

โครงการ“พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณสรวิชัย พันธุ์รงค์ กรรมการผู้จัดการและที่ปรึกษา บริษัท เดอะ เลคเซอร์เลอร์ คอนซัลติง พลัส จำกัด		
วันที่ให้สัมภาษณ์	20 สิงหาคม 2558	ระยะเวลา	1 ชั่วโมง 15 นาที
ผู้สัมภาษณ์	นางสาวสุภรณ์ อัมพนาวัฒน์		
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นายพงศ์ศิริ สุขประวิทย์ / นางสาวกนกวรรณ จิตรโรจนรักษ์		

1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ต้ององค์กร / เครือข่าย / คนไทย ในอีก 10 ปีข้างหน้า

จากการที่เป็นบริษัทให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่าง ๆ

ในด้านของการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรขององค์กร

เป้าหมายขององค์กรจึงมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านการจัดการองค์ความรู้

เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างเป็นระบบ และสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

“...ผู้บริหารหลายองค์กรอยากได้ KM (Knowledge Management: การจัดการความรู้) ที่ดี แต่พอจะลงมือทำก็ไม่รู้จะไร หน้าที่เราเลยต้องไปบอกแนะนำว่า เริ่มต้นแบบนี้ ควรสร้างระบบแบบนี้ ให้เกิดการพัฒนาระบบนี้ มีเทคโนโลยีแบบนี้ รวมถึงไปเป็นที่ปรึกษา ตั้งแต่วางระบบ ตั้งแต่คิดแผน ตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ KM รวมถึงแผนยุทธศาสตร์องค์กรต่าง ๆ...”

บริษัทฯ ยังมีเป้าหมายมิใช่เพียงภาคธุรกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการให้คำปรึกษาหน่วยงานรัฐบาล และรัฐวิสาหกิจในด้านของการจัดการความรู้ รวมถึงเป้าหมายในการผ่านเกณฑ์การประเมินของภาครัฐ แก่หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจเหล่านั้น

“...ข้าราชการ จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ เพราะข้าราชการอยู่ภายใต้ เฟรมเวิร์ค พีเอ็มคิวเอ (Framework PMQA) ในหมวด 4.2 ก ระบบ 3 ระบบ 4 ... ข้าราชการต้องทำ KM เป็นเฟรมเวิร์คที่บังคับ...”

“...รัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องทำเช่นกัน โดยใช้เฟรมเวิร์ค 7 หมวดเหมือนกัน ภายใต้ เซป้า (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ส่วนข้าราชการมีในเรื่องของ พีเอ็มคิวเอ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ... สถาบันการศึกษาต้องหรือไม่ ก็ต้องทำ เพราะอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์เดียวกัน...”

องค์กรมีความต้องการที่จะให้การจัดการความรู้ในองค์กรที่ได้ให้คำปรึกษาประสบความสำเร็จในการจัดทำ การจัดการความรู้ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ รวมถึงการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินของภาครัฐ

2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในด้านของบุคลากรที่จะสามารถเข้ามาดำเนินงานเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาในด้านของการจัดการควม
รู้ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นที่จะต้องมีความ “แนวความคิดที่เป็นระบบ” คือ

มีความสามารถในการคิดให้เป็นขั้นเป็นตอน โดยในแต่ละขั้นตอนต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันได้

“...ข้อแรกเลย *Systematic Thinking* มีแนวคิดเชิงระบบ ต้องมีแนวคิดเชิงระบบ ...พื้นฐาน
Systematic Thinking แนวคิดเชิงระบบ คือ การเรียนรู้ตั้งแต่ 0 - 10 คิดให้เป็นระบบให้ได้ อย่าคิดเป็นท่อน
ๆ กรณีอย่างการทำ KM ให้เป็นระบบคือ กระบวนการที่ออกแบบมาเป็นอย่างดี ร้อยเรียงเป็นอย่างดี
ทำซ้ำได้แล้วเอาไปใช้ได้ทั่วไป ทัวทั้งองค์กร คนที่ทำหน้าที่อย่างนี้ต้องคิดเป็นระบบ
ยกตัวอย่างเช่นจะสร้างบ้านหลังหนึ่งต้องทำอะไร คนคิดไม่เป็นระบบสร้างบ้าน...เช่น 1.ไปดูเฟอร์นิเจอร์
นี่คือคนที่ไม่คิดเป็นระบบ 2.ทำอะไรไปเลือกซื้อก้อนน้ำแบบนี้ จะซื้อแอร์แบบนี้ เราเห็นไหมว่ามันไม่มี
Systems อันที่จริงต้องทำอะไร ออกแบบแนวคิดที่บ้านแนวไหน ... อยากรู้ทำอะไรก่อน บ้านอยู่ที่ไหน
แปลงที่ดินอยู่ที่ไหน แปลงตัวเองอยู่อยุธยาติดแม่น้ำ ต้องคิดต่อแล้วว่าจะ *Design* บ้านยังไง
ออกแบบบ้านได้ถูกสูงสมมติ น้ำมาทุกปี เพื่อน้ำท่วม วัสดุจะใช้อะไร สถาปนิกออกแบบอย่างไร
ตอกเชื่อมอย่างไร ตอม่ออย่างไร คานแค่ไหน พื้นที่ควรออกแบบให้เรียบร้อย ออกแบบโครงสร้างเสร็จ
จะได้แบบบ้านพิมพ์เขียวพร้อมที่จะใช้งาน ระบบต่อไปทำอะไร จัดซื้อจัดจ้าง หาผู้รับเหมา...”)

นอกจากความคิดอย่างเป็นระบบแล้ว การมีความสามารถในการคิดเรื่องของ

“การวางแผนในเชิงยุทธศาสตร์”

เพื่อให้แนวทางการพัฒนาทั้งคุณภาพของบุคลากรและคุณภาพของการทำงาน แปลงมาเป็นเรื่องที่สามารถทำ
และจับต้องได้ เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่จะช่วยทำให้บุคลากรสามารถทำงานการให้คำปรึกษาได้เป็นอย่างดี

“....อันที่ 2 คือต้องมี ยุทธศาสตร์ คุณทำงานใหญ่ คุณต้องอาศัยยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แปลว่าอะไร
ก่อนทำยุทธศาสตร์คือคุณต้องเขียนภาพตัวนั้นให้มาก่อน เราเรียกภาพตัวนั้นว่าวิสัยทัศน์
เขียนภาพตัวนี้ให้ชัดก่อน ยุทธศาสตร์ที่ดีอย่าเพื่อนะ ต้องจับต้องได้ เช่น วิสัยทัศน์ของ 7-11 คืออะไร
อิมสะดวก นี่คือนโยบายของเขา จับต้องได้ไหม จับต้องได้ อิมคือ แปลงเป็นวิสัยทัศน์ อิมคือ
มีของกินมากกว่าของใช้ สะดวกคือ มีอยู่ทุกหัวมุมตึก จากวิสัยทัศน์แปลงเป็นการปฏิบัติให้เห็นเปล่า มันไม่เพื่อ
เราจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมันเพื่อ...”

ประเด็นต่อมา “การมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)” และ “การเรียนรู้
โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้ชนะ” เป็นอีกหนึ่งความสามารถที่ผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาควรที่จะมี

เพื่อที่จะสามารถจัดการเปรียบเทียบ และแนะนำแนวทางการปฏิบัติอื่น ๆ ที่ใช้ได้ดีในบริบทที่แตกต่างกัน มาประยุกต์ให้เข้ากับองค์กรที่มารับคำปรึกษาได้เป็นอย่างดี

“...Best Practice มีอยู่มากมายแล้วในโลกนี้ ต่างชาติทำมาก่อนเรานานมาก ญี่ปุ่นทำมาก่อนเรานานมาก ทำไมเราไม่ไปเรียนรู้วิธีการจากญี่ปุ่น ทำไมเราไม่เรียนรู้วิชาการมาจากฝรั่ง แต่เรามาเรียนรู้วิธีการแบบไทย ๆ มันก็ได้แบบไทยๆ คำว่าไทย ๆ มันเจ็บปวดนะ เราก็อยู่แบบไทย ๆ แล้วจะไปสู้ฝรั่งได้ไง ซึ่งสู้ไม่ได้มันจะสู้แบบนี้ได้อย่างไรก็สู้ไม่ได้...”

“...คนที่เขาทำมาก่อนแล้วเขาประสบความสำเร็จ ไปเรียนรู้จากเขา คุณเคยเรียนรู้จาก Samsung ทำไม Samsung ถึงชนะ Apple ได้ คุณต้องเรียนรู้จากเขาแบบนี้ Samsung ตอบโจทย์ได้หมดตั้งแต่ 1,500 บาท ถึง 28,000 บาท ไซ้ใหม่ คนที่มีความสามารถซื้อมี 1,500 บาท แล้ว 1,500 คือ Samsung Hero มี 28,000 บาท ก็ไปซื้อ Galaxy S6 ... และต่อมาก็คือ การจัดการความรู้มันต้องตอบโจทย์องค์กร สิ่งที่คุณจะต้องตอบโจทย์องค์กร ถ้าคุณไม่ตอบโจทย์องค์กร ไม่มีซีอีโอคนไหนหรอกที่เขาจะจ่ายเงินให้คุณมาอบรม KM ได้ทุกปี ๆ...”

นอกจากความรู้และทักษะในเชิงทฤษฎีแล้ว

อีกคุณสมบัติหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย คือ การยึดหลักธรรมคำสอนตามหลักศาสนา ในหลักของ สุจิตฺติ คือ การฟัง พูด อ่าน เขียน และหลักสังคหวัตถุ 4 ที่เป็นหลักธรรมแห่งการเรียนรู้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

“.... 4 ทักษะ สุจิตฺติ อันนี้สำคัญที่สุดเลย ถ้าคุณไม่มีอันนี้คุณอย่าทำเลย KM ยังทำไม่ได้ และมีสิ่ง ๆ หนึ่งที่เรียกว่าสังคหวัตถุ 4 มีธรรมข้อหนึ่งเรียกว่าสังคหวัตถุ 4 ผ่านปิยวาจา อัจฉริยา สมานัตตา ต้องมีข้อนี้ มีสังคหวัตถุ 4 คุณถึงจะทำเรื่องนี้ประสบความสำเร็จได้ KM ที่อาจารย์วิจารณ์พูดอยู่ตลอดเวลา KM เป็นเรื่องของการให้ KM เป็นเรื่องของคนดี เป็นเรื่องของสังคมคนดี เป็นเรื่องของสังคมของการให้ การให้ที่ไม่หวังผลตอบแทน ให้ที่ยั่งยืนคือให้ความรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนาองค์กร ยังจดจำไว้จนถึงทุกวันนี้อาจารย์วิจารณ์พูดอย่างนี้ไว้ มันเป็นเรื่องที่เป็นลักษณะ เป็นคาเร็คเตอร์ (Character) ของคนที่เป็นอย่างนี้...”

ไม่ว่าจะเป็นการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดในเชิงยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามแนวทางที่ดีที่สุด การดำเนินการตามผู้ที่ชนะ รวมถึงการปฏิบัติตามหลักธรรมทางศาสนา ต่างเป็นคุณสมบัติที่ต้องการในตัวบุคลากรขององค์กร

3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.

ในกรณีของบริษัท เดอะเลคเชอร์เลอร์ฯ การที่จะให้บุคลากรมีคุณสมบัติในเรื่องของการคิดอย่างเป็นระบบ มีแนวความคิดเชิงยุทธศาสตร์ การประยุกต์ในการนำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ในการประยุกต์ใช้ตามแบบผู้ชนะ และการเข้าใจถึงหลักธรรมคำสอนการเรียนรู้อย่างประสบความสำเร็จ ดังที่กล่าวมานี้ วิธีการแรกที่จะสร้างให้บุคลากรได้ตามแบบอย่างประเด็นแรก คือ ให้มีการพัฒนาในเชิงการปฏิบัติ หรือการสร้างความรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง (Practical Knowledge) แต่สำหรับประเทศไทยมักมุ่งเน้นการสอนในเชิงวิชาการ ทฤษฎี

“...ประเทศไทย ต้องบอกเลยว่า คนสอน KM ในประเทศไทยมันมีแต่ในหนังสือวิชาการ ล้วน ๆ คนเรียน KM ออกไป แล้วถามต่อว่าต้องทำอะไรต่อ มีก็ทำอะไรต่อไปไม่ได้...”

“...เรียนทฤษฎีก็เหมือนมีทฤษฎี ไปดูแต่ทฤษฎี แต่ทำไม่ไม่มีใครสอบ Practical เลย ประเด็นที่ 1 ไม่เคยทำ Practical มาก่อน...”

นอกจากการที่สร้างความรู้ในเชิงการปฏิบัติงานจะช่วยพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการของ บริษัท เดอะเลคเชอร์เลอร์ฯ แล้วยังมีอีกหนึ่งวิธีการในการปรับกระบวนการคิดใหม่ แนวความคิดในการเข้าไปสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงการสร้างการยอมรับ และหารูปแบบวิธีการปรับตัว เพื่อที่จะสร้างบุคลากรตามที่ต้องการ

“... 1.ต้องเปลี่ยนตั้งแต่ทัศนคติองค์กร เปลี่ยนตั้งแต่พฤติกรรมอย่างหนึ่งก่อน คือ Change Management มันเข้ากับ KM อยู่นะ Change Management มันเข้ากับ Knowledge Management คนไทยไม่ชอบอ่านหนังสือ ก็ทราบกันอยู่ อ่านหนังสือปีละ 8 บรรทัด โดนว่าก็สมควรแล้ว...”

4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร และ องค์กร ในข้อ 2.

อุปสรรคที่เป็นรูปแบบโดยทั่วไปของการพัฒนาบุคลากร ประการสำคัญคือ ความไม่สนใจใฝ่รู้ใฝ่เรียนของคนไทย และรวมถึงการจัดการความรู้ของเมืองไทยที่ยังไม่เป็นระบบ และความเข้าใจที่ผิดพลาดในเรื่องของการจัดการความรู้ ทำให้การพัฒนาบุคลากรของบางองค์กรมีปัญหา

“ไม่อ่านหนังสือ แต่เราไม่ได้เปิดหนังสือสอนนะ เรา apply สิ่งที่เราปฏิบัติเป็น practical นั่นคือประเด็นสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ KM บ้านเรามันไปไกลไม่ได้ มันหลุดวิชาการ ไปดูลิเวลา คือคนที่มาหาอาจารย์ที่เมล์มาก็จะเกิดการเลียดชิปมา บาดเจ็บสาหัสมาก โดนไอนุ่นมา ไอนุ่นมาเรื่อย พอบอกไหนดูซิมาทำอะไร มีอะไรมาบ้าง ไหนดูซิ นี้อาจารย์เราก็เอาจากนู่นนี่นั่นมา ไหน มีแต่ Peter Senge

มันเกี่ยวอะไรกับ KM คือ คนเอา

Peter Senge มาสอนเรื่อง KM มันผิดไปแล้ว...”

“...เราไม่มีระเบียบวิธีในการทำ KM ซึ่งสิ่งเหล่านี้ฝรั่งทำมาหมดแล้วน้อง ฝรั่งเขาทำหมดละ บริษัทที่ปรึกษาต่างชาติเค้าทำพวก model พวกนี้หมด องค์กรใหญ่มันทำเรื่องนี้หมด องค์กรใหญ่ ๆ ไม่แปลกใจเลย ปตท. ThaiOil โรงแยกก๊าซธรรมชาติ IRPC พวกนี้ให้ KM เป็นกอบเป็นกำมากเลย ไปถาม IRPC ถามว่าตรงนี้มีองค์ความรู้ที่เกิดการปฏิบัติงานก็เรื่อง เค้าบอก 5,000 เรื่อง แปลว่าเค้ามี Knowledge Management ที่เป็นระบบ ได้ 5,000 เรื่อง แต่ที่ตอบไม่ได้เพราะอะไร มีจัดแต่กิจกรรม KM Day จัดกันทำไมทุกปี ถามจริงจัดแล้วไม่ได้ Knowledge Assets เลย อย่างนี้มันเป็นความล้มเหลวของระบบ KM บ้านเราจริง ๆ ที่ไม่สามารถพัฒนาให้คนมันเกิดการเรียนรู้ได้จริง ๆ เพราะมันไม่มีแบบ...”

อุปสรรคอีกส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร คือ ความรู้ที่ได้จากกระบวนการยังไม่ผ่านการตรวจสอบ ทำให้ความรู้ที่ได้ยังเป็นความรู้ที่มีทั้งส่วนที่คาดว่าถูกต้อง และส่วนที่คาดว่าผิด การตรวจสอบจึงเป็นกระบวนการที่ต้องนำเข้ามาเพื่อที่จะกลั่นกรองความรู้ให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

“...เป็นประเด็นของการทำ Knowledge Audit มันไม่มีใครยืนยันว่าเป็นความรู้เป็นสาระณะปัญญาแบบนี้มันถูกหรือมันผิด แต่ว่าในองค์กรมันต้องมีระบบ Knowledge Audit ว่าความรู้นี้ถูกต้อง ระเบียบนี้ใช้ได้...”

ประเด็นอุปสรรคต่อมาคือ ผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่รู้ไม่ทราบถึงวิธีการในการจัดทำ ทำให้ผลเสียที่เกิดขึ้นกลายมาเป็นการที่องค์กรไม่เกิดการพัฒนารวมถึงการมีความรู้ว่าจะต้องทำอะไร แต่ไม่สามารถดำเนินการกระทำได้ซึ่งเป็นปัญหาในการพัฒนาด้วยเช่นกัน

“...อันนั้นเป็นข้ออ้าง มันเหมือน KM คนเป็นผู้บริหารองค์กรอยากได้ KM แล้วมีข้ออ้างมากมายแปดพันอย่าง นั่นคืออุปสรรค คนไม่พอ งานเยอะ ไม่มีเวลา เราต้องทำธุรกิจก่อน... KM มันเหมือนการออกกำลังกาย รู้ว่าดีแต่ขี้เกียจทำ แต่ไม่ทำ ทุกคนรู้ดีหมดแต่ขี้เกียจทำ...”

“...1. นะรู้ว่าดี 2. คือไม่รู้จะทำยังไง ไม่รู้จะเริ่มยังไง เพราะมันไม่มียุทธศาสตร์ที่มันเป็นระดับ Best ให้ทำ มันไม่มีเหมือนกับว่า Template ให้ทำ ... มีเหมือนกันนะ ราชการ กพร. เคยทำ เป็นทะเล กว้างมาก 1. นะเขาบอกว่าการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอน 1.บ่งชี้ความรู้ 2. รวบรวมความรู้ บ่งชี้ยังงี้ ชี้ยังงี้ละ 3. รวบรวมยังงี้...”

“...รู้รีไปล่าอุปสรรคของบ้านเรา มีแต่ Know How) แต่ไม่มี How to และ How do แล้วอยากสร้างให้เป็นรูปธรรม กลัวไม่เป็นรูปธรรม เพราะเห็นรายชื่อผู้ประชุมแต่ละท่านแล้ว เป็นเทพทั้งนั้นเลย นักคิดทั้งนั้น อยากเห็นเป็นรูปธรรม ต้องได้ ต้องเกิด Productivity ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย KM ต้องทำให้ได้ 1.ทำให้Productivity เพิ่ม, Quality เพิ่ม, Cost ลดลง, Delivery ส่งมอบสินค้าทัน เร็วขึ้นกว่าเดิม พนักงานมีความปลอดภัย ความรู้เพิ่มขึ้น เกิดการและเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องแบบนี้...”

ผู้บริหารไม่เข้าใจกระบวนการในการจัดการความรู้อย่างแท้จริง เพียงเพราะเห็นผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ แล้วจึงมีคำสั่งรีบเร่งให้จัดทำโดยไม่มีการวางแผน ทำให้การจัดการความรู้เป็นแบบไม่มีทิศทาง

“...มันไม่ใช่ มันจะโดด ๆ ไม่ได้ มันต้องไปเกาะเกี่ยวกับเรื่องอื่นๆ ระบบคุณภาพ ไปเกาะเกี่ยวกับระบบ Competency เกาะเกี่ยวกับอะไรต่าง ๆ เยอะแยะมากมาย HR มันลอย ๆ ไม่ได้ ผู้บริหารเลยมองไม่เห็น เห็นเดินมาถามทุกอาทิตย์ KM ไปถึงไหน ปลุกต้นไม้วันนี้มาถามหาลูกมะม่วง คือเข้าใจ แต่ผู้บริหารคนอื่นๆ ไม่รู้เขาจะเข้าใจหรือเปล่านะ คนที่เข้าใจเขาก็จะเข้าใจนะ อุดหนุนรอ แล้วพอวันที่เขาได้กินมะม่วง เขาจะมีความสุขนะ ก็ต้องรอให้ถึงวันนั้น...”

5. ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม เพื่อให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

ในอนาคตบริษัท เดอะ เลคเชอร์เลอร์ฯ ต้องการที่จะเห็นประเทศไทยมีการใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้มากขึ้น มีสังคมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร ต้องการทำให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมีฐานความรู้ของตนเอง รวมถึง

แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการมีระบบสนับสนุน มีระบบฐานข้อมูลความรู้ และเครื่องมือทางเทคโนโลยีจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ และพัฒนาไปได้ตามเป้าหมาย คือ การเป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหาให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

“...คนไทยทั่วไปเนี่ย 1. นอกจากพื้นฐานที่มีจิตใจ มีจิตใฝ่ใฝ่เรียนรู้ มีสังคหวัตถุ 4 มี Social Capital, Love, Share, Trust, Safety อะไรต่าง ๆ ตามหลัก Soft Side ของ KM ทุกอย่างแล้ว คุณต้องรู้จักที่จะทำแบบนี้ด้วย รู้จักที่จะแบ่งปัน การที่จะรู้จักแบบนี้ได้ คุณต้องมีระบบที่สนับสนุน เรื่องพวกนี้คุณเพียงพอ ต้องมีระบบ ตอนนี้เรากำลังพูดถึง การจัดการความรู้วัฒนธรรมองค์กร เราไม่ใช่การจัดการความรู้ระดับปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาชาวบ้านอีกเรื่องหนึ่ง มันมีเยอะแต่มันอีกเรื่องหนึ่ง

เราทำแบบนี้ไม่ได้ ประชาชนชาวบ้าน ภูมิปัญญาชาวบ้านคุณต้องถ่ายทอดความรู้แบบที่อาจารย์บอก
ถ่ายทอดความรู้แบบ Socializations คุณ พูดคุย สอนทำ จับมือทำ แล้วเอาไปดูของจริง มันเป็น Practical
Knowledge องค์กรมันทำแบบนี้ไม่ได้ องค์กรมันต้องเป็น Systems ถ้าเรากำลังพูดถึงมิติ KM ขององค์กร
คุณต้องพูดถึงมิติของคลังความรู้ หรือเรียกว่า Database องค์กร Database
ที่เป็นองค์กร...ระบบคลังความรู้มันคือระบบ DSS Decision supporting Systems คือ DSS
ที่ผู้บริหารเห็นแล้ว รู้ละ ตัวแดงเพียบ ยอดขายก็แดง ยอดผลิตรก็แดง ยอดของเสียก็แดง เกิดอะไร เกิด
Information เกิด Knowledge รู้แล้วว่าจะทำอย่างไรก็ตัวแดงก็ไป Action จนเกิด Solution จนเกิดปัญหา
ไปสร้างนวัตกรรม ไปสร้าง Solution ในการแก้ไข 10 ปีข้างหน้าต้องเป็นแบบนี้ ไม่ใช่หนังมโน...”

“...อยากเห็นบ้านเราเป็นสังคมของการเรียนรู้ สังคมของ Information ครูอาจารย์ชอบอาจารย์ไว้อยู่
3 คำ ว่า ถ้าคุณจะวิพากษ์อะไร วิจารณ์อะไร หรือแสดงความเห็นอะไร คุณต้องมี 3 ข้อนี้ก่อนที่คุณจะตัดสิน
วิพากษ์ วิจารณ์ 1.คุณต้องมี Body of Knowledge : BOK คุณต้องรู้เรื่องเหล่านั้นดีพอ
มีองค์ความรู้เรื่องเหล่านั้นดีพอ เข้าใจปะ 2.คุณต้องมี Information มีข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนความรู้
นั้น และ 3.คุณต้องมีประสบการณ์มากพอที่จะพูดเรื่องเหล่านั้น ถ้าคุณไม่มี 3 อันนี้ คุณไปพูดมาคือ มโนล้วน ๆ
คิดเอง เออเอง...”

นอกจากนี้ บริษัทฯ มุ่งหวังที่จะสร้างนักจัดการความรู้ (Facilitator)
เพื่อที่จะสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำสิ่งที่ลูกค้าขององค์กรควรที่จะปฏิบัติ
เพื่อที่จะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ เป้าหมายของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี
รวมถึงแก้ไขปัญหาในเรื่องของการที่องค์กรมีคนเก่ง แต่ไม่สามารถถ่ายทอดได้
เป้าหมายหนึ่งในการสร้างนักจัดการความรู้ขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ
เพื่อที่จะช่วยออกไปให้คำปรึกษาและจัดการความรู้ให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

“...โลกความเป็นจริงเป็นแบบนี้จริงๆ นะ ในองค์กร วิศวกรเก่งๆ พูดไม่เป็น ถ่ายทอดไม่เป็น
แต่ทำเป็นบอกเขามา ไม่ต้องมาบอกโน่นนี่ บอกว่าอยากได้อะไรเขาทำได้ หน้าที่ของคนที่จะไปทำเรื่องนี้ก็คือ
เขาเรียกว่า นักจัดการความรู้ หรือที่เรียกว่า Facilitators ประเทศไทยไม่มีโรงเรียนสอนนักจัดการความรู้
มีโรงเรียนสอนอย่างอื่น นักทำขนมเค้ก นักทำอะไรต่าง ๆ เยอะเยอะ แต่ไม่มีโรงเรียนสอนนักจัดการความรู้
นี่คือปณิธานที่อาจารย์ตั้งไว้และพัฒนา เราเรียกว่า KM FA พยายามทำมาตั้ง 5-6 รุ่นนะตอนนี้
พัฒนานักจัดการความรู้ ทำมา 5-6 รุ่น มีไม่กี่โรงเรียนที่สอนเรื่องนี้ไง เพราะว่าคนสอนเรื่องนี้จะต้องสอน Soft
side สอน Hard side ไปถอดความรู้ของเขา น่องแก่งไขใหม่เรื่องนี้ ไหนถอดความรู้มาลิ ไขใหม่ ไม่ใช่...”

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

การจัดการความรู้ มุ่งเน้นเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ
เพื่อให้การกระบวนกรในการสร้างความรู้ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
จนสามารถออกมาเป็นองค์ความรู้ที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้

“...ระบบ คือขั้นตอนที่ถูกรวบรวมไว้เป็นขั้นเป็นตอนเป็นอย่างดี ว่ายังไงความรู้ รวบรวมยังไง
ใครตรวจความรู้นั้นว่าใช้ได้ ความรู้นั้น Expire เมื่อไหร่ ความรู้นั้นจะใช้กับคนกลุ่มไหน
สารสนเทศอะไรที่จะใช้เกี่ยวข้องกับความรู้นั้น ระบบเทคโนโลยีที่มาใช้นี้คืออะไร นีคือ Systems
ทั้งหมดเลย...”

ทำให้คำว่า “ระบบ”

กลายมาเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ความรู้
เพื่อที่จะให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้

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

หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้น เป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

การที่บริษัทฯ เป็นกิจการที่ให้คำปรึกษาทำให้มีการเล่าถึงประสบการณ์ขององค์กรที่ได้ไปให้ปรึกษา
โดยประการแรก คือ การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit)
เพื่อตรวจสอบความรู้ก่อนที่จะนำเสนอข้อมูลขึ้นใช้ในองค์กร ให้มีความถูกต้อง
และความมีประโยชน์ของความรู้
จะได้เป็นการมั่นใจว่าความรู้ที่มีการจัดเก็บรวบรวมจะสามารถนำมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี
ประการต่อมาการมีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อการจัดเก็บ
สำหรับพื้นที่ที่จะใช้ในการจัดเก็บข้อมูลเข้าระบบ เพื่อที่จะทำให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ได้อย่างทันที่
มีรูปแบบที่ง่ายต่อการใช้งาน รวมถึงแนวทางที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจ

ยกตัวอย่างเช่น เรื่องการจัดการคลังความรู้ของกองทัพเรือ
ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหาโดยนำเสนอในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจ
และมีหน้าที่การใช้งานที่หลากหลายครบวงจร ทำให้ผู้ใช้งานรู้สึกไม่เป็นภาระ และมีความสุขที่จะใช้งาน

“...ไปเจอวิศวกรชาวสเปนคนหนึ่งที่เขามาซ่อมเรดาร์ของเรือจักรีนฤเบศร อาจารย์เป็นที่ปรึกษา KM
ให้กองทัพเรือด้วย กองทัพเรือทำมา 3 ปีละ นี้เข้าปีที่ 3 เขาต้องซ่อมเรดาร์
นายทหารก็พาอาจารย์ไปแนะนำให้รู้จัก นี้เราก้ไปดูปัญหาเกี่ยวกับเรดาร์ ซึ่งนี้ภาพ มันต้องไม่ชัดเจน

ที่นี้ทำอะไร มีโน้ตบุ๊กอยู่ตัวเดียว เปิดโน้ตบุ๊กขึ้นมาต่อกับฐานข้อมูล แล้วก็ดู
เปิดฐานข้อมูลขึ้นมาแล้วก็คีย์ข้อมูล คีย์เสร็จ มันบอกอาการมา
ถ้าเป็นแบบนี้มันควรจะเป็นอาการเสียจากอะไรได้บ้าง ลิสต์ขึ้นมา 20-30 บรรทัด อาจารย์ก็นั่งดูอยู่โอเค
ระบบตัวนี้มันโอเคเลย...”

“...อาการนี้มันสามารถเกิดจากอะไรได้บ้าง เราก็มานั่งดู มันน่าจะเป็นตัวนี้ มันก็จิ้มตัวนี้ต่อไป
รู้เปล่ามันเปิดอะไรออกมา มันไปเปิดว่าถ้าอันนี้เสีย ต้องเปลี่ยนอะไหล่ตัวไหนบ้าง ขึ้นรูปอะไหล่มาให้เลย...”

“...มันบอกอะไหล่มา อะไหล่มันมีไอคอนเล็ก ๆ 2 ตัว คลิกไอคอนตัวหนึ่งเข้าไป เปิดอะไรขึ้นมา
มันไปเปิด Document ตัวหนึ่งขึ้นมา เป็นคู่มือการเปลี่ยนอะไหล่ตัวนี้ ไอคอนตัวนี้เวลาคลิกเปิดไป
มันไปเปิดเป็นคลิปวิดีโอ ขั้นตอนการเปลี่ยนอะไหล่ตรงนี้ ... ตอนนี่ข้าง ๆ Icon มันบอกเลข 0 อันนี้เลข 1
แล้วอะไหล่ตัวอื่นก็บอกว่า 30 ... สรุป 30 บอกอะไรรู้เปล่า อะไหล่ตัวนี้ใน Stock ตอนนี้มีเหลือเท่าไร
แล้วสิ่งที่ต้องเปลี่ยนคืออะไหล่ตัวนี้ มันต้องเปลี่ยนอะไหล่ 3 ตัวนี้ มาคลิกตรงนี้มันบอกอะไร
สมมติเราไปเปิดอีกWindows มันคลิกตรงนี้แล้วเปิด หน้าต่างขึ้นมา ตรงนี้คือการสั่งจองอะไหล่
แล้วมันบอกมาเลยจะ Ship มาถึงประเทศไทย
45 วัน...”

8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

บริษัท เดอะ เลคเซอร์เลอร์ฯ เป็นองค์กรที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่
การให้ความรู้จึงมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรลูกค้า โดยมีมุมมองการจัดการความรู้
ที่เป็น “ระบบ”
ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้องค์กรที่รับคำปรึกษาสามารถนำระบบที่เกิดจากการเรียนรู้ไปดำเนินการจัดการเรียนรู้ต่อ
ไปได้ รวมถึงมีการมุ่งเน้นความรู้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรที่รับคำปรึกษาเกิดการเรียนรู้
โดยการปฏิบัติอันจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
รวมถึงการมีนักจัดการความรู้ภายในองค์กรที่สามารถใช้เครื่องมือ และระบบที่มีอยู่ภายในองค์กร
นำมาใช้ในการจัดเก็บและสรรค์สร้างองค์ความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้ในที่สุด