# สกว. กับความเป็นองค์กรเคออร์ดิค (24)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
vicharn@trf.or.th
www.kmi.or.th
Weblog : http://gotoknow.org/cgi-bin/me/thaikm

(เริ่มทยอยลงในประชาคมวิจัยตั้งแต่ฉบับที่ 39)

เวลาผ่านไปเร็วเหมือนโกหก ผมเขียนเรื่ององค์กรเคออร์ดิค ตอนที่ 24 ในฉบับนี้ ซึ่งหมายความว่าบทความชุดนี้ครบ 4 ปีพอดี ใน 4 ปีนี้ สกว.เปลี่ยนแปลงไปมาก และกำลังจะเปลี่ยนไปอีกมาก สมกับเป็น “องค์กรเคออร์ดิค”

ยิ่งความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของผม ยิ่งเปลี่ยนไปมาก บางเรื่องอยู่ในลักษณะที่ความเข้าใจเดิมเป็นความเข้าใจผิด ความรู้เหล่านี้มาจากการอ่านการปฏิบัติผสมกับการสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและกับภาคีพันธมิตร (ปรโตโฆษะ) และการไตร่ตรองด้วยตนเอง (โยนิโสมนสิการ)

ความรู้ที่ผูกพันอยู่กับการปฏิบัติเช่นนี้แหละครับ ที่เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ ในฉบับนี้เราจะมาทำความเข้าใจความรู้ชนิดนี้ที่เรียกว่า **ความรู้ฝังลึก** (tacit knowledge) เราจะทำความเข้าใจวิธีดูดจับ สร้าง ใช้ ยกระดับ และจดบันทึกความรู้ฝังลึก

## ลักษณะของความรู้ฝังลึก

ความรู้ฝังลึกเป็นนามธรรม ไม่มีรูปหรือจับต้องไม่ได้ด้วยตัวของมันเอง เข้าลักษณะ “มีอยู่ แต่จับต้องไม่ได้” หรือ “มีก็เหมือนไม่มี ไม่มีก็เหมือนมี”

ในหลายกรณี คนที่มีความรู้ชนิดนี้ไม่รู้ว่าตัวเองมี และบางคนคิดว่าตัวเองมี แต่จริง ๆ แล้วไม่มี และบางกรณีคนเราไม่คิดว่ามีความรู้นั้น ๆ อยู่ และไม่รู้ว่าที่ทำงานไม่สำเร็จเพราะขาดความรู้ชนิดนั้นในเรื่องนั้น งงไหมครับ

ถ้าท่านอ่านแล้วงง แสดงว่าเราเดินกันมาถูกทางแล้ว

ก็มันเป็น “ความรู้ฝังลึก” ไงครับ ฝังอยู่ในลักษณะไม่มีตัวตน แฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ

**โปรย “บรรจุภัณฑ์” เอาความรู้ฝังลึกในการทำงานมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันคือ “เรื่องเล่า” ครับ ใช้วิธีเล่าเรื่องที่เรียกว่า storytelling โดยที่ผู้เล่าต้องเล่าเป็น ผู้ฟังก็ฟังเป็น รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศด้วย**

**จับ-ต้องความรู้ฝังลึกได้อย่างไร**

ต้องมี “บรรจุภัณฑ์” (packaging) เอาความรู้ฝังลึกออกมาให้เห็นหรือจับต้องได้ เป็นรูปธรรม

ท่านเคยกินยาเม็ดไหมครับ เคยคิดไหมว่าในเม็ดยาที่หนัก 100 มิลลิกรัมนั้น จริง ๆ แล้วเป็นตัวยาจริง ๆ เพียง 2 มิลลิกรัม นอกนั้นเป็นแป้งและสารอื่น ๆ ที่ช่วยการดูดซึมหรือความคงทนของตัวยา

สาระหรือแก่น ต้องอาศัยเปลือกหรือกระพี้เป็นที่อาศัย มันอยู่ด้วยตัวเองโดด ๆ ไม่ได้

วิธีเอาความรู้ฝังลึกออกสู่กัน วิธีที่ดีที่สุดคือ เขียนเป็นนิยาย หรือเป็นวรรณกรรม หรือทำเป็นภาพยนตร์ เป็นละครสั้น เป็นลิเก มโนรา ฯลฯ ครับ แต่วิธีเหล่านี้คงจะไม่เหมาะสำหรับนำพาความรู้ฝังลึกสำหรับการทำงาน

“บรรจุภัณฑ์” เอาความรู้ฝังลึกในการทำงานมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันคือ **“เรื่องเล่า”** ครับ ใช้วิธีเล่าเรื่องที่เรียกว่า **storytelling** โดยที่ผู้เล่าต้องเล่าเป็น ผู้ฟังก็ฟังเป็น รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศด้วย

แปลกแต่จริง ความรู้ฝังลึกนี้มันขี้อายครับ ถ้าไม่มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวก เชิงชื่นชมยินดี มันจะไม่ค่อยโผล่ออกมา

นอกจาก “ขี้อาย” แล้ว ความรู้ฝังลึกยัง “ระเหยง่าย” อีกด้วย ถ้าไม่ “ไล่ตะครุบ” และจดบันทึกไว้ให้ดี เพียงชั่วประเดี๋ยวเดียว เมื่อบรรยากาศช่วงนั้นหายไป ความรู้ฝังลึกที่โผล่ตัวออกมาก็หายตัวไปเสียแล้ว

สรุปว่า เราจับต้องความรู้ฝังลึกผ่านเรื่องเล่า กระตุ้นด้วยบรรยากาศของความชื่นชมยินดี เห็นคุณค่า บรรยากาศเชิงบวก สัมผัสได้ด้วยกระบวนการ **dialogue** และ **deep listening** แล้วบันทึกไว้เป็น **“ขุมความรู้”** (knowledge assets) ซึ่งเป็นเกร็ดความรู้เล็ก ๆ จำนวนมากมาย แล้วสังเคราะห์ “ขุมความรู้” เหล่านั้น เป็น **“แก่นความรู้”** (core competence) สำหรับใช้ในการบรรจุกิจกรรมนั้น ๆ จดบันทึกไว้ใช้งานต่อไป

เนื่องจากความรู้ฝังลึกมีลักษณะพิเศษ คือพูดออกมาได้ไม่หมด ยิ่งเขียนยิ่งออกมาได้น้อย จึงต้องบันทึกไว้ด้วยว่าเรื่องเล่าแต่ละเรื่อง ใครเป็นผู้เล่า จะติดต่อผู้เล่าได้อย่างไร จดหมายเลขโทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ อีเมล์ หรือสถานที่ติดต่อทางไปรษณีย์ หรือให้ไปหาได้

นอกจากนั้น เรื่องเล่าดี ๆ ก็ควรบันทึกเก็บไว้ในรูปของการจดบันทึกเป็นตัวหนังสือ หรือบันทึกเสียง , วีดิโอ

**หา “ความรู้ฝังลึก” ได้ที่ไหน**

"ความรู้ฝังลึก" เป็นความรู้จากการปฏิบัติ และเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ ดังนั้นจึงหาได้จากผู้ปฏิบัติ หลักฐานว่าคนเหล่านั้นมี "ความรู้ฝังลึกชั้นยอด" ก็คือ ผลงานของเขา ที่เป็นผลงานเยี่ยม แสดงว่าเขามี "วิธีการเลิศ" (best practice) ในเรื่องนั้น

ในความเป็นจริงแล้ว ผู้ปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต่างก็มี "ความรู้ฝังลึก" เกี่ยวกับงานนั้นทุกคน หากให้ทุกคนที่ปฏิบัติงานนั้นช่วยกันนึกหา "ความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ" มาผลัดกันเล่าเรื่องว่า ความสำเร็จนั้นคืออะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ในเหตุการณ์นั้นตนคิดอย่างไร มีความเชื่ออย่างไร พูดอย่างไรกับเพื่อนร่วมงานที่ร่วมกันสร้างผลงานนั้น มีใครบ้างที่แสดงบทบาทเกี่ยวกับงาน แสดงบทบาทอย่างไร ก็จะสามารถ "สกัด" ความรู้ฝังลึกออกมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติได้ โดยอาจเป็นความรู้ที่ยังไม่ครบด้าน และที่มีอยู่ก็อาจเป็นเพียงความรู้ 2-3 ดาว ไม่ใช่ 5 ดาวที่ถือเป็นสุดยอด

สรุปว่า ความรู้ฝังลึกมีอยู่ในผู้ปฏิบัติทุกคน ผู้ปฏิบัติที่มี "ผลงานเลิศ" ก็จะมีความรู้ค่อนข้างครบถ้วน และความรู้แต่ละด้านก็อยู่ในระดับ 4-5 ดาว

**ยกระดับความรู้ฝังลึกได้อย่างไร**

ยกระดับได้โดย หลายกิจกรรมประกอบกัน

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเรื่องนั้น ๆ ด้วยกัน
(2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน
(3) มีการจดบันทึก แล้วนำไปไตร่ตรองใคร่ครวญต่อ
(4) นำความรู้เชิงทฤษฎีมาตีความทำความเข้าใจ
(5) นำความรู้ไปปฏิบัติ แล้ววัดผลหรือสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น นำมาวิเคราะห์ ยกระดับความรู้ความเข้าใจ
(6) คนที่มีความรู้ฝังลึกหลากหลายด้านมารวมทีมกันทำงานในลักษณะ task force
(7) ผู้บริหารหรือผู้มีประสบการณ์สูงมาตีความความรู้ที่มีการสร้างขึ้นจากการทำงาน และเสนอผลการตีความของตนแก่ผู้ปฏิบัติ
(8) ดื่มด่ำอยู่กับเรื่องนั้น จนเกิดอาการ "ปิ๊งแว้บ" คือ คิดได้โดยไม่คิด (intuition)

**การรวมตัวกันเองของความรู้ฝังลึก**

ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า self-organization คือ ความรู้ชิ้นเล็ก ๆ จำนวนมากมายเหลือคณานับ มีคุณสมบัติพิเศษที่จะมาประกอบกันเข้าเป็นความรู้ที่ยิ่งใหญ่ ก่อผลกระทบที่ไม่คาดฝันที่เรียกว่า Butterfly Effect นี่คือคุณสมบัติของระบบที่เรียกว่า Complex Adaptive System

ปรากฏการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ สภาพแวดล้อมของการทำงานหรือสังคมนั้น ๆ จะต้องมีความเป็นอิสระสูง มีการยอมรับความแตกต่างหลากหลาย และมีการส่งเสริม (empowerment) ให้สมาชิกใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ โดยมีเป้าหมายหรือปณิธานที่ยิ่งใหญ่ (purpose) ร่วมกัน มีปณิธานร่วม (common purpose) ที่แรงกล้าในระดับความเชื่อ ระดับคุณค่า ก้าวข้ามความเห็นแก่ตัวหรือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล

**ความรู้ฝังลึก และปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้อง มีความมหัศจรรย์เหลือประมาณ ต้องปฏิบัติด้วยตนเองจึงจะเห็นผลด้วยตนเอง**