

การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล

Knowledge Management for Balance of Quality

คำนำ

คุณสมบัติพิเศษของมนุษย์คือความสามารถในการเรียนรู้
การเรียนรู้ทำให้เกิดความอยุ่รอด ทำให้เกิดการพัฒนา
การพัฒนาสามารถเกิดได้ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ
การพัฒนาที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือการพัฒนาที่สมดุล

มนุษย์เรียนรู้อยู่ทุกวันโดยที่ตัวเองแทบไม่รู้ตัว
การเรียนรู้ที่เป็นอยู่ยังไม่เต็มศักยภาพของมนุษย์
อาจเป็นเพราะการแยกส่วนระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติในชีวิตจริง
อาจเป็นเพราะการไม่ได้ใช้โอกาสและความรู้ที่มีอยู่ในโลกนี้ให้เป็นประโยชน์
อาจเป็นเพราะมีข้อมูลข่าวสารและความรู้มากเกินไปจนไม่รู้จะใช้อะไร
อาจเป็นเพราะไม่รู้ว่าคุณสมบัติที่ต้องการนั้นอยู่ที่ไหน ไม่สามารถเข้าถึงได้
อาจเป็นเพราะการทำตามๆ กันมา โดยไม่เคยตั้งคำถามหาเหตุผล หรือหลักฐานพิสูจน์ความเชื่อ
อาจเป็นเพราะละเลยต่อความรู้ที่มีอยู่ด้วยความถือดี ด้วยมีจรรยาบรรณ ด้วยอวิชชา
ฯลฯ

ศาสนาต่างๆ สอนให้คนเรียนรู้และพัฒนาจิตใจของตนเอง เพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข
วิธีคิดและแนวทางการสอนทางศาสนา สามารถนำมาประยุกต์กับการพัฒนาในยุคปัจจุบันได้
แม้ว่าดูเหมือนจะดีก็ตามแต่ก็ยังไม่ถึงเป้าหมายของความเป็นชีวิตประเสริฐ
แต่ก็ทำให้เห็นความจริงร่วมที่เป็นหลักการพื้นฐาน

องค์กรก็คือสิ่งมีชีวิตที่มีการปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม
ลองเปรียบเทียบองค์กรให้เหมือนกับคนคนหนึ่ง
ชีวิตประเสริฐ หรือการบรรลุผลของบุคคลหนึ่ง ก็คือการบรรลุความสำเร็จขององค์กร
คนในองค์กรเปรียบเสมือนอวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกาย ที่ต้องทำหน้าที่ตามที่ธรรมชาติ
กำหนดมาให้เป็นปกติ มีการรับรู้และตอบสนองซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม
การตอบสนองและการเติบโตของอวัยวะต่างๆ นี้ควบคุมโดยยีนซึ่งเหนือชั้นกว่าการควบคุมและ
สั่งการโดยสมอง
ถามว่ายีนขององค์กรอยู่ที่ไหน ไม่น่าจะอยู่เพียงที่ผู้นำ หรือแผนกลยุทธ์ เพราะนั่นคือสิ่งที่เทียบ
เคียงกับการคิดได้ของสมอง
ยีนขององค์กรน่าจะเป็นการสั่งสมทางวัฒนธรรมและความรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีมากเกินไป
กว่าที่สมองขององค์กรจะควบคุมและสั่งการได้

นี่คือเหตุผลที่เรามาร่วมกันหาทาง “จัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล”

อนุวัฒน์ ศุภชติกุล

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

มีนาคม 2547

สารบัญ

ตอนที่ 1 ครูกล้า

วิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21: สู่พหุภูมิใหม่แห่งการพัฒนา
การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้

บทความที่ 3

ตอนที่ 2 สรรพวิธี

กลยุทธ์เพื่อให้มีการแพร่กระจายความรู้ในองค์กร

ตัวอย่างการจัดการความรู้ในภาครัฐกิจ

ว่าด้วยชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP)

ว่าด้วยเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

ว่าด้วย After Action Review – AAR

ว่าด้วยเรื่องเล่าเจ้าพลัง (Springboard Storytelling)

ว่าด้วยการค้นหาสิ่งดีๆ รอบตัว (Appreciative Inquiry)

ว่าด้วยเวทีเสวนา (Dialogue)

ว่าด้วย Just-in-Time KM

ตอนที่ 3 คุณภาพที่สมดุล

ว่าด้วยความสมดุล

ว่าด้วยสมดุลในพุทธธรรม

ว่าด้วยมุมมองต่อคุณภาพ

ว่าด้วยสมดุลของการวัด

ว่าด้วยสมดุลใน TQM

ว่าด้วยสมดุลของการพัฒนาคุณภาพ

ว่าด้วยสมดุลของภารกิจคู่

ว่าด้วยสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับคุณภาพ

ตอนที่ 4 หนุนเนื่องแนวคิด

3 C สำหรับการพัฒนาองค์กร

HA & HPH

จากบันไดขั้นที่ 1 สู่ความสำเร็จ

ตอนที่ 1

ดุริฎกกา

วิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21: สู่กฎหมายใหม่แห่งการพัฒนา
ศ.นพ.ประเวศ วะสี

การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้
ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

บทความที่ 3

ศ.นพ.จรัส สุวรรณเวลา

วิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21: สู่ทฤษฎีใหม่แห่งการพัฒนา

ศ.นพ.ประเวศ วะสี

เนื้อหาในบทความนี้สรุปมาจากหนังสือซึ่งเกิดจากแรงบันดาลใจในระหว่างการทำโครงการวิจัย “ธรรมชาติของสรรพสิ่ง” ของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี ในชื่อ “วิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21: สู่ทฤษฎีใหม่แห่งการพัฒนา” จัดพิมพ์โดยมูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์ ซึ่ง พรพ.เห็นว่าเป็นหนังสือที่มีคุณค่าสูงยิ่งทั้งในแง่ภาษาอันไพเราะซึ่งสามารถสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจง่าย และในแง่เนื้อหาการพัฒนาบุคคล องค์กร สังคม ที่ให้แนวทางในเรื่องการเรียนรู้ ปัญญา ทางสายกลาง อันจะนำมาสู่สมดุลของการพัฒนาทุกๆ ด้าน เป็นหนังสือที่ทุกท่านควรหาโอกาสอ่านนับเต็มมาศึกษาและนำมาปฏิบัติ

อุดมการณ์แห่งศตวรรษที่ 21

ในช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงใหญ่เช่นนี้ มนุษยชาติน่าจะคิดถึงเรื่องใหญ่ๆ การที่จะคิดเรื่องใหญ่ได้ มนุษย์ต้องมีจินตนาการใหม่ ซึ่งเป็นจินตนาการใหญ่ ซึ่งจะพามนุษย์ไปได้ไกลที่สุด

จินตนาการต้องมาก่อนความรู้ มนุษย์สามารถมีจินตนาการให้ไกลสุดๆ เท่าใดก็ได้
จินตนาการจะเป็นพลังตั้งให้เกิดความรู้ที่จะทำได้

จินตนาการใหม่คือ “มนุษย์ทั้งโลกพันทุกขั้วร่วมกันได้”

กฎแห่งสำคัญอยู่ที่ความเป็น “ทั้งหมด” ถ้าไม่คิดถึงความเป็น “ทั้งหมด” เราก็คงไม่สามารถทำให้เกิดความเป็นปรกติได้

ถ้ามนุษย์มีจิตสำนึกใหม่อันเป็นจิตสำนึกใหญ่ เป็นจิตสำนึกโลก เห็นความเป็นหนึ่งเดียวกันของคนทั้งโลกและธรรมชาติทั้งหมด จะประสบอิสรภาพ เพราะหลุดจากความยึดมั่นในตัวเอง หรือการเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง หรือติดอยู่กับความคับแคบในตัวเอง อันก่อให้เกิดความขัดแย้ง อิสรภาพจะทำให้มนุษย์พบความสุข เกิดความรักอันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์ทั้งหมดและธรรมชาติทั้งหมด

โลกาภิวัตน์รอบแรกใช้การฆ่าฟันและเข้าปกครองโลก

โลกาภิวัตน์รอบสองใช้ระบบเศรษฐกิจการเงินเข้าปกครองโลก

โลกาภิวัตน์แบบศรีอาริยะเป็นระเบียบวาระของมนุษยชาติในศตวรรษที่ 21 นั่นคือความเป็นโลกเดียวกัน และสามารถจัดระบบการอยู่ร่วมกันทั้งโลกด้วยสันติ ถึงจะยากอย่างไรก็มีความเป็นไปได้เพราะ มนุษย์ไม่มีทางเลือกอื่น และมนุษย์มีอีกธรรมชาติหนึ่งที่เรียกว่าจิตวิญญาณที่จำเป็นแก่การอยู่รอด

โลกาภิวัตน์แบบศรีอาริยะคือโลกที่เกื้อกูลกัน ไม่ใช่โลกที่แข่งขัน (แย่งชิง) กันโดยเสรี

ตัวอย่างระบบที่ดีที่สุดคือร่างกายมนุษย์ ระบบร่างกายมีความเป็นระบบเดียวกันด้วยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ คือ มีจิตเดียว มีหน่วยพื้นฐานคือเซลล์ มีระบบการสื่อสารที่รู้ถึงกันทั้งหมด

ระบบสังคมเพื่อการอยู่ร่วมกันด้วยสันติควรจะเป็นสังคมที่หลากหลาย แต่บูรณาการเป็นหนึ่งเดียว โดย ขยายจิตสำนึกของบุคคลให้ใหญ่ สร้างหน่วยพื้นฐานทางสังคมคือชุมชน สร้างระบบสื่อสารให้รู้ถึงกันทั้งหมด

จำนวนและพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งโลกขณะนี้ก่อให้เกิดการทำลายแม่ของตนเองคือธรรมชาติอย่างหนัก จนแม่ไม่สามารถจะประคับประคองลูกคือมนุษยชาติให้อยู่รอดต่อไปได้ มนุษยชาติเองยังหาจิตสำนึกแห่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ มีชีวิตด้วยการรบกวนส่วนรวม เป็นโรคจิตเล็กที่เอาตัวเองเป็นที่ตั้ง เสมือนร่างกายนี้เป็นโรคที่ทำร้ายตัวเอง

มนุษยชาติจึงเป็นองคาพยพที่ป่วย เครียดไปหมดทั้งโลก มนุษย์จำนวนมากในฐานะปัจเจกบุคคลมีความปรารถนาดีและพยายามทำความดี แต่ก็ต้องได้รับผลจากองคาพยพของมนุษยชาติที่เจ็บป่วยด้วย การที่จะคิดแก้ปัญหาแบบเอาตัวรอดเฉพาะรายจึงเป็นไปได้ จำเป็นต้องพิจารณาทั้งร่างกายทั้งหมดหรือองคาพยพของมนุษยชาติว่าอยู่ในภพภูมิที่เจ็บป่วยอย่างไร

สรรพสิ่งทั้งหลายดำรงอยู่ในภูมิ 4 ภูมิ คือ ภูมิที่ 1 สสารภูมิ ภูมิที่ 2 พืชภูมิ ภูมิที่ 3 สัตวภูมิ ภูมิที่ 4 มนุษย์ภูมิ

ตลอดมามีมนุษย์จำนวนหนึ่งที่บรรลุภูมิที่ 4 แต่จำนวนไม่มากพอ หรือกลับลดน้อยถอยลง เพราะถูกกระแสนิยมบริโภคนิยมไหลบ่าท่วมโลก ทำให้เกิดวัฒนธรรมหรืออารยธรรมเดียวกันทั้งโลก อันมีโลภจริตเป็นเจ้าเรือน ทำให้มนุษย์ติดอยู่ในภูมิที่ 3 คือภูมิแห่งการยึดมั่นในตัวตน สอน เรียนรู้ และพัฒนาเทคนิคแห่งการแย่งชิงและทำลาย

บัดนี้มนุษย์ไม่มีทางออกอย่างอื่นแล้วในภพภูมิเดิม นอกจากการเขยื้อนภูมิไปสู่ภูมิที่ 4 หรือมนุษย์ภูมิ ยกกระต๊อบจิตให้เลยตัวตน มีอิสระภาพ รักเพื่อนมนุษย์และสรรพสิ่ง เปลี่ยนพฤติกรรมจากการแย่งชิงและทำร้ายไปเป็นการเกื้อกูล

จิตสำนึกหรือขอบเขตของความตระหนักรู้เป็นตัวกำหนดภพภูมิ เมื่อจิตสำนึกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดก็เปลี่ยน ภพภูมิจึงเปลี่ยน พฤติกรรมก็เปลี่ยน

ธรรมชาติของสรรพสิ่งที่ใหญ่ที่สุดคือความเป็นหนึ่งเดียวกัน การศึกษาหรือการเรียนรู้ทุกชนิดควรจะทำให้มนุษย์สามารถเข้าถึงความเป็นหนึ่งเดียวกัน หรือเกิดจิตสำนึกใหม่แห่งความเป็นหนึ่งเดียวกัน หรือเห็นความเป็นทั้งหมด แล้วคลายความยึดมั่นในตัวตนลง เป็นอิสระมากขึ้น ความเป็นอิสระจะทำให้เปลี่ยนความรู้สึกนึกคิด ประสบความปิติ ความอิ่มเอม ความสุข สัมผัสความงามของสรรพสิ่ง และเกิดไมตรีจิตมิตรภาพอันไพศาล

ธรรมชาติแห่งความเป็นหนึ่งเดียวมีวิธีเข้าถึงหลายวิธีแล้วแต่จริตและความรู้ความเชื่อของแต่ละคน

มนุษย์ไม่ว่านับถือหรือไม่นับถือศาสนาใดๆ ควรมีความรักทั่วสากลโลกต่อเพื่อนมนุษย์และสรรพสิ่ง

ขุมทรัพย์ในตน

มนุษย์มีขุมทรัพย์ที่พิเศษในตน แต่ละคนมีสมบัติที่เป็นโครงสร้างที่วิจิตรที่สุดในจักรวาล มีศักยภาพสูงยิ่ง สามารถเรียนรู้ให้บรรลุอะไรก็ได้

การเรียนรู้ที่ดีเป็นสิ่งที่ประเสริฐที่สุดของมนุษย์ เป็นหน้าที่ของเราทุกคนที่จะแสวงหา และช่วยให้เพื่อนมนุษย์ได้พบกระบวนการเรียนรู้ที่ดีที่สุด การเรียนรู้ที่ดีจะต้องทำให้มนุษย์รู้ เห็น เข้าถึงธรรมชาติตามความเป็นจริง ที่เรียกว่า ปัญญา หรือ วิชา

มนุษย์ไม่รู้เห็นธรรมชาติตามความเป็นจริง คือขาดปัญญา หรือมีวิชา เพราะเหตุ 2 ประการ

หนึ่ง **รู้เห็นสั้นไม่เชื่อมโยง** ประสบการณ์รอบตัวอาจหลอกเราได้เพราะเรารู้เห็นสั้น รู้เห็นเป็นบางส่วน ไม่รู้เห็นทั้งหมด ความเป็นทั้งหมดนั้นเชื่อมโยง การรู้เห็นบางส่วนแล้วไปสรุป เป็นทั้งหมดจึงอาจผิดได้ การรู้เห็นอย่างเชื่อมโยงเป็นปัญญา อีกอย่างหนึ่งที่ประสบการณ์อาจหลอกเราก็คือการที่เห็นสิ่งต่างๆ แยกกัน ทำให้เราเข้าไปสู่มายาคติว่าอะไรเป็นอะไรก็เป็นอย่างนั้นตายตัว แท้ที่จริงสิ่งทั้งหลายล้วนเปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงกัน

สอง **จิตขาดความเป็นกลาง** ไม่รู้สภาพตามความเป็นจริง วิทยาศาสตร์ได้ทำให้มนุษย์เข้าถึงความจริงตามธรรมชาติบางส่วน แล้วเอาความรู้นั้นมาใช้ทำให้เกิดอำนาจมหัศจรรย์ แต่วิทยาศาสตร์อย่างที่ยึดถือกันมายังไม่ใช่วิทยาศาสตร์ที่เข้าถึงความจริงทั้งหมด เพราะวิทยาศาสตร์นั้นเน้นที่ความแม่นยำ สิ่งที่วัดได้แม่นยำก็คือวัตถุหรือรูปธรรม แต่นามธรรม เช่น จิตและคุณค่า ถูกตัดออกไปจากกระบวนการความเป็นวิทยาศาสตร์ โลกจึงเอียงมาทางโลกของวัตถุ พร่องทางด้านนามธรรม คือจิตและคุณค่าหรือจิตวิญญาณ

ธรรมชาติความเป็นจริงของสรรพสิ่งคือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง หรือ อนิจจตา ไม่ใช่ภาวะสถิตหรือตายตัว สรรพสิ่งทั้งปวงล้วนเชื่อมโยงอย่างเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เรียกว่า **อิทัปปัจจยตา** คือสภาพที่สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นปัจจัยต่อกันและกัน หรือเป็นกระแสนของเหตุปัจจัยอันหนุนเนื่องกันเป็นนिरันดร

อะไรที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ ก็เพราะมีเหตุปัจจัยให้มันเกิดขึ้นหรือมีอยู่ อะไรที่ไม่เกิดหรือไม่มี ก็เพราะไม่มีเหตุปัจจัยให้มันเกิดหรือมี

การมีปัญญาเข้าถึงความจริงตามธรรมชาติจะทำให้หลุดพ้นจากความบีบคั้น เป็นอิสระ มีความสงบ มีความเป็นมิตรกับสรรพสิ่ง บรรลุความงามตามความเป็นจริง และความสุขอันล้นเหลือ

การเข้าถึงปัญญาคือการรู้อย่างเชื่อมโยงไม่ติดขัด และการคิดอย่างเป็นกลาง

การเรียนรู้ไม่ควรจะรู้เฉพาะเรื่องนั้นโดยแยกส่วนจากทั้งหมด ไม่ว่าจะรู้เรื่องอะไร พยายามเชื่อมโยงเรื่องนั้นไปกับทั้งหมดเสมอ ให้รู้เห็นความเป็นทั้งหมดเสมอ **หัดให้เป็นนิสัย** ว่าเห็นอะไรรู้อะไร ก็พยายามเชื่อมโยงกับความเป็นทั้งหมด การรู้อย่างเชื่อมโยงจะทำให้เราลดละความเห็นแก่ตัว หรือจากการเอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง เกิดพัฒนาการทางจิตวิญญาณ ทำให้เกิดความสมบูรณ์ในตัวเองและอิสรภาพ

การคิดอย่างเป็นกลางทำให้เกิดปัญญาและความสุข ทำให้คิดเคลื่อนไหวอย่างอิสระ ไม่ติดขัด เป็นไปตามความจริง ณ แต่ละจุดแห่งกาลและเทศะที่เชื่อมโยงและเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง การคิดและความเป็นจริงกลายเป็นสิ่งเดียวกัน ธรรมชาติของความเป็นจริงของสิ่งทั้งหลายคือเป็นกระแสของเหตุปัจจัยที่หมุนเหวี่ยง หรือที่เรียกว่าอิทัปปัจจยตา การคิดอย่างเป็นกลางคือการคิดตามความเป็นจริงตามธรรมชาติ หรือการคิดอย่างอิทัปปัจจยตา หรือการคิดอย่างมัชฌิมาปฏิปทา **ความจริงหรือทางสายกลางนั้นคือไม่ตายตัว แล้วแต่ว่ามีเหตุปัจจัย หรือไม่มีเหตุปัจจัย**

ถ้าเราคิดแบบสำเร็จรูปตายตัว โลกก็จะเป็นก้อนๆ ถ้าเราคิดแบบอิทัปปัจจยตา โลกก็จะเป็นคลื่น หรือกระแสของเหตุปัจจัยที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การคิดอย่างเป็นกลางจะเห็นสรรพสิ่งทั้งปวง ทั้งรูปธรรมและนามธรรม เชื่อมโยงกันเป็นกระแสของเหตุปัจจัยแล่นโยงถึงกันทั้งหมด ทำให้เกิดปัญญา รู้เห็นธรรมชาติตามความเป็นจริง ไม่ติดขัด จิตก็เป็นอิสระหลุดจากความบีบคั้นของความต้องการให้เป็นอย่างอื่น มีความสงบ มีพลัง และมีความสุข

ปัญญา ความอิสระ ความสงบ ความสุข ความมีพลัง เป็นเรื่องเดียวกัน

งานขององค์กรหรือระบบต่างๆ จะขึ้นกับเหตุปัจจัยที่หมุนเหวี่ยงและเชื่อมต่อกันมากมาย แต่ละแห่งแต่ละขณะไม่เหมือนกัน ต้องมีการเรียนรู้ในการปฏิบัติจึงจะทำได้ถูกต้อง **การใช้อำนาจสำเร็จรูปหรือการใช้ความรู้สำเร็จรูปในการทำงานจึงไม่ได้ผล เพราะไม่ใช้การกระทำด้วยการรู้ความจริง การฝึกอบรมก็ไม่ได้ผล เพราะการฝึกอบรมคือการเอาความรู้สำเร็จรูปตายตัวลงไปบอกเล่า แต่ไม่ใช้การเรียนรู้จากความเป็นจริง การเรียนรู้ขององค์กรหรือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

ความผิดพลาดอันยิ่งใหญ่ของการเรียนรู้ในปัจจุบันคือไม่เรียนรู้ให้รู้ตัวเอง เรียนแต่สิ่งภายนอกมากมาย ซึ่งแม้เรียนให้เก่งเท่าไร แต่ถ้าไม่รู้ตัวเองแล้วก็แก้ปัญหาไม่ได้ หรือกลับยิ่งสร้างปัญหามากขึ้น

มนุษย์สามารถฝึกให้รู้ตัวเองได้ มนุษย์เป็นสัตว์ประเภทเดียวที่สามารถหรือรู้เห็นจิตตัวเองได้

ถ้าไม่ศึกษาให้รู้ตัวเองแล้ว ไม่สามารถป้องกันการกระทำเพราะตระหนักรู้ได้ เพราะตระหนักรู้เกิดเร็วมากแบบสายฟ้าแลบ ไม่ทันรู้ตัว ทำให้ยับยั้งไม่ทัน

เราสามารถสกัดตรงประตูได้ สังวรหรือระวังระไวตรงอินทรีย์ 6 คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เราก็ยับยั้งตระหนักรู้และการกระทำตามอำนาจของตระหนักรู้ได้

การเจริญสติเป็นทางอันเอกที่ทำให้เกิดอิสรภาพหลุดพ้นจากความบีบคั้นของกาลเวลาและบาปกรรมทั้งปวง ประสบความสงบ ความงาม ความสุข มิตรภาพ พลังแห่งการเรียนรู้ และสร้างสรรค์อย่างหาที่เปรียบมิได้

มนุษย์ไม่ควรเกิดมาแล้วทั้งที่ไม่รู้จักการเจริญสติ

การเจริญสติคือการฝึกให้รู้ตัว

การเจริญสติคือการเปลี่ยนจากความคิด ไปเป็น รู้ ปกติเราจะคิดอยู่ตลอดเวลา ขณะที่คิดจะไม่รู้ตัว เมื่อการรู้ตัวเข้ามาแทนที่จะหยุดคิด การคิดกับการรู้ตัวจะแทนที่ซึ่งกันและกัน

ไม่ได้แปลว่าเราจะฝึกไปเป็นไม่คิดเลย แต่เพื่อให้สามารถควบคุมการคิดได้ ว่าเมื่อไรจะคิด เมื่อไรจะไม่คิด และคิดอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์

อุปมาอุปไมยเพื่อให้เข้าใจความแตกต่างและความสัมพันธ์ของ สติ สมาธิ ปัญญา คือ เมื่อผูกวัวไว้กับหลัก วัวคือจิต ใหม่ๆ วัวยังคึกคะนอง ก็จะวิ่งไปรอบๆ หลัก แต่มันจะวิ่งไปอย่างไรเชือกก็จะตามมันไปเรื่อย เชือกที่ตามไปนั้นคือสติ เมื่อมันวิ่งจนหมดแรงเพราะถูกเชือกผูกไว้กับเสา ในที่สุดก็จะสงบลงนอนนิ่ง การสงบลงนอนนิ่งนั้นคือสมาธิ ถ้าวัวตัวนี้ป่วย ขณะที่มันยังวิ่งคะนองอยู่ก็ตรวจไม่ได้ว่ามันป่วยเป็นอะไร ต่อเมื่อมันสงบนิ่งแล้วจึงตรวจดูได้ การตรวจให้รู้ นั่นคือปัญญา สติกับสมาธิจึงเป็นฐานให้ปัญญา ปัญญาคือการรู้เท่าทันความเป็นจริงและลดละการเห็นแก่ตัว

ฝึกเจริญสติไว้เรื่อยๆ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองถึงรากฐาน ความรู้สึกนึกคิดจะเปลี่ยนไป ความหงุดหงิดรำคาญจะหายไปหมด ทำให้เป็นความสุขอย่างยิ่ง มีปัญญาเฉียบแหลม เรียนอะไรก็รู้ง่าย เอาปัญญามาใช้ทัน

มนุษย์ขาดพัฒนาการทางจิตวิญญาณไม่ได้ ถ้าขาดไปจะขาดความสมบูรณ์และขาดพลังพัฒนาการทางจิตวิญญาณเป็นแรงสมานสังคมาเข้าไว้ด้วยกัน การพัฒนาทางจิตวิญญาณควรเป็นวัตถุประสงค์ของการกระทำทุกอย่าง ทำให้เป็นคนดีขึ้น ลดความเห็นแก่ตัวลง และเห็นแก่คนอื่นมากขึ้น จึงจะถือเป็นการพัฒนา

ท่ามกลางความแตกต่างภายนอก แก่นของศาสนาต่างๆ ตรงกันที่ ทาน ศีล ภาวนา อันเป็นเครื่องมือพัฒนาจิตวิญญาณ การให้มีพื้นฐานมาจากความรักเพื่อนมนุษย์ ศีลในความหมายกว้างคือระบบการอยู่ร่วมกันด้วยความเป็นปกติ ภาวนาคือการพัฒนาจิตใจให้เจริญ จิตที่ละความเห็นแก่ตัว จิตภาวนาประกอบด้วย การเจริญสติ เจริญสมาธิ เจริญปัญญา ปัญญาในที่นี้หมายถึงการเข้าถึงความจริงตามธรรมชาติจนลดละความเห็นแก่ตัวลง

มนุษย์ทุกคนควรทำความเข้าใจ และพยายามให้กิจกรรมทุกชนิดนำไปสู่การลดละความเห็นแก่ตัว ฝึกให้ได้รับทิพยรสของนิพพานชิมลองทุกวัน โดยให้จิตเชื่อมกับพระเจ้าซึ่งทรงอยู่ในทุกอณูของสรรพสิ่งรอบตัวเราและในตัวเรา หรือเชื่อมโยงกับความว่างหรือความไม่มีอะไร จะทำให้เบาสบายและความสุขแผ่ซ่านไปทุกอณูของร่างกาย

ระบบการอยู่ร่วมกันในอนาคต

อุดมการณ์แห่งศตวรรษที่ 21 คือการอยู่ร่วมกันด้วยสันติทั้งโลก มนุษย์ควรจะใช้สติปัญญาเป็นส่วนใหญ่เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาของระบบการอยู่ร่วมกัน รากเหง้าของปัญหาและวิธีการสร้างระบบการอยู่ร่วมกันในอนาคต

สาเหตุของปัญหาที่ไม่สามารถจัดระบบการอยู่ร่วมกันด้วยสันติมี 3 ประการใหญ่ๆ คือ สัญชาตญาณเผ่าพันธุ์ ลัทธิปัจเจกนิยมสุดโต่งและความเชื่อเรื่องเสรีนิยมแบบผิดๆ เงินเข้าแทนที่จิตวิญญาณในฐานะคุณค่าสูงสุด

มนุษย์ทั้งโลกคือครอบครัวเดียวกัน การแข่งขันเสรีไม่ใช่หลักการของการอยู่ร่วมกัน แต่ความโอบอ้อมและความเกื้อกูลต่างหากที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันด้วยสันติ

ขณะนี้สังคมขาดพลังที่จะผนึกสังคมเข้าไว้ด้วยกัน จึงเกิดปรากฏการณ์ของการแตกสลายทางสังคม **มนุษย์จะต้องแสวงหาพลังนิวเคลียร์ทางสังคม** ซึ่งเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่เพื่อนำมาใช้แก้วิกฤตการณ์ทางสังคมที่กำลังเป็นไปอย่างรุนแรง เมื่อนิวเคลียสของธาตุแตกมาเชื่อมกันจะปลดปล่อยพลังงานอันมหาศาลออกมาฉนั้นใด เมื่อมนุษย์เข้ามารวมกันเป็นกลุ่มก้อนทางสังคมย่อมเกิดพลังงานอันมหาศาลออกมาฉนั้นใด เรียกว่า พลังแห่งความร่วมมือเป็นกลุ่มก้อนทางสังคม (Social Integration Force) มนุษย์จะต้องเรียนรู้เพื่อสร้างพลังงานทางสังคมนี้

การรวมตัวร่วมคิดร่วมทำนี้มีชื่อเป็นกลางๆ ว่า**มีความเป็นชุมชน (community)** หรือความเป็นประชาคม **สังคมปัจจุบันเหมือนสังคมที่ไม่มีชีวิตเพราะถูกซ้ำแหละออกเป็น ส่วนๆ** เมื่อสังขารของสังคมถูกซ้ำแหละออกเป็น ส่วนๆ ดังนี้ วิญญาณยอมหายไป เมื่อวิญญาณหายไป สังคมจึงเหมือนสังคมที่ตายแล้ว ขาดพลังชีวิตที่จะยึดกุมกันเป็นองค์รวม เกิดการแตกสลายทางสังคม

ถึงเวลาที่มนุษย์จะฉลาดพอที่จะร่วมสร้างระบบการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมที่มีชีวิต ทุกคนมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์และศักยภาพแห่งความสร้างสรรค์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่ยาก ทุกคนมีส่วนร่วมได้ถ้าเราเริ่มจากหน่วยสังคมที่พื้นฐานที่สุด นั่นคือความเป็นชุมชน

ความเป็นชุมชนหมายถึงคนจำนวนหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ร่วมกัน มีขนาดพอเหมาะที่สมาชิกจะรู้ทั่วถึงกัน และควบคุมให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกันได้ เพื่อดำรงความเป็นตัวของตัวเองท่ามกลางความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลง โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับชุมชนอื่น

เมื่อมีความเป็นชุมชน สมาชิกจะมีความสุขประจวบจรดอุปนิสัยทางสังคม เพราะอุปนิสัยแปลว่าเย็น การร่วมคิดร่วมทำทำให้เกิดศักยภาพแห่งความสำเร็จ ทำอะไรก็สำเร็จได้ง่าย ความเป็นชุมชนเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นประกันให้มนุษย์ทุกคนมีเพื่อน มีภูมิคุ้มกัน และมีความมั่นคง จากโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งนี้ มนุษย์สามารถสถาปนาโครงสร้างอื่นๆ ที่สูงขึ้น ที่เกื้อกูลต่อการอยู่ร่วมกัน

พหุบาทแห่งการพัฒนาทางจิตวิญญาณ

คือการใช้เรื่องต่างๆ ในวิถีชีวิตมายกระดับจิตวิญญาณของเราให้สูงขึ้น

1. ประสบการณ์ธรรมชาติ

บ้านของมนุษย์คือธรรมชาติ เมื่อกลับไปหาธรรมชาติจึงมีความสุขเหมือนคนได้กลับบ้าน ธรรมชาติมีความใหญ่ ความลึกลับ ความศักดิ์สิทธิ์ เมื่อมนุษย์สัมผัสธรรมชาติจึงได้สัมผัสความใหญ่ ความลึกลับ ความศักดิ์สิทธิ์ จิตหลุดจากความคับแคบในตัวเองไปอยู่กับธรรมชาติ เราควรมีปัญญารู้ว่าธรรมชาตินั้นเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกับจักรวาล มนุษย์ควรฉลาดพอที่จะใช้ประสบการณ์ธรรมชาติมาก่อให้เกิดการยกระดับจิตวิญญาณให้สูงขึ้น

2. ความงาม

ในธรรมชาติของสรรพสิ่งมีความงามอยู่ทั่วไป มนุษย์ควรจะได้สัมผัสความงามเป็นกำไรชีวิตอย่างล้นเหลือ แล้วใช้ความปิติและความสุขที่ได้สัมผัสกับความงามพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้น

ความงามที่มนุษย์ประสบได้ในชีวิต เช่น ความงามของธรรมชาติ ศิลปะ งาน ความรู้ จิตใจ วาจา การกระทำ ความเป็นชุมชน สัญลักษณ์ทางศาสนา สติ สมาธิ และปัญญา

3. การเรียนรู้และความรู้

หลักสำคัญของการเรียนรู้ก็คืออย่าให้การเรียนรู้แยกขาดหรือเป็นคนละเรื่องกับชีวิต แต่ทำให้เป็นเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ ชีวิตคือการเรียนรู้ และการเรียนรู้คือชีวิต เพราะพัฒนาการทางจิตวิญญาณเป็นเรื่องของชีวิต

การเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทางจิตวิญญาณประกอบด้วย ศิล สมาธิ ปัญญา

ศีล คือ ความสัมพันธ์ที่ถูกต้องระหว่างตัวเรากับเพื่อนมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม

สมาธิ คือ จิตสงบ ไม่กำเริบด้วยความโลภ โกรธ หลง

ปัญญา คือ การเข้าถึงความจริง และละลายความเห็นแก่ตัว

พัฒนาการทางจิตวิญญาณคือการเข้าถึงสิ่งสูงสุด ซึ่งอาจพบได้ในหลายนัย เช่น การอยู่ร่วมกันด้วยสันติ การมีจิตสงบ การเข้าถึงพระผู้เป็นเจ้า การเข้าถึงความจริงของจักรวาล การเข้าถึงความว่างหรือความไม่มีตัวตน

ข้อสำคัญของการเรียนรู้คือการเชื่อมโยง เรียนอะไรแล้วอย่าให้ความรู้นั้นถูกรู้เป็นส่วนๆ แบบเป็นแท่ง เป็นก้อน แยกตัวจากสรรพสิ่งและจากชีวิตของตนเอง แต่พยายามเชื่อมโยงให้มากที่สุด อย่าให้วิชาเป็นเหมือนกล่องที่จับเราขังไว้ให้อยู่เฉพาะในกล่อง เราเรียนรู้อะไรควรเชื่อมโยงไปให้เข้าใจธรรมชาติทั้งหมด ซึ่งรวมทั้งตัวเราด้วย

4. การทำงาน

การทำงานที่จะทำให้จิตวิญญาณสูงขึ้น ต้องทำแล้วลดความโลภ ความโกรธ และความหลง การทำงานเพื่อผลสำเร็จของงานหรือเรียกว่าทำงานเพื่องาน ต้องใช้อิทธิบาท 4 อันได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา จิตใจจะทุ่มเทไปทำงานเต็มที่ ไม่ได้นึกถึงตัวเอง ไม่ท้อถอย เรียกว่าจิตใจขึ้นในงาน ปราศจากตัวตน

ความสำเร็จเป็นเหตุปัจจัยของความเสื่อมได้เพราะทำให้เกิดความฟุ้งและอหังการ ความสำเร็จเป็นเหตุแห่งความดีได้เพราะทำให้เกิดความปิติ ความสงบราบรื่น ต้องถือโอกาสนำ ความสงบราบรื่นพัฒนาไปสู่ความดี โดยพิจารณาให้รู้ว่าอะไรเป็นอะไร และถอนตัวออกจากการ ยึดมั่นในตัวตนลง

การทำงานควรมีสติในงานนั้นๆ ถ้าฝึกให้มีสติในการทำงาน การทำงานทุกชนิดจะมีความสุข มีความกล้าหาญ ไม่กลัวงาน ไม่มีความทุกข์เพราะงาน

5. การออกกำลังกาย

ธรรมชาติของมนุษย์ต้องออกกำลังกายจึงจะดี เมื่อออกกำลังกายมากถึงขนาดสารเอ็นโดฟินจะหลั่งออกมาทำให้มีความสุข จิตจะสงบ สุขสบาย ปลอดโปร่ง ในการออกกำลังกาย ถ้ายิ่งเจริญสติกำกับไปด้วยยิ่งเกิดอานิสงส์อย่างมาก การออกกำลังกายโดยทำประโยชน์ให้ผู้อื่นเป็นการออกกำลังกายที่มีพัฒนาการทางจิตวิญญาณไปด้วย การร่วมกันออกกำลังมีความเห็นอกเห็นใจกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน ช่วยสร้างความเป็นชุมชนและจิตสำนึกที่รวม การรวมตัวกันออกกำลังเป็นจุดของความสนใจ สามารถใช้เป็นเครื่องรณรงค์สร้างจิตสำนึกที่ดีงามในสังคม

6. การสร้างความเป็นชุมชน

ธรรมชาติชอบการอยู่เป็นกลุ่มมากกว่าการอยู่เดี่ยวๆ เพราะให้ความมั่นคงหรือเสถียรภาพมากกว่า มนุษย์ปัจจุบันได้เข้าไปสู่ลัทธิปัจเจกนิยมสุดโต่ง เน้นเสรีภาพส่วนบุคคลมากเกินไป ประกอบกับมีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทำให้อยู่แบบตัวใครตัวมันได้ ทำให้มนุษย์แปลกแยกจากเพื่อนมนุษย์ ว้าเหว่ เหงา เครียด ไม่สามารถเผชิญปัญหาที่ถ้าโถมเข้ามากระทบอย่างรุนแรงได้

การสร้างความเป็นชุมชนหมายถึงการรวมตัว ร่วมคิดร่วมทำในเรื่องต่างๆ ในสถานที่ต่างๆ ในสถานการณ์ต่างๆ และด้วยวิธีการต่างๆ ในสังคมสมัยใหม่ ความเป็นชุมชนหรือการอยู่ร่วมกันด้วยสันติและสร้างสรรค์ก็คือคตินั่นเอง เมื่อมีศีลก็เปิดโอกาสให้มีสมาธิและปัญญามากขึ้น

เมื่อทำได้ สังคมจะเปลี่ยนโครงสร้างจากสังคมใช้อำนาจตามแนวตั้งหรือสังคมแบบตัวใครตัวมันมาเป็นสังคมที่ผู้คนคิดถึงคนอื่น เอื้ออาทรต่อกัน รวมตัวร่วมคิดร่วมทำ เป็นสังคมแห่งความเป็นชุมชน เป็นสังคมสันติประชาธรรม

7. การเจริญเมตตา

ความเมตตา หรือความเป็นมิตร หรือไมตรีจิต เป็นสภาพจิตอันสูงส่งที่ไปพ้นจากความเห็นแก่ตัว มีความเห็นใจในทุกข์ยากของผู้อื่น ความเป็นมิตร อยากให้เขาพ้นทุกข์ ทำให้คุณภาพชีวิตสูงทั้งผู้ที่มีความเมตตาและผู้ที่ได้รับความเมตตา

การเจริญสติ เจริญสมาธิ เจริญปัญญา จะทำให้เมตตาเกิดขึ้นได้ง่ายหรือเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ตามปกติมนุษย์มีพื้นฐานอยู่ในความหงุดหงิดรำคาญซึ่งก็คือความโกรธอย่างอ่อนๆ

เป็นความขัดข้องหรือขัดแย้งในจิตใจ ถ้าเรามีปัญญารู้เท่าทัน เราก็คือว่า “มันเป็นเช่นนั้นเอง” เมื่อจิตใจเป็นปกติก็มีความสุขได้

8. การเสียสละเพื่อส่วนรวม

ที่ไหนมีการให้ที่นั่นจะอบอุ่นหรือร่มเย็นเป็นสุข การให้มีนานัปการ ทั้งทางใจ ทางวาจา ทางกาย ทางวัตถุสิ่งของ และทางปัญญา

ขอให้อภัยการให้และการเสียสละด้วยประการต่างๆ จนเป็นพื้นฐานของชีวิต ชีวิตจะเปลี่ยน เปลี่ยนจากการคิดแต่จะเอาเป็นชีวิตที่มีการให้ ความรู้สึกนึกคิดจะเปลี่ยนไป มีความเบาสบาย มีความปิติและความสุขแท้มาแทนความเครียด มีความสุขสงบ เป็นฐานที่จะพัฒนาไปสู่ความเจริญที่ยิ่งๆ ขึ้น

9. การเจริญกรรมฐาน

กรรมฐานคือเครื่องมือไต่คลี่ชีวิต เป็นฐานการทำงานของจิต หรือการบริหารจิต เราได้มีการบริหารกายภายนอก และมีการบริหารกายซึ่งก็ยังเป็นเรื่องภายนอก แต่ขาดการบริหารภายในคือจิต การพัฒนาจึงเอนเอียงเป็นเรื่องของภายนอกเกือบทั้งสิ้น การเองทำให้ล้มได้ ความสมดุลทำให้เล่นไปได้เรียบและนาน ถ้าชีวิตและโลกจะสมดุล ต้องมีการบริหารภายในคือบริหารจิตหรือกรรมฐานด้วย

กรรมฐานเป็นกระบวนการภายในที่ดูจิตใจของตัวเอง และขยับจิตใจให้สูงขึ้น

กรรมฐานได้แก่การทำให้จิตสงบ จะโดยสิ่งแวดล้อม การสวดมนต์ การเจริญสติ การเจริญสมาธิ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง หรือทั้งหมดก็ตาม แล้วยกระดับจิตใจให้สูงขึ้นด้วยปัญญา จนหลุดพ้นจากความบีบคั้นด้วยความเห็นแก่ตัว เป็นอิสระมากขึ้นเป็นลำดับ

10. อารมณ์ทางเพศ ความรัก และการแต่งงาน

มนุษย์เป็นเหยื่อของธรรมชาติที่จะให้มีการผสมพันธุ์กันลูกเดียว ส่วนผลร้ายที่ตามมาธรรมชาติไม่รับผิดชอบด้วย มนุษย์ต้องรับผิดชอบเอง หากมีปัญญารู้ธรรมชาติเรื่องเพศและมีสติรู้ตัวเองก็จะลดการตกเป็นเหยื่อจนเกิดผลร้าย การทุเลาความบีบคั้นจากฮอร์โมนในร่างกายก็คือมีกิจกรรมที่น่าสนใจอันหลากหลาย

ความรักก็มีความเป็นอนิจจัง เกิดขึ้น ตั้งอยู่ แล้วก็เปลี่ยนแปลงไปเป็นธรรมดา ต้องรู้เท่าทันว่ามันเป็นเช่นนั้นเอง

การแต่งงานก็ต้องมีความรับผิดชอบด้วย การนึกถึงคนอื่นคือการมีจิตวิญญูณสูง การเอาแต่ความต้องการของตัวเองคือการมีจิตวิญญูณต่ำ เมื่ออารมณ์รักคลายลงตามหลักอนิจจัง การอยู่ด้วยกันกลับเป็นความทุกข์ แต่ละคนควรรับความทุกข์ที่มาจากการมีครอบครัวด้วย และใช้ความทุกข์เป็นเครื่องมือเรียนรู้ให้เป็นคนที่ดีฉลาดขึ้น มีความเมตตามากขึ้น มีความอดทนมากขึ้น ทำให้เราเป็นคนดีขึ้น หรือมีพัฒนาการทางจิตวิญญูณ

11. การเลี้ยงดูลูก

การเลี้ยงดูลูกมีเครื่องมือที่ธรรมชาติให้มาคือความรัก ควรนำมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ขยายความรักนี้ไปเป็นความรักคนอื่นและรักมนุษย์ทั้งหมด

การมีลูกที่ดีขึ้นกับการกระทำของพ่อแม่คือการเลี้ยงดู การเลี้ยงดูที่ดีไม่ได้เกิดจากการใช้อำนาจ แต่เป็นการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่กับลูก ลูกจะเรียนรู้จากพ่อแม่เป็นธรรมชาติอยู่แล้ว แต่พ่อแม่อาจจะไม่เรียนรู้จากลูกซึ่งจะพลาดโอกาสอย่างน่าเสียดาย พ่อแม่ที่เลี้ยงลูกด้วยความละเอียดอ่อนจะเข้าใจว่าการเรียนรู้ที่ดีคืออะไร

การเลี้ยงดูลูกเป็นการฝึกความอดทนอย่างดีที่สุด เป็นโอกาสอันพิเศษที่จะพัฒนษัณติธรรมในตน เป็นการฝึกทักษะแห่งการประนีประนอม เป็นการฝึกให้อาชนะความทุกข์ที่เกิดจากลูก

12. ความแก่ ความเจ็บ และความตาย

การมีปัญญารู้เท่าทันว่าคนเราเกิดมาด้วยความแก่ ความเจ็บ ความตาย เป็นธรรมดา จะทำให้ความทุกข์ทรมานลดน้อยลง

“หัดตายเสียตั้งแต่ยังไม่ตาย”

“ข้าพขอแล้วว้ย”

การปฏิบัติทางจิตวิญญาณ การเปลี่ยนตัวตั้งแห่งการพัฒนาในศตวรรษที่ 21

บัดนี้ มีผู้เสนอว่าโลกในอนาคตเป็นโลกแห่งความรู้ และโลกแห่งการค้าเสรี ถ้าเรารับเอาอะไรเป็นตัวตั้งแล้ว ย่อมทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อมุ่งไปสู่สิ่งนั้น ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้จงหนักว่า “ความรู้” ก็ดี “การค้าเสรี” ก็ดี จะเป็นตัวตั้งของการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ได้หรือไม่

สำหรับเรื่อง “สังคมแห่งความรู้” นั้นฟังดูงดงามน่าเลื่อมใส แต่ล้าพังความรู้ดั่งที่เข้าใจกันทั่วไป แม้จะอัศจรรย์เพียงใดก็ไม่สามารถเป็นไปเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

ส่วนเรื่อง “การค้าเสรี” นั้นเล่า ถ้าหมายถึงเสรีแห่งการทำตามกิเลสหรือความเห็นแก่ตัวแล้ว ย่อมหวังไม่ได้เลยว่าหลักการนี้จะนำมาซึ่งสันติภาพของมวลมนุษย์

ตราบใดที่มนุษย์ไม่พัฒนาธรรมชาติอีกด้านหนึ่งคือด้านจิตวิญญาณ ก็จะไม่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง เป็นโรคพร่องอยู่เรื่อยไป

มาถึงศตวรรษที่ 21 มนุษย์ควรเข้าใจดีพอที่จะออกจากการยึดถือจิตวิญญาณแบบคับแคบ ไปสู่ความรักสากล นั่นคือความรักต่อมนุษย์และสรรพสิ่งทั้งหมด มนุษย์สามารถสัมผัสพระผู้เป็นเจ้า หรือสัจจะ หรือจักรวาล ในฐานะมีความเป็นหนึ่งเดียว ตลอดเวลา ทำให้มีทิพสัมผัสที่รู้ถึงความจริง ความงาม และความดี มีจิตใจเป็นอิสระ มีความสุข และมีไมตรีจิตอันไพศาล มีชีวิตที่เจริญและสร้างการอยู่ด้วยกันอย่างสันติ ทั้งระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และระหว่างมนุษย์กับสรรพสิ่ง ตลอดทั่วทั้งโลก เป็นโลกาภิวัตน์แบบศรีอาริยะ

ในศตวรรษที่ 21 นี้ มนุษย์สามารถสร้างความเป็นโลกเดียวกันที่เจริญ หรือโลกาภิวัตน์แบบศรีอาริยะได้ด้วยการปฏิบัติทางจิตวิญญาณ

การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้¹

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

www.kmi.or.th

vicharn@trf.or.th

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพงาน นั่นคือเหตุผลที่ทำให้สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) หาทงสนับสนุนให้โรงพยาบาลในเครือข่ายใช้เทคนิคนี้ แต่เรื่องการจัดการความรู้มีความเข้าใจผิดกันอยู่ในสังคมไทย ทำให้เราพลาดโอกาสใช้ "อาวุธ" อันทรงพลังนี้อย่างน่าเสียดาย

ความรู้ 2 ยุค

ความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็น “ความรู้ยุคที่ 1” แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็น “ความรู้ยุคที่ 2”

ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (specialization)

ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์กร เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์กรนั้น ๆ

การจัดการความรู้ จึงเป็นเรื่องของความรู้ที่มีบริบทที่จำเพาะ เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของ “ผู้รู้” ที่มีความรู้เชิงทฤษฎีมากมายและลึกซึ้ง ที่จะ “จัด” ความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัตินำไปประยุกต์ใช้

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่

(1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

¹ บรรยายในการประชุมวิชาการ National Forum on Quality Improvement and Hospital Accreditation ครั้งที่ 5 เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล 17 มี.ค.47 ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

(2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุดคือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง

(3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ความรู้คืออะไร

เป็นการยากมากที่จะให้นิยามคำว่า “ความรู้” ด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ คำว่า “ความรู้” ยิ่งมีความหมายหลายนัย และหลายมิติ

- ความรู้ คือ สิ่ง que เมื่อนำไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
- ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- ความรู้ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- ความรู้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
- ความรู้ เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ในยุคแรก ๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่า **ความรู้** มาจากการจัดระบบและตีความ **สารสนเทศ** (information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวล **ข้อมูล** (data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจ

ในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็น **ทุนปัญญา** หรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้ทุนปัญญา นำไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

ชนิดของความรู้

ความรู้อาจแบ่งได้เป็น 3 ชนิดตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1. **ความรู้ที่เปิดเผย** (explicit knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็นโดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่าง ๆ เข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก
2. **ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร** (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน
3. **ความรู้ที่ฝังลึกในคน** (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานานจากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก

ความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถแปลเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างการทำงาน

ระดับของความรู้

เพื่อความเข้าใจความหมายของคำว่า “ความรู้” ให้ลึกซึ้งขึ้น ขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ know-what, know-how, know-why, และ care-why

1. know-what เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรี มาหมด ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

2. know-how เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จัก ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

3. know-why เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

4. care-why เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

ท่านผู้อ่านอาจนึกถึงความรู้อื่น ๆ เช่น know-who, know-where, know-when แต่จะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้

เกลียวความรู้ SECI

ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งฝังอยู่ในสมอง ประสบการณ์ ความเชื่อ พุดและเขียนออกมายาก เข้ารหัส (codify) เป็นตัวหนังสือยาก เป็นความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ แต่อยู่ในตัวใครตัวมัน แม้เจ้าตัวเองก็ไมรู้ ต้องมาแลกเปลี่ยนกันจึงจะรู้

ความรู้ที่เข้ารหัสแล้วเรียกว่าความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เรียนรู้แลกเปลี่ยนกันง่าย หาได้จากตำรา วารสาร CD internet

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดยโนนากะและทาเกอุจิ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

โดยเริ่มจาก **Socialization** คือ การจัดให้คนมา มี ปฏิสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) หรือประสบการณ์

ตามมาด้วย **Externalization** ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนเท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่ายผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ

กระบวนการผนวกรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกันเรียกว่า **Combination** ก็จะได้ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น

กระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ **Internalization** ซึ่งเป็นการ “จารึก” ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่ง

ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด “ข้อมูล” ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติม เข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก

วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

นอกเหนือจากเกลียว SECI แล้ว ยังมีเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ช่วยยกระดับ (cross-leveling) ความรู้อีกหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง-พนักงานระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง, เกลียวความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย, เกลียวความรู้ผ่านจตุรภาค (4 quadrants) ในหัวข้อจตุรภาคแห่งการจัดการความรู้, และเกลียวความรู้ข้ามชั้นขององค์กรแบบ “พหุบาท” (hypertext) ซึ่งจะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้

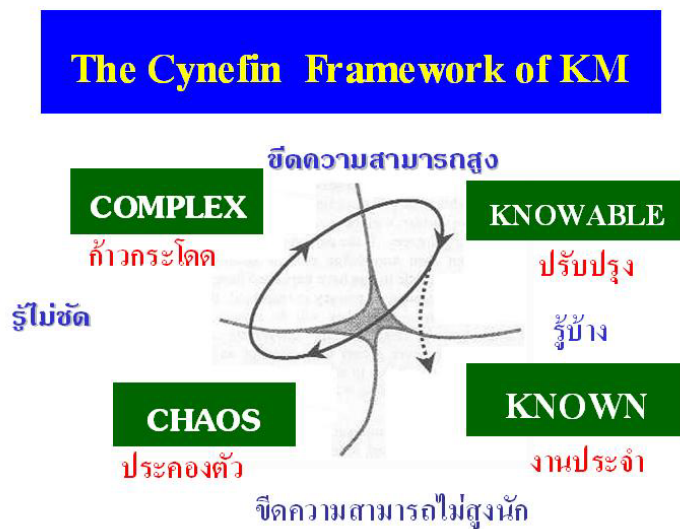
ความรู้ 5 กลุ่ม

ในตอนที่แล้วได้กล่าวถึง ความรู้ชัดแจ้ง (explicit หรือ codified knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล “ความรู้ในกระดาษ” กับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นตระกูล “ความรู้ในคน” David Snowden แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre (Cynefin อ่านว่า คูเนฟวิน) ของบริษัทไอ บี เอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่มคือ

- **Artefact** หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งมีความรู้ฝังอยู่ภายใน
- **Skills** หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำการกิจต่าง ๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ
- **Heuristics** หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป
- **Experience** หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน
- **Talent หรือ Natural talent** หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้าจะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่อยู่ก่อนไปทางข้างบน จะมีลักษณะ “ชัดแจ้ง” (explicit) มากกว่าสามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรงได้ง่ายกว่า ส่วนกลุ่มที่อยู่ก่อนมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ “ฝังลึก” (tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่าในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม

จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (The Cynefin Framework of KM)



ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ที่มีพลังและเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง

การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงานในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิม ก็จะทำให้ล้าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญและความชาญฉลาดที่จะนำหน่วยงานเข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิดและค้นพบหนทางใหม่ ๆ

พอเริ่มตั้งตัวได้บ้างก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความสร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่าพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัว (complex adaptive) มีการ “ผุดบังเกิด” (emergence) ของความคิดและวิธีการใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย

และเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลองและปรับปรุง (improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดขึ้นได้ในพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัวมาทดลองและปรับปรุง

จนในที่สุดได้วิธีการแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่หรือ best practice ใหม่นั้นเอง

การจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ต้องกล้าและเข้าใจที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจน กล้าที่จะอยู่ให้นานพอ แต่อย่าให้นานเกินไปจนเกิดความเครียด

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการวงจรรอบ (4 quadrants) ของการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด หลักการนี้เป็นวิธีการ “ยก ระดับความรู้ข้ามแดน” (cross-leveling) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

การจัดการความรู้ 3 ยุค

ในช่วงเวลาประมาณ 15-20 ปี ที่เกิดศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ยุค ได้แก่

ยุคที่ 1 อาจเรียกชื่อว่า ยุค Pre-SECI การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการสารสนเทศ (information management) เพื่อใช้เทคโนโลยีช่วยการตัดสินใจของคน เริ่มเมื่อประมาณ 15-20 ปีที่แล้ว

ยุคที่ 2 อาจเรียกว่า ยุค SECI มองว่าความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) กับ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับ หมุนเป็น "เกลียวความรู้" (knowledge spiral) เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรีอปรัง (re-engineering) กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด

ยุคที่ 3 อาจเรียกว่า ยุค Post-SECI มองว่าความรู้ไม่แบ่งชัดเป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน เน้นการจัดการความรู้เพื่อการใช้งาน ณ เวลา นั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน

การจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย

เน้นการจัดการความรู้ด้านอุปทาน

ความเข้าใจผิดในสังคมไทยอีกประการหนึ่ง คือคิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ “ผู้มีความรู้” เอาความรู้มาจัดระบบ สังเคราะห์ความรู้ขึ้นเพื่อให้ผู้อื่นใช้ หรือที่เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ (supply-side KM)

การจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว่ำ” (capture) ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “คว่ำ” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

นั่นคือ การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการความรู้ด้านอุปทาน (demand-side KM) แต่ก็ไม่ปฏิเสธผู้ที่ช่วยจัดการความรู้ด้านอุปสงค์ โดยมองว่ากิจกรรมเหล่านั้นเป็น “การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้” (knowledge facilitation) ไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมเพื่อนาน เพื่อผู้ทำงาน โดยผู้ทำงาน อยู่ภายใต้การกระทำและการตัดสินใจของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกัน

หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

หลักการสำคัญ 4 ประการได้แก่

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีความพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง

ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร
- นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้
- ชีตความสามารถ (competency) ขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็

ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ best practice ใหม่แน่นอน

4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

การจัดการความรู้ กับ องค์กรเรียนรู้

การจัดการความรู้ กับองค์กรเรียนรู้ เป็น 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน เกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ผู้สนใจเรื่ององค์กรเรียนรู้ค้นได้จาก เว็บไซต์ ของ สคส. www.kmi.or.th

การจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ทำ-ไม่รู้

มีคนจำนวนไม่น้อย ที่เฝ้าหาทางเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะ (skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบสวน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำได้และเกิดความรู้ความเข้าใจ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ มิใช่เป้าหมาย เป้าหมายของการจัดการความรู้คือการทำให้ทุกคนมีความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยทำให้ความรู้ของแต่ละคนกลายมาเป็นความรู้ของกลุ่ม และมาเป็นความรู้ขององค์กรซึ่งยิ่งใหญ่และทรงพลังกว่าความรู้ของบุคคล รวมทั้งเชื่อมโยงกับความรู้จากภายนอก ทำให้งานของเราดีขึ้น ผู้ป่วยของเราดีขึ้น บ้านเมืองของเราดีขึ้น

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนางานและคน เป็นเครื่องมือทำในสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้ เป็นเครื่องมือใช้ความรู้ของทั้งโลก เป็นเครื่องมือดึงศักยภาพของคนและทีมออกมาใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ที่พลิกผัน

พลังสร้างสรรค์เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หลายคนไม่คิดว่าตัวเองจะมีศักยภาพสูงขนาดนี้ แต่กระบวนกรจะช่วยให้ ตัวช่วยมากที่สุดคือความสัมพันธ์กับเพื่อนที่ทำงานด้วยกัน ตัวเชื่อมต่อระหว่างกัน พลังในคนมีมหาศาล แต่ดึงไม่ออกถ้าสัมพันธ์ภาพไม่ดี คนที่อยู่ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ภายในไม่ดีจะขาดทุนมาก เพราะไม่สามารถดึงพลังในตัวเองออกมา

เหตุผลที่องค์กรนำการจัดการความรู้มาใช้

1. เพื่อเก็บความทรงจำขององค์กรไว้ เช่น องค์กรที่มีวิศวกรที่มีประสบการณ์สูงอายุเฉลี่ย 55 ปี อีกไม่กี่ปีก็จะเกษียณกันหมด ทำให้ความทรงจำขององค์กร ประสบการณ์ ชีตความ

สามารถในการทำงานที่อยู่ใต้งานคนหาไปด้วย หรือองค์กรที่มีคนทำงานเป็นคนหนุ่มสาวซึ่งจะกระโดดเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาส ต้องมีการจัดการความรู้เพื่อเก็บความรู้ไว้ในองค์กร

2. เพื่อสงวนสมองขององค์กร ทำให้คนมีความสุข มีคุณค่า ไม่ออกไปจากองค์กร

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้ครอบคลุม การตอบสนอง (ความต้องการของลูกค้า เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของสังคม), นวัตกรรม, ชีตความสามารถ และประสิทธิภาพ

4. เพิ่มทุนปัญญาให้แก่องค์กร คนมีความสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคนมีความสำคัญมากกว่า

กิจกรรมการจัดการความรู้

กิจกรรมการจัดการเพื่อให้มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define)

เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมา กำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture)

เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะหาและยึดกุม

แหล่งของความรู้ที่จะเสาะหาอาจจะมาจากภายนอก (คู่แข่ง คู่ค้า ผู้ที่เป็นเลิศ วิธีการหลักการ) หรือจากผู้ที่ทำงานด้วยกันในองค์กร

3. การสร้างความรู้ (create)

ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ

ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้

การสร้างความรู้ อาจทำได้ทั้งก่อนการลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน

ในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (distill)

ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งที่มีค่าสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จำเป็นต้องมีการกลั่นกรองเพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยน

เปลี่ยน ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่องงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไร มาก

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งยากที่สุด คนไม่ยากแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุน กลัว เสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน ให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนหรือปิดกั้นความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (use)

ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกขององค์กร และมีผลเชิงบ่อนกลบต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ที่กล่าวมา

การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก อย่าเริ่มด้วยการหา ความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

กิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันและกันเป็นวง จร มิใช่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน-หลัง แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิตซ้ำ พัฒนา และยก ระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด

กฎ 3 ข้อของการจัดการความรู้

วิธีคิดแบบ SECI มีพลังสูงมาก ยังสามารถใช้ได้ แต่มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น วิธีคิดดังกล่าวได้ แก่

1. การจัดการความรู้ต้องเกิดจากความสมัครใจ การจัดการความรู้ที่เกิดจากการบังคับ หรือมีสูตรตายตัวไม่ใช่การจัดการความรู้ที่ดี เพราะทำให้ผู้ที่มาร่วมกระบวนการไม่สามารถใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ต้องทำตามที่ถูกบังคับบัญชาสั่ง ถ้ามีการกะเกณฑ์จะมีพลังน้อย พลังจะมากต่อเมื่อมีการรวมตัวกันเอง

2. การรู้ เกิดขึ้นเมื่อต้องการใช้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ทำงาน

3. ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึก ไม่สามารถพูดหรือเขียนออกมาได้ทั้งหมด พูดน้อย กว่าที่รู้ เขียนน้อยกว่าที่พูด หลายคนรู้มาก แต่พูดบรรยายไม่ได้ ต้องหาวิธีให้แสดงออก ดีที่สุด คือให้ทำให้อู และซักถามผู้ทำ

แนวความคิดดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นการสร้างและใช้ความรู้ ณ จุดใช้งาน โดยผู้ทำงาน

การจัดการความรู้ ต้องร่วมมือกันทำหลายคนที่มีความคิดต่างกัน ยังมีความต่างยังมี ความสร้างสรรค์มาก ต้องใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนหรือกระบวนการกลุ่มให้เป็น

การจัดการความรู้ ต้องยกระดับความรู้ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้เปิดเผย ผ่านการ ปฏิบัติคู่กับการเปิดตำรา มีการขำเลียงดูของเพื่อนเพื่อนำไปสู่การยกระดับความคิด

ในการดำเนินงานควรเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าพัฒนางาน แล้วรวมตัวกันหาวิธีการ วิธีลัด ที่สุดคือดูว่าคนอื่นทำอย่างไร เลียนแบบ best practice และทำให้ดีกว่า เมื่อมีความสำเร็จแม้ เพียงเล็กน้อยก็เฉลิมฉลอง

จุดเน้นของการจัดการความรู้มีหลายจุด แต่ละหน่วยงานต้องเลือกจุดเน้นของตนเอง การจัดการความรู้ ไม่ได้มีรูปแบบเดียว จะใช้รูปแบบหรือวิธีการใดกับเป้าหมายที่เราต้องการ

การจัดการความรู้ ต้องเป็น action/work based ต้องเน้น การจัดการความรู้ ณ จุดทำงาน ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้สำคัญที่สุด โดยมี facilitator เป็นผู้อำนวยความสะดวก นำความรู้ขององค์กรและความรู้จากโลกภายนอกมาใช้ในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบท บริบทขององค์กรไม่นิ่ง ความไม่แน่นอนกับอนาคตเป็นพลังที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

ในการจัดบันทึก ข้อเสียของพวกเราคือมักจะบันทึกปริมาณ จำนวน ละเลยปรากฏการณ์ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ เรื่องราว ความรู้สึกที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้หากบันทึกไว้จะเกิดพลังมหาศาล เป็นข้อมูลคุณภาพ

แนวคิด “พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว” เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรควรใช้หลักการ “พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว” กล่าวคือ

- (1) ใช้พลังของ “ระบบงานประจำ” ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน
- (2) ใช้พลังของ “ระบบแห่งความสร้างสรรค์” มีการทดลองรูปแบบใหม่ ๆ ของการทำงาน เป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ “ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว” (complex-adaptive system) และ
- (3) ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มสร้างสรรค์งาน หรือเสาะหาการดำเนินการที่มีคุณภาพสูง (best practice) ในเรื่องต่าง ๆ มาขยายผล เชื่อมโยงกับระบบงานประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการ “ตรวจจับ” (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในการทำงาน

วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย

คำแนะนำสำหรับการจัดการความรู้ คืออย่าจด ๆ จ้อง ๆ หรือมัวแต่อ่านตำราหรือฟังการบรรยายของ “ครู” ด้านการจัดการความรู้ ให้ปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หาที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือ โดยให้เริ่มทำในกลุ่มเล็ก ๆ ไปก่อน ใช้วิธีการง่าย ๆ ก่อน แล้วจึงค่อย ๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

คำหลัก คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ระหว่างกัน ผ่านการทำงานร่วมกัน

วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

วิธีการจัดการความรู้เป็นร้อยวิธี ไม่ควรเน้นใช้วิธีการที่ซื้อไฟเราะโก้ๆ หรือใช้เทคโนโลยียาก ๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อย ๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น

ในที่นี้จะแนะนำวิธีการจัดการความรู้ที่ง่าย 3 วิธีการคือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice, CoP)
3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งสาม บวก คว่า

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice

วิธีทำงานที่เป็น best practice คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง

องค์กรขนาดใหญ่ต้องหา best practice ของการทำงานเรื่องต่าง ๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของ best practice กับทีมอื่น ๆ ให้ทีมอื่น ๆ สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้

และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา best practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด

ในองค์กรขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น best practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน intranet หรือ website ขององค์กร ให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกันแก้ปัญหาหน้าในแม่น้ำพองน้ำเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาทำนองเดียวกันที่จังหวัดน่าน ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก best practice ในการแก้ปัญหาหน้าในแม่น้ำพองน้ำเสีย โดยเลือกว่าวิธีการของจังหวัดน่านเป็น best practice

การที่ พรพ., HACC, และ สคส. ร่วมกันจัดประชุมนำเสนอผลงานกลุ่มสร้างสรรค์งานในโรงพยาบาล ที่ขอนแก่น เชียงใหม่ และสงขลา ในช่วงเดือนธันวาคม 2546 และมกราคม 2547 เป็นการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก best practice

แนวทางการจัดการความรู้โดย best practice

- (1) เสาะหา มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ต้องคัดเลือกอย่างตรงไปตรงมา
- (2) เป็น best practice ที่เกิดขึ้นจากกลุ่ม มีเรื่องราวของกระบวนการพัฒนางาน ผ่านความยากลำบาก (ล้มเหลว) มีการฟันฝ่าจนกว่าจะบรรลุผล มีเรื่องราวให้เล่าเพื่อสะท้อนวิธีคิด วิธีปรึกษาหารือ ดึงเอาความรู้ฝังลึกจากสมาชิกกลุ่ม และค้นคว้าความรู้จากภายนอกมาใช้งาน
- (3) ในการประชุมเสนอผลงาน ต้องเตรียมตัวและกระตุ้นให้มีการซักถามแลกเปลี่ยนกันให้มาก และมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชี้ประเด็นเพื่อยกระดับความรู้โดยใช้ตัวอย่างคำถาม เช่น

- มีใครหรือเหตุการณ์ใดที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาจนเกิด best practice อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในช่วงเวลาของการพัฒนาดังกล่าวใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมอย่างไร เกิดกระบวนการอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ ความยากลำบากที่ต้องเผชิญคืออะไรบ้าง ได้เอาชนะอุปสรรคนั้นอย่างไร
- ใช้ความรู้อะไรบ้างในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เอาความรู้เหล่านั้นมาจากไหน
- มีแผนจะทำให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง
- คิดว่ามีหน่วยงานใดบ้างที่น่าจะเรียนรู้จากกิจกรรมของกลุ่มของท่านได้
- มีความรู้อะไรบ้างที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่นภายในองค์กร

(4) มีการสร้างเงื่อนไขหรือบรรยากาศให้ผู้มาร่วมประชุมนำเอาความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปปฏิบัติ เพิ่มพูนความรู้ฝังลึกของกลุ่ม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ”

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) เป็นการรวมตัวกันของผู้ปฏิบัติงานคล้าย ๆ กันหรือต้องใช้ความรู้ในลักษณะคล้ายคลึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น CoP เรื่องการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้นโดย พรพ. หรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (knowledge domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในตำแหน่งที่เผชิญปัญหาคนละปัญหา เช่น CoP เรื่อง การดูแลผู้ป่วยที่ใช้เครื่องช่วยหายใจ อาจมีสมาชิกจาก หออภิบาล และหอผู้ป่วยอายุรกรรม หอผู้ป่วยศัลยกรรม หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม หอผู้ป่วยนรีเวชกรรม เป็นต้น

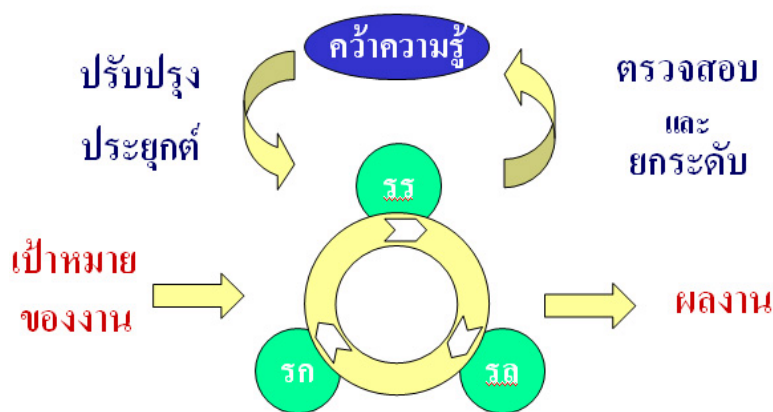
วิธีการแลกเปลี่ยนที่ low tech คือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ 17.00-19.00 น. เอาอาหารเย็นมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของคน 2 คน เป็นเครื่องมือเริ่มต้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในภาคอีสาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของปราชญ์ชาวบ้านและภาคีเครือข่ายทุกเดือน เวียนสถานที่ประชุมและผลัดกันเป็นเจ้าภาพ เป็นตัวอย่างของ CoP ภาคชาวบ้าน เป็น CoP ด้านเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมนี้มี นพ.อภิสิทธิ์-พญ.ทานทิพย์ ชำรงวรังกูร แห่งโรงพยาบาลอุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เป็นผู้ประสานงาน

ในสมัย ICT อาจใช้ E-mail loop หรือ web board, weblog เป็นต้น ช่วยให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนสะดวกรวดเร็วขึ้น แต่ก็ต้องมีคนจัดการสรุปความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ หรือคอยหยิบยกประเด็นที่ยังมีคำตอบไม่ชัด ยังขาดการเล่าประสบการณ์จากบางมุม และควรมีการจัดการให้มีการพบหน้ากันเป็นครั้งคราว เพื่อเพิ่มความสนิทสนม เกิดความไว้วางใจ (trust) ระหว่างกันมากขึ้น

มีการรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นสรุปเป็นหมวดหมู่ ไว้บน website ขององค์กรหรือของหน่วยงานย่อย ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นผ่านระบบ internet หรือ intranet ได้ทันทีที่ต้องการใช้ความรู้นั้น

3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่ำ



Learning to Fly, 2001

เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับน่าภูมิใจที่น่าชื่นชม

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (learning before), เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (learning during), และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (learning after)

การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ best practice ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น จะไม่กล่าวรายละเอียดของเทคนิคนี้ ผู้สนใจหาอ่านได้จากเว็บไซต์ของ สคส. (www.kmi.or.th)

การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า **AAR** (After Action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค **Retrospect** ผู้สนใจอ่านได้จากเว็บไซต์ของ สคส.

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกร่างหนึ่ง คือ วงจร “คว่ำ” (capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอย “คว่ำ” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเรา เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจและบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้คนอื่นมาใช้ได้ทันการณ์

ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลมหัศจรรย์

เคล็ดลับการจัดการความรู้

เคล็ดลับขั้นแรก ได้กล่าวไว้แล้ว ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

เคล็ดลับที่ 2 ก็ได้กล่าวแล้วเช่นกัน ได้แก่ การหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เพื่อยกระดับความรู้ของกลุ่ม หรือขององค์กร

เคล็ดลับที่ 3 ทำให้ความรู้ของบุคคล เป็นหนึ่งเดียวกับความรู้ขององค์กร

เคล็ดลับที่ 4 การยกระดับความรู้โดยเลื่อนความรู้ข้ามแดนได้แก่ (1) ข้ามแดนตระกูลความรู้ คือข้ามไปมาระหว่างความรู้ในคนกับความรู้ในกระดาษ (2) ข้ามแดนบุคคล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน โดยเฉพาะระหว่างคนที่มุมมองหรือวิธีคิดต่างกัน (3) ข้ามแดนหน่วยงานภายในองค์กร หรือถ้าไม่ติดปัญหาการรักษาความลับ การข้ามแดนออกไปนอกองค์กรก็ยังช่วยยกระดับความรู้ (4) ข้ามแดนระดับความรับผิดชอบในองค์กร ได้แก่ ข้ามแดนระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ-ผู้บริหารระดับกลาง-ผู้บริหารระดับสูง วนกลับไปกลับมา และ (5) ข้ามแดนรูปแบบการทำงาน ได้แก่ รูปแบบการทำงานที่เน้นกฎระเบียบและการบังคับบัญชา (bureaucracy) กับรูปแบบการทำงานที่เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (project team)

ผลของการจัดการความรู้

ผลของการจัดการความรู้มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. **ผลสัมฤทธิ์ของงาน** เกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก ขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม
2. **พนักงาน** เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้
3. **ความรู้ของบุคคล และขององค์กร** ได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้”
4. **องค์กรหรือหน่วยงาน** มีสภาพเป็นองค์กรเรียนรู้

ข้อพึงระวัง

กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ทำกันอยู่ในองค์กรในต่างประเทศเป็นแฟชันนั้น เมื่อประเมินผล พบว่าเพียงประมาณร้อยละ 20 เท่านั้นที่ประสบผลสำเร็จ แสดงว่าการจัดการความรู้มีทั้งที่เป็นการจัดการความรู้ที่ดี กับการจัดการความรู้ที่เลว การดำเนินการจัดการความรู้ตามแฟชันตาม ๆ กันไปหรือเลียนแบบกัน เป็นการจัดการความรู้ที่เลว และผู้ให้บริการที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ก็มีทั้งที่รู้จริงและรู้ไม่จริง

สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือระดมความรู้ในคน (tacit knowledge) และความรู้ในกระดาษ (explicit knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้จากภายนอก และความรู้ของกลุ่มผู้ร่วมงานเอามาใช้งาน และยกระดับความรู้ของบุคคล ของกลุ่มผู้ร่วมงาน และขององค์กร ทำให้งานมีคุณภาพสูงส่ง พนักงานเป็นบุคคลเรียนรู้ และองค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นทักษะสืบส่วน เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงส่วนเดียว การจัดการความรู้จึงอยู่ในลักษณะ "ไม่ทำ - ไม่รู้"

บทความที่ 3

ศ.นพ.จรัส สุวรรณเวลา

ประธานคณะกรรมการบริหาร

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ตอนที่ 2

สรรพวิธี

แปลและเรียบเรียงโดย นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุตikul

กลยุทธ์เพื่อให้มีการแพร่กระจายความรู้ในองค์กร

ตัวอย่างการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจ

ว่าด้วยชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP)

ว่าด้วยเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

ว่าด้วย After Action Review – AAR

ว่าด้วยเรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)

ว่าด้วยการค้นหาสิ่งดีๆ รอบตัว (Appreciative Inquiry)

ว่าด้วยเวทีเสวนา (Dialogue)

ว่าด้วย Just-in-Time KM

กลยุทธ์เพื่อให้มีการแพร่กระจายความรู้ในองค์กร²

1. ให้ความสำคัญกับผู้นำเครือข่ายหรือกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ) ในฐานะเป็นผู้กระจายข้อมูล ความคิดใหม่ๆ และเป็นโค้ช ผู้นำเครือข่ายหรือกลุ่มเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความผูกพันและการมุ่งไปในทางเดียวกัน การช่วยเหลือกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่ายจะทวีความสำคัญมากขึ้น แทนที่จะหวังพึ่งจากผู้บังคับบัญชาแต่ด้านเดียว
2. ใส่ใจกับชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) ชุมชนเหล่านี้คือกลุ่มที่เชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ พร้อมที่จะส่งต่อความรู้และข้อมูลข่าวสารให้แพร่กระจายไปอย่างกว้างขวาง ชุมชนเหล่านี้จะมีความไวต่อเชื่อใจกัน รู้ดีว่าเพื่อน ๆ ต้องการข้อมูลอะไร จะนำเสนออย่างไรเพื่อน ๆ จึงจะรับฟังและเป็นที่เข้าใจ ยิ่งแต่ละคนไปเป็นสมาชิกในหลายๆ กลุ่มก็จะยิ่งมีการส่งต่อข้อมูลข่าวสารได้กว้างขวางขึ้น
3. กระจายข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่โดยไม่จำกัดขอบเขตเพื่อสร้างตลาดเปิดเชิญชวนให้หลาย ๆ ฝ่ายเข้าร่วม พร้อมร่วมมือกับทุกฝ่าย ทำให้ผู้ที่เคยเป็นคู่แข่งมาทำงานร่วมกันได้ เรียกว่าเป็น open competitive model เป็นการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายมุ่งมั่นในเรื่องที่มีความสำคัญสูง
4. จับเข้าคุยกันทั้งระบบใหญ่ (get the system in the room) บางครั้งแนวทางขององค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งจะถูกต้องเหมาะสม เมื่อพิจารณาจากมุมมองขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น แต่เมื่อพิจารณาในภาพที่ใหญ่ขึ้น จะพบว่าแนวทางดังกล่าวกลับสร้างปัญหาให้ผู้อื่น การนำผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาดมสมองภาพรวมกันทั้งระบบใหญ่จะช่วยให้เห็นทางออกร่วมกัน
5. ออกแบบช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนภายในที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเติมจากการพบปะพูดคุยซึ่งทำได้จำกัดในวงขนาดหนึ่ง ช่องทางที่จะใช้เพิ่มขึ้น เช่น e-mail, computer conference, บันทึกรายงาน, รายงาน แต่ก็พึงตระหนักว่าวิธีการเหล่านี้อาจจะทำให้เกิดความไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ และต้องไม่ติดกับดักของเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งทำได้เพียงการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร ต้องไม่ลืมว่าคนต่างหากคือผู้ที่ข้อมูลข่าวสารมีความหมาย เอาข้อมูลข่าวสารมาใช้เรียนรู้ร่วมกัน และเป็นผู้สร้างความรู้ต่อเนื่อง มีทั้งการให้และการรับ
6. สร้างวัฒนธรรมในการค้นหาสิ่งดี ๆ รอบตัว (Appreciative Inquiry) ชักถาม สัมภาษณ์ ความรู้สึกและข้อคิดจากประสบการณ์ในช่วงเวลาที่ดีที่สุดหรือมีความหวังที่สุด ทำให้เกิดความเข้าใจความรู้สึก ความคิด และแรงจูงใจของกันและกัน นำมาสู่การลองมองด้วยมุมมองและสมมติฐานต่าง ๆ ของคนอื่นดูบ้าง จะเลืกว่าคนอื่นใช้เหตุผลอะไรที่ใช้มุมมองและสมมติฐานเหล่านั้น

² Peter Senge (1999): The Dance of Change, p 425-34.

7. ทำให้การวิจัยเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร ด้วยการวิจัย ผู้บริหารจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรเกิด insight ในความพยายามของตน และนำไปสู่การดำเนินงานที่เกิดผลยิ่งใหญ่ต่อองค์กร ทีมบางทีมอาจจะประสบความสำเร็จใหญ่หลวงด้วยการแหกกฎระเบียบบางอย่าง องค์กรจะสูญเสียอย่างมากหากมิได้เรียนรู้ว่ามีการแหกกฎอะไรบ้าง และกฎระเบียบเหล่านั้นยังมีความจำเป็นอยู่หรือความมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรหรือไม่ การวิจัยในองค์กรที่ควรเกิดขึ้นคือการค้นหาว่ามีการใช้เครื่องมือและวิธีการทำงานใหม่ๆ อะไรเกิดขึ้น มีชุมชนคนปฏิบัติอยู่ตรงไหนที่มีการใช้ความรู้ได้อย่างได้ผล กิจกรรมบางอย่าง เช่น After Action Review เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้บริหารในด้านการวิจัย การศึกษาเครือข่ายสังคมภายในองค์กร (internal social network) และชุมชนคนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไร จะเพิ่มความเข้มข้นขึ้นได้อย่างไร การวิจัยลักษณะนี้จะเกิดประโยชน์ต่อเมื่อผู้คนที่ทำงานอยู่ถอยหลังไปก้าวหนึ่งจากความกดดันของภาระงานประจำวัน ร่วมกันเรียนรู้ที่จะทบทวนไตร่ตรองและสรุปแนวคิดรวบยอด

8. ตระหนักในสิ่งสมมติในเรื่องขอบเขตองค์กร การที่เราผูกพันและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านหนึ่ง แต่ในอีกด้านหนึ่งอาจจะจำกัดความเป็นปัจเจก เอกลักษณะและความอิสระของแต่ละคน เมื่อใดที่ปลดปล่อยให้เกิดความอิสระและความเป็นตัวของตัวเองขึ้นมาได้ เราจะให้ประโยชน์แก่องค์กรได้มากกว่าที่ผ่านมา

ตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจ

บริษัท Xerox ได้จัดกลุ่มกิจกรรมการจัดการความรู้ไว้ดังนี้³

1. ปลุกฝังความรับผิดชอบในเรื่องความรู้ (instilling responsibility for knowledge)
2. เก็บเกี่ยวประสบการณ์ในอดีตและนำมาใช้ (capturing and reusing past experiences)
3. ฝังใส่ความรู้เข้าไปในผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ (embedding knowledge in products, services, processes)
4. สร้างความรู้ให้เป็นผลผลิต (producing knowledge as a product)
5. ขับเคลื่อนการสร้างความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (driving knowledge generation for innovation)
6. สร้างแผนที่เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (mapping networks of experts)
7. สร้างและเสาะหาฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (building and mining customer knowledge bases)
8. ทำความเข้าใจและวัดคุณค่า/มูลค่าของความรู้ (understanding & measuring the value of knowledge)
9. สร้างคานงัดด้วยทรัพย์สินทางปัญญา (leveraging intellectual assets)
10. แบ่งปันความรู้และวิธีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (sharing knowledge & best practices)

³ Mary Bernhard (Xerox): Knowledge Sharing, From Strategy to Implementation. APQC Knowledge Management Conference, May 25, 2000

ว่าด้วยชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - COP)

ชุมชนนักปฏิบัติคืออะไร

คือชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้⁴

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อและยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริงหรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายใยทางสังคม
- ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ

ในระดับที่ง่ายที่สุดชุมชนนักปฏิบัติ คือคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์จากการทำงาน

กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคมและความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร

ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน

ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร

เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ

คำว่าปฏิบัติหรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงานเป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผลและไม่ได้ผล

⁴ Community Intelligence Labs Website

การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือหรือการฝึกอบรมตามปกติ

เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงานช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่าการสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ

ตัวอย่างชุมชนนักปฏิบัติ

พนักงานซ่อมเครื่องถ่ายเอกสารของ Xerox พบว่าในการซ่อมแซมระบบที่ซับซ้อน แม้จะพยายามปฏิบัติตามคู่มือของบริษัทและการอบรมที่ได้รับมา แต่ก็ไม่สามารถจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้ พบว่าพนักงานที่ประสบความสำเร็จได้เรียนรู้จากการสนทนาระหว่างอาหารกลางวันและกิจกรรมทางสังคมอื่นๆ ถึงวิธีการแก้ปัญหาซึ่งไม่ปรากฏอยู่ในคู่มือซ่อม และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การให้บริการกับลูกค้าที่ยากๆ เรื่องราวที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้สะสมอยู่ในภูมิปัญญาของพนักงาน ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างการทำงานและกิจกรรมสังคมต่างๆ พวกเขาใช้วิทยุติดต่อกันเพื่อขอคำแนะนำช่วยเหลือ พวกเขานำเรื่องที่เป็น “war stories” มาแลกเปลี่ยนกันกลายเป็นความรู้ขององค์กรซึ่งมากกว่าที่ใครคนใดคนหนึ่งจะรู้

Turbidudes community ที่ฐานปฏิบัติการนิวออร์ลีนของเชลล์ ประกอบด้วยสมาชิกจากสาขาต่างๆ (ภูมิศาสตร์ ฟิสิกส์ วิศวกร) ซึ่งสนใจใน turbidities ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของโครงสร้างภูมิศาสตร์บริเวณอ่าวเม็กซิโก องค์ประกอบสำคัญของความเป็นชุมชนนี้ได้แก่ ผู้ประสานงาน, mentor, การประชุมประจำสัปดาห์, การนำเสนอโดยผู้ขายจากภายนอก, website ซึ่งนำเสนอประเด็นที่ได้อภิปรายในการประชุมที่ผ่านมา ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาชุมชนนี้มีการประชุมกันทุกวันอังคารเวลา 7.30 น. ก่อนที่จะมีการประชุมอื่นๆ มีสมาชิก 20-40 คนเข้าร่วมประชุม โดยจะมีผู้ที่เป็นแกนหลักที่ช่วยให้ข้อคิดเห็นต่างๆ อยู่ประมาณ 10 คน และมีหน้าใหม่ๆ สลับกันเข้ามา การประชุมมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการอย่างมากๆ ผู้ประสานงานจะถามว่าใครมีคำถามหรือมีปัญหาอะไร หลังจากที่ได้มีการนำเสนอคำถามและปัญหาอย่างสั้นๆ แล้ว สมาชิกในที่ประชุมจะช่วยกันให้ข้อสังเกต พร้อมทั้งอธิบายที่มาหรือสมมติฐานที่อยู่เบื้องหลังข้อสังเกตนั้น มีพนักงานคอยจดบันทึกสิ่งที่พูดคุยกันและนำขึ้น website ในวันรุ่งขึ้น หลังจากการประชุมแล้วจะมีการจับกลุ่มเล็กๆ พูดคุยกันถึงประเด็นในที่ประชุมต่อเนื่อง ระหว่างการประชุมแต่ละครั้ง ผู้ประสานงานจะติดต่อประสานกับบุคคลต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นหรือติดตามประเด็นจากการประชุม รวมทั้งค้นหาหัวข้อสำหรับการประชุมในครั้งต่อไป เพื่อให้การอภิปรายมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่แหลมคมและส่งเสริมให้ผู้นำอาวุโสของชุมชนมีส่วนร่วม ได้มีการจัด mentorship program สำหรับสมาชิกใหม่ได้ซักถามปัญหาพื้นฐานต่างๆ

ข้อคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ^{5 6 7}

แนวคิด

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือมีส่วนร่วมในชุมชนนั้นอย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร
- แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึงการกระทำในบริบทเฉพาะ
- สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่
 - สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา
 - สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป
- การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่งหรือกฎระเบียบ
- มีคนอื่นในองค์กรซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเรา พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้นให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะจะไม่รู้จักพวกเขา

ธรรมชาติของ CoP

- องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมาก ทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
- รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่าเริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อมและโอกาสเหมาะสำหรับการเรียนรู้

⁵ Community Intelligence Labs Website

⁶ Etienne Wenger: How to Optimize Organizational Learning, Healthcare Forum Journal, July/Aug 1996 p.22&23

⁷ Mike Thalacker & Dave Chlebda (J&J): IM Kneted APQC Conference on Navigating the Future of Knowledge Management Arlington, Virginia May 2, 2002

- ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการและสนใจของสมาชิก

การสนับสนุน CoP

- ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร
- ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก
- มองว่าองค์กรเป็นที่รวมของชุมชนที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสมและมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร
- ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่มและจากกลุ่มอื่นๆ
- ดูแลว่ากลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP
- ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบและเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร

มุมมองต่อการเรียนรู้

- การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็นว่าการเรียนรู้ขึ้น
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสารของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจในตรรกะหรือวิธีคิดของคนอื่น
- เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจและความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น แต่หัวใจของการแลกเปลี่ยนคือความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน

การหาโอกาสเรียนรู้

- ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน/สาเหตุของการมีส่วนร่วมและการแยกตัวของสมาชิก
- เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่
- รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา
- การเรียนรู้ที่ขายขอบของ CoP ก็มีความสำคัญ ได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆ

ข้อควรระวัง

- ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกมาเข้ารหัสไว้ไว้ในลักษณะของเอกสารอาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสารที่ไม่มีคนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือในเรื่องประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน
- ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม
- แนวคิดปัจจุบันเปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ⁸

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กร มีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะทำให้มีคุณค่าต่อองค์กรจะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมากเกินไปอาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลยก็อาจจะทำให้แคะแกรนเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ

ความท้าทายสำหรับผู้บริหาร

เมื่อมีแนวคิดการบริหารใหม่ๆ เข้ามา สมาชิกจำนวนหนึ่งจะพยายามไม่รับรู้ ด้วยเกรงว่าต้องทำงานมากขึ้น ผู้นำสามารถสนับสนุนได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นที่ความรู้ซึ่งสำคัญต่อทั้งกิจการขององค์กรและสมาชิกในองค์กร สนับสนุนการจัดตั้ง CoP สำหรับประเด็นที่เป็นหัวใจขององค์กร ขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้ได้พูดคุยในสิ่งที่สมาชิกต้องการ
2. หาผู้ประสานงานซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิก
3. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรม อาจจะมีการจัดสรรเวลาให้ได้อย่างเปิดเผยด้วยการบรรจุลงในแผนงานซึ่งระบุถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
4. ดำเนินการอย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์กร ไม่พยายามไปหักล้างหรือคัดค้านวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม

ความท้าทายสำหรับ CoP

ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโตคือการที่สมาชิกสูญเสียความสนใจและปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่นชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหา

⁸ Richard McDermott: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. Community Intelligence Labs Website.

สำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จคือการที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชนให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

5. เชิญผู้นำทางความคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรกเพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน
6. จัดให้มีเวทีพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกร่วม
7. ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน
8. จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ

ความท้าทายด้านเทคนิค

9. ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย เช่น การใช้ software computer ที่ใช้ง่ายและคุ้นเคย

ความท้าทายสำหรับสมาชิก

สิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชนคือการร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดอกในขณะที่ความคดียังไม่สุกงอมดี หรือคิดดั่งๆ ในที่ประชุม เป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ผิดความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญคือการพูดถึงปัญหาของตนเองต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

10. สร้างเวทีเสวนาในประเด็นที่เฉียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งเคยยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวที ผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอเพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐานที่ใช้และทางเลือก

การสร้าง ความไว้วางใจ เชื่อใจในกลุ่มขนาดเล็ก 2-3 คนอาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ว่าด้วยเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)⁹

คืออะไร

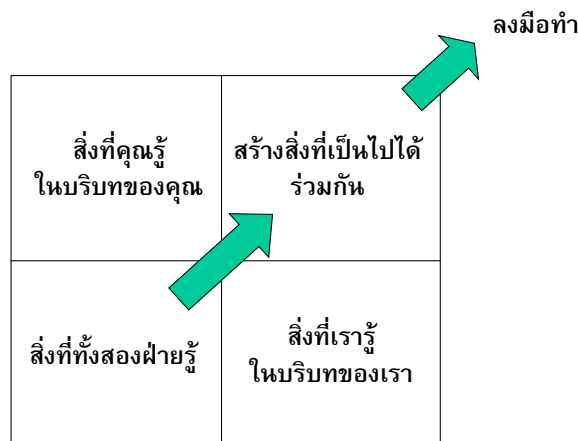
Peer assist เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่น

ทำไม

ประโยชน์ที่สำคัญมากที่สุดคือการป้องกันมิให้ทำผิดพลาดอย่างที่คนอื่นเคยทำมาแล้ว หัวใจสำคัญ

ประสบการณ์และความรู้เป็นเรื่องเฉพาะสำหรับแต่ละสถานการณ์/บริบท การแลกเปลี่ยนจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่ไปกับสถานการณ์/บริบท

ทีมเจ้าภาพนำเสนอสิ่งที่ตนรู้ในสถานการณ์ของตน ทีมเพื่อนผู้ถูกเชิญนำเสนอสิ่งที่ตนรู้ในสถานการณ์ของตน ทำให้ทั้งสองฝ่ายทราบว่าจะอะไรคือสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายรู้ อะไรที่เราเรียนรู้จากกัน จากนั้นทั้งสองฝ่ายจะทำงานร่วมกันเพื่อพิจารณาว่ามีความเป็นไปได้อะไรบ้าง โดยปรับการปฏิบัติของทีมเพื่อนผู้ถูกเชิญให้มาอยู่ในบริบทของทีมเจ้าภาพ หรือสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาจากสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายรู้



⁹ Collison & Parcell: Learning to Fly. Oxford, Capstone Publishing Limited, 2002.

ทำอย่างไร

ขั้นเตรียมการ

1. กำหนดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือ ทำความเข้าใจกับเป้าหมายว่าต้องการขอความช่วยเหลือจากเพื่อนจริงๆ มิได้ต้องการให้ผู้อื่นมายืนยันความเห็นของเรา สื่อสารเป้าหมายให้ผู้ที่จะเข้าร่วมประชุมได้รับทราบ
2. กวาดตามองดูคนใกล้ตัว บางคนอาจจะแก้ปัญหาสำเร็จและมีคำตอบให้แก่ทีม บางคนอาจจะประสบปัญหาและต้องการความช่วยเหลือทำนองเดียวกัน
3. กำหนดผู้ทำหน้าที่ facilitator เพื่อดูแลกระบวนการให้บรรลุผลที่ต้องการ และวางแผนร่วมกับ facilitator (ควรเป็นคนที่ยอยู่นอกทีม)
4. กำหนดเวลาประชุมแต่ละวันๆ เพื่อให้มีเวลาพอที่จะปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานได้จากความรู้ที่ได้รับ ระยะเวลาขึ้นกับความซับซ้อนของปัญหา โดยทั่วไปจะใช้เวลาประชุมประมาณวันครึ่งถึงสองวัน
5. เชิญชวนผู้ร่วมประชุมที่มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลาย จำนวน 6-8 คน ในส่วนของทีมเจ้าภาพไม่จำเป็นที่จะต้องมาร่วมทุกคน การที่มีทีมเจ้าภาพมากเกินไปจะทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่
6. ทำความเข้าใจกับผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นควรเป็นทางเลือกหรือความเข้าใจมากกว่าคำตอบสำเร็จรูป ปรับกรอบคำถามให้ชัดเจนว่าประเด็นปัญหาหรือความท้าทายคืออะไรแน่ จัดกำหนดการประชุมให้เอื้อต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

ดำเนินการประชุม

1. เปิดโอกาสให้ทีมได้มีการทำความคุ้นเคยกันก่อน เช่น คินก่อนวันประชุม หรือ ครึ่งชั่วโมงในตอนเริ่มต้นประชุม
2. เริ่มประชุมด้วยการทบทวนเป้าหมายและกฎกติกา
 - ทีมเจ้าภาพควรฟังอย่างตั้งใจเพื่อค้นหาโอกาส หลีกเลี่ยงการปกป้องตนเอง
 - ทีมเพื่อนผู้ถูกเชิญมีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือ เทคนิค ประสบการณ์ เพื่อแก้ปัญหาของทีมเจ้าภาพโดยไม่เพิ่มงาน โดยเน้นการจัดลำดับความสำคัญ และมุ่งความพยายามไปที่ประเด็นที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ สิ่งที่ไม่ควรทำ สิ่งไม่ควรทำเพิ่ม
 - แบ่งเวลาในการประชุมเป็น 4 ช่วง มีการ feedback เมื่อสิ้นสุดวัน
3. ช่วงที่ 1 เป็นการนำเสนอบริบท สิ่งที่ได้ทำมาแล้ว และแผนการข้างหน้าของทีมเจ้าภาพ ฟังระวังอย่าใช้เวลามากเกินไป
4. ช่วงที่ 2 ทีมเพื่อนผู้ถูกเชิญอภิปรายว่าอะไรที่ไม่คาดว่าจะได้รับฟัง และอะไรคือสิ่งที่คาดว่าจะได้ยินแต่ไม่มีการนำเสนอ (ในช่วงนี้ทีมเจ้าภาพควรไปนั่งฟังอยู่ข้างหลังหรือออกไป

นอกห้อง) จากนั้นทีมเพื่อนผู้ถูกเชิญกำหนดแผนว่าต้องการทราบข้อมูลหรือรายงานอะไรเพิ่มเติม ต้องการคุยกับใคร (ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้า ส่วนราชการ) อาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือโทรศัพท์

5. ช่วงที่ 3 วิเคราะห์สิ่งที่ได้รับรู้ อาจจะให้ทีมเจ้าภาพจำนวนหนึ่งอยู่ร่วมด้วย แต่ต้องไม่ให้มีบทบาทในการเร่งสรุปหรือดึงไปในทางเลือกที่ทีมเจ้าภาพต้องการ ทีมเจ้าภาพอยู่ร่วมเพื่อรับฟังและเรียนรู้ ในตอนท้ายของช่วงเวลานี้ควรนำเสนอให้แก่ทีมเจ้าภาพทั้งหมดในสิ่งที่ได้รับรู้ทางเลือกที่เป็นไปได้ สิ่งที่ได้ผลในที่อื่น ใช้วิธีการบอกเล่าเรื่องราวแทนที่จะเป็นการบอกว่่าน่าจะทำอย่างนั้นอย่างนี้

6. ช่วงที่ 4 ทีมเพื่อนผู้ถูกเชิญนำเสนอ feedback สิ่งที่ได้ดีแล้ว ทางเลือกที่แตกต่างออกไป และลงท้ายด้วยคำพูดเชิงบวก ทีมเจ้าภาพไม่ควรคาดหวังว่าคำตอบเดียวจะแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง

หลังการประชุม

1. พิจารณาวามีใครบ้างที่จะได้ประโยชน์จากความรู้นี้ และแบ่งปันความรู้ให้
2. นำข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติและแจ้งให้เพื่อนผู้มาร่วมให้ความช่วยเหลือได้รับ

ทราบ

ว่าด้วย After Action Review – AAR¹⁰

คืออะไร

คือการอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว

ที่มา

ในสมัยสงครามเวียดนาม ทหารราบในสมรภูมิมิมีความรู้ในสถานการณ์ได้ดีกว่าศูนย์อำนวยการรบ จึงได้นำเอา AAR เข้ามาใช้เพื่อให้มีการเรียนรู้ภายในทีมและระหว่างทีมได้ทันกับเหตุการณ์ ส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น

ทำไม

AAR ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้ในระหว่างกระบวนการทำงาน และสามารถทำได้ทันทีหลังจากเหตุการณ์ซึ่งอาจจะเป็นปฏิบัติการเล็กๆ หรือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโครงการขนาดใหญ่ มิใช่การดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว

เหตุการณ์ที่เหมาะสมสำหรับการทำ AAR ควรมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดผลการดำเนินงานได้

รูปแบบการทำ AAR

เป็นการเปิดใจคุยกันอย่างตรงไปตรงมาในเวลาไม่เกิน 20 นาที โดยผู้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ตอบคำถามต่อไปนี้

- สิ่งที่เราคาดหวังให้เกิดขึ้นคืออะไร
- สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร
- ทำไมจึงมีความแตกต่าง
- ได้เรียนรู้อะไร เพื่อว่าวันพรุ่งนี้จะได้ทำให้ดีขึ้น

เป้าหมายของกระบวนการนี้คือการเรียนรู้ของทีม การสร้างความเข้าใจ และความเหนียวแน่นของทีม

¹⁰ Collison & Parcell: Learning to Fly. Oxford, Capstone Publishing Limited, 2002.

แนวทางการทำ AAR

1. จัดประชุม AAR ทันทีในขณะที่ผู้เกี่ยวข้องยังอยู่พร้อมหน้า และยังคงจำเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี บทเรียนที่ได้รับสามารถนำไปใช้ได้ทันทีในวันต่อไป ควรกำหนดเวลาไว้ในแผนการทำงานล่วงหน้าจะดีกว่าให้สมาชิกเห็นว่าเป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นมา
2. สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม เป็นบรรยากาศของการเปิดใจ ทุกคนต้องการเรียนรู้ มิใช่วิพากษ์การกระทำ มิใช่การประเมินผลงานของตัวบุคคล ทุกคนมีส่วนร่วมและสถานะเท่าเทียมกัน ไม่มียศ ไม่มีตำแหน่ง ไม่มีผู้ตรวจสอบ ไม่มีผู้บริหาร
3. จัดให้มี **facilitator** เพื่อช่วยให้ทีมได้เรียนรู้ นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการหรือประเด็นสำคัญที่ยังไม่มีการพูดถึง ระวังการกล่าวโทษ ผู้ที่นำการประชุม AAR ไม่ควรเป็นหัวหน้าทีม
4. ตรวจสอบความเข้าใจเรื่องเป้าหมาย แบ่งเหตุการณ์ออกเป็นกิจกรรมที่ชัดเจน ซึ่งแต่ละกิจกรรมควรมีวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการ เริ่มต้นอภิปรายด้วยการตอบคำถามว่า “สิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นคืออะไร” ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ถ้าไม่มีวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน สมาชิกแต่ละคนมักจะมีใจที่แตกต่างกัน และมักจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
5. ทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น เป็นการค้นหาความจริงที่เกิดขึ้นเพื่อดูว่ามีปัญหาอะไรบ้าง บางครั้งการกระตุ้นให้สมาชิกบอกเล่าความรู้สึกของตน อาจจะทำให้เกิดสามารถแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับประเด็นที่ลึกลงไปอีกได้
6. เปรียบเทียบแผนกับความเป็นจริง การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบแผนกับความเป็นจริงและพิจารณาว่า “ทำไมจึงมีความแตกต่าง” และ “เราได้เรียนรู้อะไร” ให้อภิปรายทั้งในส่วนที่เป็นความสำเร็จและจุดอ่อน วางแผนว่าจะรักษาความสำเร็จและปรับปรุงจุดอ่อนได้อย่างไร อาจจะขอให้สมาชิกเขียนประเด็นสำคัญที่ได้เรียนรู้ 1 ประเด็นเอาติดตัวกลับไปด้วยเพื่อให้เกิด focus และอยู่ในความทรงจำ
7. บันทึกผลการประชุม AAR ในประเด็นที่สำคัญไว้สำหรับการเรียนรู้ของทีม ถามตัวเองว่าจะมีใครได้ประโยชน์จากบทเรียนนี้และเผยแพร่ให้รับทราบ

ว่าด้วยเรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)¹¹

แนวคิดทั่วไป

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่ไม่อาจต่อต้านได้ แต่องค์กรก็ดูเหมือนจะไม่ขยับ ไม่มีใครต้องการได้ยินว่าวิธีการทำงานของตนจะต้องเปลี่ยนไป วิธีการอธิบายให้เหตุผลหรือวิธีการข่มขู่ต่างก็ใช้ไม่ได้ผล เราควรจะมองหาวิธีการที่ได้ผล คุ่มค่า และเห็นคุณค่าในตัวคนมากกว่าวิธีเดิมๆ ที่ใช้กันอยู่

ธนาคารโลกเริ่มต้นคิดถึงการจัดการความรู้เมื่อปี 1996 ในขณะนั้นไม่มีปัจจัยเอื้อใดๆ เลย ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร งบประมาณ แรงจูงใจ ชุมชนคนปฏิบัติ การวัด ใน 4 ปีต่อมา มีทุกสิ่งทุกอย่างข้างต้นพร้อมและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย

ผู้คนส่วนมากมักจะเชื่อว่าความรู้จะต้องเป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ มีความเป็น objective เป็นนามธรรม มีลักษณะของการวิเคราะห์ จึงเป็นเรื่องที่มีคุณภาพดี ส่วนการบอกเล่าเรื่องราวเป็นสิ่งที่ไม่ชัดเจน ไม่จริง subjective ไม่ตรงประเด็น เป็นเรื่องที่คุณภาพไม่ดี

การแลกเปลี่ยนความรู้

แม้จะประสบความสำเร็จในการทำงาน มีผู้เชี่ยวชาญอยู่ในที่ต่างๆ แต่บางครั้งก็เป็นการยากที่จะเข้าถึงหรือรู้ว่าใครทำอะไรสำเร็จ จะใช้วิธีอะไรในการแลกเปลี่ยนให้ผู้คนจำนวนมากเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

แผนภูมิและลูกศรแสดงแนวคิดโดยรวม เป็นสิ่งที่ไม่ได้ผล

การอธิบายเหตุผล (เช่น ใช้คำจำกัดความที่ยอดเยียม เช่น “Knowledge management caters to critical issues of organizational survival, adaptation and competence in the face of increasingly discontinuous change.” ก็ไม่ได้ผลเช่นกัน

การเสวนา (dialogue) แม้จะได้ผลแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ต้องคุยกันนาน ทำความเข้าใจกับปัญหาของแต่ละคน อธิบายให้เข้าใจว่าการจัดการความรู้จะช่วยแก้ปัญหาให้แต่ละคนได้อย่างไร ถ้าองค์กรมีคนเป็นร้อยเป็นพันจะได้อย่างไร

การบอกเล่าเรื่องราวสักเรื่องหนึ่งอาจจะจุดประกายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งที่เรื่องนั้นไม่เกี่ยวกับผู้ฟังโดยตรง เช่น “In June 1995, a health worker in Kamana, Zambia logged on to the website for the Center for Disease Control in Atlanta, Georgia, and got the answer to a question on how to treat malaria.” เรื่องราวนี้กระตุ้นให้ผู้คนในธนาคารโลกคิดว่าสร้างองค์กรของตนอย่างไรให้แบ่งปันข้อมูลให้คนทั่วโลกได้

¹¹ <http://www.creatingthe21stcentury.org/>

ผลของการบอกเล่าเรื่องราว

การบอกเล่าเรื่องราวก่อนให้เกิดความรื่นรมย์ ช่วยถ่ายทอดข่าวสาร ช่วยรักษาวัฒนธรรม ช่วยสร้างสัมพันธภาพ สร้างชุมชน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แต่ละวัตถุประสงค์ย่อมต้องใช้เรื่องราวลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้บอกเล่าจะต้องมีความชัดเจน

เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา เรื่องราวและความคิดต่างๆ ในเรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไป

การบอกเล่าเรื่องราวมีได้อย่างไร

การพูดในเรื่องที่เป็นนามธรรม เช่น “การจัดการความรู้มีด้วยกัน 16 มิติ” และพยายามอธิบายในรายละเอียด ผู้ฟังจะรู้สึกเบื่อหน่าย และไม่สนใจที่จะรับฟัง

การนำเสนอด้วยแผนภูมิอาจจะได้ผลดีสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความเข้าใจอยู่แล้ว และเป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อนมากเกินไป

ถ้าบอกว่า “จะเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้นในที่แห่งหนึ่งให้ฟัง” ปฏิกริยาของผู้ฟังคือความอยากรู้ อยากฟัง อยากได้ยินเรื่องใหม่ๆ

พลังของการรับฟังเรื่องราวบอกเล่ามาจากการที่สมองของผู้ฟังมีได้ว่างเปล่า แต่มีข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นจำนวนมากอยู่แล้ว เรื่องราวที่เล่าออกมาทำหน้าที่เป็น fuse หรือตัวเชื่อมชิ้นเล็กๆ ที่จะช่วยเชื่อมต่อความรู้ความเข้าใจที่ฝังลึกอยู่ในตัวผู้ฟัง และอาจจะจุดประกายให้เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นในใจของผู้ฟัง

เรื่องราวกระตุ้นให้ผู้ฟังคิดว่าจะนำเอาบทเรียนนี้ไปใช้กับงานของตนอย่างไร งานนั้นอาจจะเป็นสิ่งที่แตกต่างจากเรื่องราวที่เล่า อาจจะเป็นพื้นที่ที่ห่างไกลออกไป

ขณะที่รับฟังอยู่นั้น ผู้ฟังอาจจะกำลังคิดถึงปัญหาที่ตัวเองกำลังเผชิญอยู่ในใจ ซึ่งด้วยวิธีคิดแบบดั้งเดิมของเราก็คืออย่าไปสนใจกับสิ่งเหล่านั้น หวังว่าจะไม่เป็นอุปสรรคต่อการฟัง สิ่งที่จะได้ประโยชน์คือการใช้สิ่งรบกวนจิตใจของผู้ฟังให้เป็นประโยชน์ คือเล่าเรื่องเพื่อกระตุ้นให้เสียงน้อยๆ ในหัวของผู้ฟังสร้างเรื่องที่สองขึ้นมาจากเรื่องที่เรา กำลังเล่าอยู่ในทำนองว่า “ทำไมเราไม่ทำในทำนองเดียวกันนี้” “ทำไมเราไม่ลองพยายามวิธีนี้ในพื้นที่นั้น” เสียงน้อยๆ นั้นเริ่มสร้างเรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่ผู้ฟังเป็นตัวเอก เป็นเรื่องอนาคต และเริ่มวาดภาพให้มีความชัดเจนมากขึ้น เช่น “เราจะต้องรวมตัวกัน” “เราจะต้องสร้างชุมชนขึ้นมา” “เราต้องชวนคนมาร่วมให้มากขึ้น”

เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้น เสียงน้อยๆ นั้นได้วิ่งแซงหน้าไปแล้ว และเนื่องจากเป็นความคิดของผู้ฟังเอง ผู้ที่เป็นเจ้าของย่อมจะรักและหวงแหนความคิดนั้นเสมือนลูกของตน

การบอกเล่าเรื่องราวเหมือนกับการเดินรำซึ่งคู่เต้นต้องร่วมมือกัน ผู้ฟังจะเป็นหุ้นส่วนที่จะเติมช่องว่างในส่วนที่เหลือ โดยผู้เล่าไม่ต้องเหนื่อยยากลงมือด้วยตนเอง

การบอกเล่าเรื่องราวไม่ทำให้เกิดช่องว่างของการรู้กับการลงมือทำเหมือนกับการเสนอความคิด เพราะการเสนอความคิดทำให้ผู้ฟังเกิดคำถามว่าทำไมต้องทำ ทำไมต้องเป็นเรา ความคิดนี้เป็นของใคร แต่การบอกเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้นที่อื่นจะช่วยกระตุ้นเสียงน้อยๆ ในหัวของผู้ฟังให้วางแผนของตนเอง ด้วยวิธีนี้จะไม่มีความว่างระหว่างการรับรู้และการลงมือทำ

เมื่อมีการเล่าเรื่องไปแล้ว อาจจะมีผู้อื่นนำมาเล่าซ้ำอีกในมุมมองที่ต่างออกไป เนื่องจากเรื่องที่ได้รับฟังนั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับเขาบางส่วน และได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของเขาไปแล้ว การที่มีผู้เข้ามาร่วมฝันมากขึ้นคือการเริ่มต้นทำฝันให้เป็นความจริง เรามักจะมีได้ตระหนักในพลังของความคิดซึ่งมีมากพอที่จะจัดการกับอุปสรรคในความเป็นจริงได้

สิ่งที่ได้ผลคือการเล่าเรื่อง มิใช่เรื่องที่เล่า

การรวบรวมเรื่องราวจำนวนมากเข้ามาด้วยหวังว่าจะกระตุ้นให้เกิดความสนใจหรือความตื่นตัวมักจะไม่ประสบความสำเร็จ

เราใช้เวลาส่วนใหญ่พูดกันถึงสิ่งที่มองเห็น สิ่งที่วัดกุม เช่น ข้อเท็จจริง ปฏิบัติการ นโยบาย ทั้งๆ ที่สิ่งที่มองไม่เห็นหรือสัมผัสได้ยากต่างหากเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนการทำงานของเรามากกว่า

การรวบรวมเรื่องราวมาเป็นหนังสือจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่มองเห็น และกลายเป็นสิ่งแปลกปลอมในองค์กร ถ้อยคำที่เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ก่อให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างผู้พูดและสิ่งที่พูด ไม่รู้ว่าใครเป็นเจ้าของถ้อยคำ แต่ถ้ามีการบอกเล่าเรื่องราว ได้พบเห็นใบหน้า ได้สัมผัสสายตา มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง จะก่อให้เกิดผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ อย่างไรก็ตาม หนังสือและวิดิทัศน์ก็ยังคงมีพลัง แต่ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากการบอกเล่าเรื่องราว

ลักษณะของเรื่องเล่าที่เร้าพลัง

เรื่องเล่าที่เร้าพลัง จะต้องเป็นเรื่องที่ผู้ฟังเข้าใจง่าย เล่าจากมุมมองของคนสำคัญคนใดคนหนึ่ง เป็นเรื่องเป็น prototype ขององค์กร เป็นเรื่องที่มีความแปลกอยู่ในระดับหนึ่ง สอดแทรกแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องราวให้มากที่สุด เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นไม่นาน ต้องเป็นเรื่องจริง และความเป็นเรื่องที่ลงท้ายด้วยความสุข

เป็นสิ่งจำเป็นที่เรื่องเล่านั้นต้องมีพื้นฐานจากเรื่องจริง อาจจะมีการขยายความได้ เช่น “ลองจินตนาการดูว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราใช้กลยุทธ์นี้ต่อไป, ถ้าเรานำเรื่องนี้ขึ้นบน website” แม้ว่ายังไม่ได้เกิดขึ้น แต่ส่วนหนึ่งของเรื่องราวก็ได้เกิดขึ้นแล้ว

ความจริงของเรื่องราวเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เร้าพลัง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าต้องมีการดำเนินการโดยเร่งด่วน

การบอกเล่าเรื่องราวเพื่อกระตุ้นให้ผู้ฟังสร้างเรื่องของตนเองขึ้นมาจะต้องไม่ให้รายละเอียดมากเกินไปเหมือนกับการเล่านิทานเพื่อความบันเทิง เพราะจะทำให้ผู้ฟังสนใจในเรื่องราวของสิ่งที่บอกเล่ามากเกินไป

เรื่องที่ถูกบอกเล่าจะต้องจบลงด้วยความสุข สมongของคนส่วนที่อยู่ใต้ cortex มีลักษณะเหมือนสมongของสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมและสัตว์เลื้อยคลาน เป็นส่วนที่ไม่ฉลาดแต่มีความไวและสร้างเสียงต่างๆ มากมาย การเล่าเรื่องที่จบลงด้วยความสุขจะทำให้ limbic system ส่งสัญญาณให้ต่อสู้หรือหนี แม้ว่าสมongส่วน cortex จะเข้ามาสั่งการให้สงบลงเพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้ แต่ก็อาจจะไม่ทันเวลา การเรียนรู้อาจจะเกิดขึ้นแต่ไม่เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

การบอกเล่าเรื่องที่จบลงด้วยความสุข จะทำให้มีการปล่อยสาร dopamine เข้าไปใน cortex เกิดความรู้สึกอบอุ่น ล่องลอย เหมาะสำหรับการคิดเรื่องอนาคตใหม่ๆ หาเอกลักษณ์ใหม่ให้ตัวเองและองค์กร

ข้อควรคำนึงในการบอกเล่าเรื่องราว

1. การบอกเล่าเรื่องราวที่ได้ผลดีจะต้องปราศจากการควบคุมหรือบงการ ถ้าเราบอกเล่าเรื่องแล้วต่อท้ายว่าเรื่องดังกล่าวมีความหมายอย่างไรต่องานของผู้ฟัง เท่ากับเรากลับเข้าไปในรูปแบบของการสั่งการและควบคุม เราจะต้องถอยกลับไปและเชื่อใจว่าเรื่องที่บอกเล่าจะจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ของผู้ฟัง ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ฟังตัดสินใจเอง และนี่เป็นเรื่องที่ยากมาก

คนบางกลุ่มจะมีภูมิต้านทานต่อการรับฟังเรื่องราว โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ชอบบงการผู้อื่น จะรับรู้ได้โดยเร็วถึงความแตกต่างและรู้สึกว่าการกำลังมีสิ่งคุกคามเกิดขึ้นกับตน จึงเกิดความรู้สึกต่อต้านขึ้น ไม่สามารถที่จะเร้าพลังให้เกิดขึ้นในคนกลุ่มนี้ได้

2. การบอกเล่าเรื่องราวที่ได้ผลจะต้องทำควบคู่ไปกับความรู้สึก ต้องเล่าในลักษณะที่เหมือนกับผู้เล่ามีประสบการณ์ด้วยตนเอง แสดงความรู้สึกที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์ ความรู้สึกที่สื่อสารไปให้ผู้ฟังนี้มีผลเร้าพลังมากกว่าเนื้อหาของเรื่องราว อารมณ์เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้เล่าและผู้ฟัง สิ่งเหล่านี้จะดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง และผลักดันให้ผู้ฟังสร้างเรื่องใหม่ด้วยตนเอง

3. การบอกเล่าเรื่องราวไม่ใช่ยาครอบจักรวาล เราไม่อาจจะเลยเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุน ความคุ้มค่า และเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นได้ ข้อแนะนำก็คือให้วิเคราะห์สิ่งที่จำเป็นทั้งหมด แต่ใช้การบอกเล่าเรื่องราวเพื่อดึงผู้คนเข้าไปสู่ความคิด ปลุกให้ความคิดตื่นขึ้นมา สัมผัสกับความคิด ทำความเข้าใจว่าความคิดนั้นจะใช้การได้อย่างไร ให้ความคิดโลดแล่นขึ้นมาในตัวเอง เมื่อเกิดความเข้าใจแล้วก็ขยับไปทำการวิเคราะห์ได้ ที่จริงแล้วการบอกเล่าเรื่องราวจะต้องทำควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ เมื่อเข้าใจความคิดจากเรื่องราวที่ได้รับฟังแล้ว ผู้ฟังจะสามารถทำการวิเคราะห์ได้อย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น ซึ่งก่อนหน้านี้มันมักจะไม่สามารถมองเห็นผลได้อย่างรอบด้านเท่ากับแง่มุมด้านลบ

เราทุกคนเป็นนักเล่าเรื่อง

เราทุกคนต่างเป็นนักเล่าเรื่อง เราใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับการบอกเล่าเรื่องราว เป็นสิ่งที่ไม่ต้องเรียนเราก็ทำอยู่แล้วทุกวัน เราเริ่มเล่าเรื่องได้ตั้งแต่อายุ 2 ขวบ ตั้งแต่เราสามารถพูดคุ้ยได้ สิ่งที่เราจำเป็นต้องเรียนคือการใช้ภาษานามธรรมซึ่งอาจจะต้องเรียนรากับเป็นภาษาต่างประเทศ ส่วนใหญ่เราก็สามารถทำได้ดี แต่เมื่อไรก็ตามที่เราอยู่กับเพื่อนฝูง นอกที่ทำงาน เราจะกลับไปใช้ภาษาพูดง่าย ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้พลัง เป็นสิ่งที่เรารู้สึกสบายด้วย

การที่จะเป็นนักเล่าเรื่องที่เก่งขึ้นทำได้ด้วยการ ฝึก ฝึก ฝึก โดยฝึกในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ เช่น เพื่อน คนในบ้าน

ส่งท้าย

ในการคิดเชิงวิเคราะห์ซึ่งพูดในสิ่งที่เป็นนามธรรม มักจะนำมาสู่การต่อสู้ โจมตี วิพากษ์วิจารณ์ และลงท้ายด้วยการไม่มีผู้ชนะ เพราะผู้ที่ดูเหมือนจะชนะในช่วงต้นก็สูญเสียพันธมิตรไปด้วย

การคิดจากเรื่องราวเป็นความร่วมมือ เป็นหุ้นส่วนกันเหมือนคู่เต้นรำ

“ลองนึกฝันถึงโลกที่ไม่มีใครแพ้ ไม่มีใครชนะ ไม่มีความรู้สึกถูกโจมตี ไม่มีการปกป้องเข้าข้างตน ไม่มีได้ ไม่มีเสีย วัฒนธรรมที่การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นเสมือนการเต้นรำ”

ว่าด้วยการค้นหาสิ่งดี ๆ รอบตัว (Appreciative Inquiry)¹²

ความหมายของคำศัพท์

Appreciative หมายถึงการให้คุณค่า การแสดงความตระหนักในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่อยู่ในบุคคลรอบๆ ตัวเราหรือในโลกนี้

Inquiry หมายถึงการสำรวจ ค้นหา การ

Appreciative Inquiry หรือ AI จึงอาจแปลง่ายๆ ว่า “การค้นหาสิ่งดี ๆ รอบตัว”

แนวคิด

AI เป็นการค้นหาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อหาสิ่งที่ดีที่สุดในบุคคล องค์กร และโลกรอบตัวเรา

AI เป็นการค้นหาอย่างเป็นระบบ ว่าอะไรคือสิ่งที่สร้างชีวิตชีวาหรือจิตวิญญาณให้กับระบบหรือชีวิต ทำให้มีพลังสร้างสรรค์อย่างยั่งยืนในแง่ของมนุษย์ นิเวศวิทยา และเศรษฐศาสตร์

AI เป็นศิลปะของการตั้งคำถามซึ่งสร้างความสามารถในการรับรู้ ซึมซับ และเพิ่มศักยภาพขององค์กร

AI ส่งเสริมให้เกิดจินตนาการและนวัตกรรมในอัตราเร่ง เข้ามาแทนที่การคิดเชิงลบ การวิพากษ์ การหมุ่นวนในอ่าง AI ทำให้เกิด การค้นพบ จินตนาการ การออกแบบระบบงานใหม่

AI จะนำไปสู่การพูดคุยถึงความสามารถในปัจจุบันและในอดีตในเชิงบวก ในสิ่งต่อไปนี้:

- ความสำเร็จ (achievements)
- ทรัพย์สิน (assets)
- ศักยภาพที่ยังซุกซ่อนอยู่ (unexplored potentials)
- นวัตกรรม (innovations)
- จุดแข็ง (strengths)
- ความคิดที่สูงส่ง (elevated thoughts)
- โอกาส (opportunities)
- การเปรียบเทียบกับสู่ความเป็นเลิศ (benchmarks)
- ช่วงเวลาที่มีความสุขและสำเร็จสูง (high point moments)
- คุณค่าที่มีการนำมาใช้ (lived values)
- ประเพณีปฏิบัติ (traditions)
- ศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (strategic competencies)

¹² <http://ai.cwru.edu/>

- เรื่องราว (stories)
- การแสดงออกถึงภูมิปัญญา (expressions of wisdom)
- จิตวิญญาณขององค์กร (corporate spirit or soul)
- วิสัยทัศน์และอนาคตที่เป็นไปได้ (visions of valued and possible futures)

AI มีสมมติฐานว่าระบบที่มีชีวิตทั้งมวล (รวมทั้งองค์กร) มีสิ่งดีๆ ที่มีคุณค่าและยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อีกมากมาย หากสามารถนำพลังเหล่านี้ไปเชื่อมโยงกับความพยายามในการพัฒนาที่กำลังดำเนินอยู่ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างที่ไม่คาดฝันได้

ขั้นตอนของ AI

แบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอนหลักคือ

1. Discovery การค้นหาสิ่งดีๆ ที่เป็นแก่น (positive core) ในองค์กร ด้วยการเลือกประเด็นที่จะเป็นจุดเน้นในการค้นหา การสร้างคำถาม การใช้คำถามเพื่อสัมภาษณ์หรือแลกเปลี่ยนเรื่องราว การสรุป theme ซึ่งปรากฏจากเรื่องราวที่ได้รับ
2. Dream การจินตนาการว่าอะไรคือสิ่งที่เป็นไปได้ในช่วงเวลาที่องค์กรอยู่ในภาวะที่ดีที่สุด
3. Design การสร้างข้อเสนอเพื่อปลูกเร้าพลัง และปณิธานร่วมกัน เพื่อชี้นำพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์กร
4. Destiny การสนับสนุนให้พัฒนาทักษะที่จำเป็น จัดวางโครงสร้างและระบบในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้า

ตัวอย่างคำถาม

1. ความประทับใจเมื่อแรกเริ่ม
 - อะไรดึงดูดให้คุณเข้ามาทำงานในองค์กรนี้
 - เมื่อเริ่มเข้ามาทำงานแล้ว รู้สึกประทับใจอะไรมากที่สุด
2. การสร้างผลงานที่มีความหมาย

ให้นึกถึงช่วงเวลาที่มีส่วนต่อผลงานหรือความสำเร็จขององค์กรและบอกเล่าในประเด็นต่อไปนี้

 - เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น
 - ปัจจัยอะไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
 - คุณมีส่วนต่อความสำเร็จนั้นอย่างไร
 - บุคคลอื่นมีส่วนต่อความสำเร็จนั้นอย่างไร
 - ระบบหรือองค์กรมีส่วนต่อความสำเร็จนั้นอย่างไร
3. นวัตกรรมและการทดลอง

- คิดถึงบางคนในองค์กรซึ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือลงมือทดลองแนวคิดใหม่ๆ อย่างกล้าหาญ
- บอกเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้น
- ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- ปัจจัยอะไรที่ทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการทดลองนั้น

4. มองภาพไปในอนาคต

สมมติว่าคืนนี้เข้านอนและตื่นขึ้นในอีก 4 ปีข้างหน้า และเมื่อไปถึงที่ทำงานแล้วพบว่า องค์กรมีลักษณะที่ท่านมักจะฝันว่าอยากให้เป็น ให้บรรยายว่าท่านเห็นอะไร มีความแตกต่างจากปัจจุบันอย่างไร

ถ้าท่านสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ท่านจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผลกระทบที่ยิ่งใหญ่

บทสรุป

เราได้ทุ่มเทพลังและทรัพยากรมหาศาลกับการแก้ไขปัญหา แต่แล้วเกิดผลเพียงเล็กน้อย และเรายังใช้วิธีการนั้นมาตลอด สิ่งเหล่านี้นำมาสู่วัฒนธรรมเชิงลบ (negative culture)

ยิ่งเมื่อวัฒนธรรมเชิงลบมาผนวกเข้ากับปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งเรากำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ก็ทำให้เราตกเข้าไปอยู่ในภาวะคล้ายจะเป็นอัมพาตด้วยความสิ้นหวัง

AI เป็นศาสตร์ซึ่งออกแบบมาเพื่อให้ทุกอย่างดีขึ้น เราไม่สามารถที่จะละเลยปัญหาต่างๆ ได้ แต่เราจำเป็นต้องหาวิธีการจัดการด้วยแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม¹³

¹³ Tom White: <http://www.aiconsulting.org/conference2004>

ตอนที่ 3

คุณภาพที่สมดุล

นพ.อนวัจน์ ศุภชติกุล

ว่าด้วยความสมดุล
ว่าด้วยสมดุลในพุทธธรรม
ว่าด้วยมุมมองต่อคุณภาพ
ว่าด้วยสมดุลของการวัด
ว่าด้วยสมดุลใน TQM
ว่าด้วยสมดุลของการพัฒนาคุณภาพ
ว่าด้วยสมดุลของการגיעู่
ว่าด้วยสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับคุณภาพ

ว่าด้วยความสมดุล

เราสังเกตเห็นสมดุลในธรรมชาติต่อไปนี้

- ความเป็นคู่ตรงข้ามที่สลับกันทำหน้าที่ หรือออกผลในทางตรงข้าม เช่น กลางวันกับกลางคืน ร้อนกับเย็น
- ความเป็นคู่ที่ทำหน้าที่แก้ฤทธิ์กัน เช่น
- ความเป็นคู่ที่ทำหน้าที่เสริมจุดอ่อนของกันและกัน เช่น หญิงกับชาย พ่อกับแม่ รางวัลกับการลงโทษ
- ความเป็นคู่ที่มาจากคนละทิศทางและมาพบกันตรงกลาง เช่น บนกับล่าง
- สมดุลเพราะการหมุนรอบตัวเอง เช่น ลูกข่าง เหยี่ยวที่ถูkpั่น โลก
- สมดุลเพราะการเลี้ยงตัว เช่น การแสดงกายกรรม
- สมดุลเพราะการเคลื่อนตัว เช่น การขี่จักรยาน

ถ้าไม่สมดุลแล้วจะเกิดอะไรขึ้น

- ภาวะสุดโต่ง ที่ยากจะทนทาน
- มีสิ่งเป็นพิษสะสม
- เกิดความเอียง ความไม่สมบูรณ์
- ทรงตัวอยู่ไม่ได้

เราจะทำให้เกิดสมดุลได้อย่างไร

- มองให้เห็นความเป็นทั้งหมด ความเป็นหนึ่งเดียว เชื่อมโยง ไม่แยกส่วน
- ถ้ามีของคู่ อย่ายึดถือแบบสุดโต่งไปด้านใดด้านหนึ่ง ให้ใช้หลักเหตุและปัจจัยมาพิจารณาคำตอบที่เหมาะสม ให้ใช้ประโยชน์จากความเป็นคู่แทนที่จะพยายามทำลายหรือละเลยด้านหนึ่งด้านใด
- เปิดใจรับฟังและพยายามทำความเข้าใจกับความคิดของผู้อื่น เพื่อนำจุดรวมมาใช้ในการทำงาน

ว่าด้วยสมดุลในพุทธธรรม

อิทัปปัจจยตา¹⁴

อิทัปปัจจยตา แปลว่า “เพราะมีสิ่งนี้ๆ เป็นปัจจัย สิ่งนี้ๆ จึงเกิดขึ้น” มีความหมายเช่นเดียวกับ ตถตา “ความเป็นเช่นนั้น”

อิทัปปัจจยตา เป็นเรื่องหัวใจของพุทธศาสนาที่สุด แต่ก็ถูกมองข้ามเสียที่สุด
ของทุกสิ่งในโลกนี้ประกอบอยู่ด้วย กฎเกณฑ์ และ อากาโร ของอิทัปปัจจยตา

อิทัปปัจจยตา ได้ปกคลุมทั่วไปหมด เป็นหลักวิชาของทุกๆ แขนงที่ต้องอิงอาศัยอยู่กับ
ความมีเหตุผล และเกี่ยวเนื่องอยู่กับเนื้อตัวของมนุษย์ทุกๆ คน ในทุกๆ อิริยาบถ มีอำนาจเท่า
กับสิ่งที่มนุษย์ทั้งหลายเรียกว่า “พระเป็นเจ้า”

โลกนี้ยังหมุนอยู่เพียงใด อะไรๆ ก็ยังเปลี่ยนแปลงอยู่ทั่วไปในสากลจักรวาลตั้งนี้แล้ว ก็
พึงรู้เถิดว่านั่นเป็นฝีมือของสิ่งที่เรียกว่า “อิทัปปัจจยตา” สิ่งเดียวกันทั้งนั้น ความวินาศ
หรือความเจริญรุ่งเรืองก็ตาม สงครามหรือสันติภาพก็ตาม ของโลกทั้งสิ้น ขึ้นกับการทำผิดหรือ
การทำถูกต้องสิ่งที่เรียกว่า “อิทัปปัจจยตา”

อิทัปปัจจยตา นั้นแหละ คือมัชฌิมาปฏิปทา

อิทัปปัจจยตา เป็นชื่อของทางสายกลางชนิดสูงสุด ไม่เอียงไปทางความมีและความไม่มี

อิทัปปัจจยตา ย่อมไม่ทำให้แล่นไปสู่ตโต่ง ที่ทุกๆ คู่ของสิ่งที่ปุถุชนยึดถือโดยความเป็น
ของตรงข้ามทั้งหมด

อิทัปปัจจยตา จะอยู่ตรงกลางระหว่างความ “มี” กับความ “ไม่มี” ไม่เอียงไปซ้าย ไม่
เอียงไปขวา

ของเป็นคู่ที่ระบุไปยังข้างใดข้างหนึ่งโดยเด็ดขาดนั้นไม่ใช่อิทัปปัจจยตา เป็นสิ่งสมมติ
เท่าที่อิทัปปัจจยตาว่าอย่างนั้น ที่แท้ อิทัปปัจจยตา นั้นจะเป็นอะไรไม่ได้ มันเป็นอิทัปปัจจยตา
เท่านั้น ถ้าพูดให้เป็นอะไรไปอย่างใดอย่างหนึ่งเรียกว่า “สมมติ” ที่พูดว่าบุญว่าบาป อย่างนี้พูด
อย่างสมมติ ถ้าพูดว่าเป็น อิทัปปัจจยตา ไม่เป็นบุญ ไม่เป็นบาป มันมีอยู่แต่ว่า เมื่อมีอย่างนี้
แล้วมันต้องมีอย่างนี้

ถ้าเขาถาม บรรลุผลนิพพาน ยากหรือง่าย เราก็ตอบอย่างอิทัปปัจจยตา ถ้าไป
ตอบว่ายากก็ “บ้า” ตอบว่าง่ายมันก็ “บ้า” ถ้าตอบว่าตามแต่อิทัปปัจจยตา นี่มันถูกต้องที่สุด
พยายามทำให้ถูกเรื่องถูกราว แล้วมันก็จะไปไปตามกฎเกณฑ์ธรรมชาติ

¹⁴ พุทธทาสภิกขุ (2516): อิทัปปัจจยตา คำบรรยายประจำวันเสาร์ ในสวนโมกขพลาราม ภาคมาฆบูชา ประจำปี

อิทัปปัจจยตานี้ เป็นกฎของความสมดุล ความสมดุลนั้นเป็นความรอด ไม่มีความสมดุล จะไม่มีทางรอด เตี้ยวันนี้เรารอดอยู่ได้ เพราะมีความสมดุล คือว่าไม่ไปฝ่ายโน้น ไม่ไปฝ่ายนี้ แต่มันอยู่ตรงกลาง พอดี ๆ ไม่มากไม่น้อย

อิทัปปัจจยตากับการทำงาน¹⁵

ถ้าใช้หลักอิทัปปัจจยตาเข้าไปจับ งานขององค์กรหรือระบบต่าง ๆ จะขึ้นกับเหตุปัจจัยที่หนุนเนื่องและเชื่อมต่อกันมากมาย แต่ละแห่งแต่ละขณะไม่เหมือนกัน....

ความไม่ถูกใจในบุคคลและเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของมนุษย์ เป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดเป็นประจำและรบกวนความเป็นปกติของจิตใจ ทำให้หงุดหงิด รำคาญ ไม่พอใจ โกรธ เกลียด และนำไปสู่ความขัดแย้งและรุนแรงได้ ที่เป็นดังนั้นเพราะเราเข้าไปมีปฏิกริยาต่อบุคคลและเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วยอารมณ์มากกว่าปัญญา ด้วยอารมณ์ก็คือเราเอาใจของเราเป็นตัวตั้ง เมื่อบุคคลหรือเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่ใจของเราตั้งหรือยึดมั่นก็ไม่ “ถูกใจ” แล้วเกิดอารมณ์

แต่การที่บุคคลหรือเหตุการณ์จะเป็นอย่างไรในขณะใดขณะหนึ่ง มีเหตุปัจจัยหนุนเนื่องตามหลักอิทัปปัจจยตามาเป็นอันมาก.... ถ้าเราเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือเหตุการณ์ด้วยปัญญา คือรู้หลักอิทัปปัจจยตาว่าบุคคลหรือเหตุการณ์จะเป็นเช่นไรเพราะมีเหตุปัจจัยให้เป็นเช่นนั้น ปัญญาจะทำให้เรารู้เท่าทันความเป็นเช่นนั้นเอง ว่ามันเป็นเช่นนั้นเอง หรือ ตถตา เมื่อมีปัญญาเท่านั้น ความจริงก็เป็นอิสระ ไม่เป็นทุกข์หรือถูกบีบคั้นด้วยความไม่ถูกใจ

¹⁵ ประเวศ วะสี: วิถีมุนุษย์ในศตวรรษที่ 21 สู่ภพภูมิใหม่แห่งการพัฒนา น.68-70

การศึกษาและชีวิตประเสริฐ¹⁶

ทางสายกลางคือทางแห่งการดำเนินชีวิตด้วยปัญญา เป็นอยู่โดยใช้ความรู้ ความเข้าใจ มองเห็นความจริงที่เป็นกลาง ไม่เป็นอยู่อย่างเลียงหนีความจริง ซึ่งทำให้ดำเนินชีวิตไปตามอำนาจความอยาก ความยึดถืออันเลื่อนลอย ที่คิดจะให้เป็นและไม่ให้เป็นอย่างนั้นอย่างนี้ และฝากทุกข์สุขไว้กับตัณหา

หลักปฏิบัติเพื่อความดับทุกข์หรือวิธีแก้ปัญหของอารยชนนั้น มีหลักย่อย 8 อย่าง จัดวางเป็นกระบวนการศึกษาอบรม ฝึก หรือพัฒนาคน 3 ด้าน คือ

1. ศีล ฝึกให้มีพฤติกรรมที่ร่วมสร้างเสริมสังคมดีงาม ซึ่งมีสภาพเกื้อกูลแก่คุณภาพชีวิตเอื้อต่อการพัฒนาจิตปัญญา โดยการฝึก/พัฒนาระเบียบวินัย ความสุจริตกาย วาจา และแรงงานที่เป็นสัมมาชีพ

2. สมာธิ ฝึกอบรม/พัฒนาจิตใจให้ประณีต มีคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพจิตดี

3. ปัญญา ฝึก/พัฒนาด้านปัญญา ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในธรรมตาแห่งเหตุปัจจัย ทำการด้วยความรู้ความเข้าใจนั้น จนบรรลุถึงปรีชาญาณที่ทำให้มีชีวิตแห่งความหลุดพ้นเป็นอิสระ เป็นอยู่ด้วยความผ่อนคลายเบิกบานตลอดทุกเวลาในที่สุด

การศึกษา/พัฒนาการนี้อาศัยปัจจัย 2 อย่างหล่อเลี้ยง

1. โปรโตโมยะ ปัจจัยภายนอกฝ่ายศรัทธา อิทธิพลสิ่งแวดล้อมที่ดี โดยเฉพาะกัลยาณมิตร มีคติว่า “คนเป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่ปรุ้งปั้น”

2. โยนิโสมนสิการ ปัจจัยภายในฝ่ายปัญญา รู้จักคิด รู้จักทำใจ มีคติย้อนกลับว่า “ถ้าเป็นคนรู้จักคิด แม้แต่ฟงคนบ้าคนเมาพูด ก็อาจสำเร็จเป็นพระอรหันต์”

ลองปรับมาเป็นการจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล

สมดุลของคุณภาพคือการทำงานด้วยปัญญา มองเห็นความจริงที่เป็นกลาง....

หลักปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาคือความดีของคุณภาพ/ความเสี่ยง คือการเรียนรู้ใน 3 ด้าน

1. พัฒนาให้เกิดพฤติกรรมที่ร่วมสร้างเสริมสังคมที่ดีงาม มีระเบียบวินัย มีความสุจริต

2. พัฒนาจิตใจให้ประณีต มีคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพจิตดี

3. พัฒนาปัญญา ให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ทำงานด้วยความรู้ หลุดพ้นเป็น

อิสระ ผ่องใสเบิกบานทุกเวลา

โดยอาศัยปัจจัย 2 อย่างคือ

1. สิ่งแวดล้อมที่ดี มีเพื่อน มีผู้ให้ข้อคิดข้อแนะนำ

2. รู้จักคิด รู้จักทำในใจให้แยบคาย

การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จถ้าไม่มีพฤติกรรมที่ดีและจิตใจที่ประณีต

¹⁶ พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต): พุทธธรรม (บันทึกพิเศษเสริมบทสรุป)

ว่าด้วยมุมมองต่อคุณภาพ

เราอาจจะมองคุณภาพได้จากมุมมองที่หลากหลาย เมื่อประกอบมุมมองหลายๆ ด้านเข้าด้วยกันทำให้เกิดภาพที่สมบูรณ์ขึ้น

การใช้มุมมองเพียงมุมมองเดียว จะทำให้ได้ภาพที่ไม่สมบูรณ์ สิ่งที่เห็นว่าดีในมุมมองหนึ่ง อาจจะมีจุดอ่อนในมุมมองอื่นๆ

การมองให้สมดุลจำเป็นต้องมองให้เห็นทั้งหมด และเลือกเอามุมมองที่สำคัญมาใช้ ใช้เพื่อการประเมินหรือวัด และใช้เพื่อติดตามกำกับการพัฒนา

บางที่จะใช้คำว่า “มิติของคุณภาพ” เพื่อแสดงมุมมองต่างๆ ที่มีต่อคุณภาพ ซึ่งอาจรวบรวมได้ดังนี้

1. Acceptability เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตอบสนองความจำเป็น ความต้องการ ความคาดหวัง หรือทำให้เกินกว่าความคาดหวัง

2. Accessibility การเข้าถึง ครอบคลุมถึงการจัดให้มีบริการในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการ การขจัดอุปสรรคในการเข้าถึงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ภาษา วัฒนธรรม ค่าใช้จ่าย การเดินทาง วิถีชีวิต รวมทั้งการจัดบริการที่เข้าไปหาชุมชน

3. Appropriateness ความถูกต้องเหมาะสม เหมาะสมด้วยมีข้อมูลวิชาการรองรับ เหมาะสมด้วยเป็นปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เหมาะสมด้วยจริยธรรมและความรับผิดชอบของวิชาชีพ เหมาะสมกับเศรษฐกิจของบุคคลและสังคม เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเพณี ถูกต้องด้วยตัวบทกฎหมาย

4. Competency ศักยภาพ/ความสามารถในการให้บริการ ทั้งในเรื่องของคนและเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น

5. Continuity ความต่อเนื่องและการประสานงาน ความต่อเนื่องเชื่อมโยงของกระบวนการภายใน ความต่อเนื่องของการดูแลผู้ป่วยอย่างไม่ขาดช่วงทั้งในโรงพยาบาลและการเชื่อมต่อไปสู่ชุมชน

6. Effectiveness การบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ในแง่ของผู้ป่วย ได้แก่การวินิจฉัยที่ถูกต้อง การหายจากโรค การทุเลาจากความทุกข์ทรมาน การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การไม่ประสบภาวะแทรกซ้อน ในแง่ของหน่วยงาน ได้แก่การทำหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของแต่ละหน่วย

7. Efficiency ความคุ้มค่า เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบระหว่างผลได้กับสิ่งที่ต้องลงทุน (เงิน เวลา โอกาส) ซึ่งนำมาสู่การเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆ ว่าวิธีใดให้ผลมากที่สุดและลงทุนน้อยที่สุด

8. **Holistic ความเป็นองค์รวม** คำนึงถึงผู้ป่วยทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ สติและศักดิ์ศรี รวมไปถึงวิถีชีวิต พฤติกรรม สิ่งแวดล้อม และครอบครัว

9. **Timeliness ความทันต่อเหตุการณ์** เหมาะสมกับเวลา ในการรับรู้ของผู้ป่วยสิ่งที่อยู่ในความสนใจคือเวลารอคอย ในแง่องค์กร จะคำนึงถึงการส่งต่อและการตอบสนองระหว่างหน่วยงานในองค์กร ในแง่ความรับผิดชอบของวิชาชีพต่อผู้ป่วย หมายถึงการเอาใจใส่ติดตามดูแลผู้ป่วยตามสถานการณ์ทางคลินิก และการตัดสินใจกระทำการในเวลาที่เหมาะสม

10. **Safety ความปลอดภัย** ความปลอดภัยคือเหรียญที่อยู่คนละด้านกับความเสื่อมมองในด้านผลลัพธ์ ความปลอดภัยคือการที่ไม่เกิดผลอันไม่พึงประสงค์กับผู้ป่วยและผู้เกี่ยวข้องมองในด้านกระบวนการ ความปลอดภัยคือการกระทำด้วยความระมัดระวัง การใส่ใจมองหาความเสี่ยงและดำเนินการป้องกัน การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยที่ใช้ system approach การฝึกอบรมและสร้างความตระหนัก

บางครั้งจะมีข้อสงสัยและถกเถียงว่าอะไรเป็นส่วนหนึ่งของอะไร เช่น ประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพ หรือคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพ นั้นย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

ว่าด้วยสมดุลของการวัด

การวัดผลทำให้เราทราบว่าเราอยู่ตรงไหน การมุ่งวัดเรื่องใดจะนำไปสู่การพัฒนาเรื่องนั้นหากเป็นการวัดที่มีความหมาย

1. สมดุลของการวัดผลบริการสุขภาพของแคนาดา¹⁷

- 1) การสนองตอบ (Responsiveness) ได้แก่ การมีบริการ การเข้าถึงบริการ ความต่อเนื่อง ความเท่าเทียม ความทันเวลา
- 2) ศักยภาพของระบบ (System Competency) ได้แก่ การมีทิศทางเดียวกัน, ความเหมาะสม, ศักยภาพและความสามารถ, ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, ความปลอดภัย
- 3) การมุ่งเน้นผู้ป่วย (Patient Focus) ได้แก่ การสื่อสาร การรักษาความลับ การมีส่วนร่วม การเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี
- 4) คุณภาพชีวิตผู้ปฏิบัติงาน (Worklife) ได้แก่ การตัดสินใจ สิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ การสื่อสาร ความชัดเจนของบทบาท ความผาสุก

2. สมดุลของการวัดตาม Balanced Scorecard

จากเดิมที่การวัดในภาคธุรกิจมักจะมุ่งเน้นเฉพาะมุมมองด้านการเงิน ได้มีวัดที่ครอบคลุมมุมมองต่างๆ สมดุลมากขึ้น คือ

- 1) มุมมองด้านลูกค้า เป็นการวัดเปรียบเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า ความพึงพอใจ การรักษาลูกค้า/กลับมาใช้ซ้ำ
- 2) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ทักษะของพนักงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- 3) มุมมองด้านประสิทธิภาพภายในองค์กร เป็นการวัดประสิทธิภาพ การปรับตัว และประสิทธิภาพของกระบวนการภายในองค์กร
- 4) มุมมองด้านการเงิน เช่น รายรับ ผลตอบแทน การเติบโต

3. สมดุลของการวัดตามแนวคิดทุนปัญญา (Intellectual Capital)

- 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) เช่น การสร้างไว้ซึ่งกำลังสำคัญขององค์กร, ความสามารถในการดึงดูดผู้มีความสามารถ, ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ, ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม, ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่, ความมุ่งมั่นของเจ้าหน้าที่

¹⁷ CCHSA

2) ทุนนวัตกรรม (Innovative Capital) เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา, ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม, ความใหม่ของผลิตภัณฑ์, การเป็นผู้นำในการวิจัย, การใช้โอกาสใหม่ๆ

3) ทุนกระบวนการ (Process Capital) เช่น กระบวนการที่ได้รับการจัดทำแผนภูมิและเอกสาร, การใช้คู่มือปฏิบัติงานที่จัดทำไว้

4) ทุนลูกค้า (Customer Capital) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, การชำระหนี้ของลูกค้า, ความต่อเนื่องหรือระยะเวลาของสัมพันธภาพกับลูกค้า

4. สมดุลของการวัดตาม MBNQA Healthcare Criteria¹⁸

1) ผลด้านการดูแลสุขภาพ (Health Care Results) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่สุขภาพของผู้ป่วย, ความปลอดภัยของผู้ป่วย, functional status

2) ผลด้านการมุ่งเน้นผู้ป่วยและลูกค้าอื่นๆ (Patient and Other Customer Focus Results) ได้แก่ ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของลูกค้า, คำร้องเรียน, ความภักดีของลูกค้า, การชำระลูกค้า, ลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและลดลง, การบอกต่อ

3) ผลด้านการเงินและการตลาด (Financial & Market Results)

4) ผลด้านพนักงานและระบบงาน (Staff & Work System Results) ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน, การฝึกอบรม, เครดิตการศึกษาต่อเนื่องของแพทย์และพยาบาล, จำนวนโครงการ CQI ที่ประสบความสำเร็จ, จำนวนทีม CQI ที่เป็นทีมคร่อมสายงาน, ร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมใน CQI, Turn over rate, วันที่ต้องหยุดงานเนื่องจากอุบัติเหตุ, อุบัติการณ์เนื่องจากบาดเจ็บที่หลัง, การขาดงาน

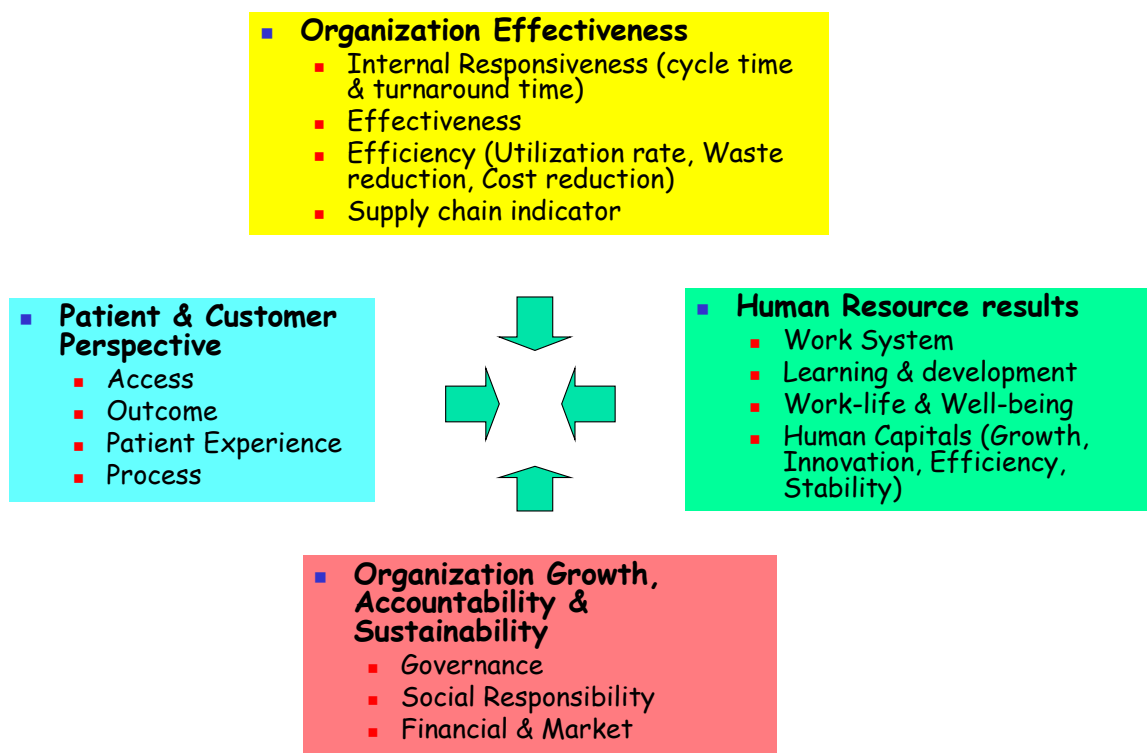
5) ผลด้านประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness Results) ได้แก่ การตอบสนองภายใน (cycle time & turnaround time), อัตราการใช้ทรัพยากร, การลดความสูญเสีย/ของเสีย, การลดค่าใช้จ่าย, อัตราการสร้างนวัตกรรม, เครื่องชี้วัดด้าน supply chain

6) ผลด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance & Social Responsibility Results) ได้แก่ ข้อมูลความปลอดภัย, การได้รับอนุญาตของผู้ประกอบวิชาชีพ, การตรวจสอบจากภายนอก, proficiency testing, การทบทวนการใช้ทรัพยากร, การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม, การสนับสนุนชุมชนและดูแลสุขภาพชุมชน

¹⁸ MBNQA Healthcare Criteria for Performance Excellence 2003

5. บูรณาการการวัดที่สมดุล

จากแนวคิดที่ทบทวนมาทั้ง 4 รูปแบบ อาจสรุปเป็นการวัดที่สมดุลสำหรับบริการสุขภาพ โดยใช้ขยายจากฐานของ BSC ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยอยู่แล้ว ดังนี้



AHRQ ได้เสนอมาตรฐานการเรียกชื่อเครื่องชี้วัดทางด้านคลินิก (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมุมมองของผู้ป่วย) ไว้ดังตัวอย่างในตาราง¹⁹

	Topic/Disease/Condition	Metric	Description
Access	Clinical appointment waiting time:	Average time in days	between the scheduling date and the appointment date
Outcome	AMI:	% of IP	death
Patient Experience	Communication and experience of care:	mean score	on seven items asking about helpfulness of office staff, overall rating of care and whether doctor/other providers listen carefully, explain things clearly, respect you, spend enough time.

¹⁹ www.qualitymeasures.ahrq.gov

ว่าด้วยสมดุลใน TQM

TQM มีหัวใจสำคัญอยู่ที่การมุ่งเน้นผู้รับผลงาน และหลักสำคัญอยู่ 3 องค์ประกอบคือ Unit Optimization, Horizontal Integration, Vertical Alignment เป็นการแสดงถึงการมองภาพรวมใน 3 ระดับ คือในระดับหน่วยงานแต่ละหน่วย ในระดับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และในระดับการเคลื่อนขององค์กรทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีจุดเน้นที่ผู้รับผลงาน

ในส่วนของ Unit Optimization เองก็มีความหมายของสมดุลแฝงอยู่ในตัว เพราะ optimization คือการพัฒนาหน่วยงานแต่ละหน่วยโดยคำนึงถึงหน่วยงานอื่นด้วยว่าจะไม่ตัดโอกาสพัฒนาของหน่วยงานอื่นเพราะไปแย่งชิงทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสม และจะไม่ทำให้หน่วยงานอื่นต้องยุ่งยากเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น

ในส่วนของผู้รับผลงานนั้น ถ้าขยายความให้กว้าง จะรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมไปถึงสังคมด้วย เกณฑ์ MBNQA เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้ระบุถึงการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่คำนึงถึงสมดุลของการให้ความสำคัญต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และระบุถึงสมดุลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทั้งหมด

ว่าด้วยสมดุลของการพัฒนาคุณภาพ

1. สมดุลระหว่างการมุ่งเน้นผู้รับผลงานกับการมุ่งเน้นเจ้าหน้าที่

เจ้าหน้าที่คือผู้ทำให้เกิดงานที่มีคุณภาพ

งานที่มีคุณภาพจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของผู้รับผลงาน

เจ้าหน้าที่ก็เป็นผู้รับผลงานของผู้บริหารองค์กร

เจ้าหน้าที่จะทำงานได้ดีต้องมีความสุข มีขวัญกำลังใจ ได้รับข้อมูลที่จำเป็น มีอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสม มีที่พึ่งเมื่อเกิดปัญหา ได้รับการยกย่อง ได้รับการพัฒนา มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

เมื่อเริ่มต้นชักชวนกันพัฒนา จะมีคำถามเสมอว่าทำแล้วคนทำจะได้อะไร การพัฒนาในช่วงต้นจึงพยายามชี้ให้เห็นโอกาสที่จะให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ง่ายขึ้น ลดความซับซ้อนในการทำงาน เพื่อนำเวลาที่เหลือมาพัฒนาเรื่องใหม่ๆ ที่มีความจำเป็น

สมดุลจะเกิดได้อยู่ที่ความเข้าใจในความคาดหวังของกันและกัน ความร่วมมือที่จะตอบสนอง การรับบทบาทหน้าที่ของตน มิฉะนั้นจะเกิดวัฏจักรไปสู่ความตกต่ำ เมื่อผลงานแล้ว ผู้บริหารก็ต้องเข้มงวดกับเจ้าหน้าที่มากขึ้น ความร่วมมือก็ยิ่งน้อยลง หากเจ้าหน้าที่สร้างผลงานให้ปรากฏ ผู้บริหารก็จะไวใจและสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน

การมุ่งเน้นผู้รับผลงานเพียงอย่างเดียวอาจจะได้ผลระยะสั้น เพียงเพื่อตอบสนองแรงจูงใจเฉพาะหน้า ทำอย่างเต็มกำลัง สุดท้ายหมดแรงที่จะธำรงรักษาความดีที่ทำได้

สมดุลของการมุ่งเน้นผู้รับผลงานและมุ่งเน้นเจ้าหน้าที่ควรเป็นหลักที่ใช้ในการพิจารณาว่าองค์กรเดินมาถูกทางหรือไม่ ถ้าพัฒนาแล้วเจ้าหน้าที่บ่นเหนื่อย แสดงว่าน่าจะเกิดความไม่สมดุลขึ้น ควรพิจารณาทั้งมิติของภาระงาน และมิติทางด้านจิตวิญญาณของคนทำงาน บางครั้งการปรับวิธีคิดเพียงเล็กน้อย ลดความยึดมั่นถือมั่น มองโลกให้เป็นไปตามความเป็นจริง กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับความเป็นจริง อาจจะช่วยให้

2. สมดุลระหว่างผู้นำกับทีมงาน หรือ top down กับ bottom up

เรามักจะติดเข้าไปในบ่วงของความสุดโต่งของความเชื่อ สุดโต่งด้านหนึ่งคือเชื่อว่าต้อง top down เท่านั้นจึงจะสำเร็จ สุดโต่งอีกด้านหนึ่งคือเชื่อว่าต้อง bottom up เท่านั้นจึงจะได้ผล

แท้ที่จริงแล้วการวางสมดุลในเรื่องนี้เป็นศิลปะของการบริหารจัดการ รู้ว่าเมื่อไรจะใช้ top down เมื่อไรจะใช้ bottom up จะได้ผลหรือไม่ขึ้นกับสถานการณ์และศิลปะในการเลือกใช้ของผู้นำ

หลักการง่ายๆ ก็คือ ผู้นำบอกว่าต้องการอะไร จะไปทิศทางไหน (say WHAT) และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่คิดหาวิธีการไปสู่เป้าหมายนั้น (say HOW)

ผู้นำมีหน้าที่กำหนดลำดับความสำคัญและความคาดหวัง เพราะอยู่ในสถานะที่มองเห็นภาพรวมได้ชัดกว่า มองเห็นเชิงระบบได้ดีกว่า รับรู้สถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าผู้นำไม่มากำหนดลำดับความสำคัญขององค์กรให้ชัดเจน จะต้องใช้เวลานานมากกว่าทีมงานจะตกลงกันได้หรือกล้าที่จะเลือกทำในสิ่งที่มีความท้าทายสูง มีปัญหายากลำบาก

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ปัญหาหน่วยงานได้ดีกว่า รับรู้ความต้องการของผู้รับผลงานได้ดีกว่า มีจำนวนมากกว่า มีศักยภาพแฝงที่ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อีกมาก ถ้าไม่หาทางกระตุ้นให้ปลดปล่อยศักยภาพเหล่านี้ออกมา องค์กรจะเสียโอกาส

ความท้าทายสำหรับผู้นำ คือต้องเรียนรู้เทคนิคของการเป็นโค้ช เปลี่ยนลีลาการบริหารแบบควบคุมและสั่งการ มาสู่การให้โอกาส และสนับสนุนการลองผิดลองถูกควบคู่ไปกับการเรียนรู้

ความท้าทายของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน คือต้องกล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ แสดงความสามารถให้ปรากฏ พร้อมทั้งจะเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3. สมดุลระหว่างคนกับระบบ

แนวคิดเรื่องความปลอดภัยกล่าวถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุของอุบัติเหตุของอุบัติเหตุทั้งหลายว่ามีส่วนที่เป็นสาเหตุผิวเผินที่เรามักจะจับจ้องมาแก้ไข กับสาเหตุเชิงลึกซึ่งเรามักจะมองไม่เห็น เป็นปัจจัยที่ฝังลึกอยู่ในระบบขององค์กร หากเราแก้ไขเฉพาะสาเหตุที่ผิวเผินแล้ว มักจะไม่ได้ผลที่ยั่งยืน ไม่สามารถป้องกันได้ในระยะยาว การที่จะค้นหาสาเหตุที่เป็นปัจจัยที่ฝังลึกได้ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล และผู้เกี่ยวข้องมีความมั่นใจว่าข้อมูลนั้นจะไม่ส่งผลร้ายต่อตนเอง

การมองว่าปัญหาเกิดจากตัวบุคคล ทำให้วิธีการแก้ไขมุ่งไปปรับแก้พฤติกรรมของบุคคลโดยตรง และเกิดการต่อต้านด้วยไม่มีใครยินดีกับการถูกตำหนิ มักจะเป็นวิธีที่ไม่ได้ผล และอาจจะไม่ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคคลอื่นๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ครั้งนั้นได้

แนวคิดนี้เป็นเรื่องยากที่จะทำความเข้าใจกับสังคมและผู้เสียหาย เพราะโดยสามัญสำนึกย่อมต้องการให้มีการค้นหาผู้กระทำความผิดโทษให้เป็นทีหลาบจำ

แนวคิดนี้อาจจะยากที่จะนำไปปฏิบัติในองค์กรที่คนส่วนใหญ่เป็นผู้สร้างปัญหา และผู้นำขาดความเข้มแข็งที่จะจัดระเบียบวินัยในองค์กร

คำถามคือสมดุลอยู่ตรงไหน คำตอบคือต้องสร้างคนมาสร้างระบบ และให้ระบบที่ดีปกป้องคนทำงานมิให้พลาด

ต้องเริ่มด้วยการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดใจ ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย

แล้วรวมใจกันสร้างระบบที่รัดกุมเพื่อป้องกันปัญหา คนต้องร่วมมือที่จะปฏิบัติตามระบบที่ตกลงร่วมกัน ใครที่ไม่เคารพข้อตกลงที่กำหนดไว้ แสดงว่าไม่เหมาะสมที่จะอยู่ในชุมชนนั้น

คนต้องพร้อมที่จะเรียนรู้จากการทำงาน ต้องสร้างบทเรียนของตนเองและเผื่อแผ่ให้กับเพื่อนร่วมงาน ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะไต่ถาม แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ทำงานด้วยกัน โดยที่ไม่ต้องรอให้มีคนมาบอกหรือมาป้อนให้ ต้องประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลาว่าสิ่งที่ทำไปนั้น บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กรหรือไม่

4. สมดุลระหว่างอารมณ์กับเหตุผล

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีความรู้สึกร่วม การทำงานให้สำเร็จต้องมีเป้าหมายร่วมกันและมีความอยากที่จะบรรลุเป้าหมาย การจะมารวมตัวกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นเรื่องของอารมณ์

ในการดำเนินการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพจะต้องใช้เหตุผลและข้อมูลเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

การนำวิธีคิดแบบหมวก 6 สีมาใช้ ทำให้เกิดสมดุลของการคิดในแง่มุมมองต่างๆ โดยสร้างบรรยากาศให้ทุกคนคิดไปในอารมณ์เดียวกัน เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง เป็นการปลดปล่อยอารมณ์เพื่อให้สามารถใช้เหตุผลได้เต็มที่

หมวกสีแดงคือการระบายอารมณ์ไม่พอใจ หมวกสีดำคือการระบายความรู้สึกหดหู่ท้อแท้ เมื่อได้ระบายออกมา มีผู้รับรู้ มีผู้เข้าใจ อารมณ์ความรู้สึกที่รบกวนจิตใจอยู่นั้นจะคลายลงไปได้

หมวกสีเหลืองเป็นการใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส หมวกสีขาวเป็นการใช้เหตุผลและข้อมูล หมวกสีเขียวเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์

หมวกสีฟ้าเป็นการสรุปรวบยอดเพื่อตัดสินใจว่าจะทำอะไร

กระบวนการกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ มีความตึงเครียด มีความขัดแย้ง อาจจะดีขึ้นได้ หากนำวิธีการหมวก 6 สีมาใช้สร้างสมดุลระหว่างอารมณ์กับเหตุผล

5. สมดุลระหว่างเต่ากับกระต่าย

เต่าคือการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (CQI) กระต่ายคือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (re-engineering) การเปลี่ยนแปลงแบบเต่าจะทำให้ผู้คนคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง และเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแบบกระต่ายก็จะไม่เกิดการต่อต้าน

ในช่วงเริ่มต้นของการเรียนรู้ หากเร่งรีบเกินไป อาจจะเกินกำลังจนไม่ประสบความสำเร็จ

ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกอย่างรวดเร็ว หากช้าเกินไป องค์กรอาจจะอยู่ไม่รอด

โรงพยาบาลที่ได้รับ HA ส่วนหนึ่งบอกว่าเวลาที่มุ่งทำกันอย่างจริงจังคือในช่วง 1 ปีสุดท้าย แต่ก่อนหน้านี้ได้ลองผิดลองถูก หลงทางเข้าป่า ล้มแล้วล้มอีกมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง

บางคนมองว่านั่นเป็นความล้มเหลว

แต่มองอีกด้านหนึ่ง นั่นคือการสร้าง endurance หรือความเข้มแข็งให้แก่ทีมงาน เป็นการเรียนรู้ของทีมงาน ค่อยๆ สะสมความรู้และพฤติกรรมที่พึงประสงค์เข้าไปในตัวสมาชิก

อย่างไรก็ตาม หากช้าเกินไปและไม่ประสบความสำเร็จ คนทำงานก็จะหมดกำลังใจ โรงพยาบาลจำนวนหนึ่งพยายามกำหนดเป้าหมายว่าจะต้องให้ได้รับรองภายในเวลาเมื่อนั้นเมื่อนี้ ถ้าเป้าหมายนั้นมีความเป็นไปได้สูง ทีมก็จะฮึกเหิม ถ้าเป้าหมายนั้นมีความเป็นไปได้ต่ำ ทีมก็จะหมดกำลังใจ สมดุลของความรวดเร็วจึงอยู่ที่การประมาณกำลังของตนเอง และกำหนดในสิ่งที่เป็นไปได้ การมองภาพระยะสั้นย่อมชัดเจนกว่าระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นในช่วง 3-6 เดือนว่าจะทำอะไร น่าจะสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่าเป้าหมายสุดท้ายของการได้รับการรับรอง

6. สมดุลระหว่างนามธรรมกับรูปธรรม

ในการพัฒนาคุณภาพจะมีผลงานส่วนหนึ่งออกมาเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และมีองค์ประกอบที่เป็นนามธรรม เช่น ความมุ่งมั่น ความร่วมมือร่วมใจ การสื่อสารในองค์กร การนำในองค์กร ในส่วนที่เป็นนามธรรมแม้จะมองเห็นหรือวัดได้ยาก แต่ก็มีส่วนสำคัญต่อความยั่งยืนของคุณภาพ เปิดโอกาสให้ใช้วิธีการต่างๆ ที่จะนำมาปฏิบัติได้อย่างยืดหยุ่น

มิติด้านจิตวิญญาณเป็นจินตนาการใหญ่ซึ่ง ศ.นพ.ประเวศ วะสี ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนแล้ว

นามธรรมที่สำคัญซึ่งต้องใช้เป็นหลักกำกับอยู่ในใจเสมอในการพัฒนาคุณภาพ จะปรากฏอยู่ใน core value & concept ในตอนที่ 4

7. ศาสตร์ด้านแข็งกับศาสตร์ด้านอ่อน

ศาสตร์ด้านแข็ง คือ แบบแผนขั้นตอนของการแก้ปัญหา การใช้ข้อมูล การใช้เหตุผล

ศาสตร์ด้านอ่อน คือ จิตใจ ความรู้สึก ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม

การพัฒนาคุณภาพที่ได้ผลและยั่งยืน จะต้องอาศัยศาสตร์ทั้งสองด้านประกอบกัน ถ้ามุ่งเน้นแต่ศาสตร์ด้านแข็ง จะไม่เกิดการทำงานด้วยใจ เกิดการทำงานตามรูปแบบ ถ้ามุ่งเน้นแต่ศาสตร์ด้านอ่อน อาจจะได้ความสัมพันธ์ของทีมดี แต่กระบวนการทำงานอาจจะไม่เป็นระบบ ไม่เป็นเหตุเป็นผล

การใช้ข้อมูลแต่ไม่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ อาจจะได้คำตอบชนิด breakthrough
การใช้ความคิดสร้างสรรค์แต่ไม่ใช้ข้อมูล อาจจะไม่สามารถนำมาปฏิบัติในชีวิตจริงได้
การประเมินผลที่เน้นเฉพาะตัวเลขหรือการประเมินเชิงปริมาณ อาจจะไม่บอกถึงระดับการ
เปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน แต่ไม่สามารถบอกได้ถึงภาพรวมว่าเกิดอะไรขึ้น หรือจะต้องปรับปรุง
ตรงจุดไหน

การประเมินผลโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ แม้จะดูเหมือนไม่สามารถเปรียบเทียบได้ชัดเจน
แต่อาจจะชี้ให้เห็นจุดที่จะต้องมีการพัฒนาได้ดีกว่า

ผู้ที่มุ่งเน้นในด้านปริมาณมักจะบอกว่า “ถ้าวัดไม่ได้ก็ปรับปรุงไม่ได้” เป็นความคิดที่ สุด
โต่งไปด้านหนึ่ง ทำให้เสียโอกาสในการที่จะมองภาพรวมด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ และมีได้
คำนึงถึงข้อจำกัดของการวัด

ทั้งนี้ มิได้ปฏิเสธเรื่องการวัดในเชิงปริมาณ การวัดก็มีความจำเป็น ต้องวัดให้ตรง
ประเด็น วัดเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนา วัดเพื่อเปรียบเทียบ ต้องพิจารณาให้เหมาะสม วัด
เท่าที่จำเป็น และใช้การวัดควบคู่กับวิธีการอื่นๆ

8. สมดุลระหว่างการรักษาระบบกับการเปลี่ยนแปลงระบบ

กระบวนการคุณภาพมีการพัฒนาในตัวเอง มีการใช้คำศัพท์เพื่ออธิบายทำความเข้าใจ
ในแต่ละยุค เมื่อมีแนวคิดใหม่เข้ามา ก็หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะมีการวิพากษ์แนวคิดเดิม เมื่อเกิด
ความเข้าใจที่ชัดเจน ควรมีข้อสรุปได้ว่าทั้งหมดล้วนมีเป้าหมายเดียวกันและสามารถนำมาใช้
ร่วมกันได้ การมองหาคู่ร่วมจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์มากกว่าการมองหาคู่ต่าง

ความสมดุลในเรื่องนี้กลายเป็นการรักษาโมเมนตัมของการพัฒนาให้เคลื่อนไปอย่างต่อเนื่อง
จะเป็นการเคลื่อนช้าหรือเร็วก็แล้วแต่ความจำเป็นและเหตุปัจจัย แต่จะหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่
ได้

มีข้อถกเถียงกันมากในเรื่อง QA กับ CQI ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดเพราะการให้ความหมายของ
คำศัพท์ในยุคสมัยที่แตกต่างกัน อีกส่วนหนึ่งเกิดเพราะการยึดติด ทางออกคือการกลับไปทำ
ความเข้าใจที่ระดับแนวคิด และใช้สามัญสำนึกให้มากขึ้น

ในช่วงเริ่มต้น อะไรที่ติดอยู่แล้วก็สร้างหลักประกันว่าจะทำติดอยู่ต่อไป ทำให้มีระบบแบบ
แผนมากขึ้น ไม่ต้องไปเสียเวลารื้อลงมาแล้วสร้างใหม่ อะไรที่ยังไม่ดี ยังเป็นปัญหาอยู่ก็มาร่วม
กันออกแบบระบบที่ดีกว่าและทดลองปฏิบัติจนมั่นใจ ถ้ายังไม่ดีก็ทดลองอีก ดีเมื่อไรก็จัดให้เป็น
ระบบแบบแผน

สิ่งที่เคยคิดว่าติดอยู่แล้ว เป็นระบบอยู่แล้ว เมื่อเวลาเปลี่ยนไป สถานการณ์แวดล้อม
เปลี่ยนไป อาจจะเห็นโอกาสที่จะทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม ก็ควรมีวิธีการที่จะประเมินว่าเมื่อไรสมควร
เปลี่ยนแปลง ประเมินว่าอะไรที่มีความสำคัญและควรแก่การปรับปรุง และไม่ควรถ้าให้การ
เปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากเกินไป

บทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ควรใช้ประโยชน์ให้กว้างขวาง และควรทำให้มัน
ใจว่าจะรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ ไม่ถอยกลับไปสู่ภาวะเดิม

ว่าด้วยสมดุลของภารกิจคู่

1. การทำงานประจำกับการพัฒนาคุณภาพ

เมื่อเริ่มต้นชวนกันพัฒนาคุณภาพ ผู้คนมักจะคิดว่าเป็นเรื่องใหม่ เป็นภาระที่เพิ่มขึ้นมาอีกทั้งงานประจำในความรับผิดชอบและไปมุ่งเน้นทำกิจกรรมบางอย่างเพิ่มขึ้น สุดท้ายเกิดความเสียหายแก่หน้าที่หลักของตน

ต่อเมื่อถึงจุดที่เข้าใจว่า “การพัฒนาคุณภาพคือการทำงานประจำให้ดีขึ้น” จะเกิดความรู้สึกเบาสบาย ปลอดภัย ไม่เป็นภาระ งานประจำก็ได้ผลดี แถมมีเวลามาพัฒนาเรื่องราวที่จำเป็นมากขึ้น

การจัดการความรู้ในที่ทำงาน คือการทำให้งานประจำเป็นการพัฒนาคุณภาพ เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นต้องใช้งาน ในเวลาที่ต้องใช้ ทำให้สามารถทำงานได้ผลดี ไม่มีความผิดพลาด เมื่อเสร็จกิจกรรมแล้วมาทำ After Action Review กัน ก็ทำให้ได้เรียนรู้ว่าครั้งหน้าจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร

2. คุณภาพบริการกับคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนแพทย์มีภารกิจทั้งการเรียนการสอน บริการ วิจัย มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพบริการ เมื่อไรที่ระบบประกันคุณภาพทั้งสองแยกตัวออกจากกันโดยสิ้นเชิง จะไม่เกิดการเรียนรู้จากกัน จะเกิดความซ้ำซ้อน จะเกิดการแยกส่วน จะเกิดการปิดตัวรับผิดชอบ

คณะแพทยศาสตร์มีพันธกิจที่เป็นหนึ่งเดียว มีผู้รับผลงานสำคัญสองกลุ่มคือผู้ป่วยและนักศึกษา มีกระบวนการสามกลุ่ม คือกระบวนการเฉพาะสำหรับการศึกษา กระบวนการเฉพาะสำหรับการดูแลผู้ป่วย และกระบวนการร่วมสำหรับการศึกษาและการดูแลผู้ป่วย คนที่ทำงานก็มีสามกลุ่มเช่นเดียวกันกับกระบวนการ

ความคิดสุดโต่งคือ ต้องเลือกคุณภาพอย่างใดอย่างหนึ่งในระดับมหภาค ให้น้ำหนักความสำคัญแก่เรื่องหนึ่งมากกว่าอีกเรื่องหนึ่ง แยกส่วนคนทำเรื่องหนึ่งแล้วไม่เกี่ยวกับอีกเรื่องหนึ่ง ถ้าจะได้คุณภาพการศึกษา คุณภาพบริการจะต้องลดลง ถ้าจะได้คุณภาพบริการ คุณภาพการศึกษาจะลดลง

แนวคิดความสมดุลอยู่ที่ว่า องค์กรมีพันธกิจเดียวที่จะต้องทำให้บรรลุ การเรียนการสอนและบริการต่างเอื้อต่อกันและกัน บริการที่มีคุณภาพคือตัวอย่างที่ดีสำหรับการเพาะบ่มคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ การสอนที่ดีคือการทำตัวอย่างที่ดีให้นักศึกษาดู การเรียนการสอนและการวิจัยที่ดีย่อมกระตุ้นให้เกิดบริการที่มีคุณภาพ

ในระดับจุลภาคอาจจะต้องมีการเลือก มีการยอมสละบางอย่างเพื่ออีกอย่างหนึ่ง แต่ต้องหาทางเลือกใหม่ๆ ในอนาคตที่จะไม่ทำให้เป็นผลเสียสำหรับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

3. การวิจัยกับการพัฒนาคุณภาพ

การวิจัยกับการพัฒนาคุณภาพมีจุดร่วมอยู่ที่การใช้กระบวนการ PDCA เช่นเดียวกัน แต่มีความเคร่งครัดของระเบียบวิธีแตกต่างกัน มีเป้าหมายใกล้เคียงกันคือผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการดูแลผู้ป่วย การวิจัยมุ่งเน้นข้อสรุปที่น่าเชื่อถือและนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง การพัฒนาคุณภาพมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เห็นผล ข้อสรุปอาจจะใช้ได้เฉพาะที่

การวิจัยที่มุ่งทำเพื่องานวิจัยหรือเพื่อผู้วิจัย มักจะแยกส่วนไปจากการปรับปรุงระบบงาน หรือการพัฒนาคุณภาพ ใช้ทรัพยากรสูง แต่เกิดผลกระทบน้อย

งานวิจัยที่มีคุณภาพสามารถทำควบคู่ไปกับการปรับปรุงระบบงานหรือการพัฒนาคุณภาพได้ หากวางแผนและคิดร่วมกันตั้งแต่ต้น

มีเรื่องไม่รู้อีกมากมายในการพัฒนาคุณภาพที่ต้องอาศัยข้อมูลวิชาการเข้ามาช่วย กำหนดทางเลือกและตัดสินใจ ข้อมูลบางอย่างมีอยู่แล้ว หน้าที่ของเราคือการพิจารณาว่าข้อมูลนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับเราได้หรือไม่ ข้อมูลบางอย่างยังไม่มี เป็นโอกาสที่จะได้ทำงานวิจัยเพื่อสร้างความรู้ขึ้น

การพัฒนาคุณภาพโดยไม่สนใจค้นหาข้อมูลวิชาการมาประกอบ เป็นการพัฒนาที่ใช้เวลามาก ได้ผลน้อย เป็นการเสียโอกาส

ความคิดว่างานวิจัยของต่างประเทศไม่สามารถนำมาใช้กับประเทศของเราได้ ต้องทำการวิจัยเองใหม่ทั้งหมด เป็นความคิดแบบเหมาโหลที่เสียโอกาส ควรมีการแยกแยะว่าอะไรใช้ได้เลย อะไรที่ยังใช้ไม่ได้และต้องสร้างความรู้ใหม่ ด้วยเหตุผลอะไร

4. การเชื่อมกับการสร้างสุขภาพ

เป็นที่ยอมรับกันว่าเรามุ่งเน้นเรื่องซ่อมสุขภาพ หรือรักษาเมื่อเจ็บป่วยกันมานาน ส่วนการสร้างสุขภาพเพิ่งได้รับความสนใจเมื่อไม่นานมานี้

โรงพยาบาลมีศักยภาพสูงที่จะนำแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพมาปฏิบัติให้เกิดผล ทั้งจากความเชื่อมั่นของประชาชน กำลังคน การเข้าถึงข้อมูลต่างๆ รวมทั้งการพบปัญหาในพื้นที่ การสร้างเสริมสุขภาพจะช่วยลดภาระของโรงพยาบาลในระยะยาว

ความคิดสุดโต่งคือความคิดว่าการซ่อมสุขภาพกับการสร้างสุขภาพเป็นกิจกรรมที่แยกจากกัน ต้องทำโดยผู้รับผิดชอบคนละกลุ่ม นั่นเป็นเพียงส่วนเดียวของกิจกรรมเท่านั้น แท้จริงแล้ว การซ่อมสุขภาพกับการสร้างสุขภาพสามารถทำควบคู่กันได้ และต่างเอื้อซึ่งกันและกัน แนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพทำให้คุณภาพการดูแลผู้ป่วยดีขึ้น มีการดูแลที่เป็นองค์รวม ต่อเนื่อง ลดการกลับเป็นซ้ำ ในระหว่างการดูแลรักษาผู้ป่วยก็สามารถ empower ผู้ป่วยให้ดูแลรับผิดชอบสุขภาพของตนเองได้ สามารถใช้โรงพยาบาลเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับผู้ป่วยและครอบครัว และใช้เป็นเวทีเกื้อหนุนการรวมตัวเพื่อช่วยตนเองในด้านสุขภาพของประชาชน

5. การรับกับการรุก

การจำกัดขอบเขตความรับผิดชอบอยู่ในเฉพาะในรั้วโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลต้องรับภาระหนัก มีผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่ไม่สามารถเพิ่มทรัพยากรได้ แนวคิดการรุกออกไปทำงานนอกรั้วโรงพยาบาล สร้างเครือข่าย หรือเชื่อมโยงกับเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว เสริมสร้างศักยภาพของเครือข่ายให้สามารถทำงานได้มากขึ้น จะช่วยให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงบริการได้มากขึ้น ได้รับบริการที่หลากหลายเป็นองค์รวมด้วยศักยภาพของเครือข่าย

การปฏิเสชนบทบาทที่จะทำงานเชิงรุก คือการเพิ่มภาระงานของตนเองในอนาคต

ว่าด้วยสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับคุณภาพ

เป็นความจริงหรือที่ว่า “ถ้าจะทำให้มีคุณภาพดี จะต้องลงทุนเพิ่มขึ้น ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น” หรือ “คุณภาพจะทำให้ต้นทุนการรักษาพยาบาลสูงขึ้น”

1. การลงทุนและความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

การพัฒนาคุณภาพบางอย่างช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มความคุ้มค่าได้ เช่น (1) การทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก ป้องกันความบกพร่อง/ปัญหา (2) การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมตามหลักฐานวิชาการ ได้แก่ ลดการใช้ intervention ที่มีข้อพิสูจน์ว่าไม่ได้ผล และทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นเนื่องจากใช้ intervention ที่ได้ผล (3) การนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน ทำให้ได้ผลดีขึ้น ใช้ทรัพยากรน้อยลง (4) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน/องค์กร ทำให้ลดระยะเวลาในการลองผิดลองถูก

การพัฒนาคุณภาพบางอย่างจำเป็นต้องลงทุนเพิ่ม จะคุ้มค่าหรือไม่ขึ้นกับพื้นฐานเดิมที่มีอยู่ และความชาญฉลาดในการตัดสินใจ เช่น (1) ลงทุนในการฝึกอบรม/พัฒนาคน (2) ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ: คน เครื่องมือ กายภาพ (3) ใช้ intervention ในการดูแลผู้ป่วยเพิ่มขึ้น (ในกรณีที่ไม่เคยทำมาก่อน) (4) เวลาและคนที่ต้องมาร่วมกันพัฒนาระบบงาน

2. พื้นฐานในการตัดสินใจเพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพ

ในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ การใช้ข้อมูลวิชาการที่แสดง effectiveness of intervention ร่วมกับความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์คลินิก และกระบวนการตัดสินใจโดยวิเคราะห์ผลได้และทรัพยากรที่ต้องใช้สำหรับแต่ละทางเลือกที่เรียกว่า clinical decision analysis น่าจะเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสั่งใช้ทรัพยากรทางคลินิกทั้งในระดับผู้ป่วยแต่ละราย และในระดับกลุ่มผู้ป่วย

ในระดับองค์กร การตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะลงทุนในเรื่องใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณค่าที่องค์กรนั้นมีอยู่ว่าจะให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร โดยที่ในอดีตควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมเป็นสำคัญ ซึ่งหากเป็นเช่นนั้น ปัญหาเรื่องความเสี่ยงทางด้านโครงสร้างกายภาพ การสร้างมลภาวะแก่สิ่งแวดล้อม การมีบุคลากรระดับวิชาชีพในจำนวนและอัตราที่น้อยกว่าที่ควร น่าจะลดลงเรื่อยๆ นั่นหมายความว่าคุณภาพจะดีขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการจะเพิ่มขึ้น

3. ประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพ

เราสามารถพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยยึดหลักดังต่อไปนี้

- 1) ใช้แนวคิดความเรียบง่าย (simplicity) ในการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้แนวคิดและกลยุทธ์มากกว่าการลอกเลียนแบบ
- 2) ทำในจุดที่ใกล้ผู้ป่วย แก้ปัญหาทันที เช่น การตรวจเยี่ยมผู้ป่วยร่วมกันเพื่อพบทวนปัญหา/โอกาสเกิดปัญหา/การตอบสนองของผู้ป่วย การบันทึกข้อมูลผู้ป่วยตรงหน้าผู้ป่วยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นไปของผู้ป่วยที่สำคัญ
- 3) การเลือกทำในสิ่งที่สำคัญ ด้วยตระหนักในความจำกัดของคน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ
- 4) การทำเป็นลำดับขั้น
- 5) การวิเคราะห์สาเหตุที่เป็น root cause เพื่อปรับปรุงปัจจัยเชิงระบบ
- 6) การมุ่งเน้นผลลัพธ์
- 7) การใช้คนนอกมาช่วย
- 8) การเชื่อมโยงเครื่องมือและเทคนิคการพัฒนาที่หลากหลายด้วยแนวคิดพื้นฐาน

ตอนที่ 4

หมุนเนื่องแนวคิด

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

3 C สำหรับการพัฒนาองค์กร

HA & HPH

จากบันไดขั้นที่ 1 สู่ความสำเร็จ

3 C สำหรับการพัฒนางองค์กร



3 C ได้แก่อะไรบ้าง

ในการพัฒนาและประเมินองค์กร มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างเชื่อมโยงกัน 3 ประการคือ

1. สถานการณ์เฉพาะหรือบริบทขององค์กร (context) ได้แก่ หน้าที่ เหตุผลของการจัดตั้งองค์กร และปัญหาที่ท้าทายขององค์กร
2. เกณฑ์หรือมาตรฐาน (criteria/standards) ซึ่งจะระบุสิ่งที่ควรมี ควรปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติ เป็นรูปธรรมของการปฏิบัติที่สามารถประเมินความเหมาะสม ความครอบคลุม และผลลัพธ์ของการปฏิบัติได้
3. ค่านิยมและแนวคิดหลัก (core value & concept) ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องกำกับอยู่ในใจตลอดเวลา ในการนำมาตรฐานไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าเกณฑ์หรือมาตรฐาน

ความสำคัญที่ต้องนำ 3C มาเชื่อมโยงกัน

ความเข้าใจบริบทขององค์กร ทำให้เกิดความพอดีและตรงประเด็นในการพัฒนา ไม่ทำมากเกินไป ไม่ทำน้อยกว่าที่ควร หากนำเอาหน้าที่และความท้าทายมาเป็นตัวตั้งทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน จะทำให้เห็นลำดับความสำคัญของการพัฒนาได้ชัดเจน การพัฒนาด้วยความไม่เข้าใจบริบทของตัวเอง มักจะเป็นการทำตามหรือเลียนแบบผู้อื่น ทำในสิ่งที่ไม่จำเป็น หรือไม่สนใจทำในเรื่องที่เป็นปัญหาเฉพาะของเราเอง

การยึดถือแนวคิดและค่านิยมหลักกำกับอยู่ในใจ ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจหรือควบคุมพฤติกรรมของเรา จะทำให้ไม่หลงทาง ไม่หลงประเด็น ไม่หลงทิศ เปรียบได้กับการมีทางเสื่อกำกับทิศทาง หากไม่ตระหนักในแนวคิดและค่านิยมหลัก เมื่อต้องเผชิญกับความกดดันที่ต้องตัดสินใจ เราอาจจะเลือกตัดสินใจเฉพาะหน้าตามข้อจำกัด แต่ไม่ได้นึกถึงผลกระทบที่จะตามมา เช่น แนวคิดและค่านิยมหลักอันหนึ่งคือการมุ่งเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง แต่ถ้ากิจกรรมการพัฒนาคุณภาพดึงเรามาจากผู้ป่วย ทำให้ผู้ป่วยถูกละเลย นั่นแสดงว่าเรากำลังเดินผิดทาง เราจะต้องกลับไปทบทวนวิธีการทำงานใหม่ว่าทำอะไรให้การพัฒนาทำให้ผู้ป่วยได้รับการใส่ใจมากขึ้น

ล้าพั้งเพียงการใช้แนวคิดและค่านิยมหลักควบคู่กับบริบท องค์กรก็สามารถพัฒนาไปได้มากมาย และจะไม่เกิดความกดดันจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติตาม เมื่อผ่านไประยะหนึ่งแล้วนำมาตรฐานมาพิจารณา จะพบว่าเราได้ปฏิบัติตามมาตรฐานไปแล้วระดับหนึ่ง

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Value & Concept)

กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ดำเนินการภายใต้ค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและนำมาปฏิบัติในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ค่านิยมและแนวคิดเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาองค์กรซึ่งจะต้องกำกับอยู่ในใจและสอดแทรกอยู่ในทุกเรื่อง ทุกที่ ทุกเวลา ทุกคน, เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการนำข้อกำหนดหรือมาตรฐานต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร, เป็นสิ่งที่ใช้ควบคู่กับข้อกำหนดหรือมาตรฐาน ทั้งในขั้นตอนของการพัฒนาและการประเมินองค์กร

ค่านิยมและแนวคิดหลักชุดนี้เป็นสิ่งที่ใช้ปฏิบัติอยู่ในกระบวนการ Hospital Accreditation ซึ่งนำเอาแนวคิด Total Quality Management มาเป็นพื้นฐานในการดำเนินการ โดยปรับให้เหมาะกับบริบทของระบบบริการสุขภาพ และปรับให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามแนวคิด Performance Excellence ใน MBNQA และแนวคิดงานสร้างเสริมสุขภาพ.

ในการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สิ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงคือตัวข้อกำหนดหรือมาตรฐานเป็นหลัก ขณะที่ค่านิยมหลักและแนวคิดจะเปลี่ยนแปลงช้ากว่า เนื่องจากเป็นหลักการที่ฝังลึกและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป.

ค่านิยมและแนวคิดหลักสำหรับ HA/HPH แบ่งออกได้เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ทิศทางนำ, ผู้รับผล, คนทำงาน, การพัฒนา, พาเรียนรู้

กลุ่ม	ค่านิยมและแนวคิดหลัก	
1. ทิศทางนำ Direction	1.1 Visionary Leadership 1.2 System Perspective 1.3 Agility	ผู้นำที่มองไกล ใช้มุมมองเชิงระบบ ระบบปรับตัวไว
2. ผู้รับผล Customer	2.1 Focus on Health 2.2 Patient & Customer Focus 2.3 Community & Social Responsibility	ใส่ใจสุขภาพ มุ่งเน้นผู้ป่วยและลูกค้า รับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม
3. คนทำงาน Staff	3.1 Valuing Staff 3.2 Teamwork 3.3 Individual Commitment 3.4 Professional Responsibility	เจ้าหน้าที่ทุกคนมีคุณค่า พากันทำงานเป็นทีม สมาชิกทีมมุ่งมั่น ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ
4. การพัฒนา Improvement	4.1 Creativity & Innovation 4.2 Management by Fact 4.3 Focus on Result & Create Value 4.4 Continuous Process Improvement 4.5 Evidence-based Approach	สร้างสรรค์นวัตกรรม นำข้อมูลมาตัดสินใจ ยินดีกับผลลัพธ์และคุณค่า พากันพัฒนาต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลวิชาการ
5. พาเรียนรู้ Learning	5.1 Individual & Organization Learning 5.2 Empowerment	เรียนรู้และปรับตัว เพิ่มพลังชนทุกหมู่

1. ทิศทางนำ

1.1 Visionary Leadership ผู้นำที่มองไกล มองภาพใหญ่ คิดในเชิงกลยุทธ์ นำเสนอความท้าทาย จูงใจให้คนเก่งมารวมตัวกัน

1.2 System Perspective ใช้มุมมองเชิงระบบ มองภาพรวมครบถ้วนทุกองค์ประกอบ มองอย่างเชื่อมโยง พิจารณาความเป็นเหตุเป็นผล

1.3 Agility ระบบปรับตัวไว มีความยืดหยุ่น ตอบสนองผู้ป่วยและผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว

2. ผู้รับผล

2.1 Focus on Health ใส่ใจสุขภาพะ มุ่งเน้นที่สุขภาพมากกว่าตัวโรค ส่งเสริมให้ภาวะที่เป็นปกติของบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ ทั้งสำหรับผู้ป่วยและผู้ไม่ป่วย

2.2 Patient & Customer Focus มุ่งเน้นผู้ป่วยและลูกค้า ตอบสนองความจำเป็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้ป่วยและผู้รับบริการ อย่างเป็นองค์รวม คำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย วิถีชีวิต สิ่งแวดล้อม ใช้มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านสุขภาพที่ดี

2.3 Community & Social Responsibility รับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กร การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน ดูแลสุขภาพชุมชน มีส่วนร่วมในนโยบายสาธารณะอย่างเหมาะสม

3. คนทำงาน

3.1 Valuing Staff เจ้าหน้าที่ทุกคนมีคุณค่า ในฐานะที่เป็นทรัพยากรและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร จึงควรได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ มีระบบแรงจูงใจที่ดี คนมีความสุขในการทำงาน ใช้ system approach ในการแก้ปัญหา

3.2 Teamwork พากันทำงานเป็นทีม เปิดรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองกันและกัน มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างวิชาชีพ ระหว่างหน่วยงาน และกับภายนอก

3.3 Individual Commitment สมาชิกทีมมุ่งมั่น แต่ละคนยึดถือเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรเป็นหลักในการทำงาน

3.4 Professional Responsibility ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ

4. การพัฒนา

4.1 Creativity & Innovation สร้างสรรค์นวัตกรรม ใช้วิธีการและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงบริการและสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

4.2 Management by Fact นำข้อมูลมาตัดสินใจ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์อย่างเหมาะสม เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน

4.3 Focus on Result & Create Value กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน มุ่งเน้น การพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และให้คุณค่าแก่ผู้เกี่ยวข้อง

4.4 Continuous Process Improvement พากันพัฒนาต่อเนื่อง หาโอกาสที่จะปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4.5 Evidence-based Approach ใช้ข้อมูลวิชาการเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเมื่อมี โอกาส

5. พาเรียนรู้

5.1 Individual & Organization Learning เรียนรู้และปรับตัว หาโอกาสเรียนรู้จากงาน ที่ทำและเพื่อนร่วมงานในทุกโอกาสที่เป็นไปได้

5.2 Empowerment เพิ่มพลังชนทุกหมู่ ทำให้ประชาชนดูแลสุขภาพของตนเองได้ และเพิ่มพลังให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบของตนได้

HA & HPH

ความพยายามปรับตัวและเปลี่ยนแปลง

อนาคตของโรงพยาบาลจะเป็นอย่างไร จะจัดการอย่างไร เมื่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างรวดเร็ว ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ ด้านการรักษาและส่งเสริมสุขภาพ สิทธิประชาชนตามรัฐธรรมนูญ ความคาดหวังและความตื่นตัวของสังคม การเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความซับซ้อนของการเจ็บป่วยและวิธีการรักษาพยาบาล ภาวะความจำเป็นด้านทรัพยากรที่จำกัด แพทย์น้อย พยาบาลไม่พอ เงินบำรุงไม่พอใช้

นี่คือความท้าทายที่ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลง

โรงพยาบาลคุณภาพ HA (Hospital Accreditation)

เป็นโรงพยาบาลที่ประเมินและพัฒนาตนเองตามกรอบมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยใช้การประเมินจากภายนอกและการรับรองเป็นกลไกกระตุ้นที่สำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานด้วยการนำหลักการและค่านิยมต่างๆ มาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (เช่น การมุ่งเน้นผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การเรียนรู้ การใช้ข้อมูลวิชาการ การใช้มุมมองเชิงระบบ เป็นต้น) เกิดเป็นผลลัพธ์ที่สัมผัสได้ทั้งในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ มีการประสานงานดีขึ้น ผู้ป่วยได้รับการตอบสนองดีขึ้น มีความเสี่ยงในด้านต่างๆ ลดลง มีความพึงพอใจต่อบริการมากขึ้น ฯลฯ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital)

คือโรงพยาบาลที่ขยายขอบเขตความรับผิดชอบ ข้ามเลยการดูแลทางคลินิก ไปยังจุดผสมผสานของความคิดในการดูแล รักษา และป้องกัน เข้ากับ แนวคิด ค่านิยมหลัก (core values and concepts) และ มาตรฐานการสร้างเสริมสุขภาพ ในโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร มีนโยบายชัดเจนในการมีการปรับบทบาทของตนเอง มุ่งเน้นการให้บริการสร้างสุขภาพ ครบองค์รวม อย่างต่อเนื่อง ภายใต้ระบบบริหารคุณภาพ และพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการยกระดับสุขภาพของชุมชน โดย

- มีกิจกรรมครอบคลุมทั้ง 5 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้รับบริการและญาติ บุคลากร องค์กร สภาพแวดล้อม ชุมชน
- ส่งเสริมสิทธิความเสมอภาคของประชาชนด้านต่างๆ เพื่อการมีสุขภาพที่ดี
- เน้นการมีส่วนร่วม และความร่วมมือกับชุมชนอย่างใกล้ชิด
- เน้นการพัฒนา เกิดการรวมตัวเป็นเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ค้นหา เรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา และมีกระบวนการแก้ปัญหาได้เอง เกิดการยอมรับกัน และร่วมเป็นหุ้นส่วนในการแก้ปัญหา

- ให้ความสำคัญในการร่วมงานเป็นสหสาขาวิชาชีพ พหุภาคี ปฏิบัติร่วมกับหน่วยบริการของท้องถิ่น หน่วยงานสาธารณสุข หน่วยงานอื่นๆ (รัฐและเอกชน) และชุมชน
- คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมในชุมชนทั้งด้านกายภาพ และสังคม

โรงพยาบาลของท่านมีระดับการทำงานส่งเสริมสุขภาพอย่างไร ?

เราอาจจะพิจารณาลำดับขั้นตอนของการทำงานส่งเสริมสุขภาพในโรงพยาบาลเป็นลำดับขั้นจากที่ได้ผลน้อยไปสู่ที่ได้ผลมากขึ้น ดังนี้

- มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพในลักษณะการรับนโยบาย แต่ดำเนินการด้วยบุคลากรของโรงพยาบาล ในแบบแยกส่วนรายกิจกรรม ขาดแนวคิดพื้นฐาน เน้นผลงานครอบคลุมเชิงปริมาณ โดยไม่เห็นผลลัพธ์ด้านสุขภาพที่ชัดเจน
- มีการจัดหน่วยงาน/บุคลากรเฉพาะที่รับผิดชอบงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ ยังไม่เป็นบทบาทของทั้งองค์กร และยังมีได้ผสมผสานกับงานอื่นๆ กิจกรรมมุ่งเน้นการสร้างให้แกชุมชน ยังคงขาดการร่วมคิดร่วมสร้างจากชุมชน และความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ
- มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ชัดเจน ลงในชุมชน โดยบุคลากรทำงานร่วมกัน ทั้งภายในหน่วยงานสาธารณสุข และกับหน่วยงานอื่นๆในชุมชน
- มุ่งสู่การเป็นองค์กรส่งเสริมสุขภาพ โดยความมุ่งมั่นและประสานงานของทุกคนในองค์กร
- เป็นองค์กรส่งเสริมสุขภาพและมุ่งยกระดับสภาวะสุขภาพของชุมชน โดยมีกระบวนการเน้นหนักที่ บุคลากรสหสาขาวิชาชีพร่วมงานกับหน่วยบริการของท้องถิ่น หน่วยงานอื่นๆ(รัฐและเอกชน) และชุมชน โดยมีแนวคิดสร้างนำซ่อม ที่ชุมชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมสร้าง อย่างแท้จริง

จุดร่วมและจุดต่างระหว่าง HA กับ HPH

อะไรคือจุดร่วมระหว่าง HA กับ HPH ?

สิ่งที่เป็จุดร่วมระหว่าง HA กับ HPH คือ บริบทหรือลักษณะเฉพาะขององค์กร แนวคิด และค่านิยมหลัก รวมทั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานจำนวนหนึ่ง ได้แก่ การนำองค์กร การบริหารทรัพยากร การดูแลสุขภาพบุคลากร การจัดการสิ่งแวดล้อม และกระบวนการพัฒนา

อะไรคือจุดต่าง ?

HA และ HPH มีจุดแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย แต่กลับเป็นจุดเน้นที่รอวันมารวมตัวกัน คือจุดเน้นในเรื่องการบำบัดรักษา กับจุดเน้นในเรื่องการสร้างเสริมป้องกัน และการทำงานเชิงรุกเข้าไปในชุมชน

ชุมชนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงชุมชนตามสภาพภูมิศาสตร์เท่านั้น แต่หมายความรวมถึงกลุ่มคนที่มารวมตัวกันและมีเป้าหมายร่วมกัน ชมรมผู้ป่วยหรือญาติผู้ดูแลก็เป็นชุมชน

เป้าหมายสุดท้าย คือการผสมผสานแนวคิดเนื่องการสร้างเสริมสุขภาพเข้าไปในทุกขั้นตอนของการให้บริการโดยโรงพยาบาล ซึ่งสามารถทำได้ในระหว่างที่ดูแลรักษาผู้ป่วย

บูรณาการในการปฏิบัติ

จะต้องทำทั้ง HA และ HPH หรือไม่ ?

เป้าหมายของระบบบริการสุขภาพคือการที่สมาชิกในสังคมมีสุขภาพดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี

ทั้ง HA และ HPH ต่างเอื้อและส่งเสริมกันและกัน

กระบวนการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมขององค์กร จะทำให้การสร้างเสริมสุขภาพประสบความสำเร็จได้ดี

แนวคิด HPH จะช่วยให้เกิดการดูแลผู้ป่วยที่เป็นองค์รวม และชุมชนเข้มแข็ง ลดภาระของระบบบริการสุขภาพในระยะยาว

จะทำทั้ง HA และ HPH ด้วยกันอย่างไร ?

สำหรับโรงพยาบาลที่ทำ HPH อยู่แล้ว ศึกษาแนวคิดและค่านิยมหลักของ HA/HPH และนำไปเสริมสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกลมกลืน สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเห็นผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโรงพยาบาลที่ได้รับ HA แล้ว ศึกษาแนวคิดเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพและนำไปบูรณาการเข้ากับกิจกรรมบริการปกติที่กระทำอยู่ เพิ่มเติมการทำงานเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในการดูแลตนเอง

สำหรับโรงพยาบาลที่กำลังเริ่มต้นพัฒนา ควรทำทั้ง HA และ HPH ควบคู่ไปด้วยกัน

หลักสำคัญในการพัฒนา

หลักสำคัญ 3 ประการในการพัฒนาโรงพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพ ได้แก่

1. ค่านิยมและแนวคิดหลัก เป็นสิ่งที่ใช้ร่วมกันทั้ง HA และ HPH
2. มาตรฐาน แม้ว่าขณะนี้มาตรฐาน HA และ HPH จะเป็นคนละชุดกัน แต่ก็มีส่วนประกอบร่วมกันค่อนข้างมาก สามารถส่งเสริมกันและกันได้ และมีโอกาสที่จะผนวกรวมเข้าด้วยกันในอนาคต
3. ลำดับขั้นของการพัฒนา เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้โรงพยาบาลเห็นโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้น

รับรองไม่สำคัญเท่าการประเมิน

หัวใจสำคัญของความสำเร็จอยู่ที่การประเมิน ทั้งการประเมินตนเองและการประเมินจากภายนอก

การประเมินตนเองช่วยให้เห็นโอกาสพัฒนาและหมุนวงล้อของการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

การประเมินจากภายนอกช่วยเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น และมองเห็นมุมมองที่กว้างขึ้น

การรับรองเป็นเพียงผลพลอยได้ เป็นรางวัลของความสำเร็จ เป็นเพียงแรงจูงใจ ของจริงอยู่ที่การพัฒนาและความเข้าใจของทีมงานในโรงพยาบาล

หัวใจของกระบวนการ HA และ HPH จึงมิได้อยู่ที่การได้รับใบรับรอง แต่ใช้การประเมินอย่างรอบด้านและเป็นระบบเพื่อผลักดันให้เกิดความตื่นตัวและร่วมมือ

บทเรียนจากโรงพยาบาล: โอกาสพัฒนา

1. การแปลความหมายแนวคิดมาสู่การปฏิบัติ

โรงพยาบาลต่างๆ ได้นำเอา Ottawa Charter มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากได้มีการทำความเข้าใจในการแปลความหมายให้นำมาสู่การกระทำที่มีความหมาย (meaningful action) ยิ่งขึ้น จะทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่ชัดเจน

ตัวอย่างการแปลความหมายเรื่องนโยบายสาธารณะ ซึ่งอาจจะแปลความหมายอยู่ในสองลักษณะ คือ 1) ในเชิงที่ต้นและโรงพยาบาลทำได้ง่ายคือ นโยบายเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพที่บังคับใช้ภายในโรงพยาบาล ซึ่งไม่น่าจะตรงกับเจตจำนงของแนวคิดนี้ หรือ 2) ในเชิงที่เป็นเรื่องระบบใหญ่ ซึ่งสามารถทำได้ในโรงพยาบาลบางแห่งเท่านั้น เช่น การผลักดันให้มีการออกกฎหมาย ทั้งสองความหมายอาจจะได้ประโยชน์น้อยสำหรับโรงพยาบาล

ยังมีการแปลความหมายเกี่ยวกับบทบาทของโรงพยาบาลต่อนโยบายสาธารณะอีกแง่มุมหนึ่งที่ถูกละเลยไป คือบทบาทในกระบวนการนโยบายสาธารณะ (public policy process) ซึ่งโรงพยาบาลทุกแห่งสามารถทำได้ เช่น การเฝ้าระวังติดตามปัญหา ระดับของปัญหา สาเหตุของปัญหา, การสร้างความตระหนักให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี

ตัวอย่างของกรณีที่เกิดขึ้นในเรื่องบ่อฝังขยะที่สระบุรี และการใช้สารเคมีในไร่นาสัมที่เชียงใหม่ เป็นโอกาสที่ดีในการแสดงบทบาทในกระบวนการนโยบายสาธารณะของโรงพยาบาล

2. โครงสร้างองค์กรและการบริหาร

โครงสร้างองค์กรมีความหลากหลาย มีทั้งลักษณะที่ประสานกับกิจกรรมพัฒนาอื่นๆ และลักษณะที่แยกออกไปเป็นอิสระ แต่ละองค์กรต่างก็พยายามบอกถึงข้อดีในโครงสร้างที่ตนใช้อยู่ ทำให้ยากที่จะสรุปได้ชัดเจนว่ารูปแบบใดที่ดีกว่ากัน และเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงความสำเร็จน่าจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ดั้งเดิมของผู้รับผิดชอบ องค์กรประกอบที่สำคัญกว่าตัวโครงสร้างคือการมีทีมแกนนำที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง พยายามสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นทั่ว

ทั้งองค์กร สามารถทำให้เกิดการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกในการติดตามความก้าวหน้าและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การดำเนินงานโดยมิได้ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง และไม่เกิดผลอย่างยั่งยืน

3. ลักษณะกิจกรรม

การทำกิจกรรมส่วนใหญ่จะเน้นการจัดทำโครงการจำนวนมาก แต่ยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมเหล่านั้นด้วยกันเอง และขาดความเชื่อมโยงกับปัญหาสุขภาพที่สำคัญในพื้นที่ มีความพยายามที่จะให้แต่ละหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพเพื่อสร้างความตระหนักแก่ผู้เกี่ยวข้อง บางครั้งอาจจะเป็นการเพิ่มงานขึ้นโดยละเลยการผสมผสานกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพเข้าไปในงานปกติ

ในการจัดกิจกรรมมักจะเป็นการดึงผู้ที่มีแนวโน้มที่จะสนใจสุขภาพของตนเองอยู่แล้วมาร่วม ในขณะที่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นปัญหา มักจะละเลยสุขภาพของตนเองและอาจจะต้องการกลยุทธิ์ในการเข้าถึงเป็นพิเศษ

ผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพอาจมองได้เป็น 3 ระดับคือ การเป็นผู้รับแบบ passive, การสร้างระบบกระตุ้นสำหรับแต่ละคน, และการปฏิบัติจนเป็นนิสัยที่จะเรียกร้องด้วยตนเอง การดำเนินงานเท่าที่พบเห็นอยู่ ส่วนใหญ่ยังเป็นการจัดเพื่อสร้างการยอมรับและความคุ้นเคย ไม่ชัดเจนว่ามีการพัฒนาไปสู่พฤติกรรมที่ฝังลึกมากน้อยเพียงใด

4. การสร้างเสริมสุขภาพสำหรับผู้รับบริการ

1) ในระดับตัวบุคคล กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพมักจะดำเนินการในลักษณะของกิจกรรมที่เพิ่มเติมเข้ามาในส่วนของการสร้างเสริมสุขภาพ เช่น การให้ความรู้ การออกกำลังกาย อาจมีความเชื่อมต่อการดูแลผู้ป่วยที่มีอยู่เดิมบ้าง เช่น การวางแผนจำหน่ายผู้ป่วย แต่ก็ยังไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างกว้างขวางและได้ผล ไม่ชัดเจนในการประเมินความต้องการของผู้ป่วยและละรายในด้านการสร้างเสริมสุขภาพ และศักยภาพของผู้ป่วยที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

2) ในระดับกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะปัญหาหรือกลุ่มผู้ป่วย จะมีการเน้นทำกิจกรรมสำหรับกลุ่มผู้ป่วยเรื้อรัง เช่น เบาหวาน ความดันโลหิตสูง เป็นส่วนใหญ่ มิได้มีการนำปัญหาสุขภาพเฉพาะของพื้นที่มาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ สำหรับกลุ่มผู้ป่วยสำคัญในแต่ละสาขา ได้มีการจัดกิจกรรมตาม health need ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่อยู่จำนวนหนึ่ง เช่น การดูแลผู้ป่วยผู้ไร้กล่องเสียง การดูแลผู้ป่วยโรคหอบหืด อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วทีมดูแลผู้ป่วยกำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการนำกลุ่มผู้ป่วยมาเป็นตัวตั้งในการพัฒนา ยังมีได้นำเอาองค์ประกอบด้านการสร้างเสริมสุขภาพเข้ามาพิจารณามากนัก

3) ในระดับ setting แม้จะเป็นแนวคิดที่นำมากล่าวถึงกันมาก และน่าจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ เข้าไปสู่ผู้ป่วยกลุ่มเดียวกันพร้อมๆ กัน แต่ก็มิได้เห็นการนำแนวคิดมา

สู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง เช่น การ screen โรคที่สามารถป้องกันได้ในผู้รับบริการตามกลุ่มอายุต่างๆ

5. การ empower ผู้รับบริการและประชาชน

การพัฒนาทักษะส่วนบุคคลส่วนใหญ่เป็นการให้การศึกษาที่เน้นความรู้ วิชาการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การปรับวิถีชีวิตจนสามารถดูแลตนเองและมีสำนึกในหน้าที่ต่อการสร้างสุขภาพ

มีตัวอย่างดีๆ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือในการสื่อสารกับผู้ป่วย เช่น ตลาดนัดเรียนรู้สุขภาพและวิถีชุมชน บันไดสร้างสุขภาพ ฝาผนังสร้างสุขภาพและแฟ้มสร้างสุขภาพ หากมีการประเมินประสิทธิผลของเครื่องมือเหล่านี้ จะยังเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง

6. การทำงานกับชุมชน

ทีมงานของโรงพยาบาลมีจุดแข็งในด้านประสบการณ์การทำงานกับชุมชน มีการสร้างเครือข่ายทางสังคม ค้นหาต้นทุนทางสังคม อย่างไรก็ตาม ไม่ชัดเจนว่าได้ก่อให้เกิดความเข้มแข็งแก่ชุมชนจนทำให้ชุมชนสามารถคิดเป็นทำเป็นได้ หรือชุมชนยังคงเป็นผู้ตามที่จะตอบสนองนโยบายของภาครัฐเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลตอบแทนต่างๆ ดังที่มักปรากฏในโครงการทั้งหลายของรัฐบาล

7. การประเมินผล

การประเมินผลยังมีน้อย มักจะเน้นที่จำนวนและความครอบคลุมของการทำกิจกรรม มีการประเมินผลลัพธ์ของบางโครงการแต่ก็อาจจะมีปัญหาเรื่อง selection bias จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมกิจกรรม อย่างไรก็ตาม เริ่มมีการนำตัวชี้วัดสุขภาพทางบวกมาใช้มากขึ้น (เช่น BMI ความแข็งแรงคงทนของกล้ามเนื้อ ความจุปอด ระดับความเครียด) ในส่วนของแผนการประเมินผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพของพื้นที่ยังไม่มี ความชัดเจน

8. เครือข่ายการเรียนรู้

เวทีของการเรียนรู้มีทั้งการมีที่ปรึกษามาชี้ประเด็นการเรียนรู้ จุดแข็ง จุดอ่อน การแลกเปลี่ยนระหว่างโรงพยาบาล ไม่ชัดเจนว่าแต่ละโรงพยาบาลสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม มีการนำแนวคิดการตรวจเยี่ยมผู้ป่วยเพื่อค้นหาโอกาสและความต้องการด้านการสร้างเสริมสุขภาพมาสู่การปฏิบัติอย่างไร

คำจำกัดความ

“การสร้างเสริมสุขภาพ” คือการกระทำใดๆ ที่มุ่งกระทำโดยส่งเสริมสนับสนุน พฤติกรรมบุคคล สภาพสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างเสริมให้บุคคลและชุมชนมีสุขภาพะ บุคคลมีอายุยืนยาวและมีคุณภาพชีวิตที่ดี²⁰

โครงการสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพโดยโรงพยาบาลด้วยกระบวนการ HA

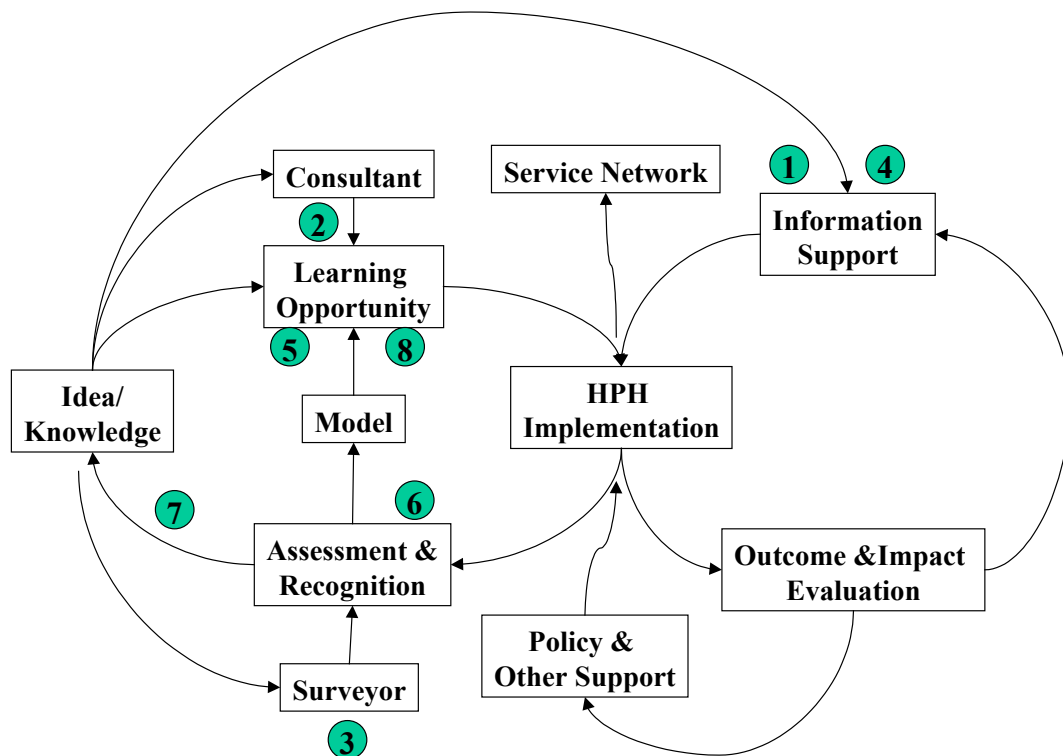
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ให้ทุนแก่สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ในการนำกระบวนการ HA มาสนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพโดยโรงพยาบาล

พรพ. ได้ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กรมอนามัยและกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข และจะสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน/องค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการพัฒนาของโรงพยาบาล

กิจกรรมสำคัญคือการสร้างความรู้ความเข้าใจ การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเก็บเกี่ยวความรู้ การประเมินเพื่อกระตุ้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามกรอบแนวคิดข้างล่าง

²⁰ ร่าง พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ

กรอบแนวคิดโครงการ



แผนภูมิข้างต้นแสดงให้เห็นกรอบแนวคิดโครงการซึ่งอาศัยกระบวนการเรียนรู้และการ recognition เป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการนำแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพไปสู่การปฏิบัติในโรงพยาบาลและเครือข่ายบริการ

ลักษณะของงานจะเป็นวงล้อของการเรียนรู้ ใช้ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่และเก็บเกี่ยวเพิ่มเติมระหว่างการทำงาน นำมาสร้างโอกาสการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเรียนรู้ของเครือข่าย การเยี่ยมให้คำปรึกษา การใช้กระบวนการ benchmarking เพื่อให้โรงพยาบาลสามารถนำแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพไปสู่การปฏิบัติในโรงพยาบาลและเครือข่ายบริการในความรับผิดชอบ เมื่อพัฒนาได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็จะมีการประเมินและให้การรับรองเพื่อเป็นกำลังใจและเกิดความมั่นใจ มีการเก็บเกี่ยวองค์ความรู้จากโรงพยาบาลรวมทั้งใช้โรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองเป็นต้นแบบเพื่อกระตุ้นโอกาสการเรียนรู้สำหรับโรงพยาบาลอื่นๆ ต่อไป

จากบันไดขั้นที่ 1 สู่ความสำเร็จ

เหตุผลของกิจกรรมต่าง ๆ ในบันไดขั้นที่ 1 สู่ HA

บันได 3 ชั้นเป็นบันไดเวียน บันไดขั้นแรกมีใช้ขั้นที่ก้าวแล้วผ่านเลยไป ต้องกลับมาทำซ้ำ บันไดขั้นแรกคือการพุ่งหมัดตรงเป้า ไม่ต้องร่าให้ท่าสวย บันไดขั้นแรกคือการปูพื้นฐานวัฒนธรรมคุณภาพที่สำคัญ ได้แก่

- การเปิดใจรับฟัง
- การวิเคราะห์ Root Cause และการป้องกันเชิงระบบ
- การทำงานเป็นทีม
- ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

กิจกรรมหัวหน้าพาทำคุณภาพ เป็นกลยุทธ์บายให้ทุกคนมาร่วม และให้หัวหน้ามาเป็นคำถามพื้นฐานที่ต้องถามทุกวัน

- ทำไมเรายังต้องพัฒนาคุณภาพ
- วันพรุ่งนี้ ตัวเราเองจะทำอะไรให้ดีขึ้น
- จะทำให้งานของเราง่ายขึ้นได้อย่างไร
- จะช่วยให้เพื่อนของเราทำงานได้ง่ายขึ้นอย่างไร
- จะทำให้ลูกค้าของเราได้รับคุณค่ามากขึ้นได้อย่างไร
- เราทำหน้าที่ตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรได้สมบูรณ์หรือยัง

กิจกรรมหัวหน้าพาทบทวนคุณภาพ เป็นอุปายในการดักจับเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

- ทบทวนทั้งเรื่องเล็ก (Complaint) ถึงเรื่องใหญ่ (Sentinel Event)
- Root Cause Analysis มีทั้งแบบพิสดารและแบบเรียบง่าย
- สำคัญที่การเข้าไปศึกษาเหตุการณ์จริง
- ใช้ System Approach ในการแก้ไขป้องกัน
- เกิดองค์ความรู้ใหม่
- ทัวโลกให้ความสำคัญกับการรายงานและความรู้ที่จะป้องกัน
- เน้นการเรียนรู้มากกว่าความสมบูรณ์ของการรายงาน

ถ้าเราเข้าใจเหตุผลที่มาของการออกแบบกิจกรรม เราจะเห็นคุณค่าและจะสามารถใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น นำไปประยุกต์ได้กว้างขวางขึ้น

หัวหน้าพาทำคุณภาพ	
ทำไมต้องหัวหน้าพาทำ	- หัวหน้าคือผู้กำหนดทิศทางของหน่วยงาน - หัวหน้าคือแบบอย่างที่ดีของเจ้าหน้าที่ - งานคุณภาพคืองานบริหารที่หัวหน้าต้องรับผิดชอบ - หัวหน้าคือผู้อนุญาตและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง - ถ้าหัวหน้าไม่รับรู้หรือไม่นำการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีใครสามารถทำอะไรได้
ทำไมต้องทำทุกสัปดาห์	- เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องเป็นปกติวิสัย - เพื่อแบ่งซอยกิจกรรมให้เสร็จในเวลาไม่นานเกินไป - เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ไปลงมือปรับปรุง และนำกลับมาเล่าสู่กันฟัง
สัปดาห์ที่ 1 ทบทวนความสำเร็จ	
ทำไมต้องมี ทักษะ กฎ กติกา มารยาท ในการทำงานเป็นทีม	- เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความเห็นเท่าเทียมกัน - เพื่อป้องกันการครอบงำความคิดโดยผู้อาวุโส - เพื่อให้ใช้เวลาของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ - การวิจารณ์ความเห็นของผู้อื่น จะปิดกั้นทุกอย่าง - เพื่อขุดค้นเอาความคิดดีๆ ออกมาใช้ - เพื่อให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ มองจากหลายมุม
ทำไมต้องทบทวน ความสำเร็จและจุดแข็ง ของทีม	- ทุกคนย่อมมีความภาคภูมิใจในงานของตน - การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก - การทบทวนความสำเร็จและจุดแข็งทำให้สมาชิกทีมเกิดความมั่นใจ เห็นคุณค่าของตนเอง มีพลังสร้างสรรค์ - การมองความสำเร็จช่วยป้องกันภาวะอัมพาตจากการมองทุกอย่างเป็นปัญหา
ทำไมต้องหาเหตุผลที่ต้องปรับปรุง	- แม้จะประสบความสำเร็จในบางเรื่อง ก็ยังมีโอกาสพัฒนา - การเปลี่ยนแปลงอะไรจะต้องมีแรงจูงใจที่ดี - แรงจูงใจนั้นควรมาจากภายในตัวของผู้ที่ลงมือทำ - เหตุผลที่ผู้อื่นบอก ไม่เป็นแรงจูงใจที่มีพลังพอ - เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนไปตามช่วงเวลา
ทำไมต้องจัดกลุ่มความคิด	- ความคิดจากการระดมสมองมีจำนวนมาก - การจัดกลุ่มทำให้ความคิดเป็นระบบ

	-การจัดกลุ่มทำให้เห็นแนวคิดใหม่ๆ ชัดเจนขึ้น -การจัดกลุ่มทำให้เห็นสิ่งที่ขาดหายไปได้ง่ายขึ้น -การจัดกลุ่มทำให้จัดลำดับความสำคัญของความคิดได้ง่ายขึ้น
ทำไมต้องจัดลำดับความสำคัญ	-แต่ละความคิดมีความสำคัญไม่เท่ากัน -การเลือกความคิดที่สำคัญมาใช้ ช่วยลดภาระที่ไม่จำเป็น และช่วยให้เกิดความสำเร็จได้ดีกว่า -การจัดลำดับความสำคัญมีประโยชน์สำหรับ จัดลำดับปัญหา จัดลำดับสาเหตุ จัดลำดับทางเลือก
สัปดาห์ที่ 2 การเชื่อมโยงความพยายามและสร้างบรรยากาศ	
ทำไมต้องเชื่อมโยงความสำเร็จ/ความพยายาม	-แนวคิดการพัฒนาทั้งหลายล้วนมีเป้าหมายและปรัชญาใกล้เคียงกัน -การแยกส่วนทำให้เกิดความซ้ำซ้อน และขัดแย้ง -การเชื่อมโยงช่วยลดภาระ นำผลงานมาเสริมกัน (เอาจุดแข็งของเรื่องหนึ่งมาเสริมจุดอ่อนของอีกเรื่องหนึ่ง)
ทำไมต้องค้นหาบรรยากาศที่สร้างความตื่นตัว	-บรรยากาศที่ดีเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ -บรรยากาศที่ดีทำให้ทุกคนเกิดความคิดดีๆ และเต็มใจร่วมมือ -การพิจารณาสิ่งที่เคยเกิดขึ้น ชี้ให้เห็นความเป็นไปได้ในการสร้างให้มากขึ้น -การสร้างบรรยากาศที่ดีเป็นหน้าที่ของทุกคน -การสร้างบรรยากาศที่ดีไม่ใช่เรื่องยาก เริ่มต้นด้วยการสร้างช่องทางรับความคิดให้หลากหลาย
สัปดาห์ที่ 3 คุณภาพเริ่มที่แต่ละคน ประเมินตนเองระดับบุคคล	
ทำไมต้องเริ่มที่แต่ละคน	-คุณภาพของหน่วยงานหรือองค์กร เกิดจากผลรวมในความพยายามของแต่ละคน -คุณภาพไม่อาจเกิดขึ้นโดยบางคน ต้องเกิดจากทุกคน -เมื่อทุกคนลงมือทำ จะเกิดผลกระทบที่กว้างและยั่งยืน -เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นี้ วันนี้/พรุ่งนี้ ไม่ต้องรอคนอื่น -การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างง่าย ๆ และเป็นประโยชน์ ทำให้สมาชิกอยากจะร่วมมือพัฒนาต่อไป -เป็นจุดเริ่มต้นให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาร่วมกับผู้อื่น -สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง ทุกๆ วัน -สมาชิกทุกคนเกิดการพัฒนาตนเอง
ทำไมต้องวิเคราะห์งานของตน	-เป็นการพูดถึงสิ่งใกล้ตัวของแต่ละคน สัมผัสได้ง่าย -การถามหาเป้าหมายของงาน (หรือถามว่าทำไปเพื่ออะไร) ทำให้

	เกิดทบทวนว่างานของเรามีคุณค่าอะไร -การพิจารณาว่าสิ่งที่ทำอยู่เกิดคุณค่าตามเป้าหมายหรือไม่ ทำให้เกิดความภูมิใจ และเห็นโอกาสพัฒนาควบคู่กัน
สัปดาห์ที่ 4 คุณภาพคือการทำให้งานของเราง่ายขึ้น	
ทำไมต้องทำให้งานให้ง่ายขึ้น	-เวลาของเรามีจำกัด ถ้าไม่ทำงานเก่าย่างขึ้น จะไม่มีเวลาทำเรื่องใหม่ -คุณภาพคือการทำงานประจำให้ดีขึ้น -ความเรียบง่ายช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและลดความผิดพลาด -การมองหาความเรียบง่ายเป็นการฝึกใช้ความคิดสร้างสรรค์ -การใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องสนุก -การเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เห็นผลชัดเจนในระยะเวลานั้น -ความซ้ำซ้อน ทำให้เสียเวลาและพลังเพิ่มโดยไม่เกิดประโยชน์ -ความซับซ้อน ทำให้ยุ่งยากเกินเหตุ -ความสูญเปล่า ทำให้สิ้นเปลืองกว่าที่ควร -ความสูญหาย ทำให้เกิดข้อบกพร่องของงาน -เสียเวลา ทำให้ด้อยประสิทธิภาพ ไม่เป็นที่พึงพอใจ -เสียโอกาส อาจจะเรียกกลับคืนมาไม่ได้
สัปดาห์ที่ 5 คุณภาพคือการทำงานที่พึงพิงกันและกัน	
ทำไมต้องพึ่งพิงกัน	-งานโรงพยาบาลมีความซับซ้อน ไม่สามารถทำคนเดียวได้ -แม้จะทำงานของเราได้ดี แต่ถ้าคนอื่นทำไม่ดี ผลรวมที่ออกมาก็ไม่ดีเท่าที่ควร -การพึ่งพิงกัน ทำให้เกิดความพร้อมใจ ทำไปด้วยกัน -การพึ่งพิงกัน เป็นการแลกเปลี่ยน มีทั้งรับและให้ เมื่อรับจากผู้อื่นแล้วก็ควรจะให้แก่ผู้อื่น
ทำไมต้องดูเราในฐานะผู้รับผลงาน	-เริ่มจากเป็นผู้รับ ง่ายกว่าเริ่มจากผู้ให้ -การหาโอกาสพัฒนาให้ผู้อื่น เป็นเรื่องง่ายกว่าหาของตัวเอง -คุณภาพงานของเรา ขึ้นกับคุณภาพงานที่ผู้อื่นส่งต่อมาให้เรา -ถ้าเราได้ในสิ่งที่เราต้องการ เราจะมีความสุขและทำงานได้ดี -ถ้าผู้ส่งงานให้เราเข้าใจว่าเราต้องการอะไร ทำไมจึงต้องการเช่นนั้น มีโอกาสที่จะเกิดการปรับปรุงให้เราได้รับในสิ่งที่เราต้องการ -ถ้าผู้ที่ส่งงานให้เรายอมรับฟังว่าผลงานที่ส่งมาเป็นอย่างไร มีโอกาสที่ปัญหาต่างๆ จะได้รับการแก้ไข
ทำไมต้องดูเราในฐานะผู้	-รับแล้วต้องให้ ไม่อย่างนั้นจะไม่มีมีการแลกเปลี่ยน

ส่งมอบงาน	-ถ้าเราเปิดใจรับฟังความต้องการของผู้ที่รับงานจากเรา เราจะทำงานได้มีคุณค่ายิ่งขึ้น -ความบกพร่องของเราทำให้คุณภาพงานของคนอื่นด้อยลง และทำให้ผู้ป่วยได้รับสิ่งที่ด้อยกว่าที่ควร -ถ้าเราเปิดใจรับเสียงสะท้อนว่างานของเราเป็นอย่างไร เราจะแก้ไขงานของเราให้มีข้อบกพร่องน้อยลง -เพียงเปลี่ยนมุมมองว่าคนอื่นไม่ได้ตำหนิเรา เสียงสะท้อนของคนเหล่านั้นคืออัญมณีที่เขาหยิบยื่นให้ -แค่ถามว่า “ฉันจะทำอะไรเพื่อให้งานของเราง่ายขึ้น” ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่
สัปดาห์ที่ 6 คุณภาพคือการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	
ทำไมต้องตอบสนองผู้รับบริการ	-ผู้รับบริการคือบุคคลสำคัญที่สุดที่ทำให้มีงานของเรา -ถ้าไม่มี “เขา” ก็ไม่มี “เรา” -การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการคือหน้าตาและความยั่งยืนขององค์กร
จะตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างไร	-เพียงแค่คิดว่า “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงมหาศาล -หาโอกาสพูดคุยกับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับรู้ความต้องการเฉพาะตัว -วิเคราะห์ความต้องการจากมุมมองของวิชาชีพ คู่กับมุมมองของผู้รับบริการ -ใช้การประเมินและวางแผนดูแลผู้ป่วย เป็นเครื่องมือในการทำงาน -เริ่มง่ายๆ ด้วยการปรับปรุงพฤติกรรมบริการและการให้ข้อมูลผู้ป่วย
สัปดาห์ที่ 7 คุณภาพคือการทำหน้าที่ตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์	
ทำไมต้องเน้นเป้าหมายของหน่วยงาน	-เป้าหมายของหน่วยงานคือหลักยึดให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน ให้ทุกคนเลือกทำในสิ่งที่สำคัญ ให้ทุกคนมีหลักเกาะไม่หลงทาง -เป้าหมายของหน่วยงานจะเป็นตัวเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร -เป้าหมายของหน่วยงานทำให้เห็นประเด็นสำคัญชัดเจน -ประเด็นสำคัญนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดที่มีความหมาย

จะต่อยอดกิจกรรมและตอกย้ำให้มั่นคงอย่างไร

1. สร้างการเรียนรู้ในองค์กร

1.1 เรียนรู้ทุกครั้งที่ทำกิจกรรม

การเรียนรู้เกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อมีการนำกรณีปัญหามาทบทวน มาพิจารณาว่าจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร (เช่น C3THER หรือ After Action Review)

1.2 นำเนื้อหามาใช้ประโยชน์

เรื่องราวที่เกิดขึ้นสามารถนำมาใช้บอกเล่าให้เห็นภาพ ปลุกเร้าอารมณ์ความรู้สึก เราสามารถใช้เนื้อหาเดียวกันเพื่อขยายผลการเรียนรู้ให้กว้างขึ้น หรือส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในอนาคตได้ ด้วยการจัดทำบันทึกบอกเล่าเรื่องราว (ในรูปของ file เสียง หรือข้อความ) มีการจัดหมวดหมู่ให้ง่ายในการเลือกนำมาใช้ และจัดให้มีระบบรักษาความลับอย่างเหมาะสม (ไม่บันทึกชื่อผู้เกี่ยวข้อง ไม่บันทึกรายละเอียดที่มากเกินไปจนเกิดการสืบสาวถึงตัวบุคคล) นำเรื่องราวเหล่านี้มาบอกเล่าเพื่อกระตุ้นจินตนาการ สร้างความระมัดระวังในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้มาใหม่ หรือทำเป็นบันทึกประกอบคู่มือปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจที่มาที่ไปของแนวทางปฏิบัติบางเรื่อง

1.3 สร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

เราสามารถค้นหานวัตกรรมต่างๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ ให้สอดคล้องกับข้อจำกัดที่มีอยู่ เช่น การขอให้แพทย์ผู้เชี่ยวชาญทบทวนเวชระเบียนการตรวจรักษาของแพทย์เวชปฏิบัติเหตุ และให้ข้อมูลวิชาการที่เป็นประโยชน์บันทึกไว้ในสมุดที่แพทย์เวชปฏิบัติเหตุสามารถเปิดศึกษาได้

2. การปรับเปลี่ยนระบบงาน

2.1 จากการตั้งรับไปสู่การจัดระบบ

การทบทวนปัญหาและเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ นำมาสู่การวิเคราะห์ root cause และวางแนวทางป้องกัน การวางระบบที่ดีจะช่วยป้องกันปัญหาซ้ำซาก ทุกเรื่องราวที่ทบทวนล้วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการทำงานหรือการดูแลผู้ป่วย เราสามารถใช้กระบวนการหลักของระบบต่างๆ เป็นตัวเชื่อมโยงให้เห็นภาพรวมว่าเคยเกิดปัญหาอะไรขึ้น จุดวิกฤติอยู่ตรงไหน อะไรที่มีมาตรการป้องกันแล้ว ตรงไหนที่ยังเป็นส่วนขาดและมีความล่อแหลมต่อการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อยู่ เมื่อรวบรวมข้อตกลงทั้งหมดเข้าด้วยกัน เราจะได้แนวทางการปฏิบัติงานที่เรียงร้อยเชื่อมโยงกันด้วยกระบวนการหลักของแต่ละระบบ

การทบทวนบางอย่างมีความเฉพาะสำหรับแต่ละระบบอยู่แล้ว เช่น ระบบยา ระบบเวชระเบียน ระบบการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล การทบทวนหลายอย่างเชื่อมโยงกับระบบบริหารความเสี่ยง

แต่ละระบบจะต้องมีเป้าหมาย (purpose) กระบวนการ (process) และตัวชี้วัดผลงานของระบบ (performance indicator) จะเกิด QA/CQI ของแต่ละระบบขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป

หน่วยงานต่าง ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบระบบงานอยู่จำนวนหนึ่ง เช่น หอผู้ป่วยรับผิดชอบระบบการดูแลผู้ป่วย บางระบบงานจะมีหลายหน่วยงาน/วิชาชีพรับผิดชอบร่วมกัน เช่น ระบบยาจะต้องมีหอผู้ป่วย เภสัชกรรม และแพทย์ มาเกี่ยวข้อง ซึ่ง unit profile ของแต่ละหน่วยงานจะสะท้อนความรับผิดชอบต่อระบบดังกล่าวออกมา หรือยกตัวอย่างให้เห็นชัดก็คือ เป้าหมาย กระบวนการ และตัวชี้วัดผลระบบการดูแลผู้ป่วย จะสะท้อนออกมาอยู่ใน unit profile ของหอผู้ป่วย เป้าหมาย กระบวนการ และตัวชี้วัดผลระบบยา จะสะท้อนออกมาอยู่ใน unit profile ของผู้ป่วย เภสัชกรรม และกลุ่มบริการทางการแพทย์

2.2 จากความปลอดภัยไปสู่การเพิ่มคุณค่า

การทบทวนปัญหาคือการป้องกันความเสี่ยง หรือการสร้างหลักประกันในเรื่องความปลอดภัย ความปลอดภัยเป็น “the must” หรือสิ่งที่ทุกคนคาดหวัง แต่ทำเพียงแค่สิ่งที่ทุกคนคาดหวังไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศได้ จะต้องหาทางเพิ่มคุณค่าในงานที่เราทำอยู่ ด้วยการคิดนอกกรอบ คิดแบบองค์รวม หรือนำแนวคิดสร้างเสริมสุขภาพ เข้ามาในกระบวนการปรับปรุงด้วย

ตัวอย่างความคาดหวังต่อการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจ คือหายจากอาการและกลับบ้านได้ แต่ถ้าจะเพิ่มคุณค่าให้มากขึ้น คือการคัดกรองและจัดให้มีโปรแกรมฝึกงดยบุหรี่ให้กับผู้ป่วย หรือผู้ป่วยมะเร็งระยะสุดท้ายที่กินไม่ได้ อ่อนเพลีย แทนที่โรงพยาบาลจะให้น้ำเกลือและให้กลับบ้านไป อาจจะดูแลเรื่องโภชนาการและหาวิธีทำให้ผู้ป่วยรับประทานอาหารได้มากขึ้น โดย empower ให้ญาติมีความสามารถทำด้วยตนเองได้

2.3 จากการทบทวนรายผู้ป่วย ไปสู่การทบทวน clinical population

การทบทวนผู้ป่วยเป็นรายๆ ส่วนมากเป็นการตั้งรับ หลังจากเกิดอุบัติการณ์หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ขึ้นแล้ว เราสามารถทบทวนผลการทำงานในเชิงรุกได้ด้วยการเลือกสภาวะขึ้นมาเรื่องหนึ่ง (เช่น โรคใดโรคหนึ่ง) วิเคราะห์ว่าสภาวะนี้หรือโรคนี้มีประเด็นสำคัญอะไรที่ควรใส่ใจ และเลือกผู้ป่วยที่มีสภาวะหรือโรคนั้นมาทบทวนในประเด็นที่เรากำหนดไว้ ใช้วิธีการทุกอย่างเพื่อปรับปรุงให้การดูแลสภาวะหรือโรคนั้นมีคุณภาพดีขึ้น เช่น

- ติดตามเครื่องชี้วัดทางคลินิกที่สะท้อนประเด็นสำคัญที่เราห่วงใย
- ใช้มุมมองของหลายๆ วิชาชีพที่เกี่ยวข้องเข้ามาพิจารณาว่าแต่ละวิชาชีพจะทำให้ได้บ้าง
- ใช้มุมมองแบบองค์รวมเข้ามาเพิ่มคุณค่าในการดูแลผู้ป่วย
- ใช้ gap analysis เพื่อตรวจสอบว่ามีข้อมูลวิชาการอะไรที่จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง

- ใช้ปฏิบัติการที่เกิดขึ้น หรือจุดอ่อนที่พบจากการทบทวนบันทึกเวชระเบียน เพื่อปรับปรุง
- เรียนรู้จากโรงพยาบาลอื่นว่ามีวิธีการดี ๆ อะไร

2.4 เชื่อมโยงการพัฒนาในหน่วยกับทิศทางขององค์กร

เมื่อผ่านบันไดขั้นที่ 1 มาแล้ว โรงพยาบาลน่าจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งเน้นสำหรับพัฒนาในแต่ละช่วงเวลา แต่ละหน่วยงานควรจะปรับทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับทิศทางของโรงพยาบาล เพื่อให้เกิดความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกัน

3. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การทบทวนบางอย่างเปรียบเสมือนการเจริญสติ ยิ่งทำบ่อยจะยิ่งฝังลึกเข้าไปในตัวผู้กระทำ และกลายเป็นธรรมชาติที่ไม่ต้องฝืน ไม่ต้องเตือน ยิ่งทำยิ่งเชี่ยวชาญ ยิ่งมองเห็นประเด็นได้ลึกซึ้งมากขึ้น เช่น การทบทวน C3THER ซึ่งทุกคนควรทำเป็นประจำทุกวัน ทำง่าย ๆ ทำฉบับสั้น ๆ จะทำให้เรามีความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเอื้ออาทร และเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้ป่วยในความรับผิดชอบของเรา

การพูดคุยเพื่อรับเสียงสะท้อนจากผู้ป่วยทุก ๆ วันก็ทำให้เราเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ป่วยได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เราตอบสนองต่อความต้องการของผู้ป่วยอย่างเป็นธรรมชาติ

4. ใช้เป็นจุดตั้งต้นและตัวจุดพลังส่งอย่างต่อเนื่อง

ทั้งหมดของกิจกรรมในบันไดขั้นที่ 1 คือการหาโอกาสพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อมิให้ปัญหาต่าง ๆ หลุดลอดไป กิจกรรมเหล่านี้จะต้องทำซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดหากเราเชื่อมั่นในแนวคิดและคุณค่าเรื่อง CQI

เราต้องถามคำถามพื้นฐานที่อยู่ในกิจกรรมหัวหน้าพาทำคุณภาพอยู่ทุกวัน

- ทำไมเรายังต้องพัฒนาคุณภาพ
- วันพรุ่งนี้ ตัวเราเองจะทำอะไรให้ดีขึ้น
- จะทำให้งานของเราง่ายขึ้นได้อย่างไร
- จะช่วยให้เพื่อนของเราทำงานได้ง่ายขึ้นอย่างไร
- จะทำให้ลูกค้าของเราได้รับคุณค่ามากขึ้นได้อย่างไร
- เราทำหน้าที่ตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรได้สมบูรณ์หรือยัง

เราต้องทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทุกครั้ง เราต้องฝึกทบทวนเพื่อเป็นการเจริญสติคุณภาพอยู่ทุกวัน

เราต้องนำโอกาสพัฒนาที่ได้รับมาวิเคราะห์ให้เป็นระบบ ดำเนินการพัฒนาร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง และสร้างผลลัพธ์ของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง

ส่งท้าย

โรงพยาบาลที่ได้รับกิตติกรรมประกาศว่าผ่านบันไดขั้นที่ 1 แล้ว แสดงว่าท่านเดินมาถูกทาง แต่จะหยุดทบทวนไม่ได้ ถ้าหยุดเมื่อไรก็เท่ากับถอยหลังไปอยู่ที่เดิม

โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรอง HA แล้ว ก็ยังต้องทำกิจกรรมทบทวนในบันไดขั้นที่ 1 เพราะนี่คือขั้นตอนของการ CHECK ซึ่งเป็นขั้นที่สำคัญที่สุดในกระบวนการคุณภาพ เป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ในมาตรฐาน HA บทที่ 9