงาน ไม่สะเปะสะปะ และไม่หันหัวรถไปผิดทาง เพราะแบบนี้ก็ไม่มีทางถึงเหมือนกัน ซึ่งมันก็เป็นทักษะที่ก็ไม่แน่ใจว่าสอนกันได้แค่นั้น แต่ก็เชื่อว่ามันต้องมาจากการทำงานนั้นแหละ...”

นอกจากนี้ นักวิจัยของบริษัทป่าสาละจะต้องมีทักษะในการตั้งคำถามที่ดี

รวมถึงทักษะเฉพาะในเรื่องต่างๆ เช่น

การจัดการกับพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

“...ปัญหาของการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มันจะคุยอะไรก็ได้ ใครเขาจะพูดอะไรมาก็พูดไป เพราะฉะนั้นมันจะต้องมีแนวคำถามที่ชัดเจน จะได้เช็คได้ตลอดความมันตรงประเด็นหรือไม่ ...แล้วก็ต้องมีทักษะในการทะลอม ถ้าคนตอบเขามีคนหนึ่งพูดมาก เขาก็จะครอบงำทุกคน มี 6 คน 5 คน ไม่ต้องพูด เยียบ ก็ไม่ได้ ก็ต้องมีวิธีการคนนี้ให้เขาหยุดพูดหรือว่าพาเขาไปที่อื่น...”

3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.

ในปัจจุบัน บริษัทปลาสาละมีการวางแผนที่จะจัดทำเวิร์คช็อป (Workshop) ในเรื่องการจัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus group) และการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ให้กับนักวิจัยเพื่อให้การทำงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“...เราก็ต้องมีวิธีในการสอน เราก็ทำเวิร์คช็อป (Workshop)อธิบายว่าการสนทนากลุ่ม (Focus group) คืออะไร การถามคำถามที่ดีเป็นอย่างไร ทำยที่สุดคุณต้องไม่ชี้นำใครเลยต้องให้เขาตอบเอง แล้วเราก็ลองพื้นที่ทุกครั้งจะต้องมีเอกสารประกอบ เช่น แนวคำถามเราก็สอนเรื่องประมาณนี้เป็นพื้นฐาน (Basic) ในการสัมภาษณ์กลุ่ม แต่ในอนาคตก็คิดว่าก็คงต้องทำเป็นระบบมากขึ้น...”

“...อีกงานก็คือการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) เพราะว่า ไม่ว่าจะทำงานอะไร งานวิจัยก็ต้องเริ่มต้นจากตรงนี้ การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) คือการสรุปองค์ความรู้เท่าที่มีว่าเรื่องนี้ที่กำลังทำอยู่ คนอื่นเขาคิดไปถึงไหน หรือว่าประสบการณ์ต่างประเทศเขาสรุปยังไง ซึ่งที่คิดว่ามันก็มีหลักคิดพื้นฐาน (Rule of Thumb) บางอย่างที ถ้าเราช่วยกันสกัดออกมาซึ่งมันจะทำให้งานมันง่ายขึ้นแล้วมันก็ชัดเจนขึ้น...”

4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ในข้อ 2.

คนรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่า Generation M (M : Millennium) เป็นความท้าทายที่บริษัทปลาสาละกำลังเผชิญอยู่ เนื่องจากคนในเจเนเรชั่นนี้มักจะไม่ทำงานอยู่ที่หนึ่งทีใดเป็นเวลานาน จึงทำให้อัตราการลาออกของคนในบริษัทค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามบริษัท ไม่ได้มองว่านี่คืออุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานภายในองค์กรให้ดีขึ้น โดยเน้นในเรื่องการสร้างระบบงานที่ชัดเจน ไม่ต้องพึ่งพิงที่ตัวคนมากเกินไป

“...การที่เราบอกว่าเด็กยุค Millennium เข้าหรือออกมันก็ปวดหัวสำหรับเราเหมือนกันมันก็ไม่เชิงเป็นอุปสรรค มันเป็นความท้าทายมากกว่า วิกฤตคือโอกาส ในเมื่อเราเจอยุคแบบนี้มันก็ต้องจัดการ...”

“...คือมันก็เป็นความท้าทายระหว่างการเข้าหรือออกแต่ก็ถือว่าเป็นความท้าทายขององค์กร แต่โดยส่วนตัวก็คือพยายามจะตอบด้วยการสร้างระบบงานที่ชัดเจนแล้วก็ไม่ต้องให้เขาพึ่งอาวุโส ไม่ต้องพึ่งชั่วโมงบินมากนัก...”

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

งานวิจัยบางงานของบริษัทฯ สามารถนำมาจัดทำเป็นเครื่องมือหรือตัวชี้วัดบางอย่างได้ แต่อาจต้องใช้เวลาอีกสักพักเพื่อพัฒนาต่อจึงจะมีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งอาจจะมีการจัดการฝึกอบรมทั้งผู้ช่วยในภาคสนามและพนักงานของบริษัทเอง ทั้งนี้ยังคงมีความเชื่อว่าการเรียนรู้จากการทำงาน หรือ การฝึกฝนการทำงานก็สามารถทำให้พนักงานสามารถที่จะพัฒนาตัวเองและการทำงานไปพร้อมกันได้

“...ก็อยากทำแต่ก็ต้องดูจังหวะ แล้วก็ทีมงานวิจัยเราหลายๆ ชิ้นมันก็มีวิธีที่จะสกัดออกมาเป็นเครื่องมือหรือตัวชี้วัดบางอย่าง แต่ก็คงต้องรออีกซักกระยะหนึ่ง...”

“...แต่ยังไงก็ต้องสอนอยู่ดี ก็ต้องเทรน (Train) อันนี้เป็นในเรื่องของภายใน เราก็ต้องฝึกพนักงานของเราไป...”

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

การเรียนรู้ คือ สิ่งที่เป็นผลพวงจากความอยากรู้อยากเห็น การแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ผ่านหนังสือหรือประสบการณ์โดยใช้กระบวนการบางอย่างที่ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้น

“...ก็ต้องเป็นสิ่งที่เป็ผลพวงจากความอยากรู้อยากเห็นมันถึงจะยั่งยืน คือการเรียนรู้มันก็ได้หลายแบบ ...คือการเรียนรู้มันคือการไปหาสิ่งใหม่ๆ คือการเรียนรู้มันกว้าง เป็นการได้อะไรใหม่ๆ เองดีกว่า คือจะเรียนรู้จากหนังสือก็ได้ จากประสบการณ์ก็ได้ แต่มันก็จะมีกระบวนการที่จะเกิดขึ้นมาเป็นการเรียนรู้...”

ส่วนการจัดการความรู้ คือ การจัดการข้อมูลต่างๆ ให้กลายเป็นความรู้ แล้วนำความรู้นั้นไปต่อยอดหรือไปใช้ประโยชน์ได้

“...คือส่วนตัวก็รู้สึกว่ามันเป็นการจัดระบบระเบียบเนื้อหาที่มันสามารถนำไปใช้ประโยชน์และต่อยอดได้ คือมันเป็นได้ทั้งการจัดการตัวความรู้เองเพื่อเอาไปใช้ต่อ เอาไปต่อยอด เอาไปใช้ประโยชน์ได้ หรือการจัดการข้อมูลต่างๆ ให้มันกลายเป็นความรู้...”

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

บริษัทพยายามจัดทำกระบวนการสำหรับงานวิจัยที่มีความชัดเจนและถูกต้อง เพราะผลงานวิจัยในตัวมันเองก็คือการจัดการความรู้

“...ยังไม่ค่อยได้ใช้ แต่ก็มีกรอบการสกัด Component บางอย่างที่เราต้องทำซ้ำให้เป็นกระบวนการ ก็คิดว่านี่ก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ แต่ว่าจริงๆ คิดว่าในตัวงานวิจัย ข้อดีของมันก็คือถ้าคุณทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์ที่ชัดเจน แล้วเดินตามกระบวนการที่ชัดเจนที่ถูกต้อง ผลการวิจัยในตัวมันเองก็คือการจัดการความรู้ชนิดหนึ่ง มันก็ควรจะเอาไปต่อยอดได้ คือเอาไปต่อได้ให้เป็นขั้นๆ...”

ทางบริษัทมีการทำการวิจัยในเรื่องการประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment) ที่ดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง

และเริ่มที่จะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมากขึ้นจากการทำโครงการที่ผ่านมา จึงทำให้เริ่มที่จะสามารถสรุปกระบวนการ หรือกรอบ ขั้นตอนการทำงานที่สำคัญ จนสามารถที่จะพัฒนาเป็นความรู้ที่หลุดของบริษัทได้

“...พอเราทำมา 2-3 อันเราก็เริ่มรู้ละว่า ตรงนี้มันต้องมีระบบนี้ ทีนี้ก็จะเริ่มเอา Work Flow ที่ทำมาสรุป เพราะฉะนั้นต่อไป ก็คือไม่ว่าใครเดินเข้ามาในบริษัท ถ้าเกิดบอกว่าจะต้องไปทำ SRI project ก็จะมีรู้ละว่าต้องไปทำแบบนี้ มันก็จะมี Checklist ประมาณหนึ่ง...”

8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

การทำงานวิจัยก็คือการจัดการความรู้/การเรียนรู้ในองค์กร
ในระหว่างการทำงานวิจัยผ่านกระบวนการต่างๆ

นักวิจัยอาจจะไม่ทันได้สังเกตว่าสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่คือการจัดการความรู้และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไปในตัว