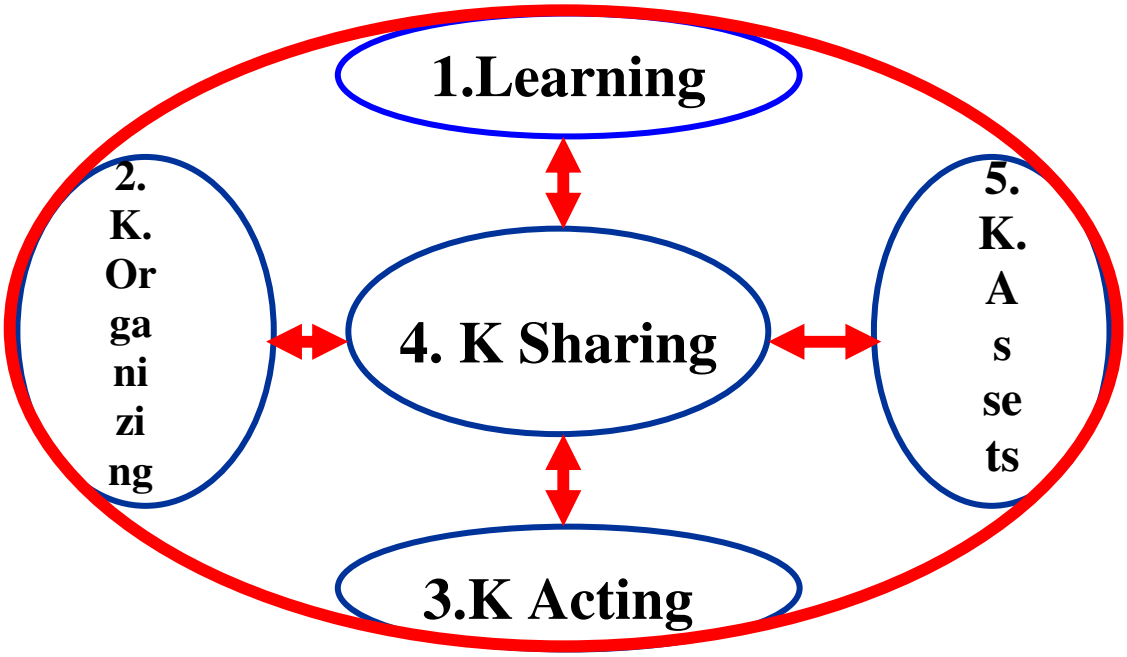
การจัดการความรู้แบบบูรณาการ

การจัดการความรู้(Knowledge Management)เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อลูกค้าและประชาชนโดยเน้นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน และเชื่อว่าแม้คนจะเป็นสินทรัพย์สำคัญแต่ความสัมพันธ์ระหว่างคนกลับสำคัญยิ่งกว่า แม้จะเคยมีคนกล่าวว่าความรู้คืออำนาจแต่การแบ่งปันความรู้มีอำนาจยิ่งกว่า การจัดการความรู้จะช่วยนำเอาความรู้จากคนในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้โดยเฉพาะความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงที่จัดเป็นความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge)ที่อาจอยู่ในรูปของทักษะ ประสบการณ์ กฎของสามัญสำนึกหรือพรสวรรค์ที่อยู่ในตัวคน ไม่ใช่แค่เพียงความรู้ที่เห็นชัด(Explicit Knowledge)เท่านั้น ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเน้นที่การปฏิบัติ(Practice)เป็นสำคัญที่ต้องแนบแน่นอยู่กับงานประจำโดยมีความสำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานหาใช่ผู้รู้หรือนักทฤษฎีไม่ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ(Mean)ไม่ใช่เป้าหมาย(End)และต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบแต่ต้องปรับเปลี่ยนประยุกต์ไปตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมกลมกลืน สำหรับองค์กรในปัจจุบันที่มุ่งหวังเป็น**องค์กรคุณภาพ**เพื่อความอยู่รอดต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและประชาชน การที่จะตอบสนองได้ดีต้องมีการเรียนรู้ลูกค้าและหาวิธีการตอบสนองลูกค้าได้อย่างดีกว่า เร็วกว่าและถูกกว่านั่นคือการเป็น**องค์กรแห่งการเรียนรู้**(Learning Organization)และจะสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ต้องมีการจัดการความรู้อย่างเหมาะสม การจัดการความรู้กับการวิจัยจะได้ผลลัพธ์เหมือนกันคือความรู้แต่ต่างกันที่จุดเริ่มต้นการวิจัยเริ่มจากปัญหา(Problems)แต่การจัดการความรู้เริ่มจากความสำเร็จ (Successes) ตัวอย่างที่เด่นชัดก็คือพระพุทธเจ้าได้ทดลองปฏิบัติหลายทางจนสามารถตรัสรู้อริยสัจ 4 แล้วนำมาสอนให้คนพ้นทุกข์ไปสู่นิพพานได้ ซึ่งปัจจุบันจะพบว่ามีการนำเสนอแนวทางการจัดการความรู้ที่หลากหลายรูปแบบแล้วแต่องค์กรต่างๆ บางครั้งหลายคนอาจจะสับสนหรือจับภาพชัดๆไม่ถูกว่าตกลงการจัดการความรู้เป็นอย่างไรกันแน่ เปรียบเสมือนกับไข่ ถ้าเห็นเป็นส่วนอาจจะเป็นไข่แดง ไข่ขาว เปลือกไข่หรือจะเป็นไข่ดาว ไข่เจียวก็เป็นไข่เหมือนกัน การจัดการความรู้ก็เช่นกันหากจะให้ชัดจึงต้องมองให้เห็นไข่ทั้งฟองก่อนแล้วจะเลือกส่วนไหนไปใช้ประโยชน์หรือปรุงอาหารอย่างไรก็เลือกไปตามใจชอบของเรา จะขอเส**นอตัวแบบการจัดการความรู้ที่จะบูรณาการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้**ที่เปรียบเสมือนไข่ทั้งฟองคือ**LKASA Egg Model** ซึ่งจะมีอยู่ 5 ขั้นตอนหลักที่ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากหนึ่งไปสองไปสามเพราะแต่ละขั้นตอนจะเชื่อมโยงและส่งผลถึงกันได้ ใครจะเริ่มจากขั้นตอนไหนก่อนก็ได้ จึงเรียกว่าเป็น**โมเดลไข่** ดังรูปพร้อมจะอธิบายในรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้



1. **การจัดการให้เกิดการเรียนรู้(Learning)** เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารจัดการความรู้(คุณเอื้อ)ที่ต้องทำให้ทุกคนมีและ**มองเป้าหมายเดียวกัน**ว่าองค์กรกำลังจะไปทางไหน มองเห็นภาพใหญ่ทั้งระบบขององค์กร พยายามทำให้กิจกรรมและเครื่องมือต่างๆในการพัฒนาองค์กรสอดแทรกไปกับงานประจำ **ทำให้ง่าย**ไม่เน้นและยึดติดรูปแบบ เข้าใจหลักการที่แท้จริงและ**สร้างสภาพบรรยากาศขององค์กร**ให้เอื้อต่อการเรียนรู้โดยทำให้**คน**ในองค์กรมีวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งเก้ ที่ต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียน คิดสร้างสรรค์ มองเป้าหมาร่วม มองเชิงระบบและเรียนรู้จากทีม สร้าง**ทีม**ที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยลดความไร้ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรทั้งลดการยึดติดฝ่าย/ตำแหน่ง ไม่มุ่งเน้นหาผู้กระทำผิด แก้ปัญหาที่ต้นเหตุ รับรู้การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยได้ ไม่ยึดติดความสำเร็จในอดีต เรียนรู้จากผู้อื่นและทีมงาน จัด**กิจกรรม**ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกิจกรรมกลุ่มเรียนรู้ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเปรียบเทียบผลงานหรือแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา จัดเตรียม**เครื่องมือ**อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม ส่งเสริม**การเรียนรู้**ของบุคลากรทั้งการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การอ่านและการเรียนรู้จากการปฏิบัติภายใต้การมี**ความคิดสร้างสรรค์** 4 แบบคือคิดเชิงบูรณาการ คิดเชิงระบบ คิดเชิงบวกและคิดเชิงบุก(คิดนอกกรอบ) และที่สำคัญต้องมี**การเขย่าองค์กร**อย่างเหมาะสมต่อเนื่องตามหลักของจตุรภาคของการจัดการความรู้
2. **การจัดการให้เกิดองค์ความรู้(Knowledge Organizing)** การนำความรู้ในแต่ละด้านมาประกอบกันเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีเกิดเป็นองค์ความรู้ในแต่ละเรื่องเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรฉลาดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถที่จะเรียนรู้หรือเข้าใจหรือจัดการกับสถานการณ์ที่ใหม่หรือยากลำบากได้ ความฉลาดขององค์กรจะทำให้เกิดขีดความสามารถหลักขององค์กรที่จะ

กลายเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรได้ เราจึงต้องแยกแยะขีดความสามารถหลักออกมาให้ได้แล้วมามองว่าเรามีความรู้อะไร ยังขาดเรื่องอะไร สามารถสร้างหรือมีในองค์กรหรือไม่ ถ้ามีก็ใช้การหมุนเกลียวความรู้ตาม**SECI Model**สกัดออกมาหรือดูจากข้อมูลสารสนเทศ หรือวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่ ถ้าไม่มีก็ไป**คว้า**มาจากภายนอกอย่างเหมาะสมโดยนำมาแต่แก่นหรือเนื้อในแกะเอาเปลือกนอกของเขาทิ้งไป ในขั้นตอนนี้**วิศวกรความรู้(คุณประกอบ)** จึงต้องนำความรู้ที่มีและที่คว้ามามาประกอบกันเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีภายใต้บริบทขององค์กรเราเอง องค์ความรู้เหล่านี้จึงเรียกได้ว่าเป็น**ภูมิปัญญาสถาบัน**

3. **การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้(Knowledge Acting)** มีความสำคัญที่จะทำให้เรานำเอาความรู้ที่สร้างขึ้นมาใช้ปฏิบัติจริง คนในองค์กรจึงต้องเชื่อใจไว้ใจกันเพราะถ้าสร้างความรู้แล้วไม่นำมาใช้ก็เสียเปล่าแต่เมื่อนำมาใช้แล้วต้องมีการทบทวนหลังปฏิบัติ(AAR)และกิจกรรมผิดเป็นครู(Lesson Learned)เพื่อสร้างปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จัดกิจกรรมให้มีการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การสอนงานกัน เป็นพี่เลี้ยงกันได้และสรุปสิ่งดีๆ เก็บไว้ด้วย การจะปฏิบัติได้ดีจึงต้องกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมทบทวนเพื่อลดความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด วัฒนธรรมประกันคุณภาพเพื่อให้ตัวเองและลูกค้ามั่นใจในผลงาน วัฒนธรรมคุณภาพเพื่อให้ดีขึ้นเรื่อยๆ วัฒนธรรมสร้างสุขภาพเพื่อให้เกิดความสุขและวัฒนธรรมเรียนรู้เพื่อจะได้ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งจะสังเกตวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการเปิดใจรับความคิดที่แตกต่าง การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำและการเสริมพลัง ขั้นนี้จึงเกี่ยวกับ**ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้หรือคุณกิจ(Knowledge Practitioner)**เป็นหลักภายใต้การสนับสนุนของคุณเอื้อ(CKO) คุณอำนวย(KM Facilitator) คุณประกอบหรือวิศวกรความรู้(Knowledge Engineer)และคุณเก็บหรือบรรณารักษ์ความรู้(Knowledge Librarian)

4. **การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Knowledge Sharing)** เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ที่ขาดไม่ได้จึงเป็นเสมือนไข่แดงที่จะทำให้ไข่ฟักเป็นตัวได้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มี**หัวใจสำคัญคือการนำสิ่งที่ทำแล้วสำเร็จมาเล่าสู่กันฟัง** ทำนองใช้ดีจึงบอกเพื่อน การบอกว่าดีหรือไม่จึงต้องใช้การเทียบเคียงมาตรฐานปฏิบัติ(Benchmarking) ผู้ที่จะเป็นตัวกลางที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนคือคุณอำนวยที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมาแลกกันโดยเฉพาะคนหวงวิชาและคนขี้อายที่มีสิ่งดีๆอยู่ในตัว คุณอำนวยจึงควรเอื้ออำนวย 4 อย่างคือเอื้อโอกาส(Learn)จัดเวลาหาเวทีให้ เอื้ออาทร(Care)สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มให้รักกัน เชื่อใจกันจริงใจกันผ่านกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ เอื้ออารีย์(Share)กระตุ้นให้คนอยากแบ่งปันกันและเอื้อเอ็นดู(Shine)ให้กำลังใจ เติมไฟ ใส่ฟืน **การจัดเวลา**มีทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ มีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ **การจัดเวที**ให้มีทั้งเวทีจริงที่เจอหน้ากันและ

เวทีเสมือนที่ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นอินทราเน็ต อินเตอร์เน็ต **รูปแบบ**การแลกเปลี่ยนมีทั้งผู้ปฏิบัติกับผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติรุ่นเด็กกับรุ่นเดอะ หัวหน้ากับลูกน้อง แผนกกับแผนก องค์กรกับลูกค้า องค์กรกับองค์กร นำเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆมาใช้เช่น เรื่องเล่าเร้าพลัง(Story telling) สุนทรียสนทนา(Dialogue)ย้อนรอยกรรม (Retrospect)เพื่อนช่วยเพื่อน(Peer assist)ค้นหาสิ่งดี(Appreciative inquiring)สุมหัว(Brain storming)พี่สอนน้อง(Coaching) หากจะเกิดความยั่งยืนของกลุ่มแลกเปลี่ยนต้องกระตุ้นให้เกิดก๊วนคุณกิจหรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice)โดยกลุ่มต้องมีเรื่องที่สนใจร่วมกัน มาพบปะกันสม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์เป็นการปฏิบัติที่ดี การเทียบเคียงมาตรฐานระหว่างแผนกหรือหน่วยงานสามารถใช้เครื่องมือชุดธารปัญญาช่วยได้โดยกำหนดประเด็นที่สนใจและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในตารางอิสรภาพพร้อมค่าคะแนนประเมินที่บ่งชี้ความสำเร็จอย่างเหมาะสม ทุกหน่วยยอมรับและเข้าใจตรงกันแล้วให้แต่ละหน่วยไปประเมินนำผลมาเปรียบเทียบกันเป็นรูปกราฟปรับสู่ธารปัญญาและแผนภูมิขั้นบันได นำหน่วยที่มีผลงานที่ดีมาแลกเปลี่ยนสรุปเป็นแก่นความรู้นำไปสู่การกำหนด**วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ**(Best practice)แล้วให้แต่ละหน่วยนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร หลังจากนั้นสักระยะหนึ่งก็นัดกันกลับมาประเมินเทียบเคียงและแลกเปลี่ยนกันต่อไปเรื่อยๆก็จะได้การปฏิบัติที่ดีขึ้นเรื่อยๆ

5. **การจัดการให้เกิดขุมทรัพย์ความรู้(Knowledge Assets)** การจัดทำคลังความรู้หรือขุมปัญญาเพื่อให้มีการเก็บ**สั่งสม**(ไม่ใช่สะสม)องค์ความรู้ที่สามารถ**ปรับ**ให้เหมาะกับสถานการณ์และ**เปลี่ยน**ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ ต้องจัดการให้เข้าถึงง่าย นำมาใช้ง่าย ตรวจสอบ ทบทวน ต่อยอดได้ง่าย **การแยกประเภท**องค์ความรู้อาจแบ่งเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ,นวัตกรรมทั้งสิ่งประดิษฐ์ เชิงระบบบริการ เชิงระบบบริหาร **สถานที่เก็บ**อาจเป็นใน**รูปแบบ**เอกสารที่หน่วยงาน ศูนย์คุณภาพหรือศูนย์สารสนเทศ หรือในรูปแบบอิเล็กโทรนิกส์ไฟล์ในระบบอินทราเน็ตหรืออินเตอร์เน็ต **จัดผู้ดูแลระบบ**เป็นบรรณารักษ์ความรู้ **กำหนดการเข้าถึง**ทั้งสิทธิและวิธีการเข้าถึงของบุคคลทั้งภายในภายนอกเพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้าย กระจายความรู้ที่มีอยู่ **กำหนดการทบทวนปรับเปลี่ยน**องค์ความรู้ที่มีใช้อย่างเหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ได้

จากตัวแบบดังกล่าวหากมีการนำไปใช้**จะวัดความสำเร็จ**อย่างไรบ้างนั้น สามารถทำได้ 2 แนวทางคือ

1. การวัดว่าองค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้หรือไม่ ทำอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน ทำหรือไม่ทำ มีอะไรบ้างซึ่งเป็นการวัดตัวเครื่องมือ
2. การวัดว่าการจัดการความรู้ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีอะไรบ้างต่อองค์กร ลูกค้าหรือเจ้าหน้าที่ เป็นการวัดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งสำคัญมาก

ถ้าสรุปจากการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตากที่ทำอยู่จะเกิดผลลัพธ์ที่ดี 4 ประการ คือ

1. **ต่อองค์การ** เช่น ขยายและพัฒนาโรงพยาบาลโดยไม่ใช้เงินงบประมาณด้านอาคารสถานที่ เครื่องมือแพทย์, พัฒนาโรงพยาบาลได้แม้จะมีทรัพยากรจำกัด, ผ่านการประเมินHA/HPH/HWP, เป็นที่ศรัทธาของชุมชน
2. **ต่อเจ้าหน้าที่** เช่นความเครียดในการทำงานลดลง, การกระทบกระทั่งกันระหว่างแผนก/วิชาชีพลดลง, บรรยากาศการทำงานดีขึ้น, ได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่มากขึ้น, คุ้นเคยกันมากขึ้น
3. **ต่อประชาชน** เช่นสถานะสุขภาพดีขึ้น,ความพึงพอใจบริการสูงขึ้น,ความเสี่ยงลดลง
4. **ต่อผู้บริหาร** ทำให้มีเวลาคิดวิเคราะห์งานมากขึ้นและมีคนมาช่วยคิดด้วย เพราะในโลกนี้มีอะไรๆที่เราไม่รู้อีกมากและแม้จะฉลาดปราดเปรื่องแค่ไหนก็ไม่สามารถเรียนรู้ได้หมดเพราะจำกัดเรื่องเวลา การให้คนที่เขารับผิดชอบงานคิดจึงเป็นการแบ่งเบาภาระอันหนักอึ้งของผู้บริหารลงได้ ไม่ต้องคอยตามจี้งานมาก ทำให้มีเวลาที่จะทำตาม**บทบาทที่แท้จริงของCEOมากขึ้นคือฝัน ขายความฝันและประคับประคองความฝันให้เป็นจริง**

การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญต่อองค์การที่ดูเหมือนยาก แต่ไม่ยาก ถ้ามุ่งทำเพื่อประโยชน์ขององค์การ และลูกค้าเป็นหลักและถือเป็นโครงร่างสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้(Knowledge Management is a connective tissue of a Learnining Organization) แต่หากจะนำมาใช้ต้องเกิดจากความต้องการทำเพราะเห็นประโยชน์จนเกิด**กระสัน**(Passion)จึงจะสำเร็จง่าย ไม่ใช่ทำเพราะ**กระแส**(Fashion)ที่เห็นเขาทำก็ทำบ้างจะได้ไม่ตกยุคหรือ**กระสุน**(Budget)มีเงินมาให้ก็ทำๆไปหรือ**กระสับกระส่าย**(Policy)เพราะนโยบายบังคับให้ทำ การจัดการความรู้ต้องเน้นคนก่อนเครื่อง ไม่ต้องรอให้รู้ก่อนแล้วจึงทำ ให้ทำไปเลยเป็นการ**ทำไปรู้ไป**เพราะ**การจัดการความรู้ ไม่ทำ...ไม่รู้...**และเมื่อ **ไม่รู้... ต้องทำ...**

บทความโดย นายแพทย์พิเชฐ บัญญัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตาก จ.ตาก 23 มิถุนายน 2548