



# เมื่อ ค. เปลือยเปล่าและ ค. ทรงภูเขา สานพลัง

วิจารณ์ พานิช

ประธานมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

## ค. เปลือยเปล่า

- ค. แจ่มชัด
- ค. ทฤษฎี
- explicit knowkedge
- generic/generalized k.
- ไร้บริบท context-less
- ไม่มี ค. ประกอบกันเป็นชุด
- เป็น ค. ที่เกิดจากการเปลื้องผ้า เอาส่วนประกอบออกไป เพื่อให้ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ – reductionistic k.
- มีอำนาจเชิงจินตนาการ ครอบงำ/กดทับ สื่อสาร



## ค. ทรงภูษา

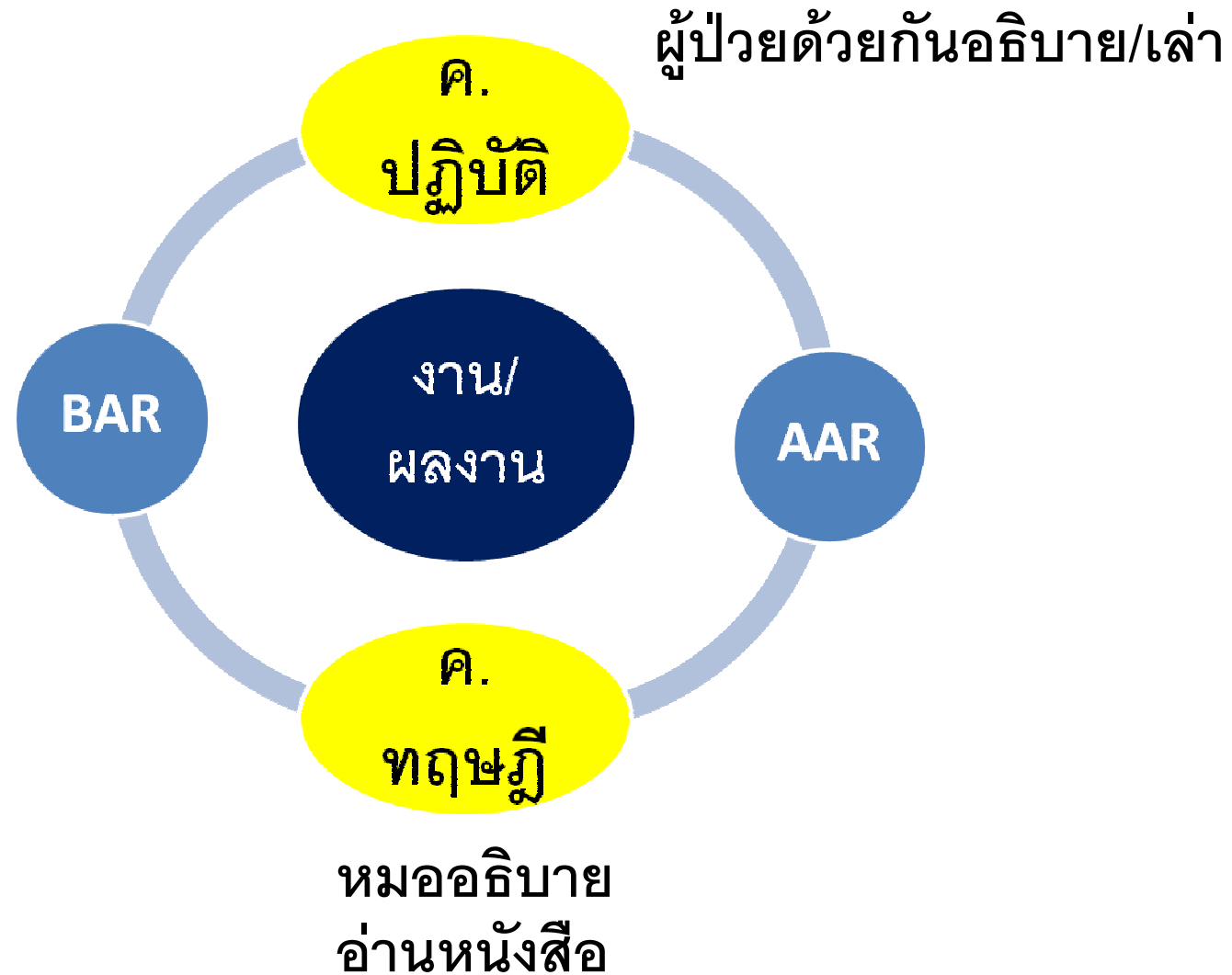
- ค. ฝงลิก
- ค. ในคน
- ค. ปฏิบัติ
- tacit knowledge
- specific k., complex k.
- เฉพาะบริบท context-specific
- เป็นชุด ค. ที่ใช้ได้เฉพาะสถานการณ์ หรือได้มาจากสถานการณ์หนึ่ง ถ่ายทอดได้ผ่านการเล่าเรื่อง (storytelling)
- มีอำนาจเชิงปฏิบัติ



# ก่อนใช้ ค. ปฏิบัติการ

- ต้องเอา ค. เปลือย “นุ่งผ้า” เสียก่อน
- “ผ้า” คือ ค. เกี่ยวกับบริบท ที่จะเอา ค. ไปใช้
- จาก ค. ทฤษฎี สู่ ค. ปฏิบัติ
- ยิ่ง “นุ่งผ้า” ได้ครบถ้วน ถูกต้อง ยิ่งเกิดผลดีในการใช้งาน
- การ “นุ่งผ้า” เกิด ๒ แบบ : อัตโนมัติ กับแบบ มีสติ
- ค. ปฏิบัติการ เป็น ชุด ค. ต้องเลือกชุด ผสมชุด ให้ครบถ้วน ถูกต้อง จึงจะได้ผลงานดี

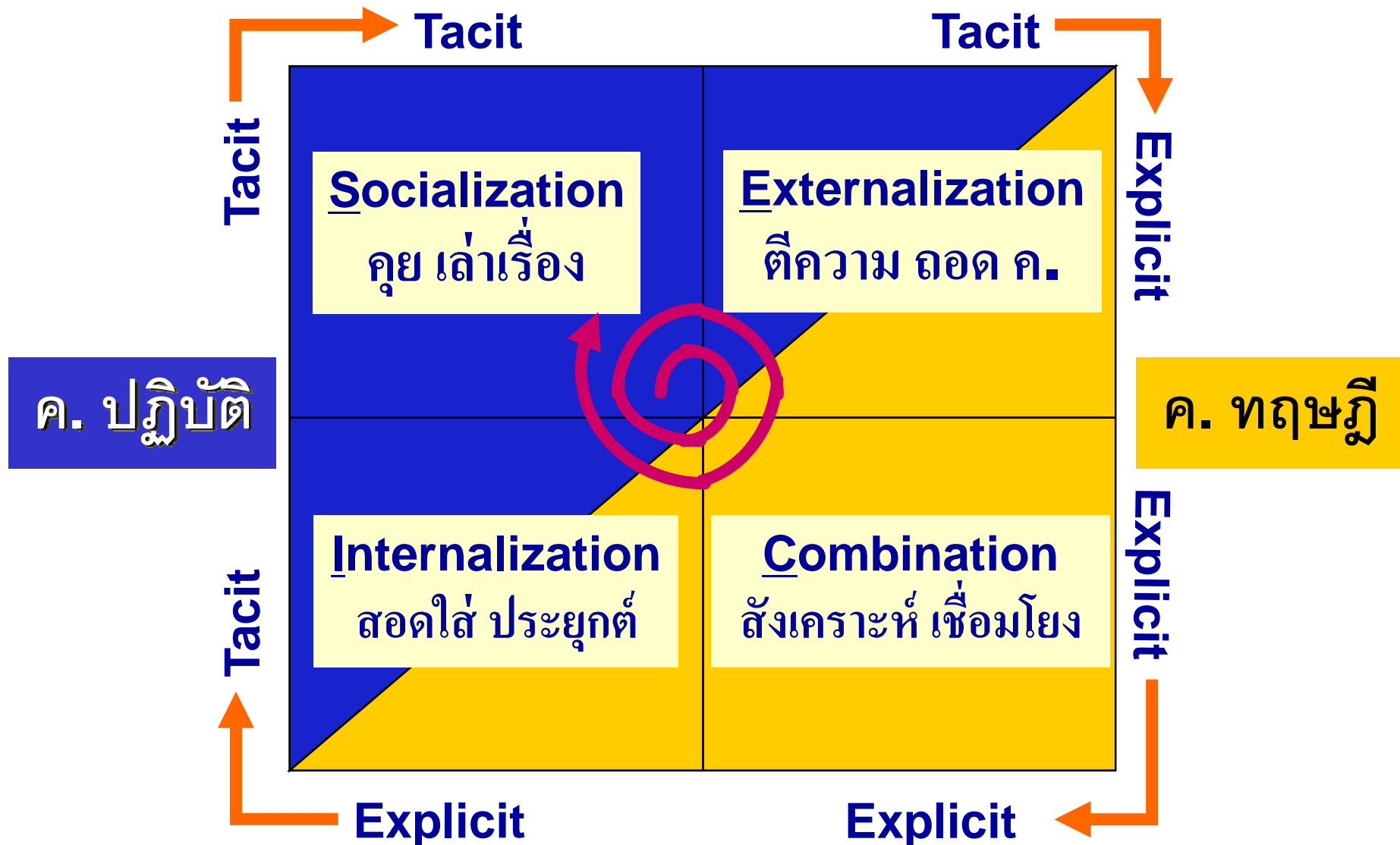
# ค. ทั้งสองชนิดงอกงามซึ่งกันและกัน



# การเรียนรู้ที่ง่ายและงาม : เรียนรู้จากการปฏิบัติ

- เป็นโรค เรียนรู้จากการปฏิบัติตน
- เป็นพยาบาล เรียนรู้จากการทำหน้าที่
- เรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการปฏิบัติ ผ่านชีวิตจริง
- เรียนรู้ข้ามกลุ่ม เช่น พยาบาล ลปรร. กับคนไข้
- เป็นแนวทางที่ง่าย ทุกคนเรียนได้
- ง่ายกว่าการคร่ำเคร่งเรียนจากตำราเพียงอย่างเดียว

# SECI : วงจรยกระดับความรู้



## คุย/เล่าเรื่อง ได้ ค. นุ่งผ้า

- เรื่องเล่า (storytelling) ให้ชุด ค. ปฏิบัติ ในสถานการณ์นั้นๆ
- หลายเรื่องเล่า ขยายสถานการณ์ นุ่งผ้าหลายชุด
- ชักถาม (อย่างชื่นชม) : เอาผ้ามาพลิกดู
- บรรยายภาคชื่นชม อีสระ กระตุ้นให้เล่าได้ลึกขึ้น  
จัดผ้านุ่งได้ดีขึ้น

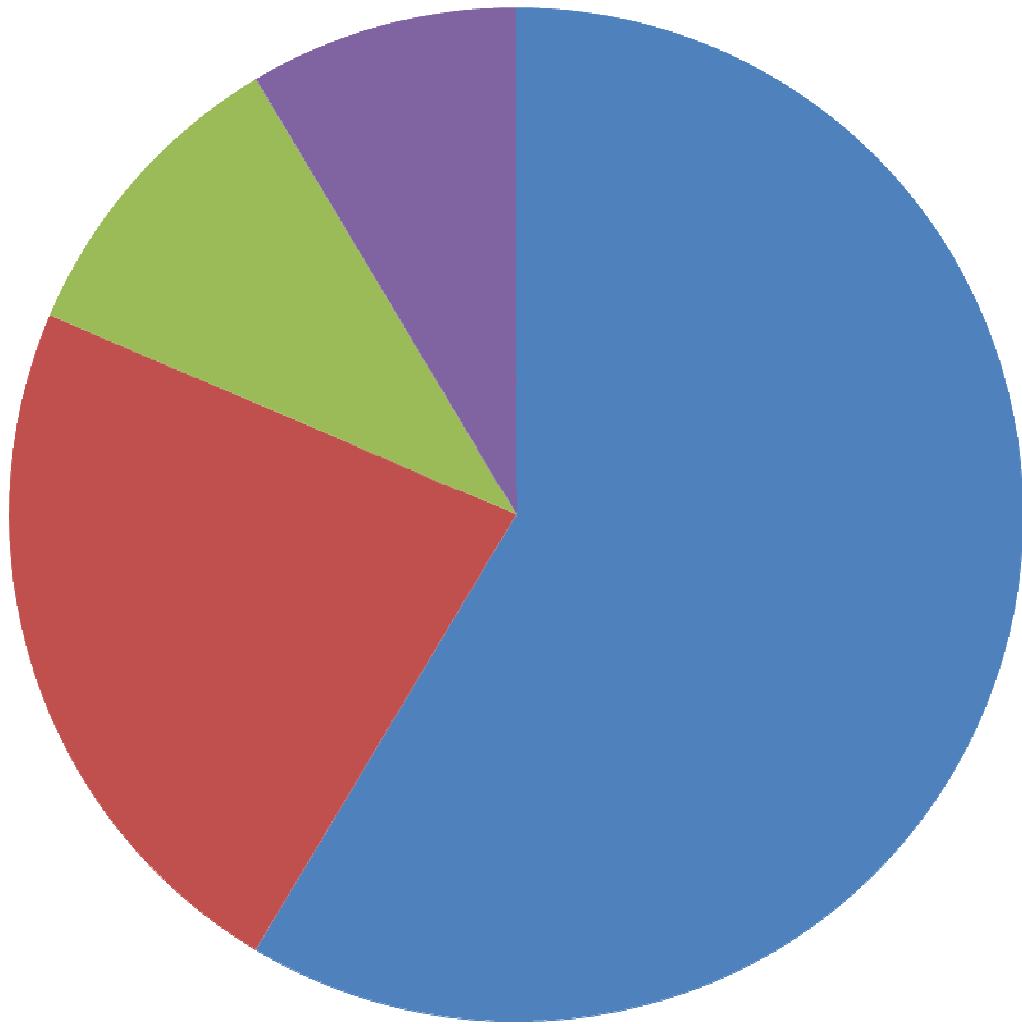


# ดีความ/AAR เรื่องเล่า = เปลื้องผ้า ค.

- เอาทฤษฎีดีความ = หยิบเฉพาะ ค. ที่ตรง  
ทฤษฎี ใส่ “ถุง” = ประเด็น
- หยิบใส่ได้หลาย ถุง (ประเด็น)
- นำไปสื่อสารได้กระชับขึ้น
- มีส่วนที่เหลือ = ค. บริบท
- ทำให้เข้าใจ ค. นุ่งผ้าลึกและเชื่อมโยงขึ้น

ตัดเป็นท่อนๆ แล้วจับใส่ถุง

# เรื่องเล่า



- ค. บริบท
- ประเด็นที่ ๑
- ประเด็นที่ ๒
- ประเด็นที่ ๓

# สังเคราะห์ เชื่อมโยง ค. ทฤษฎี

- ยกระดับความเข้าใจ ความลึก
- เชื่อมโยงกับ ค. ทฤษฎีที่ได้จากเรื่องเล่า  
บริบทอื่น
- ขยายความ

# ประยุกต์ ค. ทฤษฎีด้วยการจับ “น่องผ้า”

- เพื่อเอาไปใช้ในกระบวนการทำงาน/ปฏิบัติ  
ตน
- เพื่อใส่เข้าไปในสินค้า
- เพื่อบันทึกชุด ค. ไว้ใช้งาน

## ค. ปฏิบัติงอกงามเพราะ

- มีการทำ BAR ร่วมกัน
- มีการเอา ค. ไปใช้งาน
- มีการทำ AAR ร่วมกัน
- ใน BAR/AAR มีการนำเอา ค. ทฤษฎี มาตีความว่าช่วย/ขัด ความสำเร็จอย่างไรบ้าง
- เป็นการเอา ค. ทฤษฎี หนุนการปฏิบัติ
- ให้ความสำคัญ ปฏิบัติ > ทฤษฎี

## ค. ปฏิบัติไม่ออกงามเพราะ

- บรูซา ค. ทฤษฎีเหนือ ค. ปฏิบัติ
- เรียนทฤษฎี ไม่ลงมือปฏิบัติ
- ไม่เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
- ปฏิบัติแล้วไม่ทบทวนด้วย AAR
- ใน AAR ไม่มีการนำ ค. ทฤษฎีมาตีความ
- บรรยากาศไม่อิสระ คนไม่กล้าพูดจากใจ
- ไม่มีบรรยากาศไม่เป็นทางการ ชื่นชมยินดี เชิงบวก

# วิธีใช้ ค. ทฤษฎีอย่างชาญฉลาด

- เริ่มที่ ค. ปฏิบัติ ทำ BAR
- ลงมือปฏิบัติ
- AAR ในหมู่นักปฏิบัติ
- มี “คุณอำนวย” และ/หรือ “คุณเอื้อ” ร่วม AAR ช่วยใช้ทฤษฎีตีความ SS (ความสำเร็จ)
- เชิญนักวิชาการมาร่วม AAR เพื่อร่วมใช้ทฤษฎีตีความ SS

อย่าให้ ค. ทฤษฎี ครอบงำ ค. ปฏิบัติ

# วิธีใช้ ค. ทฤษฎีอย่างชาญฉลาด

- เริ่มที่ ค. ปฏิบัติ ทำ BAR

- ลงมือปฏิบัติ

- 
- อย่าให้ ค. ทฤษฎี ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์

AAR ช่วยใช้ทฤษฎีตีความ SS (ความสำเร็จ)

- เชิญนักวิชาการมาร่วม AAR เพื่อร่วมใช้ทฤษฎีตีความ SS

อย่าให้ ค. ทฤษฎี ครอบงำ ค. ปฏิบัติ



# วิธีใช้ ค. ทฤษฎีอย่างชาญฉลาด

- เริ่มที่ ค. ปฏิบัติ ทำ BAR
- ลงมือปฏิบัติ

- อย่าให้ ค. ทฤษฎี ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์

AAR ช่วยใช้ทฤษฎีตีความ SS (ความสำเร็จ)

- เชิญ ค. ปฏิบัตินำ ค. ทฤษฎีตามรับใช้  
ทฤษฎีตีความ SS

อย่าให้ ค. ทฤษฎี ครอบงำ ค. ปฏิบัติ

## วิธีใช้ ค. ทฤษฎีอย่างชาญฉลาด

- ให้เกียรตินักปฏิบัติ ให้ใช้ความสร้างสรรค์  
ใช้ ค. เพื่อการปฏิบัติที่ได้ผลสัมฤทธิ์สูง
- ปฏิบัติแล้วร่วมกันทบทวน ด้วย AAR
- เอา ค. ทฤษฎีมาใช้ AAR
- ให้เกียรตินักทฤษฎีมาตีความความสำเร็จ >  
แนะนำวิธีสร้างความสำเร็จ

## วิธีใช้ ค. ทฤษฎีอย่างชาญฉลาด

- ใช้หนุนนักปฏิบัติ คนหน้างาน โดยหนุน ค. ปฏิบัติ
- ใช้ช่วยผู้บริหาร ในการกำหนด “หัวปลา” ที่ท้าทายพอเหมาะ = ใช้จุด ค. ปฏิบัติ
- ใช้ช่วยผู้บริหาร ในการสื่อสารเรื่องราวที่มีทั้งชีวิตและหลักการ เพื่อสร้างกระแสสู่วิสัยทัศน์

# ใช้วิธีคิด both – and

- ไม่ใช่ either – or
- ใช้ทั้งคู่ ที่เป็นข้อตรงกันข้าม ให้เหมาะแก่กาละเทศะ
- มีวิธีใช้ที่เหมาะสม ให้เกิดการเสริมพลัง (synergy)
- ป้องกันการครอบงำ หรือการปฏิเสธ
- สู้สิ่งยาก

## ผู้บริหารใช้ ค. ปฏิบัติอย่างชาญฉลาด

- ใช้เรื่องเล่าเร้าพลังจากความสำเร็จ เอามาเล่า ลือ ชื่นชมเจ้าของผลงาน
- ใช้ ค. ทฤษฎีตีความ ว่าความสำเร็จในเรื่องเล่า มีคุณค่าอย่างไร
- ชี้แนวทาง / ทำทนาย ว่าจะบรรลุผลที่มีคุณค่ายิ่ง กว่าได้โดยการลงมือทำอะไรต่อเนือง

# สรุป

- ในชีวิตจริง ค. ทั้งสองอยู่ด้วยกันอย่างแนบแน่น
- ในผู้ปฏิบัติ ค. ทฤษฎีมีแนวโน้มจะครอบงำ ค. ปฏิบัติ
- ค. ทฤษฎีมีแนวโน้มปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์
- ผู้ปฏิบัติมีแนวโน้มจะละเลยทฤษฎี
- ต้องรู้จักใช้ ค. ทฤษฎีให้หนุน ค. ปฏิบัติ และหนุนความคิดสร้างสรรค์
- เรียนทฤษฎีจากการปฏิบัติ เป็นทางที่ง่าย