

จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร. ๓. อุปสรรคและหลุมพราง

สามบทแรกในบันทึกชุดนี้ เป็นการสรุปเรื่องราวทั้งหมดของ “การจัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร” โดยมองจากมุมที่ต่างกัน ในตอนที่สามนี้ มองจากมุมของอุปสรรค และประสบการณ์การดำเนินการที่ผิดพลาด

[จัดการความรู้](#) สู่เนื้อในองค์กร. ๓. อุปสรรคและ [หลุมพราง](#)

บันทึกชุด [จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร](#) นี้ ตีความจากหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook : A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization โดย Nick [Milton](#) & Patrick Lambe สาระในตอนที่ ๓ นี้ได้จากการตีความบทที่ 3 Barriers and pitfalls

สามบทแรกในบันทึกชุดนี้ เป็นการสรุปเรื่องราวทั้งหมดของ “ [การจัดการความรู้](#) สู่เนื้อในองค์กร ” โดยมองจากมุมที่ต่างกัน ในตอนที่สามนี้ มองจากมุมของอุปสรรค และประสบการณ์การดำเนินการที่ผิดพลาด

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนยิ่ง โอกาสดำเนินการผิดพลาดจึงมีได้มากมาย การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นจึงมีประโยชน์มาก เพื่อจะได้ระมัดระวังไม่ทำผิดซ้ำอีก ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook ได้รวบรวมเรื่องราวในบทนี้ทั้งจากการสอบถามนักจัดการความรู้มืออาชีพ, จากผลงานวิจัยหรือหนังสือ, และจากประสบการณ์ของตนเอง

หลุมพราง ๑๒ ประการ

- ทำ KM แบบไม่มุ่งเป้าพัฒนาธุรกิจหลัก
- ไม่แนบแน่นกับธุรกิจ
- ไม่มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- ไม่เน้นที่ความรู้ที่มีคุณค่าสูง
- ไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าเกิดผลลัพธ์ที่วัดได้
- ไม่ได้เอาใจใส่ลงทุน KM (KM Enabler) ทั้งสื้ออย่างเท่าเทียมกัน
- ดำเนินการ KM เพียงบางองค์ประกอบ ไม่ได้ดำเนินการครบทั้งระบบ
- ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่า KM เป็นสิ่งยาก
- ไม่ได้ดำเนินการเป็นโปรแกรมจัดการการเปลี่ยนแปลง
- ทีม KM เทศนาเฉพาะต่อผู้มีศรัทธา
- ทีม KM ไม่ได้จัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญเข้าร่วมอย่างครบถ้วน
- ทีม KM มีสมรรถนะไม่ตรงความต้องการ

ปัจจัยลบหรืออุปสรรค

ปัจจัยลบหรืออุปสรรคต่อความสำเร็จของ KM เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ และไม่สนับสนุน
- ประเด็นเชิงวัฒนธรรม
- ขาดการมอบหมายบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ (roles and responsibilities)
- ขาดสิ่งจูงใจ
- ขาดข้อกำหนดวิธีการดำเนินการ KM
- ให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่ดี (เช่น ส่งเสริมการแข่งขัน, เน้นเฉพาะกิจกรรมที่ก่อรายได้, เป็นต้น)
- ไม่ได้รับการสนับสนุนจากแผนกสำคัญ เช่น แผนกทรัพยากรบุคคล, แผนกไอที, เป็นต้น
- มีเทคโนโลยีไม่เพียงพอ

ปัจจัยบวกหรือสนับสนุนความสำเร็จของการประยุกต์ระบบ KM

ปัจจัยบวก หรือสนับสนุนความสำเร็จของการประยุกต์ระบบการจัดการความรู้ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ ได้แก่

- การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- การมีหลักฐานว่า KM มีคุณค่า
- การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการสนับสนุนจากทีม KM/ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ใช้กระบวนการ KM ที่ได้ผล
- KM มีคุณค่าต่อพนักงาน
- เทคโนโลยีใช้การง่าย
- การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน
- มีความรับผิดชอบ และบทบาทต่อ KM ชัดเจน
- มีระบบแรงจูงใจต่อการทำ KM

ปัจจัยบวกที่ ๒ และที่ ๕ เป็นเรื่องคุณค่า คือคุณค่าต่อองค์กร กับคุณค่าต่อพนักงาน หากทำให้เกิด คุณค่าที่เห็นได้ชัด

ก็จะได้ใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และความร่วมมือจากพนักงานทั่วไป และจะช่วยให้ค่อยๆ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นๆ

นี่คือที่มาของคำแนะนำให้ใช้แนวผสม ระหว่างวิธีการ ๕ ขั้นตอน (วิธีที่ ๖) กับวิธีการฉวยโอกาสสร้างผลงานเร็ว (วิธีที่ ๓) ในตอนที่แล้ว

จะเห็นว่า เทคโนโลยีไม่ใช่ปัจจัยบวกในระดับสูง และไม่อยู่ในรายการปัจจัยลบ ดังนั้น หากมีผู้เสนอ ให้เริ่มที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว โปรดอย่าเชื่อ

บทเรียนจากประสบการณ์

หลุมพรางที่ ๑ ทำ KM แบบไม่มุ่งเป้าพัฒนาธุรกิจหลัก

นี่คือความผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดในการทำ KM คือเป้าหมายไม่ใหญ่ และไม่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การทำ KM เพื่อเพิ่มการและเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเพิ่มการไหลของความรู้ หรือเพื่อแก้ปัญหา หน่วยงานเล็กๆ จะไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร เป้าหมายที่แท้จริงถูกต้องคือการนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร และ เปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรเรียนรู้

กรณีศึกษา ทีม KM ของบริษัทแห่งหนึ่งนำ แผนยุทธศาสตร์ KM ไปเสนอต่อทีมบริหารของบริษัท ยุทธศาสตร์ที่นำไปเสนอเป็นยุทธศาสตร์ที่ดี แต่ขาดโฟกัสที่ธุรกิจหลัก โขดที่ทีมบริหารไม่ทำให้โครงการตกไป แต่อนุมัติให้ดำเนินการได้โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องดำเนินการให้สนับสนุนเป้าหมายการเติบโตขององค์กร การดำเนินการ KM โดยยึดเป้าหมายดังกล่าว ทำให้เกิดความสำเร็จ ในหลายปีต่อมา บริษัทมีเรื่องราวมากมาย ของการสร้างมูลค่าเพิ่ม ผ่านกิจกรรม KM

รายละเอียดของการจัดการความรู้แบบมุ่งเป้าพัฒนาธุรกิจ จะอยู่ในตอนที่ ๒๒

หลุมพรางที่ ๒ ทำ KM แบบไม่แนบแน่นกับธุรกิจ

กิจกรรม KM จำนวนมาก ไม่ยั่งยืน เนื่องจากไม่แนบแน่นหรือฝังเป็นเนื้อในของธุรกิจ ไม่บูรณาการ เข้าในโครงสร้างขององค์กร ไม่อยู่ในการทำงานตามปกติ การทำ KM แบบแยกตัวนี้ มักเกิดขึ้นเนื่องจาก มีผู้นำที่นำเชื่อถือ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ผู้นำย้ายไปทำงานอื่นหรือย้ายองค์กร กิจกรรม KM ก็จะเสื่อมถอย

เป้าหมายของการประยุกต์โปรแกรมการจัดการความรู้ คือการสถาปนาระบบ KM ที่มีความ สามารถดำรงอยู่ในทุกธุรกิจขององค์กร โดยได้รับการสนับสนุน และมีระบบกำกับดูแลอย่างดี มีหลักฐานแสดงผลต่อการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการมีคุณค่าต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะบรรลุเป้าหมายนี้ได้ กิจกรรม KM ต้องแนบแน่นอยู่กับธุรกิจหลักขององค์กร

หลุมพรางที่ ๓ ไม่มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

เพื่อฝัง KM เข้าไปในเนื้อในของโครงสร้าง วิธีปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร ต้องการ การเปลี่ยนแปลงวิธีทำธุรกิจ เช่นอาจต้องเปลี่ยนนโยบายด้านแรงจูงใจ จากเน้นการแข่งขัน สู่เน้นการร่วมมือ หัวหน้าสายงาน (Line Manager) ต้องรับผิดชอบคุณภาพของชุมทรัพย์ความรู้ และกระบวนการหมุนเกลียว ยกระดับความรู้ สำหรับใช้ขับเคลื่อนธุรกิจหลักในความรับผิดชอบของตน หากไม่มีสภาพนี้ ทีมริเริ่มดำเนินการ KM (KM Implementation Team) ต้องรับผิดชอบการแก้ไข รายละเอียดของบทบาทของผู้บริหารระดับสูง อยู่ในตอนที่ ๗

กรณีศึกษา ในการเริ่มดำเนินการ KM ในบริษัทแห่งหนึ่งในสิงคโปร์ ฝ่ายบริหารและทีมชี้ทิศทาง KM มีความเข้าใจ KM จำกัด จึงหวังผลสูง โดยมีทรัพยากรสนับสนุนน้อย ทั้งในด้านงบประมาณ การลงแรง และเวลา เป็นตัวอย่างเตือนใจทีมเริ่มดำเนินการ KM ว่าต้องสื่อสารกับฝ่ายบริหาร จนเข้าใจตรงกันว่า การริเริ่มดำเนินการ KM ต้องมีการสนับสนุนด้านใดบ้างอย่างเหมาะสม จึงจะเกิดผลที่คาดหวัง

หลุมพรางที่ ๔ ไม่เน้นที่ความรู้ที่มีคุณค่าสูง

ความรู้ที่มีคุณค่าสูงมีลักษณะจำเพาะตามบริบทงาน การดำเนินการจัดการความรู้แบบเก็บความรู้ ที่มีคุณค่าสูงจากสายงานหนึ่ง แล้วหวังว่าจะใช้ได้ทั่วทั้งองค์กร มักประสบความสำเร็จต่ำ ดังนั้น ทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ จึงต้องมีความเข้าใจบริบทงานของผู้ต้องการใช้ความรู้ (end user) แล้วเลือกจัดเก็บและให้บริการค้นหาความรู้ที่มีคุณค่าสูงต่อผู้ใช้ตามลักษณะงานที่จำเพาะ ไม่ใช่จัดหาความรู้ กว้างๆ ไร้บริบทกำกับไว้ให้ ผมเรียกความรู้กว้างๆ ไร้บริบทว่า “ความรู้ไร้พรมแดน” หรือความรู้ไม่มุ่งผ้า ดูรายละเอียดได้ที่ <https://www.gotoknow.org/posts/462043>

ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนด ความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวด หรือความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (มีรายละเอียดในตอนที่ ๔) และต้องมีการตรวจสอบทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Asset Audit) ซึ่งจะมีรายละเอียดในตอนที่ ๑๑

หลุมพรางที่ ๕ ไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าเกิดผลลัพธ์ที่วัดได้

มีผู้ชำนาญการอธิบายกับดักของการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ไว้ ๒ ประการ คือ (๑) กับดัก จาก “ลูกค้า” (The Customer Trap) ที่จะต้องสนองความคาดหวังผลลัพธ์จาก “ลูกค้า” สองฝ่าย ฝ่ายแรกคือพนักงาน คาดหวังว่า ชีวิตการทำงานของเขาจะดีขึ้น ฝ่ายหลังคือผู้บริหาร คาดหวังว่าผลประโยชน์ของบริษัท และของสายธุรกิจของตน จะดีขึ้น ทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้จะต้องจัดการความคาดหวังให้อยู่ใน ระดับที่พอดี และสมดุลระหว่างสองขั้วนี้ และสนองความคาดหวังให้ได้ (๒) กับดัก “ฝันไม่ชัด” (Field of Dream Trap) คือทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เสนอผลลัพธ์ที่คลุมเครือ ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ติความผลลัพธ์ของต่างสายธุรกิจแตกต่างกัน ผลคือไม่เกิดความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสายธุรกิจ

ทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ จึงต้องเน้นที่ยุทธศาสตร์การสื่อสารผลลัพธ์ที่คาดหวังต่อ “ลูกค้า” ทั้งสองกลุ่ม ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และต้องส่งมอบผลลัพธ์ดังกล่าวให้ได้ รายละเอียดของการสื่อสารองค์กร อยู่ในตอนที่ ๑๙

หลุมพรางที่ ๖ ไม่ได้เอาใจใส่พลังหนุน KM (KM Enabler) ทั้งสี่อย่างเท่าเทียมกัน

พลังหนุน KM ทั้งสี่ (อยู่ในตอนที่ ๑) ได้แก่ ผู้กระทำบทบาท, กระบวนการ, เทคโนโลยี, และการกำกับดูแล

หากไม่มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบต่อ KM กิจกรรม KM ก็จะไม่มีความชัดเจน ไม่มีผู้รับผิดชอบ
ทำให้งานทั้งหมดเป็นภาระของทีมนิเทศดำเนินการจัดการความรู้ ทำให้ทีมมีงานมากเกินไปจนเกินไป และหมดแรงในที่สุด

หากไม่มีกระบวนการ KM ที่ชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องก็จะไม่รู้ว่าตนต้องทำอะไร หรือไม่รู้ว่าต้องทำอะไร

หากไม่มีเทคโนโลยี ผู้เกี่ยวข้องก็จะไม่มีเครื่องมือทำให้ความรู้ไหลออกไปนอกกลุ่มเล็กๆ

หากไม่มีระบบกำกับดูแล ก็จะไม่มีความชัดเจนของระบบ KM คนที่ทำ KM ก็จะทำงานเป็นกิจกรรมที่ทำก็ได้ ไม่ทำก็ได้ ในที่สุดผู้คนก็ไม่มีเวลาทำ

ส่วนที่มีลักษณะคือ บทบาท กับการกำกับดูแล การที่พลังงาน ๔ ด้านไม่เท่าเทียมกัน ก็เหมือนโต๊ะ ที่ขาสี่ขาไม่เท่ากัน ย่อมไม่เสถียร

หลุมพรางที่ ๗ ดำเนินการ KM เพียงบางองค์ประกอบ ไม่ได้ดำเนินการครบทั้งระบบ

ความผิดพลาดที่พบบ่อยคือ ดำเนินการ KM เฉพาะส่วนจัดรวบรวมความรู้ (collect) และนำขึ้นระบบ ไอที ให้คนนำไปใช้ ผลคือฐานข้อมูลความรู้ในระบบไอที
ถูกทิ้งร้าง ไม่มีคนสนใจ ความผิดพลาดอีกข้อหนึ่ง คือ ดำเนินการส่งเสริมการเชื่อมโยง (connect) ระหว่างคน โดยไม่มีการเก็บรวบรวมความรู้ทำเป็นฐานข้อมูล
ให้พร้อมใช้

กรณีศึกษา บริษัทแห่งหนึ่งต้องการเก็บความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ ที่ปรึกษาจึงไปจัดกระบวนการ retrospect (<https://www.gotoknow.org/posts/31630>

) ให้ เกิดเอกสารความรู้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้ผล และที่ไม่ได้ผล สองสามเดือนต่อมาเจ้าหน้าที่ของบริษัทก็แจ้งว่า กิจกรรม retrospect
ไม่ก่อประโยชน์ใดๆ ต่อมา เพราะปัญหาเดิมๆ ก็ยังเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานครั้งหลังๆ ซึ่งก็เป็น ความจริง
เพราะทางบริษัทไม่ได้นำความรู้ที่ได้ไปปรับขั้นตอนการทำงานปฏิบัติงาน

หลุมพรางที่ ๘ ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่า KM เป็นสิ่งยาก

การทำ KM เป็นสิ่งยาก หากไม่เปลี่ยนนิสัยหรือวิธีทำงาน หรือไม่ดำเนินการ KM ให้ตรงตามนิสัย หรือวิธีทำงานของพนักงาน
เช่นหากกำหนดให้พนักงานต้องล็อกอินเข้าไปแชร์ในเว็บไซต์ที่เขาไม่คุ้นเคย เขาจะรู้สึกว่ายาก แต่หากเชื่อมเว็บไซต์นั้น เข้ากับ Line หรืออีเมลที่เขาใช้อยู่แล้ว
การแชร์ประสบการณ์ ก็ไม่เป็นเรื่องยาก

อย่าหาทางปรับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเข้าหาระบบ KM ให้ปรึกษาพนักงาน และหาทางจัดระบบ KM ให้ตรงกับนิสัยการทำงานของพนักงานให้มากที่สุด รายละเอียดอยู่ในตอนที่ ๑๗

หลุมพรางที่ ๙ ไม่ได้ดำเนินการเป็นโปรแกรมจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในความเป็นจริง KM คือเครื่องมือเปลี่ยนแปลงองค์กร ไม่ใช่กิจกรรมนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร ไม่ใช่การนำงานอีกแบบหนึ่งเข้ามาใช้ในองค์กร แต่เป็นกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงวิถีคิดของพนักงาน KM เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญ กิจกรรมประจำวัน และนิสัยขององค์กรและของพนักงาน กิจกรรม KM ต้องดำเนินการในรูปของโปรแกรมสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้บริหารระดับสูงสนับสนุน มียุทธศาสตร์การสื่อสาร มีเป้าหมายสุดท้าย โดยมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ไม่ใช่หวังให้ทุกคนเปลี่ยนทันที ดังนั้นโปรแกรม KM ต้องทำงานร่วมกับโปรแกรมเปลี่ยนแปลงองค์กร และต้องจัดการสู่จุดเปลี่ยนทั้งองค์กร (tipping point) รายละเอียดอยู่ในตอนที่ ๑๘

สิ่งที่จำเป็นคือ การประเมินทรัพย์สินความรู้ (knowledge asset audit) และการประเมินวัฒนธรรม (culture assessment) เพื่อจัดการให้เกิดการไหลของความรู้ที่สำคัญยิ่งยวด

หลุมพรางที่ ๑๐ ทีม KM เทศนาเฉพาะต่อผู้มีศรัทธา

อย่าตกหลุมผู้มีศรัทธา ต่อ KM ซึ่งในช่วงต้นอาจมีราวๆหนึ่งในห้าขององค์กร ทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้มักไปพบเพื่อนร่วมองค์กรที่มีความกระตือรือร้นศรัทธาต่อ KM และติดอยู่ในพนักงานกลุ่มนั้น โดยลืมไปว่ายังมีพนักงานอีกครึ่งหนึ่ง (อาจราวๆหนึ่งในห้า) ที่เกลียด KM และอีกราวๆ สามในห้าที่ไม่สนใจ ต้องไม่ลืมหาทางสื่อสารรับฟังจากอีกสองกลุ่มนี้ รายละเอียดอยู่ในตอนที่ ๑๘

หลุมพรางที่ ๑๑ ทีม KM ไม่ได้จัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญเข้าร่วมอย่างครบถ้วน

ต้องทำ stakeholder mapping แล้วทำ stakeholder management สามอย่างคือ (๑) หาทางให้เข้าร่วมขบวนการอย่างเหมาะสมตามขั้นตอนของการริเริ่มกิจกรรม KM (systematic engagement), (๒) สื่อสารและรับฟังความเห็น (communication), และ (๓) ทำให้ KM มีการประสานสอดคล้องกับงานของ บุคคลเหล่านั้น (alignment)

หลุมพรางที่ ๑๒ ทีม KM มีสมรรถนะไม่ตรงความต้องการ

ในเมื่อ KM เป็นกิจกรรมสร้างการเปลี่ยนแปลง ทีมริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้จึงต้องมีสมรรถนะเป็น change agent และ change leader หัวหน้าทีมต้องมีสมรรถนะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่สามารถทำงานร่วมกับ คนในองค์กรได้ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ลงไปจนถึงพนักงานระดับล่างสุด มีความสามารถ ความมุ่งมั่น และอำนาจ ในการทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง

ที่สำคัญคือ ต้องมีสมรรถนะในการทำงานกับ “พลังทุนทั้งสิ้น” ของ KM อย่างได้ผล คือเกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร

สรุป

พื้่นำเอา “หลุมพรางทั้ง ๑๒” มาไตร่ตรองพิจารณาในขั้นตอนของการวางแผน และการริเริ่มดำเนินการ KM เพื่อหาทางหลีกเลี่ยงความล้มเหลวแบบ “ปลาตายน้ำตื้น”

วิจารณ์ พานิช

๒๗ พ.ย. ๕๙

[บันทึกนี้เขียนที่ GotoKnow](#) โดย [Prof. Vicharn Panich](#)