

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)



นายสุพจน์ รื่นเริงกลิ่น
นักวิชาการสาธารณสุข 5
ศูนย์อนามัยที่ 5 นครราชสีมา



ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

ขอบเขตการบรรยาย

1. แนวคิดการจัดการความรู้เบื้องต้น (Knowledge Management)
2. เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฟังลึก โดยใช้เทคนิคการประชุมโดยการเล่าเรื่อง (Storytelling)



การจัดการความรู้(Knowledge Management)

การจัดการความรู้ หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KM คือเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพแอดอนามัยสิ่งแวดล้อม

ประเภทของความรู้

ความรู้อาจแบ่งใหญ่ๆได้ 2 ประเภทคือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการอยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน
2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา




โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกันดังนี้

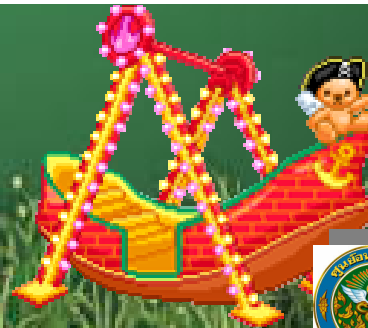
การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ๆ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป

การจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวที เพื่อให้มีการแบ่งปัน ความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป



คนสำคัญที่ช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้

-  1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO)
-  2. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer-CKO)
-  3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator-KF)
-  4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner-KP)
-  5. คุณประสาน (Network Manager)



กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

“โมเดลปลา” เป็นโมเดลอย่าง ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ



ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพแอดอนามัยสิ่งแวดล้อม

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเล็ก” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ



ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพแอดอนามัยสิ่งแวดล้อม

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม



บท KV คู่ KS



Knowledge
Sharing

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ภาพเมสซอร์ส
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ ก็คือจุดซึ่งทั้งสองข้าง



ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพแอดอนามัยสิ่งแวดล้อม

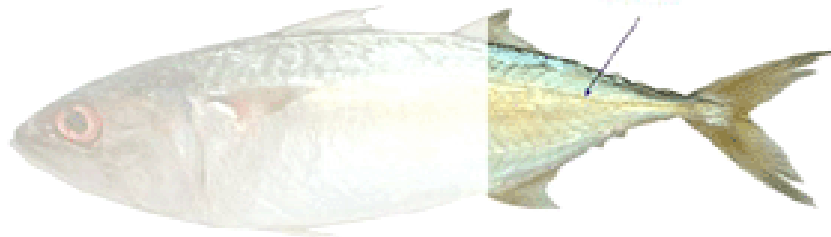
3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

ICT KCS ที่ KA



ส่วนหางสร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT
“สะเต็มหาง” สกัดคลังจาก CsPs

Knowledge
Assets



ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพแอดอนามัยสิ่งแวดล้อม

เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก



ความรู้หลักที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือ**ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge)** ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องยาก หรือไม่ได้เลย แลกเปลี่ยนยาก ในบางครั้งแม้เจ้าตัวก็ไม่รู้ว่าตนมีความรู้นั้น จึงต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้ใน ตลาดนัดความรู้ และในการประชุมระดมความคิด

วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกซึ่งผูกพันอยู่กับประสบการณ์หรือการปฏิบัติ วิธีที่ดีที่สุดคือทำให้ดู หรือฝึกหัดทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับความรู้ที่เป็นทักษะด้านการลงมือทำ แต่ในกรณีของการปฏิบัติที่ไม่ใช่การใช้มือหรือร่างกาย แต่เป็นการดำเนินการผ่านขั้นตอนที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน โดยคนหลายคน วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฝังลึกที่ใช้กันมากในปัจจุบันคือ**การเล่าเรื่อง (storytelling)** ซึ่งถือเป็นเทคนิคหนึ่งของการจัดการความรู้

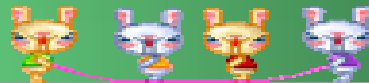


เทคนิคการประชุมโดยใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling)

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง **คือให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ), ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด), และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปลดปล่อย ความรู้จากการปฏิบัติ นี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึก และจิตสำนึก (subconscious & conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิด การสื่อสารทั้งโดยใช้จิตสำนึก และจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลัง อย่างไม่น่าเชื่อ**



วิธีการและขั้นตอนการเล่าเรื่องมีดังต่อไปนี้



1. กำหนด “หัวข้อ” ให้ชัด ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังตัวอย่างการประชุมในวันนี้ ก็มีหัวข้อคือเรื่อง การดำเนินงานพัฒนาศูนย์เด็กเล็กน่ายู่

2. กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้มีความรู้สึก ใกล้ชิด เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ สร้างความรู้สึกเป็นอิสระได้ง่าย ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลัง ทำให้ความรู้ฝังลึก และ ซ่อนอยู่มิชิตจนตัวเองก็ไม่รู้ว่าตนรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้น



3. สมาชิกกลุ่มเป็น “ตัวจริง” ซึ่งหมายความว่า เป็นผู้ปฏิบัติงาน
เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” ที่ตกลงกัน ด้วยตนเอง

4. ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มี
ความแตกต่างกัน เช่นคิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ
เรียนหนังสือคนละสาขา เป็นต้น เนื่องจากในการประชุมกลุ่มนี้เรา
ต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย

5. มีการเลือกหรือแต่งตั้ง ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม
และสรุปประเด็นเป็นระยะๆ และเลือกเลขานุการกลุ่ม ทำหน้าที่จด
ประเด็น และบันทึก **ขุมความรู้ (Knowledge Assets)** เพื่อการบรรลุหัว
ปลา



6. สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตาม “หัวปลา”

7. สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมา และให้เลขานุการกลุ่มเขียนขึ้นกระดาน flip chart ให้ได้เห็นทั่วกัน และแก้ไขตกแต่งได้ง่าย

8. มี “คุณอำนวย” (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถ้วนหน้ากัน ไม่มีคนใดคนหนึ่งผูกขาดการพูด คอยช่วยตั้งคำถาม “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น” เพื่อช่วยให้ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” ถูกปลดปล่อยออกมา และคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลา ออกมา และมีผู้บันทึกไว้ (Note taker)



9. การเล่าเรื่อง ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ใช่ไขว้ไถ่ เล่าให้เห็นตัวคน หรือตัวละคร เห็น พฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวา เห็น ภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง

10. ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความ ของผู้เล่า คือเล่าเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จาก เหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าการตีความของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูลดิบ สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลัดกันตีความ เพื่อถึง “ความรู้เพื่อการบรรลุหัว ปลา” ออกมา



การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับ
ปัจจัยหลัก ๓ ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่า ต้องมีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care)

ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกว่าคุณฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความ
ภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่เล่าด้วย
ตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่า
ออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้
อย่างทรงพลัง โดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะ
แสดงออกมาในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด
อื่นๆ รวมทั้ง “ความเจียม” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่าสภาพจิตอัน
เป็นกุศล เป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ที่ลึกและซับซ้อน

ได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดาๆ



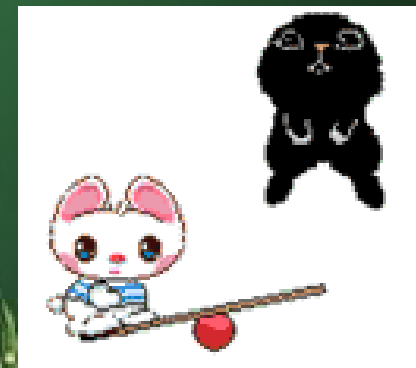
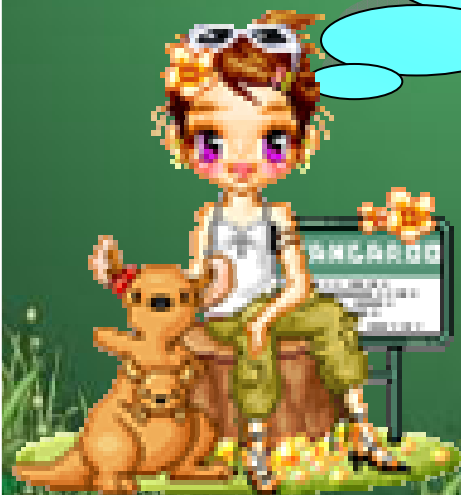
ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening จะช่วยส่ง
กระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมา
จากใจได้ดียิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative
inquiry) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยทำให้
การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่การเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน
ผู้อำนวยความสะดวกในการประชุม (group facilitator) อาจช่วยถามว่า
“ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำสิ่งนั้น” ก็จะช่วยให้ ความรู้สึกนึกคิด
ในขณะเกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้อง
ประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงจากการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่
เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกอยู่ใต้อำนาจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็น
กัลยาณมิตร เอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมี
คุณภาพสูง กระฉ่ำชัด และลึก



ต่อจากนี้ เรามา workshop กัน เพื่อดึงเอาขุมความรู้
ของแต่ละคนออกมา โดยใช้กระบวนการ KM กันดีกว่า



ศูนย์อนามัยที่ 5 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
เป็นองค์กรหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพแอดอนามัยสิ่งแวดล้อม