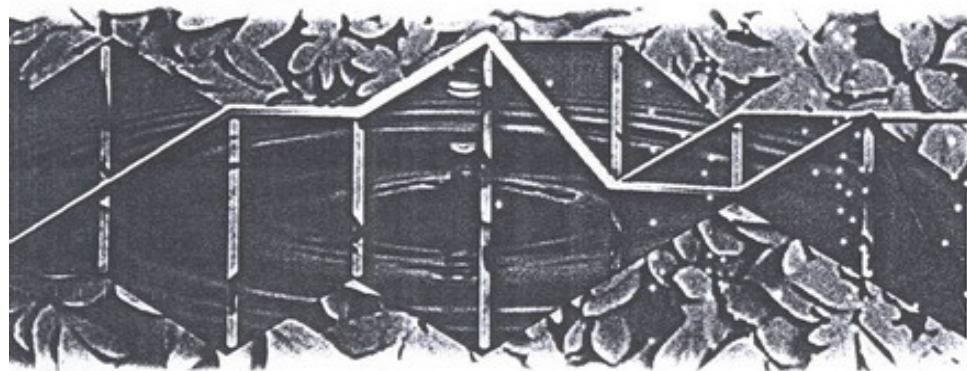




การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ



วิจารณ์ พาณิช



เชื่อว่าไม่มีหนังสือด้านการจัดการความรู้เล่มใด
ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้อง หรือใช้การได้ในทุกสถานการณ์
ท่านพึงอ่านโดยใช้วิจารณญาณ โดยยึดหลักกาลามสูตรเถิด

การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ

ศ.นพ.วิจารณ์ พาณิช

- พิมพ์ครั้งที่ 1 : พฤศจิกายน 2548
 จัดพิมพ์ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ
 บริษัท ตตาตา พับลิเคชั่น จำกัด
 คณะที่ปรึกษา : เกียรติ ประญาศิลป์ปวุฒิ, กิตติ ปิยพสุนทร,
 - ถาวร สิทธิโกศล
 ประธานกรรมการบริหาร : บัญชา เอลิมชัยกิจ
 กรรมการผู้จัดการ : โชนรังสี เอลิมชัยกิจ
 บรรณาธิการบริหาร : วรุฒม์ ทองเชื้อ
 บรรณาธิการ : นาถยา กัลโยธิน
 พิสูจน์อักษร : สนม นิลวรรณ, รัชฎา จงชนะภักดิ์
 แบบปกรูปเล่ม : สุพัฒน์
 ฝ่ายโรงพิมพ์ : สมจิต มุณีอุปถัมภ์, เซน นคร
 ฝ่ายขาย : มนูญญา ศิริวงษ์
 ฝ่ายการตลาด : ศุภวรรณ คุ่มภัย
 จัดจำหน่าย : สายส่งสุภาพใจ บริษัท น็อค โทม์ จำกัด
 14/370 หมู่ 10 ถ. พระราม 2 ซอย 38
 แขวงบางมด เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
 โทรศัพท์ 0-2415-2621, 0-2415-6507, 0-2415-6797
 โทรสาร 0-2416-7744 www.booktime.co.th
 พิมพ์ที่ : ฝ่ายโรงพิมพ์ บริษัทตตาตา พับลิเคชั่น จำกัด
 โทรศัพท์ 0-2416-3294

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
 ศ.นพ.วิจารณ์ พาณิช
 การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. — กรุงเทพฯ : สุภาพใจ, 2548.
 280 หน้า.
 1. สังคมไทย 2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม I. ชื่อเรื่อง.
 306
 ISBN 974-409-686-1

การเล่าเรื่อง (storytelling)

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ), โลกส่วนตัวของสมอง (ความคิด), และในส่วนของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (non-verbal communication) การปล่อยความรู้จากการปฏิบัตินี้ ผู้ปล่อยจะอยู่ในสภาพที่มีทั้งจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก (subconscious & conscious) ย้ำว่าเรามีเป้าหมายให้เกิดการสื่อสาร ทั้งโดยจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ดังนั้นถ้าฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ



การเล่าเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก



การเล่าเรื่อง "การจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศของผู้เรียนและชุมชน" จัดโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

วิธีการและขั้นตอนของการเล่าเรื่องมีดังต่อไปนี้

1. กำหนด "หัวข้อปลา" ให้ชัด ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังตัวอย่างการประชุมในตลาดนัดความรู้ของชาวนา จ. พิจิตร เมื่อเดือนธันวาคม 2547 "หัวข้อปลา" คือ การทำนาแบบธรรมชาติ ไม่ใช่สารเคมี
2. กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ สร้างความรู้สึกเป็นอิสระได้ง่าย ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลัง ทำให้ความรู้ฝังลึกและซ่อนอยู่มืดซึ้งจนตัวเองก็ไม่ว่าตนรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้นเมื่อถูกกระตุ้นด้วยบรรยากาศ
3. สมาชิกกลุ่มเป็น "ตัวจริง" ซึ่งหมายความว่า เป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุ "หัวข้อปลา" ที่ตกลงกันด้วยตนเอง
4. ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความแตกต่างกัน เช่น คิดต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขา เป็นต้น เนื่องจากการประชุมกลุ่มนี้เราต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย
5. มีการเลือกหรือแต่งตั้ง *ประธานกลุ่ม* ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม และสรุปประเด็นเป็นระยะๆ และเลือกเลขาธุการกลุ่ม ทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึก "ขุมความรู้" (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุหัวข้อปลา หรือมีการเตรียม "คุณลิขิต" (Note Taker) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมฝึกทักษะสำหรับทำหน้าที่จดบันทึกไว้ก่อนการประชุม
6. สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตาม "หัวข้อปลา"
7. สมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ช่วยกัน "สกัด" หรือ "ถอด" ความรู้เพื่อการบรรลุ "หัวข้อปลา" ออกมา และให้เลขานุการกลุ่ม

- (หรือ “คุณลิขิต”) เขียนขึ้นกระดาษ flip char. ให้ได้เห็นหัวกัน และแก้ไขตกแต่งได้ง่าย
8. มี “คุณอำนวย” (Group Facilitator) ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่น สร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชม: (Appreciative Inquiry) ให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถื่นหน้ากัน ไม่มีคนใดคนหนึ่งผูกขาดการพูดคอยช่วยตั้งคำถาม “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไร จึงทำเช่นนั้น” เพื่อช่วยให้ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” ถูกปลดปล่อยออกมาและคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกัน “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้เพื่อการบรรลุ “ห้วปลา” ออกมา และมีผู้บันทึกไว้
 9. การเล่าเรื่อง ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้นๆ เล่าตามความเป็นจริง ไม่ใช่ไฮไลต์ เล่าให้เห็นตัวคนหรือตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำ เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าให้มีชีวิตชีว เห็นภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง
 10. ในการเล่าเรื่องต้องเล่าแบบให้ข้อมูลดิบ ที่ไม่ผ่านการตีความของผู้เล่า คือเล่าเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าความเข้าใจของผู้เล่าที่ได้จากเหตุการณ์ ไม่ใช่เล่าการตีความของผู้เล่า ถือว่าเรื่องเล่าเป็นข้อมูลดิบ สำหรับให้สมาชิกกลุ่มผลัดกันตีความ เพื่อตั้ง “ความรู้ฝังลึกหรือความรู้จากการปฏิบัติเพื่อการบรรลุห้วปลา” ออกมา

คำแนะนำเกี่ยวกับการเล่าเรื่องจากหนังสือ “บริษัท ทร-สอนป๋อย จำกัด”

- >> เรื่องเล่าต้องไม่มีรายละเอียดที่มากเกินไป
- >> เล่าเรื่องต้องจบอย่างมีความสุข
- >> ผู้เล่าพึงทำให้ตัวเองอยู่ในโลกของผู้ฟัง ทั้งในเรื่องภาษา พฤติกรรม ความวิตก และความฝัน
- >> ผู้เล่าต้องทำให้เรื่องดูใหม่อยู่เสมอโดยสร้างความมีชีวิตชีวา ขณะก็เล่า
- >> ผู้เล่าเรื่องพึงเสริมสร้างทักษะการเล่าเรื่องโดยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เรื่องก็เล่าฟังดูเป็นธรรมชาติ ราวกับเพื่อนกำลังเล่าเรื่องที่น่าสนใจที่เพิ่งนึกขึ้นได้ใหม่ๆ ให้เพื่อนฟัง
- >> ผู้เล่าเรื่องพึงเข้าใจว่าต้องมีความสมดุลระหว่างผู้เล่าและผู้ฟัง ดังนั้น แม้ว่าผู้เล่าจะประสบการณ่มากกว่าผู้ฟังในตอนแรก แต่ผู้เล่าต้องเชื่อมั่นว่าผู้ฟังจะไปฟังจนสรุปด้วยกับผู้เล่าเมื่อได้รับการบอกเล่าประสบการณ์เดียวกันแล้ว จุดประสงค์ของผู้เล่าคือ การทำให้ผู้ฟังอยู่ในตำแหน่งที่เท่ากับผู้เล่า ผู้เล่าเล่าเรื่องเพื่อให้ผู้ฟังค้นพบแนวคิดได้ด้วยตนเอง
- >> ในการเรียกความสนใจของผู้ฟังก่อนที่จะเริ่มเล่าเรื่อง ผู้เล่าสามารถตรวจสอบของเรื่องได้ โดยการพูดถึงปัญหาของผู้ฟัง หรือโดยการเปิดเผยความอ่อนแอของตนเอง
- >> ใช้การประจบ “แบบเปิด (open space)” เพื่อกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่แตกต่างกันออกไป
- >> เล่าให้เกินรายละเอียดของสภาพแวดล้อม

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีความรู้สึกเอื้ออาทร (care) ต่อกลุ่มผู้ฟัง มีความรู้สึกว่าคุณฟังเป็นกัลยาณมิตร มีจิตใจพร้อมจะให้ความร่วมมือในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่าเป็นผู้ประสบเหตุการณ์

ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็น
อย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจคือเล่าแบบไม่ตีความ
จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลัง โดยที่ “เรื่อง
ราว” จะไม่ใช่แค่ออกมาเป็นคำพูดเท่านั้น จะแสดงออกมาใน
หน้าตา ท่าทาง น้ำเสียง และการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดอื่นๆ
รวมทั้ง “ความเจียบ” เป็นช่วงๆ ด้วย (ถ้ามี) โปรดสังเกตว่า
สภาพจิตอันเป็นกุศล เป็นจิตที่มีพลัง สามารถทำหน้าที่แบ่งปัน
ความรู้ที่ลึกและซับซ้อนได้ดีกว่าสภาพจิตธรรมดาๆ

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” ที่เรียกว่า active listening
หรือ deep listening จะช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิด
อารมณ์ในการเล่า ทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น
คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม (appreciative inquiry) จะ
ช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยให้
การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่มีการเล่าเรื่องมีการข้าม
ขั้นตอน ผู้อำนวยความสะดวกในการประชุม (group facilitator)
อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำสิ่งนั้น”
ก็จะช่วยให้ ความรู้สึกนึกคิด ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศของการประชุมมีอิทธิพลต่อความกล้าแจ้งใจใน
การเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงจากการเล่าได้ดี
มีที่จัดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ อบอุ่นสบาย ไม่ตกอยู่
ใต้อำนาจใดๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกันลยานมิตรเอื้ออาหารต่อกัน
จะช่วยให้การสื่อสารระโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัด
และลึก

หนังสือที่เป็นเรื่องเล่าที่ดีที่ผู้เขียนมีอยู่ 2 เล่มคือ

- การเยียวยาด้วยหัวใจ ดักทอซายโยซีวิต, สถาบันพัฒนา
และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2548
- เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, เรื่องเล่า เรายาคิด, บริษัท อดิเศส
มีเดีย จำกัด, 2547

เทคนิคการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก

ความรู้หลักที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือ
ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องยาก หรือ
ไม่ได้เลย แลกเปลี่ยนยาก ในบางครั้งแม้เจ้าตัวก็ไม่รู้ว่าตนมี
ความรู้ นั้น จึงต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้

วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกซึ่งผูกพันอยู่กับ
ประสบการณ์หรือการปฏิบัติ วิธีที่ดีที่สุดคือการเดินทางไปดูงาน
เพื่อขอให้ผู้มีความรู้ทำให้ดู หรือฝึกหัดทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับ
ความรู้ที่เป็นทักษะด้านการลงมือทำ แต่ในกรณีของการปฏิบัติที่
ไม่ใช่การใช้มือหรือร่างกาย แต่เป็นการดำเนินการผ่านขั้นตอนที่
ซับซ้อนหลายขั้นตอนโดยคนหลายคน วิธีนำความรู้ฝังลึกมาแลกเปลี่ยนกัน
วิธีอื่นๆ ได้แก่ เขียนเป็นนิยายหรือเป็นวรรณกรรม

หรือทำเป็นภาพยนตร์ เป็นละครสั้น เป็นลิเก มโนรา ฯลฯ แต่วิธีเหล่านี้คงจะไม่เหมาะสำหรับนำพาความรู้ฝังลึกสำหรับการทำงาน

“บรรจุกณฑ์” สำหรับนำความรู้ฝังลึกในกาการทำงาน มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันคือ “เรื่องเล่า” เป็นการเล่าเรื่อง (storytelling) โดยที่ผู้เล่าต้องเล่าเป็นผู้ฟังก็ฟังเป็น รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศด้วย

แปลกแต่จริง ความรู้ฝังลึกนี้มันซื่อๆ ถ้าไม่มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวก เชิงชื่นชมยินดี มันจะไม่ค่อยไหลออกมา

นอกจาก “ซื่อๆ” แล้ว ความรู้ฝังลึกยัง “ระเหยง่าย” อีกด้วย ถ้าไม่ “ไล่ตะครุบ” และจับบันทึกไว้ให้ดี เพียงชั่วประเดี๋ยวเดียว เมื่อบรรยากาศช่วงนั้นหายไป ความรู้ฝังลึกที่ไหลตัวออกมาก็หายตัวไปเสียแล้ว

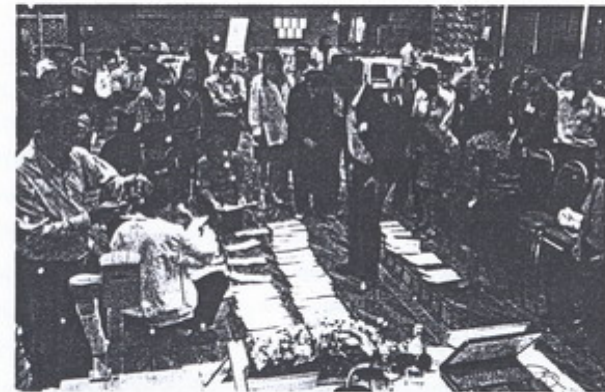
สรุปว่า เราจำเป็นต้องความรู้ฝังลึกผ่านเรื่องเล่า กระตุ้นด้วยบรรยากาศของความชื่นชมยินดี เห็นคุณค่า บรรยากาศเชิงบวก สัมผัสได้ด้วยกระบวนการ dialogue และ deep listening แล้วบันทึกไว้เป็น “ขุมความรู้” (knowledge assets) ซึ่งเป็นเกร็ดความรู้เล็กๆ จำนวนมากมาย แล้วสังเคราะห์ “ขุมความรู้” เหล่านั้น เป็น “แก่นความรู้” (core competence) สำหรับใช้ในการบรรลุกิจกรรมนั้นๆ เพื่อไว้ใช้งานต่อไป

เนื่องจากความรู้ฝังลึกมีลักษณะพิเศษ คือพูดออกมาได้ไม่หมด ยิ่งเขียนยิ่งออกมานได้น้อย จึงต้องบันทึกไว้ด้วยว่าเรื่องเล่าแต่ละเรื่อง ใครเป็นผู้เล่า จะติดต่อผู้เล่าได้อย่างไร บัญชีหมายเลข โทรศัพท์ โทรศัทพ์มือถือ อีเมลล์ หรือสถานที่ติดต่อทางไปรษณีย์ หรือสามารถไปพบตัวได้

นอกจากนั้น เรื่องเล่าดีๆ ก็ควรบันทึกเก็บไว้ในรูปของการจดบันทึกเป็นตัวหนังสือ หรือบันทึกเสียง, วิดีโอ

วิธี “สกัด” ความรู้จากการปฏิบัติ

ความรู้จากการปฏิบัติเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในคน หรืออยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างคน ในหลายกรณีนำมาแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนกันได้ยาก บันทึกเป็นเอกสารยิ่งทำได้ยาก จึงต้องมีวิธีการ หรืออุบายสำหรับให้ความรู้ในการปฏิบัติออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือวิธีการหนึ่งคือการเล่าเรื่อง (storytelling) ดังกล่าวไว้แล้ว โดยการเล่าเรื่องนี้ดำเนินการในการประชุมกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกกลุ่มไม่เกิน 10 คน



การเล่าเรื่องทำให้ *ความรู้ในการปฏิบัติ* และ *ความรู้เพื่อการปฏิบัติ* ถูกแปลงออกมาเป็นคำพูด ในรูปของเรื่องราวที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อม (context) จำเพาะ สำหรับให้ผู้ฟังตีความได้โดยอิสระ คาดหวังว่าผลการตีความของผู้ฟังแต่ละคน จะมีทั้งส่วนที่เหมือนและส่วนที่ไม่เหมือนกับการตีความของคนอื่น เมื่อนำผลการตีความนั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มก็จะสามารถบันทึก “ขุมความรู้” ที่เป็น *ความรู้เพื่อการปฏิบัติ* เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนของการตีความที่ไม่เหมือนกัน จะนำไปสู่การยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage) โดยอัตโนมัติ

เมื่อผู้เล่าแต่ละคนเล่าเรื่องเสร็จ ประธานขอให้สมาชิกกลุ่มตีความว่าเรื่องดังกล่าวบอกอะไรเกี่ยวกับความรู้เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ที่เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ เมื่อผู้ตีความคนที่ 1 เสนอการตีความของตน เลขานุการเขียนขึ้นกระดาษ flip chart ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนสมาชิกกลุ่มตีความครบคน ก็ช่วยกันสรุป “ขุมความรู้” จากเรื่องเล่าดังกล่าว ให้สมาชิกกลุ่มหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันเล่าเรื่อง และให้สมาชิกคนอื่นช่วยกันตีความสกัด “ขุมความรู้” จนครบคน แล้วอาจขึ้นรอบใหม่ จนสมควรแก่เวลา จึงร่วมกันสังเคราะห์จากรายการ “ขุมความรู้” จัดเป็นหมวดหมู่ได้เป็น “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ที่กำหนด ทั้งขุมความรู้และแก่นรูรันี้จะต้องได้รับการจดบันทึกไว้อย่างดี ขอย้ำว่าวิธีเขียน “ขุมความรู้” ต้องเขียนแบบ *วิธีปฏิบัติ ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี*

วิธีจัดหมวดหมู่และสังเคราะห์ “ขุมความรู้” เป็น “แก่นความรู้” อาจใช้ Card Technique คือตัดแบ่งครึ่งกระดาษ A4 ตามยาว ใช้สำหรับเขียน “ขุมความรู้” แต่ละตัวลงไป หนึ่ง “ขุมความรู้” ต่อหนึ่งแผ่น ด้วยปากกาเมจิกเส้นใหญ่ แล้วจึงนำ card มาจัดกลุ่ม เอา card ที่มีข้อความคล้ายกันหรือเป็นกิจกรรม

ทำนองเดียวกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน แยกให้ได้สัก 5 - 10 กลุ่ม และเขียนชื่อของแต่ละกลุ่ม โดยชื่อของกลุ่ม card นั้นควรเป็นถ้อยคำเชิงการกระทำหรือการปฏิบัติ ก็จะได้ “แก่นความรู้” เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ตามที่กำหนดไว้

ในวาระการนำเสนอผลการระดมความคิดของกลุ่มย่อย ต่อที่ประชุมใหญ่ ผู้เข้าร่วมประชุมจะเห็นทั้งความเหมือน การเติมเต็ม และความต่างของผลการประชุมกลุ่ม ส่วนที่เป็นความต่างควรนำมาทำความเข้าใจร่วมกัน จะพบว่าเหตุที่ต่างเพราะต่างกลุ่มมีความเข้าใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทต่างกัน นำไปสู่ความรู้ที่ยกระดับขึ้น จากความเข้าใจบริบทของเรื่องราวนั้นๆ

หากมีเวลามากพออาจจัดให้มีคณะทำงานทำหน้าที่สรุปและสังเคราะห์ภาพรวมของ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) เพื่อการบรรลุ “หัวใจปลา” ที่กำหนด มานำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อตักตวง และบันทึกไว้ใช้งานต่อไป

ในสถานการณ์จริง เมื่อได้ “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” จากการประชุมระดมความคิด สมาชิกแต่ละคนจะนำความรู้เหล่านั้นไปทดลองใช้ในกิจการงานของตน แล้วเก็บข้อมูลสังเกต และบันทึกผลของการทดลองปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ความรู้ก็จะถูกยกระดับผ่านการปฏิบัติขึ้นเรื่อยๆ และกิจการงานก็จะบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกัน

ในการประชุมเพื่อ “สกัด” หรือ “ถอด” ความรู้ดังกล่าว บรรยากาศที่เท่าเทียมและเป็นอิสระสำคัญยิ่ง เพราะจะช่วยให้การเล่าเรื่อง และการเสนอข้อคิดเห็น หรือตีความเรื่องเล่า ตั้งหรือสกัดความรู้ออกมาจากเรื่องเล่า ดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นการพูดออกมาจากใจ ไม่ผ่านการกลั่นกรองด้วยความเกรงใจ ความเกรงอาวุโส เกรงว่าคำพูดหรือความเห็นของตนจะผิดหลักทฤษฎี ฯลฯ ซึ่งเป็นอุปสรรคปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์อันเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรม