



เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก

ความรู้หลักที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องยาก หรือไม่ได้เลย แลกเปลี่ยนยาก ในบางครั้งแม้เจ้าตัวก็ไม่รู้ว่าตนมีความรู้นั้น จึงต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้ในตลาดนัดความรู้ และในการประชุมระดมความคิด

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

เทคนิคการประชุมโดยใช้การเล่าเรื่อง (storytelling)

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ), ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด), และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปล่อย *ความรู้จากการปฏิบัติ* นี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึก และจิตสำนึก (subconscious & conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสารทั้งโดยใช้จิตสำนึก และจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ

วิธีการและขั้นตอนของการเล่าเรื่องมีดังต่อไปนี้

1. กำหนด “หัวข้อปลา” ให้ชัด ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังตัวอย่างการประชุมในตลาดนัดความรู้ของชานา จ. พิจิตร เมื่อเดือนธันวาคม 2547 “หัวข้อปลา” คือ *การทำนาแบบธรรมชาติ ไม่ใช่สารเคมี*

2. กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ สร้างความรู้สึกเป็นอิสระได้ง่าย ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลัง ทำให้ความรู้ฝังลึก และซ่อนอยู่มีจิตจนตัวเองก็ไม่ว่าตัวรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้น
3. สมาชิกกลุ่มเป็น “ตัวจริง” ซึ่งหมายความว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุ “หัวปลา” ที่ตกลงกัน ด้วยตนเอง
4. ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความแตกต่างกัน เช่น คิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขา เป็นต้น เนื่องจากในการประชุมกลุ่มนี้เราต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย
5. มีการเลือกหรือแต่งตั้ง ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม และสรุปประเด็นเป็นระยะๆ และเลือกเลขานุการกลุ่ม ทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึก *ขุมความรู้* (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุหัวปลา
6. สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตาม “หัวปลา”
7. สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมา และให้เลขานุการกลุ่มเขียนขึ้นกระดาน flip chart ให้ได้เห็นร่วมกัน และแก้ไขตกแต่งได้ง่าย
8. มี “คุณอำนวย” (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความชื่นชม ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชม (Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถนัดหน้ากัน ไม่มีคนใดคนหนึ่งผูกขาดการพูด คอยช่วยตั้งคำถาม “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น” เพื่อช่วยให้ “*ความรู้เพื่อการปฏิบัติ*” ถูกปลดปล่อยออกมา และคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลา ออกมา และมีผู้บันทึกไว้
9. การเล่าเรื่อง ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ตีไข่ใส่สี เล่าให้เห็นตัวคน หรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวา เห็นภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง
10. ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความของผู้เล่า คือเล่าเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าการตีความของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูลดิบ สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลิตกันตีความ เพื่อดึง “*ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลา*” ออกมา

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๓ ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกที่ผู้ฟังเป็น กัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลัง โดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ รวมทั้ง “ความเจียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่าสภาพจิตอันเป็นกุศล เป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ที่ลึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดาๆ

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยทำให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่การเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน ผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม (group facilitator) อาจช่วยถาม ว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำเช่นนั้น” ก็จะช่วยให้ความรู้สึกลึกซึ้งขึ้น ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงจากการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกอยู่ใต้อำนาจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสาระโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัด และลึก

วิธี “สะกิด” ความรู้จากการปฏิบัติ

ความรู้จากการปฏิบัติเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในคน หรืออยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน ในหลายกรณีนำมาแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนกันได้ยาก บันทึกลงเป็นเอกสารยิ่งทำได้ยาก จึงต้องมีวิธีการ หรืออุบายสำหรับให้ความรู้ในการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือ วิธีการหนึ่งคือการเล่าเรื่อง (storytelling) ดังกล่าวแล้ว โดยที่การเล่าเรื่องนี้ดำเนินการในการประชุมกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกกลุ่มไม่เกิน 10 คน

การเล่าเรื่องทำให้ *ความรู้ในการปฏิบัติ* และ *ความรู้เพื่อการปฏิบัติ* ถูกแปลงออกมาเป็นคำพูด ในรูปของเรื่องราวที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (context) จำเพาะ สำหรับให้ผู้ฟังตีความได้โดยอิสระ คาดหวังว่าผลการตีความของผู้ฟังแต่ละคนจะมีทั้งส่วนที่เหมือนและส่วนที่ไม่เหมือนกับการตีความของคนอื่น เมื่อนำผลการตีความนั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มก็จะสามารถบันทึก *ความรู้* ที่เป็น *ความรู้เพื่อการปฏิบัติ* เพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” ได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนของการตีความที่ไม่เหมือนกัน จะนำไปสู่การยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage) โดยอัตโนมัติ

เมื่อผู้เล่าแต่ละคนเล่าเรื่องเสร็จ ประธานขอให้สมาชิกกลุ่มตีความ ว่าเรื่องดังกล่าวบอกอะไรเกี่ยวกับ *ความรู้เพื่อการบรรลุ “ห้วปลา”* ที่เป็น *ความรู้เพื่อการปฏิบัติ* เมื่อผู้ตีความคนที่ 1 เสนอการตีความของตน เลขานุการเขียนขึ้นกระดาน flip chart ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนสมาชิกกลุ่มตีความครบ คน ก็ช่วยกันสรุป *ความรู้* จากเรื่องเล่าดังกล่าว ให้สมาชิกกลุ่มหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันเล่าเรื่อง และให้สมาชิกคนอื่นช่วยกันตีความสกัด *ความรู้* จนครบคน แล้วอาจขึ้นรอบใหม่ จนสมควรแก่เวลา จึงร่วมกันสังเคราะห์จากรายการ *ความรู้* จัดเป็นหมวดหมู่ ได้เป็น *แก่นความรู้* (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” ที่กำหนด ทั้ง *ความรู้* และ *แก่นความรู้* นี้จะต้องได้รับการจดบันทึกไว้อย่างดี

ในวาระการนำเสนอผลการระดมความคิดของกลุ่มย่อยต่อที่ประชุมใหญ่ ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เห็นทั้งความเหมือน การเติมเต็ม และความต่างของผลการประชุมกลุ่ม ส่วนที่เป็นความต่างควรนำมาทำความเข้าใจร่วมกัน จะพบว่าเหตุที่ต่างเพราะต่างกลุ่มมีความเข้าใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม หรือบริบท ต่างกัน นำไปสู่ *ความรู้* ที่ยกระดับขึ้น จากความเข้าใจบริบท ของเรื่องราว นั้นๆ

หากมีเวลามากพอ อาจจัดให้มีคณะทำงาน ไปสรุปและสังเคราะห์ภาพรวมของ *ความรู้* (Knowledge Assets) และ *แก่นความรู้* (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” ที่กำหนด เอามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อตกแต่ง และบันทึกไว้ใช้งานต่อไป

ในชีวิตจริง เมื่อได้**ขุมความรู้** และ **แก่นความรู้** จากการประชุมระดมความคิด สมาชิกแต่ละคนจะนำความรู้เหล่านั้นไปทดลองใช้ในกิจการงานของตน แล้วเก็บข้อมูล สังเกต และบันทึก ผลของการทดลองปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ความรู้ก็จะถูกยกระดับผ่านการใช้ปฏิบัติขึ้นเรื่อยๆ และกิจการงานก็จะบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกัน

ในการประชุมเพื่อ “สะกิด” หรือ “ถอด” ความรู้ดังกล่าว บรรยายภาพที่เท่าเทียมและเป็นอิสระสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้การเล่าเรื่อง และการเสนอข้อคิดเห็น หรือตีความเรื่องเล่า ดังหรือสะกิดความรู้ออกมาจากเรื่องเล่า ดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นการพูดออกมาจากใจ ไม่ผ่านการกลั่นกรองด้วยความเกรงใจ ความเกรงอาวุโส เกรงว่าคำพูดหรือความเห็นของตนจะผิดหลักทฤษฎี ฯลฯ ซึ่งเป็นอุปสรรคปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์อันเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรม

โปรดสังเกตว่าความสำเร็จจากเรื่องเล่า ขึ้นอยู่กับ ๒ ฝ่าย คือฝ่ายเล่า กับฝ่ายรับ คล้ายๆ การสื่อสารทางวิทยุขึ้นอยู่กับทั้งเครื่องส่งและเครื่องรับ และเมื่อรับสารแล้วก็ต้องมีการตีความอย่างดี การสื่อสารนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ