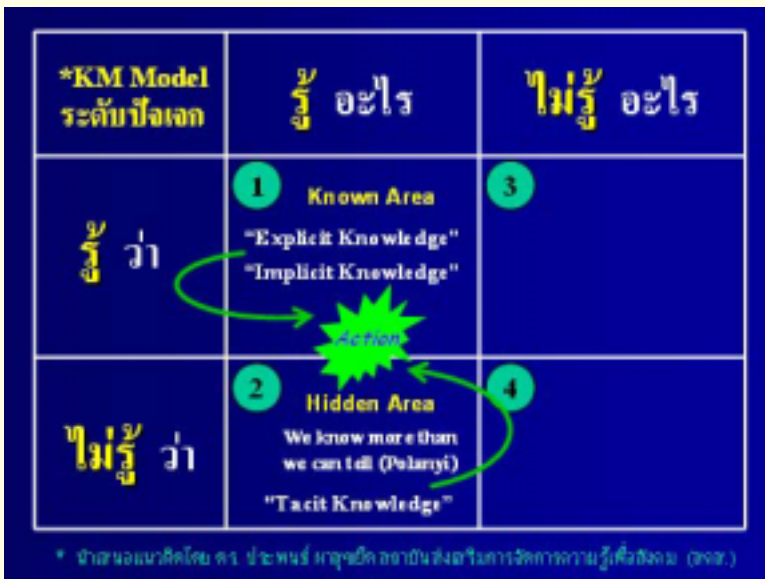


หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา¹

ดร. ประพนธ์ ภาสุชัยดี
praporn@kmi.or.th

การจัดการความรู้ (KM) ตาม Model ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จะเห็นว่ามุ่งเน้นไปที่คนค่อนข้างมาก คือมองว่า KM จะสำเร็จได้ ปัจจัยที่สำคัญนั้นขึ้นอยู่กับจัดการความรู้ในระดับปัจเจก ก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งคำถามที่ตามมาก็คือ KM ระดับปัจเจกที่ว่านี่คืออะไร ผนพพยายามจะตอบคำถามนี้ โดยได้ลองพัฒนาแนวคิดให้ออกมาเป็น Matrix ที่มีชื่อว่า “หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา” ตามที่แสดงไว้ในรูปที่ 1



รูปที่ 1 : หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา (1)

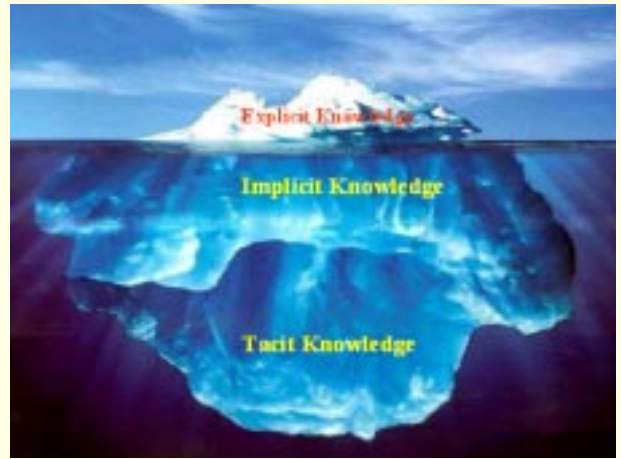
เป็นความรู้ในรูปแบบที่สามารถแสดงตัวได้อย่างชัดเจน ส่วนความรู้อีกประเภทหนึ่งเป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นส่วนที่เรียกว่า Implicit Knowledge คือเป็นความรู้ที่ฝังลึก ดึงออกมาค่อนข้างยาก กว่าจะอธิบายได้ต้องใช้เวลาค่อยๆ เรียบเรียงให้ออกมาเป็น Explicit Knowledge

ช่องที่ 2 เป็นช่องล่างด้านซ้าย เป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เราไม่รู้... เราทำอะไร” คือเป็นสิ่งที่เรารู้ แต่มันซ่อนเร้นอยู่ จนเราเองก็ไม่รู้ตัวว่าเรารู้สิ่งนั้นๆ อยู่ บริเวณนี้จึงถือว่าเป็น

ในรูปนี้ จะเห็นว่า ประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ช่องที่ 1 ช่องด้านซ้ายบนเป็นพื้นที่สำหรับกรณี “เรารู้... เราทำอะไร” บริเวณนี้จึงเป็นพื้นที่ของสิ่งที่เรารู้ (Known Area) สิ่งที่เรารู้ หรือความรู้ที่อยู่ในช่องนี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน ประเภทแรกเรียกว่าเป็น Explicit Knowledge คือเป็นความรู้ที่เห็นได้เด่นชัด อาจจะอยู่ในรูปของเอกสาร หนังสือ คำรับคำร่า คู่มือปฏิบัติงาน หรือในไฟล์คอมพิวเตอร์

¹ ถอดความจากคำบรรยายหัวข้อ “KM ระดับปัจเจก” ในการประชุม “เครือข่ายเรียนรู้ สู่คุณภาพองค์กรรวมและการสร้างเสริมสุขภาพ” จัดโดย สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2547 ณ โรงแรมทูลย์ส แทเวิร์น กรุงเทพมหานคร

“Hidden Area” หรือบริเวณของความรู้ที่ซ่อนเร้น นักปรัชญาชื่อว่า โพลานี ได้ตั้งชื่อความรู้ประเภทนี้ว่า “Tacit Knowledge” ซึ่งมาจากประโยคทองของ โพลานี ที่กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เรามากกว่าที่เจ้าตัวจะบอกออกมาได้” ซึ่งก็หมายความว่า มีอะไรอื่นๆ มากมายที่เราไม่รู้แต่เรารู้ตัวว่าเรารู้ เช่น ผมไม่เคยรู้ว่าผมทำกับข้าวได้ แต่พอต้องไปใช้ชีวิตอยู่ในต่างประเทศจึงได้รู้ว่าจริงๆ แล้วก็สามารถทำกับข้าวเป็นกับเขาเหมือนกัน ถ้าคนทุกคนลองนึกย้อนดู ก็จะพบว่ามียุคหลายครั้งหลายคราที่เราทำอะไรได้สำเร็จแล้วอุทานกับตัวเองว่า “เราทำได้ยังไงเนี่ย” คืออดชมตัวเองไม่ได้ นี่แหละคือความรู้ที่อยู่ในช่องที่ 2 นี้ ที่ผมเชื่อว่าทุกๆ คนมี ทุกหน่วยงานมี เพียงแต่เราขุดเข้าไปไม่ถึงเท่านั้น



รูปที่ 2 : ความรู้ 3 ประเภท



รูปที่ 3 : หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา (2)



รูปที่ 4: หน้าต่างความรู้ ประตูปัญญา (3)

หากจะเปรียบเทียบความรู้ทั้ง 3 ประเภทนี้กับรูปภูเขาน้ำแข็ง (ดูรูปที่ 2) ส่วนที่อยู่บนยอดภูเขาน้ำแข็งที่เห็นได้ชัดเจนมาก ก็น่าจะเป็นความรู้ส่วนที่เป็น Explicit Knowledge ถัดลงมาบริเวณปริ่มๆ ผิวน้ำพอลเห็นลางๆ ก็คือส่วนที่เป็น Implicit Knowledge คือรู้แต่อธิบายให้ฟังค่อนข้างลำบาก ส่วนความรู้ประเภทสุดท้ายที่อยู่ลึกมากจนแม้แต่เจ้าตัวเองก็ยังไม่รู้ว่าตนเองรู้ก็คือ Tacit Knowledge ซึ่งอยู่ลึกลงไปใต้น้ำ แต่ไม่ว่าเราจะเรียกความรู้เหล่านี้ว่าอะไรก็ตาม ความสำคัญของแนวคิดแบบ KM อยู่ตรงที่ว่า เราทำอะไรกับความรู้เหล่านั้น เราสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ คือนำออกมาเป็น Action ได้หรือไม่ สามารถนำไปสู่การพัฒนา งาน การสร้างคุณภาพ หรือสร้างนวัตกรรมได้หรือไม่

ช่องถัดมา ช่องที่ 3 เป็นพื้นที่สำหรับกรณีที่ว่า “เรารู้ว่า... เราไม่รู้อะไร” ซึ่งก็คือบริเวณที่เราไม่รู้ หรือ Unknown Area เช่น ผมรู้ว่าผมพูดภาษาจีนไม่ได้ สิ่งนี้ก็ตกอยู่ใน Unknown Area ของผม หากถามว่าแล้ว

ต้องทำอะไรกับสิ่งที่อยู่ใน Area นี้ ถ้าอยากรู้ก็คงต้องไปเรียน (Learn) พอเรามีการเรียนรู้ จากเดิมที่เราอยู่ใน Area 3 (Unknown Area) ก็จะเปลี่ยนมาเป็น Area 1 (Known Area) ในทันที (ดูรูปที่ 3) คราวนี้ก็เหลือแต่ที่เราจะนำมาทำให้เป็น Action



ได้อย่างไรจึงจะเรียกได้เต็มปากว่าเป็นการจัดการความรู้ โปรดอย่าลืมนว่าการจัดการความรู้ไม่ได้มีเป้าหมายเพียงสักแต่ให้รู้ คือไม่ใช่การเรียนรู้เพียงแค่อำนาจไว้ระดับความรู้ แต่จะต้องนำไปสู่ Action ให้ได้

ช่องที่ 4 ช่องสุดท้ายเป็นส่วนที่อาจจะเข้าใจได้ยากกว่า 3 ช่องแรก เพราะช่องที่ 4 นี้เป็นบริเวณที่ “เราเองไม่รู้ว่... เราไม่รู้ว่อะไร” (ดูรูปที่ 4) ฟังแล้วบางคนอาจรู้สึกมีนาๆ งงๆ เราเรียกว่าพื้นที่บริเวณนี้ว่า Blind Area ซึ่งเป็นพื้นที่บอด เป็นพื้นที่ที่เป็นจุดอับ สำหรับท่านที่ขับรถเป็นคงจะรู้ใช้ใหม่ว่าเวลาขับรถ ถ้ามีรถอยู่ข้างหลังเราเมื่อเรามองกระจกหลังเราก็จะเห็น แต่เมื่อรถคันนั้นเตรียมตีคู่จะแซงเรา คราวนี้ถ้าเรามองกระจกหลังก็จะไม่เห็น และถ้ามองกระจกข้างก็จะไม่เห็นเช่นกัน เป็นเพราะมี “จุดบอด” อยู่จุดหนึ่ง จึงทำให้เรามองไม่เห็นรถที่กำลังจะแซงเรา ในชีวิตของเรา ก็เช่นกัน คงต้องยอมรับว่าคนทุกคนต่างก็มี Blind Area ด้วยกันทั้งนั้น ขนาดอาจจะใหญ่เล็กไม่เท่ากัน พื้นที่เหล่านี้เป็นพื้นที่ที่เราไม่รู้ว่เราไม่รู้ว่อะไร เป็นพื้นที่อันตราย เพราะถึงแม้มีใครมาเตือนเรา เราก็อาจจะไม่ฟัง เพราะหลงผิดคิดว่าเรารู้ดีแล้ว

ในทางธรรมเราเรียกพื้นที่ในช่องที่ 4 นี้ว่า “อวิชชา” สำหรับผู้ที่มีปัญญา พื้นที่ในช่องนี้ก็คงจะเล็กมาก แต่ถ้าหากเราหลงผิด ตีคดีในอัตตา (Ego) พื้นที่บริเวณนี้ก็อาจกว้างใหญ่จนขยายรูกล้ำเข้าไปใน 3 ช่องแรกก็ได้ คือมีผลกระทบทำให้ความรู้ไม่เพิ่มพูน เพราะความไม่รู้ (ตัว) หรือ อวิชชาที่อยู่ในช่องที่ 4 นี้เอง ตอนนั้นท่านคงจะพอมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญญากับความรู้แล้วนะครับ ปัญญาเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับอวิชชา ถ้าที่ใดมีปัญหา ที่นั่นก็ไม่มีอวิชชา เปรียบเสมือนแสงสว่างกับความมืด ที่ใดมีความมืดที่นั่นก็ไม่มีแสงสว่าง ที่ใดมีอวิชชาก็แสดงว่าไม่มีปัญญา แล้วตรงนี้จะทำยังไงครับ ก็มีอยู่วิธีหนึ่งคือต้อง Open-up ต้อง “เปิดรับ” ครับ รับฟังให้มากๆ อย่าเพิ่งไปตีตราคนพูดว่าเป็น “ชาประจำ” หรือชาจร ใครพูดหรือเตือนอะไรก็ให้เปิดใจรับ ฟังไว้ก่อน ต้องเป็นการฟังอย่างตั้งใจด้วยนะครับ คือฟังอย่างไม่ตัดสิน ฟังอย่างไม่มอคติ ซึ่งพอเปิดรับแล้วเกิดอะไรขึ้นหรือครับ พื้นที่จุดบอดนี้ก็จะ Shift ไปทันที จากช่องที่ 4 อาจย้ายไปเป็นช่องที่ 3 คือรู้ตัวแล้วว่าตนเองไม่รู้ว่อะไร ซึ่งก็จะอันตรายน้อยกว่าตอนที่ตกอยู่ในช่องที่ 4 หรือในบางกรณีอาจเปลี่ยนสภาพจากช่องที่ 4 ไปสู่ช่องที่ 1 เลยก็ได้ คือพอเปิดใจรับฟัง แล้วเกิดความรู้ความเข้าใจขึ้นมาทันทีเลย

ผมเชื่อว่าชีวิตคนเราจะพัฒนาได้ หากเราเข้าใจในพื้นที่ทั้ง 4 ส่วนดังที่ได้กล่าวมานี้ ซึ่งใน Matrix นี้ก็จะมีทั้งส่วนที่เข้าช่วยการให้การศึกษา การพัฒนาปัญญา และการจัดการความรู้ อยู่ปะปนผสมผสานกัน ผมหวังว่าแนวคิดดังกล่าวคงจะเป็นประโยชน์ และเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีก่อนที่จะนำหลักการ KM ไปใช้ในระดัของค์กรต่อไป

