

“นโยบายการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มอ.” \*

บรรยายโดย

รองศาสตราจารย์ นายแพทย์กิตติ ลีมอภิชิต

คณบดี คณะแพทยศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เรียบเรียงจากการถอดเทปคำบรรยายโดย

ศาสตราจารย์นายแพทย์พิเชฐ อุดมรัตน์

---

\* บรรยายใน “วันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เค้าคู่กันฟัง” (Knowledge Sharing Day) ของคณะแพทยศาสตร์ มอ.  
ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2548

## “นโยบายการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มอ.” \*

บรรยายโดย รศ.นพ.กิตติ ล้อมภิชาติ

เรียบเรียงคำบรรยายโดย ศ.นพ.พิเชฐ อุดมรัตน์

สวัสดิ์พวกเราทุกคนครับ ก็เป็นความสุขอีกวันหนึ่งที่ได้มาเจอกับพวกเราในวันนี้ สำหรับเรื่อง Knowledge management (KM) นั้น เป็นสิ่งที่มนุษยชาติได้ทำมาตั้งนานแล้ว เพราะตั้งแต่มีมนุษย์ เราก็เริ่มมีการเก็บความรู้กันแล้ว วันนี้จึงจะมาเชิญชวนพวกเราให้มาทำความเข้าใจกับความหมายของ KM รวมทั้งนโยบายและวิธีการที่คณะแพทยศาสตร์จะนำ KM มาใช้ ผมคงต้องเรียนพวกเราว่า เรื่องการจัดการความรู้ในคณะแพทยนี้ ยังไม่มีรูปแบบหรือต้นแบบที่ดีที่สุด เราน่าจะเป็นคณะแพทยศาสตร์แห่งแรก ๆ ที่ตั้งใจว่าจะบริหารจัดการเรื่องนี้ ให้เป็นอย่างดีครับ

ก่อนอื่นคงต้องทำความเข้าใจกันก่อนว่า Knowledge Management หมายถึงการบริหารจัดการความรู้ในกลุ่มคนหรือองค์กรนะครับ ที่นี้ความรู้ของบุคคลแต่ละคน ท่านต้องจัดการตัวของท่านเอง ระบบของคณะจะไม่ไปจัดการให้ ถ้าพวกเราเรียนเรื่อง Knowledge Management เราจะรู้ว่า ถ้าตัวเราสามารถจะจัดการความรู้ของเราได้ และอยู่ในรูปแบบที่ถูกต้อง เราจะเก่งกว่านี้หลายเท่า คือการจัดการความรู้สำหรับตัวเราเองมันก็ไม่ง่ายอยู่แล้ว แต่การจัดการความรู้ขององค์กรหรือของหน่วยงาน ก็จะอาศัยอะไรบางอย่างซึ่งไม่เหมือนกับตัวเรา นี่คือความหมายของ Knowledge Management คือการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปนะครับ

ถ้าถามผมในฐานะที่ผมเป็นประธานคณะกรรมการพัฒนาบริหารความรู้ของคณะ และเป็นคณบดี ผมก็ต้องตอบให้ได้ว่าทำไมคณะแพทยถึงต้องทำ KM มันเป็นแฟชั่นรีเปล่ามันมาแล้วเดี๋ยวมันก็จะไป เหมือนกับ Reengineering รีเปล่าเมื่อสักประมาณ 10 ปีที่แล้ว มีคนพูดถึง Reengineering กันมาก แต่ตอนนี้กลับมีคนพูดถึงน้อย แท้ที่จริงแล้ว KM เกิดตามหลัง Reengineering ในสมัยที่เกิด Reengineering นั้น จะมีการลดคน เรียกว่าจากองค์กรที่มีเป็นหมื่นจะลดเหลือระดับพัน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ขึ้นมาในองค์กรที่ทำ Reengineering ก็คือคนส่วนหนึ่งในองค์กรที่ออกไป เขาได้เอาความรู้ติดตัวเขาออกไปด้วย

---

\* บรรยายใน “วันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เล่าสู่กันฟัง” (Knowledge Sharing Day) ของคณะแพทยศาสตร์ มอ. ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2548

ซึ่งองค์กรไม่มีตัวแทน พอคนนั้นออกไปแล้วองค์กรก็จะเกิดความเดือนร้อน เพราะว่าไม่ได้ได้จับความรู้เอาไว้ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นเอกชน หลาย ๆ แห่งก็จะเกิดรวนขึ้นมา จึงมีความคิดว่า เอ๊ะ! ถ้าคนที่อยู่ในองค์กรนาน ๆ แล้วหายไป ความรู้และประสบการณ์ที่เขาทำอยู่กับองค์กร มันจะหายไปด้วย องค์กรนั้นน่าจะขาดทุนมาก เพราะต้องไปพัฒนาคนใหม่เข้ามา จึงเกิดความคิดขึ้นว่า ต้องพยายามเก็บความรู้ หรือว่าสร้างความรู้ในองค์กรขึ้นมาให้ได้ คณะแพทยศาสตร์เรา ถ้าเป็นมนุษย์ก็กำลังอยู่ในวัยทำงาน เพราะเรามีอายุประมาณ 30 กว่าปีแล้ว เรียกว่าเป็นวัยที่ active มาก ถามว่า คณะแพทยศาสตร์มีความรู้ที่อยู่ในตัวองค์กรมากน้อยแค่ไหน ถ้าเราสามารถที่จะทำให้องค์กรเก็บความรู้ไว้ได้มาก เราก็น่าจะมีประโยชน์มากขึ้นนะครับ

คราวนี้ มาดูความหมายของความรู้กันก่อนว่าคืออะไร ความรู้แท้ที่จริงก็คือข้อมูลที่ถูกรับมาเป็นสารสนเทศ และเราเก็บเข้ามาจดจำเป็นความรู้เพื่อเอาไว้ใช้ สิ่งนั้นก็จะเป็น Knowledge แล้วถ้าเราสามารถที่จะเก็บ Knowledge ไว้เพื่อไปปรับใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็จะกลายเป็นปัญญาของเรา ซึ่งเหตุการณ์อะไรเฉพาะหน้านั้น เราไม่ได้เจอบ่อย ๆ เราก็ต้องนำความรู้ทั้งหลายมาปรับใช้ ก็คือการใช้ปัญญานะครับ

สำหรับชนิดของความรู้ นั้น ถ้าพวกเราไปอ่านหนังสือด้าน Knowledge Management ก็จะมีเต็มไปหมด ซึ่งผมคงไม่พุดลงไปรายละเอียด

ไม่ว่าเราจะรู้ว่าสิ่งนั้นเรียกอะไร ?

สิ่งนั้นใช้อย่างไร ?

สิ่งนั้นอยู่ที่ไหน ?

เราจะไปทำอะไร ?

ไปอย่างไร ?

ที่ไหน ?

เรารู้ว่าใครรู้อะไร คนนี้เป็นใคร ตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นอย่างไร อันนั้นก็คือความรู้ของเราทั้งหมด ซึ่งมันจะมีประโยชน์ทั้งนั้นไม่ว่าวันใดก็วันหนึ่ง เพราะความรู้แต่ละเรื่องก็จะมีประโยชน์ของมันเอง เช่นเราควรจะรู้ว่าอะไรควรจะทำก่อน อะไรควรจะทำหลัง อะไรควรจะทำเมื่อไหร่ อันนี้เป็นความรู้ที่สำคัญ ความรู้ที่รู้ว่าจะทำอย่างไร คือทักษะในการทำงาน จะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุด คือถ้าทุกคนมี Know How มันก็จะทำให้งานทุกอย่างง่ายขึ้น ถ้าสามารถจะรู้ได้ด้วยว่า Know Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น ก็จะยิ่งเป็นความรู้ที่ดีกว่าขึ้นไปอีก ถ้าเราทบทวนงานเราอยู่เรื่อย ๆ ว่าทำไม เอ๊ะ! งานเราทำไมต้องทำตาม

ขั้นตอนที่เราเคยทำอยู่ บางครั้งเราจะพบคำตอบที่ดีกว่านั้น ว่าแท้ที่จริงแล้ว ขั้นตอน 10 ขั้นที่เราทำอยู่ทุกวัน มันไม่มีประโยชน์และเสียเวลาไปซะหมด ขั้นตอนที่สำคัญ อาจจะมีอยู่เพียง 4-5 ขั้นตอนเอง เราก็จะสามารถลดเวลาลดขั้นตอนในการทำงานของเราได้

ถ้าเราอ่านเรื่อง Knowledge Management เราก็จะเจอคำเฉพาะของ KM ในเรื่องชนิดของความรู้ ก็คือ Explicit Knowledge กับ Tacit Knowledge พวกเราที่เคยฟังอาจารย์วิจารณ์ ก็จะรู้จักคำทั้งสองนี้ คำว่า Tacit Knowledge คือความรู้ที่อยู่ในหัวของแต่ละคน ซึ่งต้องพูดหรือต้องบอกให้ฟังหรือทำให้ดูแต่เขียนออกมาไม่ได้ ถึงเขียนได้แต่ก็เขียนได้ไม่หมด เป็นความรู้กึ่งทักษะ เป็นทักษะเฉพาะตัวเลย เช่น ศิลปินสามารถที่จะบรรเลงเพลงหรือวาดภาพได้สวยงามมาก เขาอาจจะสอนเราได้ว่าสีนี้ผสมสีนี้ได้สีนี้ เวลาวาดไป ได้อย่างนี้ แต่ วาดรูปให้สวยเท่ากันไม่ได้ ก็คือ Tacit Knowledge จริง ๆ จะถ่ายทอดได้ยากมาก ว่าคุณจะทำอย่างไรถึงจะวาดรูปได้เหมือนฉัน จะยากมาก นั่นคือ Tacit ที่แท้จริง

ความรู้อีกอย่างหนึ่งคือ Explicit Knowledge คือความรู้ที่สามารถเขียนออกมาได้ สามารถจะบันทึกได้ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบไหนก็ตาม และทำให้ผู้อื่นหรือคนอื่นมาศึกษาเรียนรู้ต่อได้ เราเรียกว่า Explicit Knowledge ในระดับองค์กร องค์กรใดก็ตามที่ใช้ Tacit Knowledge น้อยในการบริหารจัดการ องค์กรนั้นก็จะไม่ค่อยซับซ้อน(Complexity) คือ คนเก่าออกไปคนใหม่เข้ามา ก็ไม่มีปัญหา เพราะว่าทดแทนกันได้ง่าย เนื่องจากงานที่ทำอยู่ใช้แต่ Explicit Knowledge ซึ่งเรียนรู้ได้เร็ว แต่ในทางกลับกันในบางองค์กรที่ใช้ Tacit Knowledge เป็นหลัก และใช้ Explicit Knowledge น้อย องค์กรนี้ก็จะลำบากมาก ในแง่ที่ว่า คุณเปลี่ยนคนเกือบไม่ได้เลย เนื่องจากจะเกิดปัญหาในการทำงานทันที เพราะ Tacit Knowledge ที่เกิดขึ้นคือ ทักษะและประสบการณ์ส่วนตัวของบุคลากรนั้นถ่ายทอดกันยาก

งานหลายส่วนในคณะแพทยศาสตร์ของเรา จะเป็น Complexity คือใช้ Tacit Knowledge เยอะ อย่างเช่น อาจารย์ที่เชี่ยวชาญในโรคใดโรคหนึ่ง ถ้าอาจารย์คนนั้นหายไป กว่าเราจะสร้างอาจารย์ให้เก่งเท่ากับอาจารย์คนเดิม ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะหลาย ๆ อย่างของ Tacit Knowledge จะเกิดจากประสบการณ์ที่ทำงานมานาน เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตและเก็บไว้อยู่ในตัวเอง บางทีถึงเขาจะถ่ายทอดให้ไว้แต่ก็ถ่ายทอดได้ไม่หมด หรือไม่สามรถถ่ายทอดได้ชัดเจน

คราวนี้ในการบริหารจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ เนื่องจากมีความรู้หลากหลายมากอย่างที่เรียนแล้วว่า เกือบทุกอย่างที่เรามีอยู่ เรียกว่าความรู้ได้หมดเลยนะครับ แต่ความรู้ที่เราจะนำมาบริหารจัดการในคณะแพทย์หรือในหน่วยงานของคณะแพทย์นั้น

คณะกรรมการ KM เห็นว่าควรจำกัดเพียง 3 เรื่องก่อน เพื่อที่จะให้เราสามารถ ทำในประเด็นเหล่านี้ให้มีมรรคผลชัดเจนขึ้นก่อน แต่ไม่ได้แปลว่าถ้าหน่วยงานจะจัดการความรู้เรื่องอื่นนอกจาก 3 กลุ่มนี้แล้วจะผิดกติกาอะไรครับ ผมคิดว่าไม่ได้เป็นเช่นนั้น แต่ว่าในฐานะของการบริหารก็จะขออนุญาตในช่วงแรกๆ นั้นจะจำกัดเฉพาะใน 3 กลุ่มก่อน ได้แก่

กลุ่มที่หนึ่ง คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของบุคลากร คือเราต้องการที่จะเปลี่ยน Tacit Knowledge ที่มีอยู่ในตัวเขา ให้มาเป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ก็คือไปเก็บความรู้ของเขาออกมา แทนที่จะอยู่เฉพาะในตัวบุคลากรก็ให้กลายมาเป็นความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรด้วย

กลุ่มที่สอง คือ ความรู้ และ นวัตกรรมที่เกิดจากการบริหารจัดการ คณะแพทยศาสตร์มีการบริหารจัดการที่เรียกว่ามีประสิทธิภาพและเป็นนวัตกรรมใหม่ของโรงเรียนแพทย์หรือของโรงพยาบาล หลายเรื่องทีเดียวครับ ท่านคงรู้ว่าห้องยาของเราเป็น the best ของห้องยาในประเทศ ระบบ IT ของโรงพยาบาลที่เราบริหารจัดการที่ OPD หรือคนไข้ในก็ตามก็เป็นระบบที่ดีที่สุดในประเทศ และยังมีหลายอีกหลาย ๆ ระบบที่ผม คงพูดได้ไม่หมด ท่านคงรู้ตัวของท่านดีว่า ท่านเป็นแม่แบบของประเทศในเรื่องใด ซึ่งผมคิดว่าความรู้ในกลุ่มนี้ เราจะต้องพยายามเก็บไว้ภายในองค์กรและต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ไปเรื่อย ๆ

กลุ่มที่สาม เป็นความรู้ใหม่จากภายนอกที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในคณะแพทยศาสตร์ ซึ่งความรู้ในโลกปัจจุบันนี้ เป็นความรู้ที่เปิดกว้าง เรามี internet ที่สามารถเข้าไปอ่านความรู้ที่ดีที่สุดในโลกได้ เป็นยุคสมัยที่ไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์โลกที่เราสามารถจะเข้าไปอ่านความรู้ที่เก็บไว้ในองค์กรทั้งโลกเลยที่เขามี web เพราะฉะนั้น ผมคิดว่า ถ้าเราสามารถชักชวนพวกเราให้เกิดความรู้สึกว่า ถ้าเรานำความรู้ที่ดีที่สุดมาปรับใช้ในองค์กรของเราได้ องค์กรของเราหรือพวกเรา ก็จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องไปเสียเวลาเริ่มต้นคิดใหม่ เพราะหลาย ๆ อย่างจะมีคนที่เขาเคยคิด เคยทำ และเคยลองมาแล้ว เราก็สามารถที่จะเก็บส่วนดีมาตัดใช้ได้เลย โดยเฉพาะองค์กรทางการแพทย์หรือพยาบาล ผมคิดว่าความรู้ใหม่ ๆ นั้นมันวิ่งเลยละ มันไม่ได้เดินเฉย ๆ แต่ถ้าเรากลับนิ่งเฉย เราก็จะขาดทุนมาก เพราะความรู้มันมีอยู่แล้ว ถ้าเราสามารถนำมาใช้ได้ ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับตัวเราเองและกับองค์กรด้วย

คำถามว่าจะจัดการหรือบริหารอย่างไร? วิธีการที่เราเรียกว่าการบริหารจัดการความรู้ นั้นะ มันจะมีหลาย ๆ มุมมอง เยอะแยะไปหมด อาทิเช่น เราต้องกำหนดก่อนว่าเราอยากจะทำอะไร คือเราต้องเลือกก่อนเพราะความรู้มันเยอะมาก เราต้องเลือกว่าเราอยากจะทำอะไร ความรู้เรื่องอะไรมาบริหารจัดการ อันที่สองเราต้องเก็บ ดักจับ แล้วก็กรอง กรองสิ่งที่มี

ประโยชน์จริง ๆ ถ้าเราเข้าไปใน web เราจะเห็นว่าบางเรื่อง จะมีให้อ่านเป็นร้อยเป็นพัน บางเรื่องอ่านไปก็เสียเวลาเปล่า แต่ถ้าเรารู้จักกรอง รู้จักเลือกอ่าน เราก็จะประหยัดเวลาตัวเองนะครับ นอกจากนี้เราต้องเก็บมาเรียงไว้เป็นหมวดหมู่ ให้สะดวกหรือง่ายต่อการค้นเมื่อต้องการจะทบทวนความรู้ในเรื่องนั้น และที่สำคัญความรู้ที่เราเก็บไว้ ต้องพยายามหาวิธีหรือกลไกให้คนที่ต้องการจะรู้ สามารถที่จะเข้าไปหาความรู้ที่นั่นโดยง่าย โดยทั่วไปก็ต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บ เพราะว่าในสมัยก่อนสถานที่จัดเก็บความรู้ก็คือห้องสมุดในยุคแรกของ Knowledge Management เกือบส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่องจัดเก็บ ทำให้มีการเก็บข้อมูลเต็มไปหมด จนสุดท้ายเขารู้ว่าเก็บไปก็เหมือนกับห้องสมุด คือไม่ได้เข้าไปอ่าน เราไม่มีเวลาเข้าไปอ่าน วิธีเก็บแบบนี้ไม่น่าจะเป็น Knowledge Management ที่ดี คือการเก็บไว้เฉย ๆ ซึ่งไม่มีประโยชน์ เราต้องหาวิธีที่ดีกว่านี้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตาม ที่ทำให้มีการแบ่งปันความรู้ สร้างบรรยากาศให้มีการพูดคุยกัน ภาษาของปรมาจารย์บางท่านเขาเรียกว่า socialization ให้ได้ หาทางให้มีคนสองคนหรือมากกว่านั้นมาคุยกันให้ได้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะการคุยกัน เป็นวิธีการเดียวที่จะถ่ายทอด Tacit Knowledge นะครับ อย่างอื่นมันอ่านได้ มันดูได้ เราต้องพยายามแพร่กระจายหรือส่งต่อความรู้ที่มีให้ได้ โดยเฉพาะถ้าหน่วยงานใดหรือใครคนใดคนหนึ่งในคณะค้นพบหรือทำวิธีที่ดีที่สุดอยู่แล้ว เราต้องหาทางเผยแพร่หรือส่งต่อวิธีการทำสิ่งเหล่านั้นให้ออกไปในทุก ๆ หน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกันให้ได้

สิ่งถัดไปก็คือ เมื่อเราได้ความรู้มาแล้วไม่ว่าจะเป็นจากหน่วยงานเดียวกันหรือจากหน่วยงานภายนอกก็ตาม จะต้องนำมาปรับใช้ในคณะแพทย์ เพราะส่วนใหญ่แล้วเกือบไม่มีความรู้ใดที่จะนำมาใช้ได้ทันที เพราะว่าการใช้ความรู้มักขึ้นอยู่กับนิสัยใจคอ ขึ้นอยู่กับวิถีทาง ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมในองค์กรด้วย ความรู้หลายอย่างเช่นความรู้ของคณะแพทย์ที่มีอยู่ บางองค์กรจะไม่สามารถนำไปใช้ได้ เพราะว่าวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน นะครับ ที่สำคัญก็คือ ถ้าเราสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้ ซึ่งคณะแพทย์ก็สร้างความรู้ใหม่มาหลาย ๆ เรื่องแล้วนะครับ ถ้าเราสามารถสร้างความรู้ใหม่ เราก็จะกลายเป็นองค์กรที่สร้างสิ่งดี ๆ ให้กับประเทศ เพื่อจะเป็นต้นแบบให้เขามาเรียนรู้จากพวกเราต่อไป

ประโยชน์ข้อหนึ่งของ KM ก็คือการเปลี่ยน Tacit Knowledge ให้เป็น Explicit Knowledge คือการเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในหัวคน ซึ่งคนอื่นอ่านไม่ได้ เปลี่ยนมาให้คนอื่นสามารถเรียนรู้ได้ ถ้าถามว่า ทำไมพวกเราหรือคณะแพทยศาสตร์ หรือโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ต้องทำหรือควรทำ KM คำตอบก็คือ เพราะทุกองค์กรจะมีส่วนประกอบ

เยอะเยอะไปหมด ไม่ว่าจะเป็น คน, เงิน ,เครื่องมือ,ระบบบริหารหรือวัฒนธรรม แต่ทั้งหมดนี้ จัดว่าคนสำคัญที่สุด คุณจะมีเครื่องมือราคากี่ล้านก็ตาม แต่ถ้าคนใช้เครื่องมือไม่ได้เรื่อง ใช้ไม่เป็น คุณก็จะใช้ประโยชน์จากเครื่องมือได้น้อยมาก หรือคุณมีระบบที่ดีมากแต่คน ไม่ได้เรื่อง งานก็จะไม่ได้เรื่องไปด้วย คราวนี้ในคน ก็มีอะไรเยอะเยอะไปหมดที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความมุ่งมั่น ความขยันอดทน ทำงานเป็น ทีมได้ มีความคิด มีความรักดี และมีอีกเยอะเยอะเต็มไปหมด ซึ่งพบว่าสิ่งสำคัญที่สุดในคน ที่มีผลต่อความสำเร็จก็คือความรู้นั่นเอง เพราะเราแต่ละคน เวลาทำงานอะไร เราจะทำด้วยความรู้ ทักษะ (skill) และประสบการณ์ของเรา

สำหรับประโยชน์ของการจัดการความรู้ นั้น ถ้าเป็นองค์กรเอกชนก็จะเห็นชัดเจนเลย คือต้องพยายามเก็บความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรของเขาให้ได้ เพราะถ้าคนนั้น ออกไป องค์กรของเขาก็จะขาดทุนมาก ดังนั้นประโยชน์ข้อที่หนึ่งก็คือ ต้องเก็บความรู้ไว้ใน หน่วยงานหรือองค์กรให้ได้

ข้อที่สองก็คือเมื่อมีความรู้ในการบริหารจัดการที่ดีที่สุดที่ใดที่หนึ่งก็ตาม เราต้อง พยายามให้คนในหน่วยงานเรียนรู้วิธีนั้นให้ดีที่สุด มีคุณภาพที่สุด เพื่อจะให้การทำงานนั้นมี ขั้นตอนลดน้อยลง ประหยัดเวลา ประหยัดเงิน แล้วก็ลดงาน ลดคน ที่ไม่จำเป็นออกไปได้ การ ลดคนในที่นี้หมายความว่า สามารถจะเอาคนที่เหลือ ไปทำงานอย่างอื่นได้ เป็นการเพิ่ม ประโยชน์ให้กับองค์กรนะครับ แล้วก็นำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์กรโดยเร็ว ไม่ใช่ใช้ ความรู้ที่เกิดขึ้นตั้ง 10 ปีแล้ว กว่าเราจะนำมาใช้เวลาก็ผ่านไปตั้ง 10 ปี แบบนี้เรียกว่าขาดทุน มากเลยครับ

ข้อที่สามก็คือ องค์กรสามารถจะนำความรู้ในอดีตที่เราเก็บเอาไว้อย่างดี มาช่วย ตัดสินใจ เวลาที่เรามีปัญหาใด ๆ หรือมีปัญหาใด ๆ ก็ตาม ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้มาเพื่อใน การตัดสินใจ พวกเราคงเห็นตัวอย่างมาเยอะ ในหลาย ๆ หน่วยงานที่พบว่ามีปัญหา บางอย่างเกิดขึ้น แล้วแก้ได้สำเร็จ แต่ไม่ได้บันทึกไว้ พอนาน ๆ เข้าหรือเราไม่อยู่ ลูกน้อง เราที่อยู่ถัดจากเราเช่นรองหัวหน้างาน อ้าว! ทำไม่เป็นแล้ว เพราะหัวหน้าไม่ได้เก็บความรู้ที่ ใช้แก้ปัญหาในคราวนั้นเอาไว้ให้สามารถที่จะค้นได้ คนอื่นก็ลืมไปหมดเพราะความรู้ได้ติด ตัวหัวหน้าออกไปแล้ว ทำให้การตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพหรือต้องใช้เวลาานกว่าจะรู้ ว่าวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา นั้น ๆ เป็นอย่างไร

ข้อที่สี่ก็คือ บุคลากรที่มาอยู่ใหม่ในองค์กรเรา จะได้เรียนรู้สิ่งที่องค์กรรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะป็นวัฒนธรรมหรือความรู้ที่องค์กรมี

ข้อที่ห้า ความรู้ที่องค์กรมีอยู่จะเป็นฐานสำคัญในการที่จะนำความรู้ที่นำมาพัฒนาให้สูงขึ้นไปอีกขั้น หรือนำมาสร้างความรู้ใหม่

ข้อสุดท้ายก็คือ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ภาษาทางธุรกิจบอกว่าเราจะมีแต้มต่อเหนือคู่แข่ง คือมี competitive advantage ที่สำคัญที่สุดก็คือ ผมเชื่อว่าองค์กรใดก็ตามที่มีความรู้ แล้วบริหารจัดการความรู้ได้อย่างดี จะทำให้เราทำงานด้วยความรู้ ทำให้เรามีความภาคภูมิใจและเกิดความสุขใจในที่สุด

สำหรับแพทย์และพยาบาล ถ้าเราสามารถที่จะหาความรู้ที่ดีที่สุดในโลก มาเป็นของเรา แล้วเราให้ความรู้กับผู้รับบริการ ผมคิดว่าเราจะดีใจมากที่สุดเลยว่า สิ่งที่เราทำอยู่ตอนนี้ คุณได้ทำสิ่งที่ดีที่สุดในโลก ทำให้เราเกิดความภาคภูมิใจแล้วทำให้เราเกิดความสุขในการทำงานของแพทย์ของพยาบาลหรือของหน่วยงานใดก็ตามในคณะแพทย์ เราก็ทราบคืออยู่แล้วว่าเป็นงานหนัก ต้องทุ่มเท ต้องตั้งใจและใช้เวลาค่อนข้างเยอะ ถ้าเราทำให้คนของเราทำงานได้อย่างภูมิใจและมีความสุข ผมคิดว่าจะทำให้เราใช้ชีวิตได้อย่างคุ้มค่า

มาดูว่าเรามีการจัดการความรู้มาก่อนหรือไม่ จะพบว่าสิ่งที่เราทำอยู่ทุกวันจนเป็นธรรมชาติก็คือการจัดการความรู้นั่นเอง คำถามก็คือแล้วทำไมเราจึงต้องมาเรียนเรื่องการจัดการความรู้หรือเรื่อง KM กันอีก ก่อนตอบคำถามนี้ ผมอยากจะเชิญชวนให้ทุกท่าน ได้ถามตัวเองดูว่า สิ่งที่เราทำอยู่ทุกวันนี้ เราจะทำให้ดีกว่านี้ได้หรือไม่ เราเคยให้คนที่ไปเข้าอบรมที่อื่น มานั่งพูดให้คนที่เหลือฟัง แล้วเราบันทึกไว้เป็นเรื่องเป็นราวหรือไม่ คือส่วนใหญ่พวกคุณก็กลับมาเล่า ทุกคนก็นั่งฟัง แต่พอฟังเสร็จก็จบกันไป อีกสามเดือนต่อมาเมื่อถามว่ามีใครจำเรื่องนั้นได้ไหม จะมีน้อยคนที่จำได้ ดีไม่ดีคนที่ไปอบรมมาเองก็อาจจะจำไม่ได้แล้วด้วยซ้ำ เพราะที่ไม่มีเก็บความรู้เอาไว้ ถ้าเราจะค้นใหม่ก็หาไม่ได้แล้ว เพราะไม่ได้บันทึกและจัดเก็บความรู้เอาไว้เป็นหมวดหมู่

คำถามถัดไปก็คือว่า ถ้าคณะแพทย์จัดการ Knowledge Management ไปแล้วเมื่อไหร่เราถึงจะเรียกว่าประสบความสำเร็จ อันนี้คงจะเป็นคำตอบส่วนตัวของผมเองว่า ถ้าคณะแพทย์สามารถเกิดสิ่งต่อไปนี้ขึ้นมาได้ ผมถือว่าเราทำสำเร็จแล้ว ก็คือหนึ่ง เรามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นประจำจนเป็นนิสัย และเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ถ้ามีข้อนี้ผม



ถือว่าเราจัดสำเร็จแล้ว ข้อสองคือเรามีการส่งถ่ายความรู้อยู่เป็นเนืองนิตย์ อยู่เป็นประจำ ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จเช่นกัน

CoP (Community of Practice) ก็เป็นภาษาใหม่ของ Knowledge Management เดียว คงจะมีคนมาอธิบายต่อว่าคืออะไรกันแน่ ถ้าเราสามารถจะมี CoP หลาย ๆ กลุ่ม และแต่ละกลุ่มก็มีกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการคุยกันและมีการบันทึกออกมาว่ามีการคุยกัน หากำตอบเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันได้ ผมคิดว่า ก็น่าจะบ่งชี้ได้ว่าเราทำ Knowledge Management นี้สำเร็จ และถ้าเราเก่งกว่านั้นอีกก็คือเราสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น คือเราอยู่ด้วย Knowledge Culture

ในตำรา เขาบอกไว้ว่าปัจจัยของความสำเร็จของการจัดการความรู้ นั้น จะมีปัจจัยหลายอย่างนะครับ เช่นมี Leadership มี Strategie ร้อยแปดคนะแล้วแต่ท่านจะไปอ่านจากเล่มไหน แต่หลักสำคัญจะอยู่ที่ People ก็คือบุคลากรในองค์กรนั่นเอง Process ก็เป็นอีกส่วนหนึ่ง Technology ส่วนใหญ่ก็จะเน้นเรื่อง IT เรื่องการจัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ และสำหรับเรื่อง Culture ในคณะแพทยศาสตร์ของพวกเรา ผมเชื่อว่าเราเป็นคนที่มีคุณค่า เราแสดงให้คนอื่นรู้มานานแล้วว่าเราทำเรื่องยาก ๆ หลาย ๆ เรื่องสำเร็จขึ้นได้ เพราะว่าเรามี Culture ที่ดีมากในการทำงาน เพราะฉะนั้นด้วยศักยภาพที่เรามีอยู่ จึงทำให้ผมเชื่อมั่นว่าเราสามารถที่จะทำเรื่อง Knowledge Magement นี้ ให้ประสบความสำเร็จได้

ความรู้คือสินทรัพย์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ก็เหมือนกับความรู้ในคนแต่ละคนนั่นเอง แต่เราต้องพยายามเปลี่ยนความรู้ในคนให้กลายเป็นความรู้ของหน่วยงาน หรือเรียกว่า Intellectual Capital ในปัจจุบันทุก ๆ องค์กรก็ยอมรับ หรือรับรู้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร ทุกคนคงรู้จักประโยคที่ว่า “ความรู้คืออำนาจ” ดีอยู่แล้ว ผมจึงขอชักชวนให้พวกเราเปลี่ยนมาเป็น “ความรู้คืออำนาจขององค์กร” พันธกิจของคณะกรรมการ KM ก็คือเราตั้งใจว่าภายในสี่ปี เราจะเป็ต้นแบบของการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในประเทศไทย ผมมีความเชื่อมั่นเช่นนั้นนะครับ ขอขอบคุณครับ.