

องค์กรเคออร์ดิก

คุณภาพในความเรียบง่ายและซับซ้อน*

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช

ทฤษฎีและวิธีปฏิบัติในการจัดการองค์กรในลักษณะที่เรียกว่า “องค์กรเคออร์ดิก” เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพและความสำเร็จขององค์กร เป็นแนวทางที่มีความเชื่อว่า

- สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่แน่นอน
- ในความซับซ้อน มีพลังแฝงอยู่ การบริหารจัดการแบบเคออร์ดิกจะสามารถดึงพลังแห่งความซับซ้อนและปรับตัวออกมาใช้สร้างความสำเร็จได้อย่างน่าพิศวง
- การจัดการแบบเคออร์ดิก นำไปสู่พลังสร้างสรรค์ที่สูงยิ่ง สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ไม่คาดฝันว่าจะทำได้
- การบริหารจัดการแบบ “ให้อำนาจ” (empower) แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะก่อผลดีกว่าการควบคุมสั่งการ (command & control)
- ความสำเร็จสูงสุดได้จากการทำงานแบบไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ส่วนที่กำหนดตายตัวมีเพียงความมุ่งมั่นเพื่อการกระทำภารกิจอันสูงส่ง (purpose)

นิยาม

คำว่า chaordic เป็นศัพท์ใหม่ ที่ตั้งขึ้นโดย Dee Hock อดีตประธานผู้ก่อตั้งบริษัท VISA International ผู้เขียนหนังสือ Birth of the Chaordic Age (1999) มาจากการเอาคำว่า chaos (ความไร้ระเบียบ) กับ order (ความเป็นระเบียบ) มารวมกัน

chaordic เป็นคำคุณศัพท์ หมายถึง ลักษณะของสิ่งมีชีวิต องค์กร หรือระบบซึ่งผสมผสานระเบียบและความไร้ระเบียบอย่างกลมกลืน หรือหมายถึง มีรูปแบบที่ไม่ไร้ระเบียบ แต่ก็ไม่เป็นระเบียบ และหมายถึงลักษณะที่เป็นไปตามหลักการพื้นฐานของวิวัฒนาการและธรรมชาติ

* บรรยายในการประชุมระดับชาติ “การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล” ครั้งที่ 3 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ 24 มกราคม 2545

ความซับซ้อน (Complexity)

การศึกษา “ศาสตร์แห่งความซับซ้อน” (The Science of Complexity) ดำเนินการอย่างเป็นทางการมาเป็นเวลาประมาณ 20 ปี ที่ Santa Fe Institute ในรัฐนิวเม็กซิโก สหรัฐอเมริกา เป็นศาสตร์ที่ทำให้ “กระบวนทัศน์” ใหม่ทางวิทยาศาสตร์ชัดเจนขึ้น คือ เปลี่ยนจากกระบวนทัศน์ นิวตัน-เดการ์ตส์ ที่มองโลกแบบกลไก มองแบบแยกส่วน มาเป็นกระบวนทัศน์แห่งความซับซ้อน ที่ส่วนต่าง ๆ เชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันและกัน

ในความเป็นจริงแล้ว กระบวนทัศน์แห่งความซับซ้อนเริ่มมาพร้อม ๆ กับความรู้ด้านควอนตัมฟิสิกส์ คือ เป็นเวลาประมาณเกือบร้อยปีมาแล้ว

ศาสตร์แห่งความซับซ้อนเป็นเรื่องเข้าใจยาก มีการศึกษาจากมุมมองของหลากหลายศาสตร์ เช่น เศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ AI (Artificial Intelligence) ชีววิทยา วิศวกรรม เป็นต้น นั่นคือ ศาสตร์แห่งความซับซ้อนเป็นศาสตร์ที่บูรณาการหลายศาสตร์เข้าด้วยกัน และการศึกษาอาศัยความก้าวหน้าของคอมพิวเตอร์ในการประมวลข้อมูลที่มีมากมายและหลากหลาย

มีวารสารที่ตีพิมพ์ผลงานวิจัยเรื่องความซับซ้อน ความไร้ระเบียบ (Chaos) โดยเฉพาะ มีตำราและหนังสือสำหรับคนทั่วไปตีพิมพ์ออกมานับร้อยเล่ม ผู้สนใจโปรดอ่าน Waldrop MM. Complexity. New York: Touchstone, 1992 และ Capra F. The Web of life : A New Synthesis of Mind and Matter. London : Flamingo, 1997

ในที่นี้จะกล่าวถึงศาสตร์แห่งความซับซ้อนอย่างย่อที่สุด พอเป็นพื้นฐานความเข้าใจองค์กรเคอร์ติกเท่านั้น รวมทั้งความรู้ของผู้เขียนก็มีจำกัดด้วย

- มีทั้งความเป็นระเบียบ (order) และความไร้ระเบียบ (chaos) อยู่ด้วยกัน
- องค์ประกอบหรือชิ้นส่วนมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (non-linear) และปฏิสัมพันธ์นั้นมีลักษณะเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง
- การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะทั้งแบบต่อเนื่อง (continuous) และแบบไม่ต่อเนื่อง
- ผลที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างชิ้นส่วน ไม่สามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ในบางกรณีการกระทำที่ส่วนย่อยเพียงเล็กน้อย อาจก่อผลกระทบที่รุนแรง ที่เรียกว่า **Butterfly Phenomenon** คือ ผีเสื้อกระพือปีก ณ จุดหนึ่ง ก่อผลกระทบลูกโซ่ จนในที่สุดเกิดลมพายุ ณ อีกจุดหนึ่งไกลออกไปหลายพันกิโลเมตร

- ผลรวมของชิ้นส่วนที่รวมแบบคณิตศาสตร์ ไม่เท่ากับภาพรวมของทั้งหมด
- ในสภาวะที่ถึง “จุดวิกฤต” จะเกิดการจัดรูปแบบตนเอง (self organize) หรือมีการ “ผุดบังเกิด” (emergence) ของสภาพใหม่
- จุดเน้นไม่ใช่ที่บุคคล วัตถุ หรือสิ่งของ แต่อยู่ที่ “ความสัมพันธ์” หรือ “กระบวนการ”
- เป็นสภาพที่ห่างไกลจากความสมดุล และไม่เสถียร เกิดการจัดตัวเป็นระบบ (order) ใหม่ได้ง่าย
- มีความขัดแย้งหรือสภาพตรงกันข้าม (paradox) อยู่ภายในตัวเอง

ความขัดแย้งหรือสภาพตรงกันข้ามของความซับซ้อน

- **ทั้งใช่และไม่ใช่** โรงพยาบาลบ้านแพ้ว เป็นหน่วยราชการหรือไม่ คำตอบคือ ทั้งใช่และไม่ใช่ ใช่เพราะโรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นโรงพยาบาลของรัฐ ใช้เงินงบประมาณแผ่นดิน ไม่ใช่เพราะโรงพยาบาลบ้านแพ้วไม่ใช่กฎระเบียบของราชการ สามารถตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบของตนเองได้ เพราะเป็นองค์การมหาชน
นายแพทย์วิจารณ์ เป็นคนดี ใช่หรือไม่ คำตอบคือ ทั้งใช่และไม่ใช่ ใช่เพราะนายแพทย์วิจารณ์เป็นคนซื่อสัตย์และมีข้อดีอีกหลายอย่าง ไม่ใช่เพราะลูกเมียอาจเห็นว่าทุ่มเทเวลาให้แก่งานมากเกินไป ไม่ค่อยเอาใจใส่ลูกเมีย
- **เป็นทั้งสองอย่าง (both and) ไม่ใช่ เป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง (either or)** สิ่งที่ซับซ้อนจะไม่มีลักษณะ 2 ขั้ว เช่น ดำ-ขาว เลว-ดี แต่จะมีลักษณะผสมผสานระหว่าง 2 ขั้ว คือเป็นสีเทา หรือดำ ๆ ต่าง ๆ
การตรวจเอ็กซเรย์ปอดในการตรวจร่างกายประจำปี เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษ คำตอบคือ ในบางรายอาจเป็นประโยชน์ แต่มองในภาพรวม ประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย
- **องค์ประกอบหรือชิ้นส่วนพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (interdependent) และในขณะเดียวกันก็เป็นอิสระจากกัน (independent) ด้วย**
โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และในขณะเดียวกันแต่ละโรงพยาบาล ก็เป็นอิสระในการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ในบริบทที่เป็นที่ยอมรับในสังคม)
- **มีทั้งความเรียบง่ายและความซับซ้อน**
หากมองในระดับกระบวนการที่ธรรมดา ๆ อาจเห็นความซับซ้อนยุ่งเหยิง แต่เมื่อมองในกระบวนการที่ศึ้นใหม่ อาจเห็นความเรียบง่ายและเป็นระเบียบ คือ เป็นระเบียบใน “ระดับ” (order) ที่สูงขึ้น

สังคม-การเมืองไทยในปัจจุบัน มองเห็น ๆ เห็นความยุ่งเหยิงเป็นอย่างมาก แต่หากมองในกระบวนทัศน์ใหม่ จะเห็นว่าการเมืองไทยกำลังอยู่ในกระบวนการปรับตัวไปเป็น “การเมืองของประชาชน”

- **มีทั้งความตาย หรือการสิ้นสุด (death) และการเกิดใหม่ (renewal)**

ในระบบแห่งความซับซ้อน การตายและการเกิดใหม่เป็นของธรรมดา ต้องมีความตาย จึงจะมีการเกิดใหม่ได้ และการเกิดใหม่ก็เป็นหนทางไปสู่ความตาย การตายและการเกิดใหม่จึงเป็นสองขั้วของสิ่งเดียวกัน

ความไร้ระเบียบ (Chaos)

ความไร้ระเบียบ (chaos) เป็นพฤติกรรมซึ่งเมื่อมองอย่างผิวเผิน มีลักษณะไร้ทิศทางและไม่แน่นอน คาดคะเนไม่ได้ แต่เมื่อมองให้ลึกลงไป จะพบว่ามีกำหนดสถานภาพในอนาคตไว้แล้ว (deterministic) และมีสภาพความเป็นระเบียบแฝงอยู่

สภาพไร้ระเบียบ พบในระบบที่มีพลวัตแบบที่ความสัมพันธ์ไม่เป็นเส้นตรง เมื่อองค์ประกอบต่าง ๆ เลยระดับวิกฤต ก็จะเป็นสภาพไร้ระเบียบ แต่เมื่อเลยระดับวิกฤตไปอีกทางหนึ่ง ก็จะได้สภาพที่เป็นระเบียบ

ในสภาพที่ไร้ระเบียบเช่นนี้ การใส่พลัง (พลังงาน การลงทุน การจัดการ ฯลฯ) เข้าไปเพียงเล็กน้อย อาจก่อผลลัพท์มหาศาล

ดังนั้น ในองค์กรคุณภาพ หากเพิ่มกระบวนการของการจัดการแบบเคอร์ติก โดยที่ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย อาจก่อผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมากมาย

ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (Complex Adaptive System)

คำว่า “ซับซ้อน” (complex) หมายถึง มีความแตกต่างหลากหลาย (diversity) ซึ่งอาจแตกต่างกันในขนาด ความคิด คุณภาพ คุณสมบัติ ฯลฯ ขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนภายในระบบ ส่วนคำว่า “มีการปรับตัว” (adaptive) หมายถึง มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวจึงเป็นระบบที่มีความสามารถต่อการรับข้อมูลจากภายนอก นำเข้ามาเชื่อมโยงกับความรู้เดิม เกิดเป็นการเรียนรู้ใหม่ สำหรับใช้ในการปรับตัว ยิ่งมีความซับซ้อนมาก ก็จะมีความสามารถในการปรับตัวเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีกว่า ดังนั้น ความซับซ้อนจึงเป็นฐานสำหรับนวัตกรรมและการดำรงอยู่ในระยะยาวของระบบ

- ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวมักฝังอยู่ในระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว ฝังตัวอยู่เป็นทอด ๆ ในลักษณะที่เรียกว่าเป็น fractal fractal ที่เรียบง่ายเมื่อมีการจัดเรียงตัวกันในรูปแบบที่ซ้ำ ๆ อาจเกิดรูปแบบใหม่ที่ซับซ้อน นอกจากนั้นองค์ประกอบหรือชิ้นส่วนยังไม่ได้อยู่หนึ่ง ๆ แต่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างยุ่งเหยิง ทำให้เกิด “การผุดบังเกิด” ของ “ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว” ขึ้น
- ผุดบังเกิดขึ้นจากการจัดตัวกันเองภายในระบบ ไม่ใช่โดย “การออกแบบ” จากภายนอก
- มีวิวัฒนาการร่วมกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบ โดยการรับพลัง (พลังงาน ปัญญา ฯลฯ) จากภายนอก และในขณะเดียวกันก็รับรู้และปรับตัวตามแรงบีบคั้นจากภายนอกด้วย
- เรียนรู้กลยุทธ์ใหม่ ๆ จากประสบการณ์
- ขึ้นอยู่กับประวัติศาสตร์ของระบบ เนื่องจากประวัติศาสตร์เป็นตัวกำหนดการเรียนรู้และการปรับตัว
- ปริมาณไม่สำคัญเท่าคุณภาพและแบบแผน (pattern) หรือกระบวนการ (process)
- การทำความเข้าใจองค์ประกอบหรือชิ้นส่วนของระบบ ต้องทำความเข้าใจภายใต้บริบทของภาพรวม
- ความเชื่อมโยงถึงกันระหว่างองค์ประกอบหรือชิ้นส่วน โดยมีปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นเส้นตรง
- มีระบบการรับสัญญาณจากภายนอก และภายในระบบ เพื่อการเรียนรู้
- รับรู้และเรียนรู้ในทุกระดับ ไม่ใช่เฉพาะชิ้นส่วนระดับ “สมอง” เท่านั้น

องค์กรกึ่งอลเวง (เคออร์ติก)

เราทำความเข้าใจเรื่อง ความซับซ้อน ความไร้ระเบียบ ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว เพื่อจะให้เห็นว่าในความเป็นจริงแล้ว องค์กรทุกองค์กรเป็นระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว และอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและปรับตัวด้วย ซึ่งหมายความว่าองค์กรทั้งหลายจะต้องตระหนักว่า องค์กรดำรงอยู่ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัด

องค์กรให้มีความสามารถในการปรับตัวและปรับการจัดรูปแบบองค์กร (self-organizing) โดยมีเป้าหมายคือ สามารถปฏิบัติภารกิจที่กำหนด (purpose) ได้เป็นอย่างดี

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรที่เน้นคุณภาพของผลงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน จะต้องรู้จักการจัดการแบบกึ่งอลเวงหรือเคออร์ติก

องค์กรกึ่งอลเวง มีลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) มีความมุ่งมั่น (purpose) และหลักการ (principle) ที่มั่นคง ความหมายของ “ความมุ่งมั่น” และ “หลักการ” จะกล่าวถึงในตอนต่อไป
- (2) จัดรูปแบบหน่วยงานกันเอง (self-organize) และควบคุมกันเอง (self-govern) ทั้งในองค์กรใหญ่และในหน่วยย่อย
- (3) องค์กรใหญ่มีหน้าที่ส่งเสริม (enable) การทำงานของหน่วยย่อย
- (4) รวมพลังจากรอบด้าน สร้างเอกภาพจากภายใน
- (5) กระจายอำนาจ สิทธิ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์
- (6) เจริญงอกงามขึ้นท่ามกลางความหลากหลาย ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลง
- (7) ใช้ความขัดแย้ง และความเป็นสองขั้วในสิ่งเดียวกัน (paradox) อย่างสร้างสรรค์
- (8) หลีกเลี่ยงการควบคุมและสั่งการ
- (9) ใช้ความร่วมมือและการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์
- (10) เรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม อย่างเป็นวงจร
- (11) ให้อิสระในการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์ หรือตัดสินใจ
- (12) ส่งเสริมความเป็นมนุษย์ และการมองโลกอย่างมีชีวิต จิตใจและวิญญาณ
- (13) ไม่สามารถบริหารจัดการได้ แต่ใช้ภาวะผู้นำได้

ภาพซ้อน 6 ภาพขององค์กรกึ่งอลเวง

การพัฒนาองค์กรกึ่งอลเวง จะต้องใช้ “กระบวนการ” การคิดและทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กร ที่เรียกว่า participant โดยจะต้องพิจารณาภาพขององค์กรร่วมกันซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเห็นภาพร่วมกันหรือเห็นพ้องกัน ในบริบทหรือกระบวนการที่สัมพันธ์เดียวกัน โดยที่กระบวนการดังกล่าวจะต้องใช้ทั้งข้อมูล เหตุผล และคุณค่าหรือความเชื่อ กล่าวคือ ใช้ทั้งสมองซีกซ้ายและซีกขวาอย่างสมดุลกัน ภาพ 6 ภาพซ้อนดังกล่าว ได้แก่

- (1) **ความมุ่งมั่น (Purpose)** มีความหมายมากกว่าเป้าหมาย อาจคล้าย ๆ วิสัยทัศน์ร่วมกับพันธกิจขององค์กร แต่มีความหมายเชิงคุณค่า ความเชื่อ และจิตวิญญาณ อยู่ด้วย เป็น

ประโยชน์อื่น ๆ ที่แสดงเป้าหมายอันสูงส่งที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือสร้างเอกภาพในท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายของคนในองค์กร เป็นถ้อยคำที่มีพลัง ที่สมาชิกขององค์กรกลับเข้าไปทบทวนการกระทำหรือวิธีการกับถ้อยคำที่ระบุ “ความมุ่งมั่น” อยู่บ่อย ๆ ความมุ่งมั่นนี้มีลักษณะมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างความมุ่งมั่นของ “โรงพยาบาลปฐมบริการ” : เป็นผู้นำด้านการแพทย์ครอบครัว

(2) **หลักการหรือหลักปฏิบัติ (Principle)** เป็นหลักสำหรับให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกัน มีมิติด้านค่านิยม ความเชื่อ หรือจิตวิญญาณ อยู่ด้วย และเป็นเครื่องมือสร้างเอกภาพท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกองค์กร และหลักการบางข้ออาจมีลักษณะขัดแย้งกัน ทำให้เกิดสภาพความเครียดอันเกิดจากความริเริ่มสร้างสรรค์ (creative tension)

ตัวอย่างของหลักปฏิบัติ

- สมาชิกมีสิทธิรวมตัวกันได้เอง เพื่อปฏิบัติภารกิจตามความมุ่งมั่นและภารกิจขององค์กร
- มอบอำนาจตัดสินใจไว้ ณ จุดปฏิบัติงาน หรือใกล้จุดปฏิบัติงานมากที่สุด
- สร้างความพร้อมใจ ไม่ใช่บังคับ ในการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง
- ทำงานให้แก่องค์กรเต็มเวลา ไม่มี “งานแฝง” ใด ๆ

2 P แรก คือ Purpose กับ Principles เป็นส่วนที่ทุกคนที่เป็นภาคีหรือสมาชิกขององค์กรจะต้อง “ยึดมั่น” และทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีความมั่นคงถาวร ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ๆ

(3) **ภาคีหรือสมาชิกขององค์กร (Participants)** เป็นการมองผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในฐานะของ “ผู้มีส่วนร่วม” ร่วมกันกำหนดภาพซ้อนทั้ง 6 ภาพขององค์กร และร่วมชะตากรรมด้วยกัน หากองค์กรประสบผลสำเร็จเจริญก้าวหน้า ก็ร่วมได้รับผลดี หากองค์กรล้มเหลว ก็ร่วมรับผลร้าย ภาคีอาจเป็นบุคคลหรือเป็นองค์กร ที่แสดงบทบาทที่หลากหลาย และหลากหลายระดับของความรับผิดชอบ เชื่อมโยงส่งเสริมสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นเสมือนระบบนิเวศน์ ซึ่งในบางกรณีอาจควบคุมซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ก็ได้

ความพึงพอใจของภาคีขององค์กร ไม่ใช่แค่เพียงความสำเร็จขององค์กร แต่ยังรวมถึงการได้บรรลุอุดมการณ์ร่วมกันด้วย

(4) **หลักการจัดระบบการทำงาน (Organization Concept)** เป็นหลักการจัดความสัมพันธ์ภายในองค์กร ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้จินตนาการ ความคิดเชิงคุณค่า และคำนึงถึงความไม่แน่นอน จัดองค์กรแบบเปิดกว้าง (inclusive) มีหลายศูนย์ (multicentric)

และกระจายอำนาจ (distributive) เปิดโอกาสให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร สามารถจัดรูปแบบตัวเอง (self-organize) และปรับตัวเอง (self-evolving) ภาควิชาหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของและกำกับดูแลในส่วนของตน “คณะกรรมการ” ดูแลเฉพาะภาพรวม มีการจัดองค์กรอย่างหลากหลาย (diverse) และเปิดโอกาสให้มีการปรับตัวได้ง่าย (adaptive) แต่ในขณะเดียวกันก็มั่นคงเหนียวแน่นต่อความมุ่งมั่น (purpose) และหลักปฏิบัติ (core principles)

(5) **ธรรมนูญ (Constitution)** คือ กฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กรนั่นเอง เป็นข้อตกลงทั้ง “ทางใจ” และทางกฎหมาย เป็นเครื่องมือดำรงอยู่ในสังคม กำหนดสถานะขององค์กรในสังคม และเป็นเครื่องมือให้องค์กรสามารถบรรลุความมุ่งมั่น โดยปฏิบัติตามหลักปฏิบัติ กำหนดภาคี และหลักการจัดระบบการทำงาน ไว้อย่างชัดเจน การเขียนธรรมนูญจะต้องเขียนแบบมีส่วนร่วม โดยอาจมีทีมยกร่าง และกระบวนการเขียนสำคัญกว่าสาระในธรรมนูญ เพราะส่วนที่เป็นนามธรรมหรือจิตวิญญาณอาจไม่สามารถเขียนลงในธรรมนูญได้ แต่ทำให้ชัดเจนในหมู่ภาคีผู้ปฏิบัติงานได้ในกระบวนการเขียน

(6) **กิจกรรมหรือบริการ (Practices)** เป็นส่วนที่ปรับได้ตามสถานการณ์แวดล้อม โดยที่องค์กรยังมั่นคงอยู่กับความมุ่งมั่นที่กำหนดไว้ มุ่งบริการหรือผลิตภัณฑ์ตามความพึงพอใจของลูกค้า สามารถกำหนดบริการได้อย่างยืดหยุ่น และตัดสินใจ ณ จุดใกล้ลูกค้าที่สุด และมีการปรับปรุงบริการอยู่ตลอดเวลาจากผลการสอบถามความเห็นของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

- ตัวอย่าง : บริการของโรงพยาบาลปฐมบริการ (การแพทย์ครอบครัว)
- บริการการแพทย์ปฐมภูมิ (ตั้งรับ)
 - บริการเยี่ยมบ้าน (ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค บำบัดรักษาโรคเรื้อรัง บริการผู้สูงอายุ)
 - บริการรถฉุกเฉิน
 - บริการหน่วยฉุกเฉิน
- เป็นต้น
- บริการเหล่านี้ปรับเปลี่ยนจุดเน้นหรือเพิ่ม-ลดได้ตามสภาพความต้องการของผู้ใช้บริการ

การพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรกึ่งออลเวงนั้น **ลำดับความคิด**ในภาพซ้อน 6 ภาพมีความสำคัญมาก คือ ต้องเรียงลำดับก่อนหลังตาม PPPOC คือ การคิดรูปแบบขององค์กร (organization) ต้องมาที่หลังความมุ่งมั่น (purpose) หลักการทำงาน (principles) และต้องพิจารณาลักษณะของภาคี (participants) ประกอบด้วย จะเห็นว่าในสังคมไทยมักทำผิด คือ เอา O มาก่อน P ยิ่งในระบบราชการด้วยแล้วมักเสี่ยงไม่ได้ที่จะมี C (constitution) ก่อน คือ ออก

พระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน แต่ถ้า C นั้นกำหนดไว้เพียงกว้าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติตีความ PPP ได้อย่างอิสระพอสมควร เช่น กรณี สกว. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย) และสวรส. (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข) ก็สามารถพัฒนาเป็นองค์กรกึ่งอเนกประสงค์ที่มีความสำเร็จได้ องค์กรกึ่งอเนกประสงค์ที่มีชื่อเสียงที่สุดคือ VISA International

เงื่อนไขสำคัญของการเป็นองค์กรกึ่งอเนกประสงค์

- อิสรภาพ (freedom) ของภาคี ในการที่จะใช้สติปัญญาความคิดริเริ่มที่มีอยู่อย่างไม่มีสิ้นสุดของมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยึดมั่นในความมุ่งมั่น และหลักปฏิบัติ อันเป็นอุดมการณ์ร่วมขององค์กร
- เคารพและเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นและตนเอง และในขณะเดียวกันก็ตระหนักในข้อจำกัดของมนุษย์ด้วย
- ใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน
- ให้เกียรติ ให้อำนาจ (empowerment)ผู้อื่น โดยที่ผู้รับอำนาจก็ตระหนักในความพอดีของการใช้อำนาจนั้น
- เป็นทั้งระบบเปิดและระบบปิด เปิดรับความรู้และการตรวจสอบจากภายนอก และเป็นระบบปิดในความหมายที่มีความเพียงพอในตนเองที่จะสร้างสรรค์ในระดับ (order) ที่สูงขึ้น
- ควบคุมโดยการวัดผลสำเร็จ (ผลลัพธ์ --- output) และผลกระทบ (impact) ตาม PP คือ ความมุ่งมั่น (purpose) และกิจกรรมหรือบริการ (practices) ที่กำหนดไว้

ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์กรแห่งคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสำเร็จ ต้องมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรกึ่งอเนกประสงค์มีการจัด 6 องค์กรประกอบ (6 ภาพซ้อน) ขององค์กรให้มีกลไกสำหรับการเปลี่ยนแปลงบูรณาการอยู่ทั้งในร่างกาย จิตใจ และวิญญาณ ขององค์กร

หนังสือ Breaking the Code of Change. Beer M, Nohria N (Eds.). Harvard Business School Press, 2000 บอกว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการขององค์กรกึ่งอเนกประสงค์ก็อาจยังไม่พอสำหรับองค์กรที่มีปัญหาหมักหมมมานาน เนื่องจากองค์กรกึ่งอเนกประสงค์ใช้ Theory O (Organizational Capability – Driven Change) ซึ่งมีข้อจำกัดในหลายสถานการณ์ หนังสือเล่ม

ดังกล่าวเสนอให้ใช้ Theory O ร่วมกับ Theory E (Economic Value – Driven Change) โดยที่ทฤษฎีทั้งสองมีลักษณะสำคัญที่แตกต่างกัน 5 ประการดังนี้

Purpose & Means	Theory E	Theory O
Purpose	Maximize economic value	Develop organizational capabilities
Leadership	Top-down	Participative
Focus	Structure & Systems	Culture
Planning	Programmatic	Emergent
Motivation	Incentives lead	Incentives lag

สรุป

องค์กรกึ่งอลเวง มีจุดแข็งที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกองค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ ใช้อุดมการณ์เป็นเป้าหมายร่วม เป็นเครื่องมือรวมพลังของคนในองค์กร อุดมการณ์แห่งคุณภาพ เพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการ และเพื่อประโยชน์ของสังคมไทย จะเป็นประทีปและเป็นพลังขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้า ชี้อเสียงและเกียรติคุณขององค์กรและสมาชิกขององค์กร แต่องค์กรกึ่งอลเวง ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและปรับตัวเปลี่ยนแปลง ดังนั้นทฤษฎีที่เน้นโดยองค์กรกึ่งอลเวงอาจจะไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลงหลายทฤษฎีไปพร้อม ๆ กัน.
