





หมุ่นเวียนกันเล่าเรื่องถั่วหน้ากัน ไม่มีคนใดคนหนึ่งผูกขาดการพูด คอยช่วยตั้งคำถาม “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น” เพื่อช่วยให้ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” ถูกปลดปล่อยออกมา และคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลาออกมา และมีผู้บันทึกไว้

9. การเล่าเรื่องให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ตีไข่ใส่สี เล่าให้เห็นตัวคน หรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีวา เห็นภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง
10. ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความของผู้เล่า คือเล่าเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าการตีความของผู้เล่า ถ้าวาเรื่องเล่าเป็นข้อมูลดิบ สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลิตกันตีความ เพื่อตั้ง “ความรู้เพื่อการบรรลุหัวปลา” ออกมา

### คำแนะนำเกี่ยวกับการเล่าเรื่องจากหนังสือ “บริษัท กระรอกน้อย จำกัด”

- เรื่องเล่าต้องไม่มีรายละเอียดที่ไม่เกี่ยวข้อง
- เรื่องเล่าต้องจบอย่างมีความสุข
- ผู้เล่าพึงทำให้ตัวเองอยู่ในโลกของผู้ฟัง ทั้งในเรื่องภาษา พฤติกรรม ความวิตก และความฝัน
- ผู้เล่าต้องทำให้เรื่องฟังดูใหม่อยู่เสมอ โดยสร้างความมีชีวิตชีวาขณะที่เล่า
- ผู้เล่าพึงเสริมสร้างทักษะการเล่าเรื่องโดยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เรื่องที่เล่าฟังดูเป็นธรรมชาติ ราวกับเพื่อนกำลังเล่าเรื่องที่นำเสนอที่เพิ่งนึกขึ้นได้ใหม่ฯ ให้เพื่อนฟัง
- ผู้เล่าเรื่องพึงเข้าใจว่า ต้องมีความสมดุลระหว่างผู้เล่าและผู้ฟัง ดังนั้นแม้ว่าผู้เล่าจะมีประสบการณ์มากกว่าผู้ฟังในตอนแรก แต่ผู้เล่าต้องเชื่อมั่นว่าผู้ฟังจะสามารถไปถึงบทสรุปเดียวกับผู้เล่าเมื่อได้รับการบอกเล่าประสบการณ์เดียวกันแล้ว จุดประสงค์ของผู้เล่าคือการทำให้ผู้ฟังอยู่ในตำแหน่งที่เท่ากับผู้เล่า ผู้เล่าเล่าเรื่องเพื่อทำให้ผู้ฟังค้นพบแนวคิดได้ด้วยตนเอง
- ในการเรียกความสนใจของผู้ฟังก่อนที่จะเริ่มเล่าเรื่อง ผู้เล่าสามารถติกรอบของเรื่องได้โดยการพูดถึงปัญหาของผู้ฟัง หรือโดยการเปิดเผยความอ่อนแอของตนเอง
- ใช้การประชุม “แบบเปิด (open space)” เพื่อกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่แตกต่างกันออกไป
- เล่าให้เห็นรายละเอียดของสภาพแวดล้อม

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๓ ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกว่าคุณผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลัง โดยที่ “เรื่องราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาในหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ รวมทั้ง “ความเจียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย



(ถ้ามี) โปรดสังเกตว่าสภาพจิตอันเป็นกุศลเป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ที่ลึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดาๆ

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่การเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน ผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม (group facilitator) อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำสิ่งนั้น” ก็จะช่วยให้ความรู้สึกนึกคิดในขณะเกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงจากการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตอกยู่ใต้อ่านาใจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกันจะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัดและลึก

หนังสือที่เป็นเรื่องเล่าที่ดีที่ผู้เขียนมีอยู่ 2 เล่มคือ

- การเยียวยาด้วยหัวใจ ถักทอข่ายใยชีวิต. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2548
- เกரியศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เรื่องเล่า เขย่าคิด. บริษัท ซัคเซส มีเดีย จำกัด, 2547

### เทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก

ความรู้หลักที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องยากหรือไม่ได้เลย แลกเปลี่ยนยาก ในบางครั้งแม้เจ้าตัวก็ไม่ว่าน่าตนมีความรู้นั้น จึงต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้

วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกซึ่งผูกพันอยู่กับประสบการณ์หรือการปฏิบัติ วิธีที่ดีที่สุดคือการเดินทางไปดูงาน ขอให้ผู้มีความรู้ทำให้ดูหรือฝึกหัดทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับความรู้ที่เป็นทักษะด้านการลงมือทำ แต่ในกรณีของการปฏิบัติที่ไม่ใช่การใช้มือหรือร่างกาย แต่เป็นการดำเนินการผ่านขั้นตอนที่ซับซ้อนหลายขั้นตอนโดยคนหลายคน วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฝังลึกที่ใช้กันมากในปัจจุบันคือ การเล่าเรื่อง (storytelling) ซึ่งถือเป็นเทคนิคหนึ่งของการจัดการความรู้

### วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ

ความรู้จากการปฏิบัติเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในคน หรืออยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน ในหลายกรณีนำมาแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนกันได้น้อย บันทึกลงเป็นเอกสารยิ่งทำได้ยาก จึงต้องมีวิธีการหรืออุบายสำหรับให้ความรู้ในการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือ วิธีการหนึ่งคือการเล่าเรื่อง (storytelling) ดังกล่าวแล้ว โดยที่การเล่าเรื่องนี้ดำเนินการในการประชุมกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกกลุ่มไม่เกิน 10 คน

การเล่าเรื่องทำให้ ความรู้ในการปฏิบัติ และ ความรู้เพื่อการปฏิบัติ ถูกเปล่งออกมาเป็นคำพูด ในรูปของเรื่องราวที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (context) จำเพาะ สำหรับให้ผู้ฟังตีความได้โดยอิสระ คาดหวังว่าผลการตีความของผู้ฟังแต่ละคนจะมีทั้งส่วนที่เหมือนและส่วนที่ไม่เหมือนกับการตีความของคนอื่น เมื่อนำผลการตีความนั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มก็จะสามารถบันทึก *ชุมชนความรู้* ที่เป็น *ความรู้เพื่อการปฏิบัติ* เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” ได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนของการตีความที่ไม่เหมือนกัน จะนำไปสู่การยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage) โดยอัตโนมัติ



เมื่อผู้เล่าแต่ละคนเล่าเรื่องเสร็จ ประธานขอให้สมาชิกกลุ่มตีความ ว่าเรื่องดังกล่าวบอกอะไรเกี่ยวกับความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ที่เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ เมื่อผู้ตีความคนที่ 1 เสนอการตีความของตนเอง เลขานุการเขียนขึ้นกระดาน flip chart ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนสมาชิกกลุ่มตีความครบคน ก็ช่วยกันสรุป *ซุมความรู้* จากเรื่องเล่าดังกล่าว ให้สมาชิกกลุ่มหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันเล่าเรื่อง และให้สมาชิกคนอื่นช่วยกันตีความสกัด *ซุมความรู้* จนครบคน แล้วอาจขึ้นรอบใหม่จนสมควรแก่เวลา จึงร่วมกันสังเคราะห์จากรายการ *ซุมความรู้* จัดเป็นหมวดหมู่ ได้เป็น *แก่นความรู้* (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ที่กำหนด ทั้ง *ซุมความรู้* และ *แก่นความรู้* นี้จะต้องได้รับการจดบันทึกไว้อย่างดี

ในวาระการนำเสนอผลการระดมความคิดของกลุ่มย่อยต่อที่ประชุมใหญ่ ผู้เข้าร่วมประชุมจะเห็นทั้งความเหมือน การเติมเต็ม และความต่างของผลการประชุมกลุ่ม ส่วนที่เป็นความต่างควรนำมาทำความเข้าใจร่วมกัน จะพบว่าเหตุที่ต่างเพราะต่างกลุ่มมีความเข้าใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม หรือบริบทต่างกัน นำไปสู่ความรู้ที่ยกระดับขึ้น จากความเข้าใจบริบท ของเรื่องราวนั้นๆ

หากมีเวลามากพอ อาจจัดให้มีคณะทำงาน ไปสรุปและสังเคราะห์ภาพรวมของ *ซุมความรู้* (Knowledge Assets) และ *แก่นความรู้* (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ที่กำหนด เอามานำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อตกแต่ง และบันทึกไว้ใช้งานต่อไป

ในชีวิตจริง เมื่อได้ *ซุมความรู้* และ *แก่นความรู้* จากการประชุมระดมความคิด สมาชิกแต่ละคนจะนำความรู้เหล่านั้นไปทดลองใช้ในกิจการงานของตน แล้วเก็บข้อมูล สังเกต และบันทึก ผลของการทดลองปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ความรู้ก็จะถูกยกระดับผ่านการปฏิบัติขึ้นเรื่อยๆ และกิจการงานก็จะบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกัน

ในการประชุมเพื่อ “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้ดังกล่าว บรรยายกาที่เท่าเทียมและเป็นอิสระสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้การเล่าเรื่อง และการเสนอข้อคิดเห็น หรือตีความเรื่องเล่า ดึงหรือสกัด *ซุมความรู้* ออกมาจากเรื่องเล่า ดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นการพูดออกมาจากใจ ไม่ผ่านการกลั่นกรองด้วยความเกรงใจ ความเกรงอาวุโส เกรงว่าคำพูดหรือความเห็นของตนจะผิดหลักทฤษฎี ฯลฯ ซึ่งเป็นอุปสรรคปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์อันเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรม

โปรดสังเกตว่าความสำเร็จจากเรื่องเล่า ขึ้นอยู่กับ ๒ ฝ่าย คือฝ่ายเล่า กับฝ่ายรับ คล้ายๆ การสื่อสารทางวิทยุขึ้นอยู่กับทั้งเครื่องส่งและเครื่องรับ และเมื่อรับสารแล้วก็ต้องมีการตีความอย่างดี การสื่อสารนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ แต่การเปรียบเทียบฝ่ายเล่ากับฝ่ายรับกับเครื่องส่งกับเครื่องรับวิทยุอาจไม่ถูกต้อง เพราะว่าในกรณีเครื่องส่งกับเครื่องรับวิทยุ เครื่องรับทำหน้าที่รับสารอย่างเดียว แต่ในกรณีฝ่ายรับฟังเรื่องเล่า ถ้าสถานการณ์เหมาะสม ฝ่ายรับจะเป็นผู้ส่งสัญญาณแห่งความชื่นชมกลับไปกระตุ้นให้ฝ่ายเล่าเกิดอารมณ์ด้านบวก ด้านความมั่นใจ ทำให้เล่าความรู้ที่ซ่อนอยู่ลึกมาก ออกมาได้ เพราะเป็นการเล่าออกมาจากใจ จะเห็นว่าเราต้องการพัฒนาทักษะของสมาชิกกลุ่มให้สามารถใช้เรื่องเล่าเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในลักษณะ “ใจถึงใจ” คือมีความเอื้ออาทร และมีความเชื่อถือเชื่อมั่น (trust) ระหว่างกัน