

การสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม

โดย วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย

ปัจจุบันโลกกำลังก้าวไปสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ที่ระบบเศรษฐกิจได้มีการเปลี่ยนเป็นการใช้ความรู้เป็นหลัก องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการในการสร้างความรู้ โดยมีพื้นฐานและพัฒนามาจากข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสม และทันสมัย และต้องรู้จักการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจึงจะก่อให้เกิดความรู้ได้ องค์กรที่จะอยู่รอดในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้นี้ จะต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ สมาชิกในองค์กรก็ต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังที่ Marquardt (1996) กล่าวถึงองค์กรเอื้อการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลในหน่วยงานมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน มีการเพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานให้แก่บุคคล โดยเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้กลายเป็น องค์กรเอื้อการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยระบบที่สำคัญ คือองค์กร บุคคล การเรียนรู้ ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ที่เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน จากแนวคิดของ Marquardt นี้ ทำให้เห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและสมบูรณ์ขึ้น ก็คือความรู้ นั่นเอง เพราะสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นล้วนมีพื้นฐานอยู่บนความรู้ และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น

แนวคิดที่ว่าองค์กรเอื้อการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งบุคคลมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและความรู้ระหว่างบุคคล ทีม และองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและกระบวนการช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ และความรู้ก็เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลและมีการปรับเปลี่ยนภายใต้วัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้การจัดการกับความรู้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างลำบาก สิ่งที่สำคัญก็คือการดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาได้อย่างไร และจะวัดความรู้นั้นอย่างไร ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าไม่สามารถวัดความรู้ได้ ก็ไม่สามารถที่จะจัดการกับความรู้ได้” (Awad & Ghaziri, 2004) ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ เหล่านี้ การจัดการความรู้จึงเป็นความสามารถขององค์กรในการแสวงหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความรู้ และจัดระบบให้เกิดการไหลเวียนของความรู้หรือนวัตกรรมเหล่านั้นอย่างทั่วถึงในทุกระดับขององค์กร การจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่สำคัญ 3 ประการคือ บุคคล เทคโนโลยี และกระบวนการ (Awad & Ghaziri,

2004) ซึ่งทั้ง 3 สิ่งนี้จะมีความเกี่ยวข้องกัน ดังนั้นในการจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้ง 3 สิ่งนี้ควบคู่กันเสมอ

จากการที่ความรู้ต่างๆ มีการพัฒนาขึ้นอย่างมากและรวดเร็ว ทำให้องค์กรที่จะดำรงอยู่ได้ในสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ จะต้องเน้นการสร้างความรู้ขององค์กรเองมากกว่าการนำเข้าความรู้จากที่อื่น ดังที่ Nonaka et al (2000) ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยที่ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น จะเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้งกับความรู้ที่เป็นนัย โดยเริ่มต้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ใกล้ชิด การเป็นลูกมือฝึกงาน การฝึกโดยการทำงาน ร่วมกัน การจัดประชุมคนในหน่วยงานเดียวกันโดยประชุมแบบระดมความคิด จากนั้นก็เกิดการเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัยไปเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยการนำความรู้ที่เป็นนัยออกมานำเสนอในรูปของการเล่าเรื่อง การเปรียบเทียบ และการนำเสนอเป็นรูปแบบ จนกระทั่งเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งในรูปของเอกสาร การประชุม ตำรา ฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์ ทำยที่สุดก็เกิดการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งกลับไปเป็นความรู้ที่เป็นนัยอีกครั้ง ซึ่งเปรียบได้กับการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำ ซึ่ง Nonaka et al (2000) เชื่อว่ากระบวนการของการปรับเปลี่ยนความรู้นี้จะเป็นกุญแจหลักของการสร้างความรู้ ยิ่งไปกว่านั้นการมีปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความรู้ที่เป็นนัยและความรู้ที่ชัดแจ้งโดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้จะทำให้ความรู้มีการเคลื่อนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเรียกปรากฏการณ์นี้ว่าเกลียวความรู้ (Knowledge spiral)

อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่จะมีการสร้างความรู้ผ่านกลไกการเรียนรู้ที่มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมในงาน การสอนโดยหัวหน้างาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ฯลฯ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดที่สำคัญของ Revans (1980) ที่กล่าวว่า “ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้” จึงเป็นที่มาของเทคนิคการเรียนรู้ที่แพร่หลายในปัจจุบัน คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งลักษณะสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สมาชิกในองค์กรจะร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานบนปัญหาจริง และสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง มีการประยุกต์ใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้ว และการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการปฏิบัตินั้น และเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เพื่อปรับใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จึงเป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคคลในองค์กร ทำให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ และแนวคิดของตนเอง รวมทั้งสามารถค้นหาปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่สำคัญขององค์กรในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Marquardt (1999) ซึ่งเห็นด้วยกับแนวคิดของ Revans นี้ ยังได้

กล่าวว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับสิ่งที่สำคัญ 5 ประการที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบันคือ การแก้ปัญหา (Problem solving) การเรียนรู้องค์กร (Organization learning) การสร้างทีม (Team building) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development) และการเติบโตของผู้เชี่ยวชาญ และการพัฒนาอาชีพ (Professional growth and career development) อีกด้วย

การสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลทุกคนในองค์กรมาร่วมมือกันในการดำเนินการให้เกิดระบบการสร้างความรู้ขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ดังที่ Senge (1990) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของสมาชิกในองค์กร โดยจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกที่อาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งจุดมุ่งหมายของทีมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมาชิกในทีมทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

การเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดของ Senge (1994) นั้น จะใช้วิธีการที่สำคัญคือ การสนทนาและการอภิปรายในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในทีม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการสนทนานั้นเป็นการให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระ รับฟังสิ่งที่อยู่ในใจและร่วมคิดด้วยกันอย่างจริงจัง โดยที่ทุกคนในทีมจะพูดคุยกันด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกัน เปิดเผยความคิดและความรู้สึกต่อกัน เพื่อให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ในขณะที่การอภิปรายเป็นการให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นและเหตุผลของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้สมาชิกในทีมได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดและแยกประเด็นที่สนใจออกมาเป็นส่วนๆ ซึ่งเป้าหมายของการอภิปรายนี้ เพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของทีม นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาทิเช่นการระดมสมอง ซึ่งเป็นการระดมความคิดจากสมาชิกทุกคนในทีม ให้ได้ความคิดที่หลากหลาย และมีปริมาณมากที่สุด โดยมีเงื่อนไขว่าหัวข้อของการระดมความคิดต้องมีความชัดเจน และห้ามวิพากษ์วิจารณ์ หรือตัดสินคุณค่าใดๆ แต่ให้มีบรรยากาศการประชุมที่เปิดกว้างและเสรีมากที่สุด โดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ การใช้แผนที่ความรู้ ก็เป็นเทคนิคหนึ่งของการระดมสมองสำหรับวาดแผนที่แนวคิดของกลุ่มและยังช่วยในการสร้างกรอบการทำงานหลักสำหรับ

จัดกลุ่มข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา (Butler, 1996) จะเห็นได้ว่ามีหลายวิธีการที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่อย่างไรก็ตามการที่จะเลือกใช้วิธีการใดก็ตามก็ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรนั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมกับวิธีการใด มากน้อยเพียงไร

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าการสร้างความรู้ภายในองค์กรจึงเป็นหน้าที่ของบุคคลทุกคนในองค์กรที่ต้องมาเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนมีการใช้เทคนิควิธีการต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นภายในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- Awad, E.M., and Ghaziri, H.M. 2004. Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Butler, A.S. 1996. Team think: 72 ways to make good, smart, quick decisions in any meeting. London: McGraw Hill Company.
- Marquardt, M.J. 1996. Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Marquardt, M.J. 1999. Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organization learning. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. 2000. SECI, BA and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33(1): 5-34.
- Revens, R. 1980. Action Learning: New Techniques for Management. London: Blond & Briggs.
- Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.