

## ก่อกำเนิดและเส้นทางเดินของ สคส.

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นเพียงโครงการหนึ่งของ สกว. ที่จะสิ้นสุดโครงการในเดือนกุมภาพันธ์ 2551 นี้ แต่ที่ตั้งชื่อเป็นสถาบันเพราะต้องการให้ดูดีและน่าเชื่อถือ

จุดเริ่มต้นของ สคส. เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 5 ปีที่แล้ว (ประมาณปลายปี 2545) ตอนนั้น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่อยู่ในระยะเริ่มต้นยังไม่ชัดเจนในการทำงานเท่าใดนัก แต่ สสส. คิดว่า การจัดการความรู้จะช่วยและทำให้เขาเองสามารถทำงานส่งเสริมการสร้างเสริมสุขภาพในสังคมไทยได้ดี ถึงแม้ตอนนั้น สสส. เองยังเข้าใจการจัดการความรู้อย่างลางๆ ประกอบกับช่วงนั้น ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช เพิ่งสิ้นสุดการเป็น ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มารยะหนึ่ง ได้ถูกกระตุ้นจาก ศ.นพ.ประเวศ วะสี ว่าต่อไปจะทำประโยชน์อะไรให้กับบ้านเมือง ศ.นพ.วิจารณ์ ได้เสนอโครงการเรื่องการจัดการปลายทาง (downstream management) ของการจัดการงานวิจัยไปยังรัฐบาล แต่ก็ไม่ได้รับความสนใจ จนในที่สุดผู้จัดการ สสส. (นพ. สุภกร บัวสาย) ได้แสดงความสนใจให้พัฒนาเรื่องการจัดการความรู้ เพราะเห็นว่าเรื่อง KM น่าจะพัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างเสริมสุขภาพให้เป็นประโยชน์กับสังคมไทยได้

ในระยะเริ่มต้น สคส. เองยังไม่รู้จัก KM เท่าไรนัก และเข้าใจผิดด้วยซ้ำ เหมือนปัจจุบันนี้ที่คนไทยส่วนใหญ่เข้าใจ KM ผิด เพราะ KM เป็นเรื่องของ การตีความ ตอนนั้นเราเข้าใจว่า การจัดการความรู้ คือ การ packaging ความรู้ เพื่อให้คนอื่นเอาไปใช้ แต่เริ่มทำงานได้ไม่กี่เดือน เราก็รู้ว่า การตีความแบบนี้ผิด ถ้ามองในยุทธศาสตร์ของ สคส. เพราะจะทำให้เราไม่ประสบความสำเร็จเหมือนในปัจจุบัน และถ้าคิดเช่นนี้ เราต้องใช้เงินของ สสส. จำนวนมาก แต่ได้ผลไม่ตัวอย่างเช่นปัจจุบัน ปัจจุบันเราภูมิใจมาก เพราะการทำงานตลอด 5 ปี ที่ผ่านมา เราทำงานตอบสนองความต้องการของสังคมไทยไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนอง สสส. นั่นคือเราทำมากกว่าที่ได้ตกลงไว้ แต่ใช้งบประมาณที่ สสส. สนับสนุนเพียงครึ่งเดียว

การตีความ KM จะถูกหรือผิดนั้นไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่ที่สำคัญคือถูกหรือผิดเพื่อการทำงาน (Operating Definition) จากนั้นเราจึงได้ตีความใหม่ว่า KM คือ กระบวนการที่ผู้ใช้ความรู้ในการทำงาน เป็นผู้ลงมือทำ Knowledge Packaging เอง เพราะ Knowledge Packaging เกิดขึ้นในผู้ปฏิบัติ ไม่ใช่เกิดขึ้นกับนักวิชาการ หลังจากที่เรทำงานมาได้ไม่กี่เดือนเราจึงคิดคำต่างๆ ขึ้น เช่น “คุณกิจ” คือ ผู้ทำกิจกรรม ใครทำงานอะไรก็ตาม ต้องทำ KM ไปด้วย เพราะชุดความรู้ที่ใช้ทำกิจกรรมต้องเป็นของคนๆ นั้น ไม่ใช่ของคนอื่น และในระหว่างที่ทำงานชุดความรู้นั้นก็เปลี่ยนไปเรื่อยๆ เพราะคนทำงานจะเก่งขึ้น มีความคิดแหลมคมและเชื่อมโยงกับความรู้อื่นได้มากขึ้น กลไกที่ทำให้คุณกิจจัดการความรู้ได้ดีขึ้นก็คือ Knowledge Sharing (KS) คุณกิจต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งหัวใจของ KM คือ การทำให้ KS นั้นมีพลัง การจะทำให้ KS มีพลังและสามารถดักจับความรู้จากการปฏิบัติได้ต้องมีคนสนับสนุน อำนวยความสะดวก ซึ่ง สคส. เราเรียกว่า “คุณอำนวย” จะเห็นว่า ถ้าไม่มีคำเหล่านี้เราต้องอธิบายกันอย่างมากและยากที่จะทำให้เข้าใจง่าย

ยุทธศาสตร์ของ สคส. คือ การทำไปเรียนรู้ไป เรียนรู้จากการปฏิบัติควบคู่กับทฤษฎี ตำรา และหนังสือทั้งหลาย การที่ สคส. ใช้เงินน้อย เพราะจากเดิมเราของงบประมาณจาก สคส. มาก่อนข้างสูง เพราะคิดว่า จะสนับสนุนทุนให้ทำ KM แต่เมื่อทำงานมาได้ประมาณ 2 เดือน ก็รู้ว่า วิธีนี้ผิดเพราะจะทำให้หน่วยงานทั้งหลายทำ KM เพราะอยากได้เงิน KM เป็นเรื่องความเป็นความตาย ความเจริญของหน่วยงาน และตัวคุณเอง ดังนั้นผู้ที่จะใช้ KM จึงต้องลงทุนเอง เพราะถ้าเอาเงินไปให้เมื่อไหร่มันจะเป็นของปลอมทันที ดังนั้น สคส. จึงประกาศว่า จะไม่สนับสนุนทุนให้ทำ KM อีก ประเด็นนี้ทำให้เสียเพื่อนไปมาก แต่ก็มีคนบอกว่า สคส. โทกเพราะยังให้ทุนชาวนา เกษตรกร แต่ไม่ให้หน่วยราชการ มหาวิทยาลัย นักวิชาการ มีนักวิชาการหลายคนบอกว่า KM เป็นเรื่องของนักวิชาการ เพราะความรู้เป็นวิชาการ แต่ สคส. กลับบอกว่าไม่ใช่ ถ้าคำกล่าวนั้นของนักวิชาการจะถูก ก็ถูกเพียงนิดเดียว เพราะในสังคมมีนักวิชาการน้อยกว่าชาวบ้านมาก KM เป็นเรื่องของคนทุกคนและสำคัญที่สุดคือ ชาวบ้าน เพราะชาวบ้านมีจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้เราจึงสนับสนุนทุนให้ เช่น มูลนิธิข้าวขวัญ จ.สุพรรณบุรี เครือข่ายเกษตรปลอดภัย จ.พิจิตร เป็นต้น แต่เราก็สนับสนุนทุนน้อยมาก ซึ่งตอนหลังพบว่า เครือข่ายนครสวรรค์ฟอรั่ม ได้มาเรียนรู้กับเครือข่าย

เกษตรปลอดสารพิษ จ. พิจิตร และ มูลนิธิข้าวขวัญ จ.สุพรรณบุรี โดยที่เราไม่ได้สนับสนุนทุนให้เขาเลย แต่เขาก็เป็นภาคีเครือข่ายของ สคส. จนบัดนี้

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา สคส. พบว่า KM ที่ทำกันอยู่ส่วนใหญ่เป็นของปลอม เพราะทำเพื่อจะบอกว่า ทำ KM แล้ว อยากได้คะแนนจาก ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) แต่ KM ที่เป็นของแท้นั้นทำแล้วตัวเองมีความสุขในการทำงาน ทำงานได้ดีขึ้น เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำงานด้วยกันก็รักกัน ซึ่งในหน่วยราชการส่วนใหญ่คนในหน่วยงานเดียวกันมักจะไม่ชอบหน้ากัน ทำให้เมื่อไม่ยอมมาทำงาน แต่ที่ สคส. เรามาทำงานตั้งแต่ 6 โมงครึ่ง มาถึงก็จะมาคุยกันว่าไปทำกิจกรรมเป็นอย่างไร ไปแล้วหน้าแตกกลับมา หรือไปแล้วประสบความสำเร็จอย่างไม่น่าเชื่อ แล้วก็มาถ่ายทอดว่าทำไมจึงหน้าแตก ทำไมจึงทำสำเร็จจนไม่น่าเชื่อ เรานำสิ่งเหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอแล้วบันทึกไว้ นี่คือ KM ผลที่เกิดขึ้นคือ คนจะถูกกระตุ้น ที่เรียกว่า “ตื่นรู้” (awakening) KM ทำให้เรารู้ว่า มีวิธีการที่จะทำให้ศักยภาพของความเป็นมนุษย์ออกมา ศักยภาพความเป็นมนุษย์เป็นของฟรีที่ทุกคนต้องมี แม้แต่คนที่ถูกมองว่าเป็นคนไม่ดี เลว

ขี้เกียจ หรือไม่เอาถ่าน เขาก็มีศักยภาพของความเป็นมนุษย์เหมือนกัน

สคส. เราทำงานโดยใช้วิธีดังกล่าวข้างต้น โดยส่งเสริมให้กำลังใจ หาเรื่องดีๆ ให้แต่ละแห่งได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในสังคมไทย โดยที่เราไม่ได้ทำตัวเป็นกูรู หรือ เป็นผู้รู้ แต่เราเป็นผู้เรียนจากสิ่งที่เขาทำจริง ด้วยเหตุนี้ สคส. จึงใช้เงินน้อยแต่มีเพื่อนและภาคีจำนวนมาก

การหาภาคีเครือข่ายการทำงานในช่วงเริ่มต้นนั้นจะถือว่า ยากก็ยาก ง่ายก็ง่าย ที่ว่ายากเพราะเรายังไม่เก่ง ยังเข้าใจไม่ลึกซึ้ง ในช่วงแรก เราจึงออกสังเกต ติดตามการทำ KM ในที่ต่างๆ เรียนรู้จากการอ่านตำรา และพูดตามตำรา ประสบการณ์เหล่านี้ทำให้พบว่า เราเองไม่รู้จริงเรื่อง KM จึงพยายามชักชวนหน่วยงานต่างๆ ให้จับกันเป็นเครือข่ายเพื่อร่วมกันเรียนรู้ ในช่วงนั้นได้ชวนมหาวิทยาลัยต่างๆ มากมาย เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัย

มหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฯลฯ แต่ก็ไม่มีมหาวิทยาลัยใดมาเข้าร่วมด้วย มีเพียงมหาวิทยาลัย  
นครสวรรค์ ที่สนใจ จนเกิดเป็นเครือข่ายจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่างจำนวน 17 โรง  
พยาบาล แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเพราะผู้เข้าร่วมสลับสับเปลี่ยนกันมา คนหน้าใหม่ที่เข้าร่วมเราต้อง  
ทำความเข้าใจให้ใหม่อยู่เรื่อยๆ ประกอบกับเราเองก็ยังเข้าใจไม่ลึกซึ้ง แต่สิ่งที่เราค้นพบคือ KM มีอยู่แล้ว  
ในองค์กรดีๆ และ 1 ใน 17 โรงพยาบาลที่เราพบ คือ โรงพยาบาลบ้านตาก เป็นกรณีตัวอย่างที่ทำ KM ได้  
วิเศษมาก เขาทำ KM โดยไม่รู้จักร KM นั่นคือ นพ.พิเชฐ บัญญัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตาก ที่ได้  
นำทฤษฎีเรื่อง การจัดการ การบริหารงาน มากกว่า 10 ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้กับโรงพยาบาล โรง  
พยาบาลบ้านตาก ทำให้เราค้นพบ KM ที่มีอยู่โดยธรรมชาติ ดังนั้นเมื่อนำทฤษฎี KM ไปให้เขาเพียงนิด  
เดียว เขาก็สามารถปรับ ประยุกต์ แล้วก็กลายเป็นโมเดลบ้านสร้างสุข ซึ่งเป็นโมเดล KM ของโรงพยาบาล  
บ้านตากเอง จากนั้นเราก็สนับสนุนให้ นพ.พิเชฐ เป็นวิทยากร KM ในที่ต่างๆ จนเป็นที่รู้จักทั่วไป  
สรุปแล้วก็คือการสร้างเครือข่ายในช่วงแรกนั้นสิ่งที่ยากก็คือ ทุกฝ่ายยังไม่เข้าใจ KM อย่างลึกซึ้ง แต่ง่ายก็  
คือ KM ดีๆ มีในองค์กรอยู่แล้ว ทำให้เราสามารถต่อยอดความรู้จากองค์กรที่ทำดีแล้ว โดยชักชวนให้มาตี  
ความร่วมมือกันว่า สิ่งที่ต้องทำแต่ละแห่งทำนั้นมีความหมายหรือนัยยะทาง KM อย่างไรบ้าง

หน้าที่ของ สคส. คือ นำ KM ที่อยู่ติดกับตัวองค์กรหนึ่งไปเผยแพร่ให้กับองค์กรอื่นๆ ให้สามารถนำ  
ไปปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนได้ แต่ สคส. ไม่ได้มีหน้าที่แค่เป็นตัวกลาง ตัวประสาน แต่ สคส.  
ต้องเป็น intelligence connector ไม่ใช่เป็นเพียงคนส่งเสริมเฉพาะแค่ข้อมูล แค่วิชาการ เท่านั้น แต่ต้อง  
ตีความให้มาก และเราคิดว่า เราจะต้องเป็นคนตีความที่เก่งมาก ซึ่งการตีความของเราอาจมีมุมมองที่องค์กร  
อื่นๆ ไม่สามารถตีความได้ แต่ต้องเข้าใจว่า บางประเด็นขององค์กรอื่นตีความได้แต่ สคส. อาจตีความไม่  
ได้อย่างนั้นก็มิได้ แต่จุดเด่นของเราคือ เราจะเน้นในสิ่งที่องค์กรอื่นตีความไม่ได้แต่เราตีความได้ หรือบาง  
อย่างเราตีความไม่ได้แต่เราสามารถชักชวนให้องค์กรอื่นมาคุย มาแลกเปลี่ยนกันแล้วตีความและเกิดความ  
เข้าใจสูงขึ้น ถือได้ว่า สคส. ทำหน้าที่เป็น “คุณอำนวย KM ประเทศไทย” เราโชคดีที่เราทำหน้าที่นี้ได้  
เพราะเราได้อิสระจาก สสส. ที่ไว้ใจ ให้โอกาส แต่จะว่าไปแล้วช่วง 2-3 ปีแรก สสส. เองก็ยังไม่เห็น ยังไม่  
เข้าใจ ว่า KM จะเอาไปทำอะไรได้บ้าง แต่มาตอนนี้ KM ถือเป็นเครื่องมือที่เป็นหัวใจในการทำงานของ

สสส. ไปแล้ว เพราะ สสส. ต้องการสร้าง Healthy Society คือต้อง “สร้างนำซ่อม” ต้องเน้นสร้างสุขภาพมากกว่าซ่อมสุขภาพ หรือเยียวยาความเจ็บป่วย การสร้างเสริมสุขภาพทำโดยตัวเอง ครอบครัว ชุมชน องค์กร ซึ่งหลายคน หลายองค์กรจะทำได้ดี เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

การทำงานของ สสส. นั้นเราเองเข้าใจว่า วิธีหรือรูปแบบที่เรา approach นั้นไม่เหมือนคนอื่น (unique) และเป็นที่ยอมรับ แต่ สสส. ก็ถูกวิพากษ์ว่ายังทำงานไม่กว้างขวางพอ แต่สิ่งที่เราเผชิญอยู่ในตอนนี้ คือ สสส. กำลังจะหมดเวลารับทุนสนับสนุนจาก สสส. แล้ว เราต้องเปลี่ยนตัวเองเป็นมูลนิธิ ต้องเลี้ยงตัวเอง นั่นคือ ออกจาก สกว. ด้วย แต่ สกว. ก็ยังเป็น partner หนึ่งของเรา และเราก็ยังทำงานร่วมกับ สสส. ซึ่งไม่ใช่ในฐานะผู้ให้ทุน วิธีการทำงานของเราก็จะพยายามทำให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและเลี้ยงตัวตามกำลังที่เรามีอยู่ 10 คน ในขณะนี้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เรารอจังหวะคือทำอะไรให้เราสามารถเจาะเข้าไปในหน่วยราชการที่ยากได้ (แต่ก็มีหลายกรมที่ใช้ KM ได้ดี พอที่จะเป็นตัวอย่างให้กับที่อื่นได้) ซึ่งอุปสรรคก็คือวิธีคิด (Mental Model หรือ Paradigm) แบบราชการเดิมๆ ผู้บริหารยังไม่เห็นคุณค่าของ Success Story เล็กๆ ของคนเล็กคนน้อย ยังไม่เข้าใจคำว่า Knowledge Worker เพราะยังเชื่อว่าคนที่อยู่บนยอดปิรามิดคือ Knowledge Worker แต่ในแนวคิดของ สสส. คือ ทุกคนเป็น Knowledge Worker ประเด็นนี้เป็นสิ่ง สสส. ไม่เก่งพอ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนในฉับพลันได้ ซึ่งก็เป็นคำถามสำหรับ สสส. เราเองว่าจะทำอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยน เพราะเราคิดว่าการเปลี่ยนใจจะทำให้คนเก่งขึ้น แต่ความเก่งของตัวเองก็เป็นภูเขาที่บดบังไม่เห็น Success Story เล็กๆ เหล่านั้น ผู้บริหารเหล่านั้นเขาอาจจะพูดได้ตามตำราแต่ Mental Model หรือ Paradigm นั้นยังเป็นโครงสร้างแบบปิรามิด ซึ่งโครงสร้างองค์กรในความคิดของ สสส. นั้นไม่ใช่โครงสร้างแบบปิรามิด แต่เป็น อะมีบา และส่วนต่างๆ ขององค์กรมีการส่งสัญญาณถึงกันตลอดเวลา

สสส. ก็เหมือนแมลงที่กำลังลอกคราบ เพื่อเตรียมขับเคลื่อนการเรียนรู้ของสังคมไทย ซึ่งภาพใหญ่ที่เราฝันไว้มันไม่สามารถจะทำได้ภายในพริบตาหนึ่งหรือสองปี เพราะต้องมีสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต้องเปลี่ยนอีกมากมาย และการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ ไม่ได้เกิดจากคนภายนอกเข้าไปทำให้เปลี่ยน แต่คนข้างในเท่านั้นที่จะต้องเป็นคนเปลี่ยนเอง