

ลบความรู้เดิม
เริ่มเรียนรู้ใหม่

Learn, Unlearn

& Relearn

In Organization Learning



ความรู้และการเรียนรู้ในองค์กรสำหรับศตวรรษที่ 21

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข
การประชุม "ทศวรรษ R2R พัฒนาคอนไทยสู่สังคม 4.0 " วันที่ 5 - 7 กรกฎาคม 2560

เณรน้อย
พระทำวัตร
กับการมัดแมว
ที่หน้าประตู



©animalgeometry

การเรียนรู้
ความรู้
และความทรงจำในองค์กร

Alvin Toffler : 'The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.'

"คนไร้การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะไม่ใช่ผู้ที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้อีกต่อไป แต่จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถเรียนรู้, ไม่ลบสิ่งที่รู้เดิมแล้วเริ่มเรียนรู้ใหม่"

– อัลวิน ทอฟเฟลเลอร์



การเรียนรู้ – องค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning – Learning Organization



การเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่มทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมในองค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเรียนรู้ แต่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

Team Learning

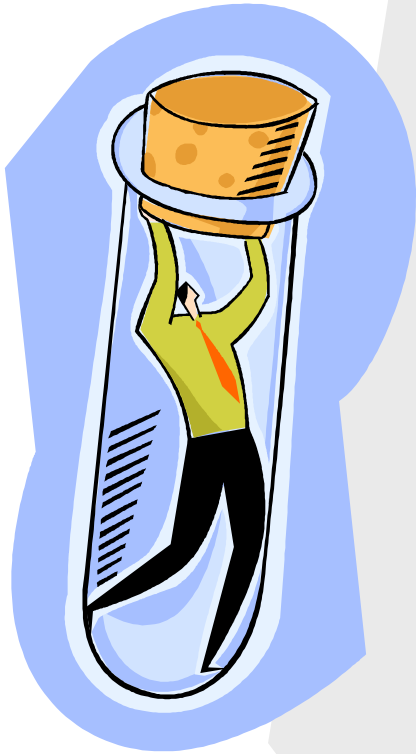
Organizational Learning



- Knowledge Management
- Knowledge Vision-Sharing-Assets
- Tacit vs Explicit Knowledge
- Community of Practice
 - เน้นความไม่เป็นทางการ
 - หมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน
 - การใช้บทบาทสมมติ
 - เน้นกระบวนการสื่อสาร
- Debriefing, Dialogue & Deliberation
- Interactive Learning through Action

ลบความรู้เดิม-เริ่มเรียนรู้ใหม่

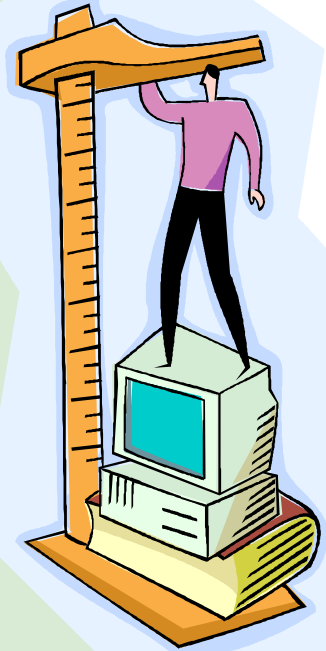
Organization unlearning & relearning



- องค์กรต้องรู้และลบรูปแบบการทำงานเดิม เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้เกิดแบบแผนพฤติกรรมใหม่ในองค์กร
 - ลบความรู้เดิม (Unlearning) ไม่เท่ากับลืม (Forgetting)
 - ลืมคือความล้มเหลว (Failure) ในการเก็บรักษาความรู้หรือความทรงจำขององค์กร
 - การลบความรู้เดิมเป็นการกระทำอย่างเป็นระบบเพื่อขจัดวิธีปฏิบัติที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป
- การเรียนรู้ใหม่เกิดจากการไม่ยอมจำนนและมี Growth mindset

Relearning เริ่มเรียนรู้ใหม่

- Rediscover ค้นหาเรื่องที่เราไม่รู้ตัวว่ารู้
- Reframe สร้าง Frame of reference ใหม่
- Reinterpret ตีข้อมูลเก่า ได้ความเข้าใจใหม่
- Refocus ปรับจุดเน้น เห็นบางอย่างชัดขึ้น
- Reorientation มองจากมุมมองของคนอื่น
- Re-associate เชื่อมโยงใหม่ของปัจจัยเดิม
- Reconceptualize สร้างแนวคิดใหม่
- Reflect สะท้อนย้อนคิด
- Repeated Practice การฝึกซ้ำๆ ทำบ่อยๆ อย่างมีแบบแผน
- Retain new knowledge ทำความรู้ใหม่ให้เป็นที่ยึดจำได้



โลกเปลี่ยนแรง องค์กรต้องเปลี่ยนเร็ว?

Survive and thrive in a fast changing world

- โลกาภิวัตน์และการปฏิวัติสารสนเทศ
- Electronic trading & automated stock exchange
- Economy of speed vs. economy of scale
- Hyperconnected & hypercompetition
- Outsource กับการทำงานไม่ประจำ
- อุปกรณ์-เครื่องมือตกยุค-ล้าสมัยเร็ว
- อายุการใช้งานของความรู้สั้นลง
- สิ่งแวดล้อมมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงเร็ว



VUCA World: โลกอลหม่าน

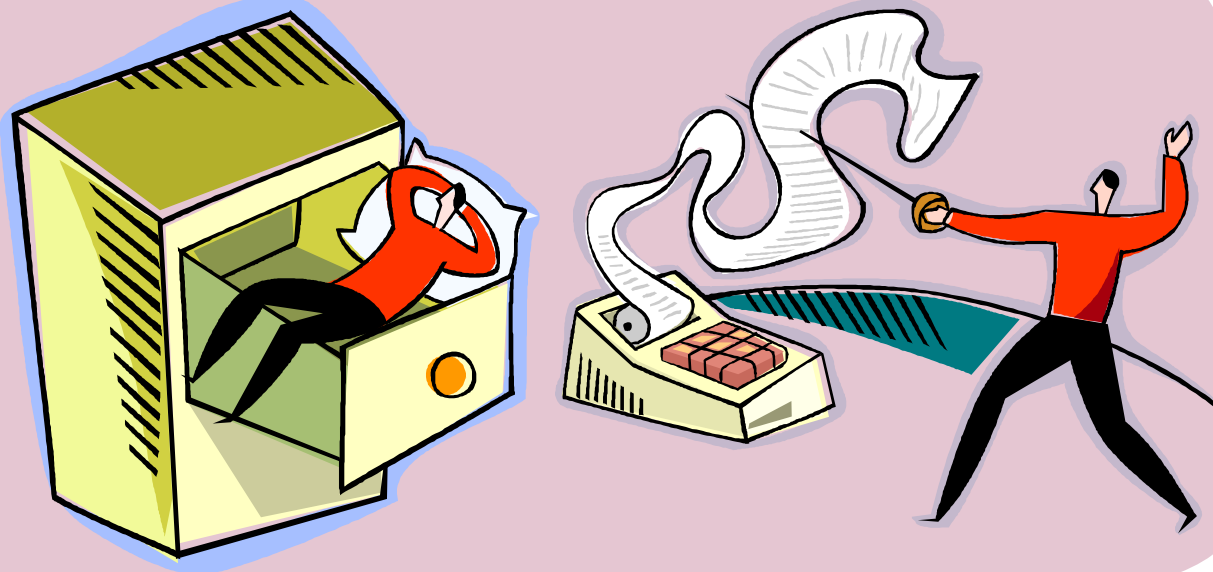
เรียนรู้อยู่กับโลกแห่งความอลหม่าน



V = Volatility แปรปรวน
U = Uncertainty ไม่แน่นอน
C = Complexity ซับซ้อน
A = Ambiguity กำกวม

ในโลกแห่งความสับสนอลหม่าน
ความรู้ที่เคยใช้ได้ผลในอดีตอาจใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไป

ชะลอไว้ เพื่อจะไปได้เร็วขึ้น
Slow down to go fast



Learning, Unlearning & Relearning
Slow Knowledge vs Fast Knowledge

วัฒนธรรม "ความรู้เร่งรัด" Fast Knowledge

- สนใจความรู้ที่วัดได้ นิยามได้
- เน้นความรู้สำเร็จรูปที่นำมาใช้ได้ทันที
- เป็นความรู้ “สากล” ไม่ขึ้นกับบริบท
- “ภูมิปัญญา” เป็นสิ่งที่นิยามไม่ได้ จึงไม่สำคัญ
- ความรู้ใหม่เป็นสิ่งที่ดีกว่าความรู้เก่าเสมอ
- การผลิตและเผยแพร่ความรู้ ยิ่งมากยิ่งดี
- เราสามารถใช้ความรู้ทั้งหมดได้อย่างไร้ข้อจำกัด
- ปัญหาที่เกิดจากการกระทำของเรา เกิดเพราะความรู้ของเรามันเก่า และแก้ไขได้ด้วยการเติมความรู้ใหม่เข้าไป



ความรู้สองแบบ

	Slow Knowledge	Fast Knowledge
อายุการใช้งาน	ยาว ใช้งานได้นาน	สั้น หมดอายุเร็ว
ประเภทของความรู้	พื้นฐาน ทฤษฎี	ประยุกต์ ปฏิบัติ
เวลาในการเรียนรู้	หลายเดือน-หลายปี	วัน-อาทิตย์-ไม่กี่เดือน
ผลตอบแทนระยะสั้น	น้อยมาก	มากกว่า
คนลงทุน	ครอบครัว รัฐ	ภาคธุรกิจ องค์กร
ตัวอย่าง	มารยาททางสังคม ศีลธรรมจรรยา การคิดเป็นเหตุเป็นผล การคิดเลข-คำนวณ ภาษาและวัฒนธรรม ภาคทฤษฎีในวิชาชีพต่างๆ	การผลิตในระบบ อุตสาหกรรม การจัดการองค์กร การใช้ซอฟต์แวร์ การกรอกข้อมูล การใช้อุปกรณ์ต่างๆ



การวิจัยในโลกการเปลี่ยนแปลง



Research – Relearn

- มองให้เห็นปัญหาจากเดิมที่ไม่เคยเห็น
- ตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยเห็นเคยเป็นอยู่
- เก็บข้อมูล-สังเกตใหม่ในสิ่งที่เคยชิน
- ทบทวนวรรณกรรมเพื่อหาความรู้ใหม่
- วิเคราะห์ข้อมูลจากมุมมองของคนอื่น
- เกิดวิธีคิดใหม่ นำไปสู่การออกแบบใหม่
- จากต้นแบบใหม่สร้างเครื่องมือที่นำไปใช้ซ้ำได้
- เกิดการเรียนรู้ใหม่ แก้ไขวิธีคิด-วิธีทำแบบเดิมๆ





Doug Dietz วิศวกรที่ GE Healthcare

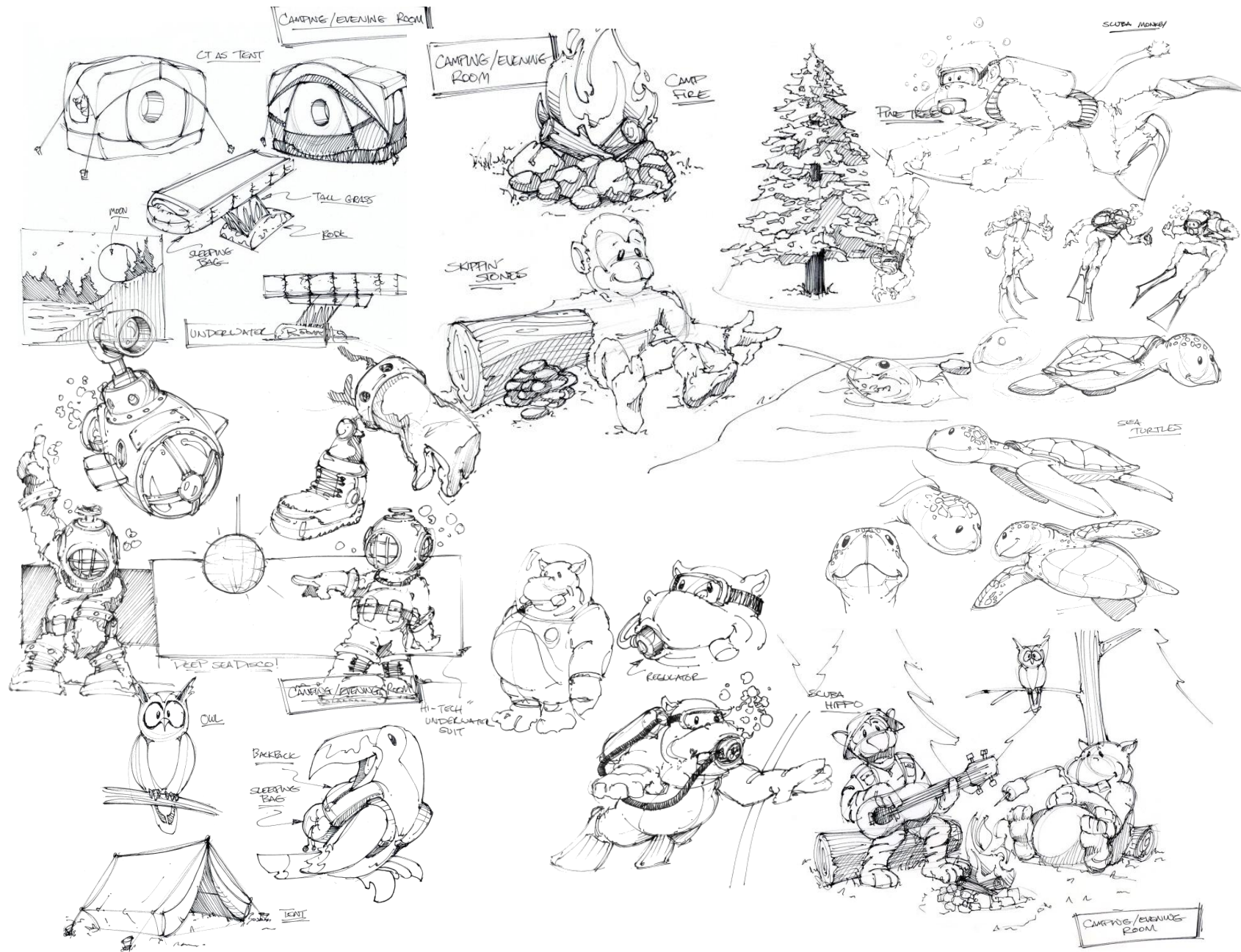






Empathy: The Magic of Empathic Imagination





CAMPING/EVENING ROOM

CT AS TENT

CAMPING/EVENING ROOM

CAMP FIRE

SCUBA HIPPO

Fire Tree

TALL GRASS

ROCK

SLEEPING BAG

SKIPPIN' STONES

UNDERWATER SCUBA

SEA TURTLES

KEEP SEA DISCO!

CAMPING/EVENING ROOM

HI-TECH UNDERWATER SUIT

RESCUE

SCUBA HIPPO

BACKPACK

SLEEPING BAG

TENT

CAMPING/EVENING ROOM





Customer Experience Journey Mapping



CX Journey Mapping Workshop

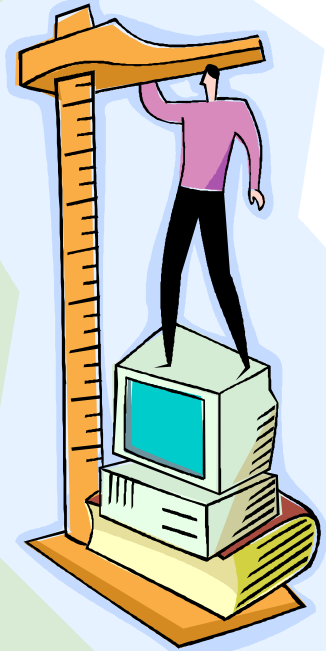
Oracle - CX Strategy & Design

Touch Points – Pain Points



Relearning เริ่มเรียนรู้ใหม่

- Rediscover ค้นหาเรื่องที่เราไม่รู้ตัวว่ารู้
- Reframe สร้าง Frame of reference ใหม่
- Reinterpret ตีข้อมูลเก่า ได้ความเข้าใจใหม่
- Refocus ปรับจุดเน้น เห็นบางอย่างชัดขึ้น
- Reorientation มองจากมุมมองของคนอื่น
- Re-associate เชื่อมโยงใหม่ของปัจจัยเดิม
- Reconceptualize สร้างแนวคิดใหม่
- Reflect สะท้อนย้อนคิด
- Repeated Practice การฝึกซ้ำๆ ทำบ่อยๆ อย่างมีแบบแผน
- Retain new knowledge ทำความรู้ใหม่ให้เป็นที่ยึดจำได้



Learn, Unlearn & Relearn in R2R Community



- Practice and knowledge is embedded in the community that created it. The only way to learn the practice is to become a member. The best way to access the knowledge is to interact with the community. Seeley Brown and Gray (1995)

การปฏิบัติและความรู้ฝังตัวอยู่ในชุมชนที่สร้างความรู้ขึ้น วิธีที่ดีที่สุดที่จะเรียนรู้ "การปฏิบัติ" คือการเป็นสมาชิกในชุมชนนั้น วิธีที่จะเข้าถึง "ความรู้" ที่ดีที่สุดคือการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน

ลบความรู้เดิม-เริ่มเรียนรู้ใหม่

Organization unlearning & relearning



เรา
รู้
คนอื่นรู้

เราไม่รู้
คนอื่นรู้

เรา
รู้
คนอื่นไม่รู้

เราไม่รู้
คนอื่นไม่รู้