

สุนทรียะสาธกเพื่อการจัดการความรู้

Appreciative Inquiry for Knowledge Management

ผศ.ดร.ไพฑูรย์ ช่างฉำ

กระบวนการสุนทรียะสาธกจะสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างไร

กระบวนการสุนทรียะสาธกได้พัฒนาโดย Cooperrider และทีม จากมหาวิทยาลัย Case Western Reserve ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายว่าสามารถสนับสนุนขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะขั้นตอนของการค้นหาหัวข้อความรู้ การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์กร มีรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ตารางที่ 1 :กระบวนการสุนทรียะสาธกและกระบวนการจัดการความรู้

ขั้นตอนกระบวนการสุนทรียะสาธก	ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้
1. การค้นหาสิ่งที่มีคุณค่า (Discovery)	1) การค้นหาเพื่อระบุหัวข้อความรู้
2. การจินตนาการสร้างฝัน (Dream)	2) การสร้างความรู้ (ทฤษฎี SECI Model)
3. การออกแบบ (Design)	2.1 การปฏิสัมพันธ์ (Socialization) เป็นกระบวนการของการแปลงความรู้โดยมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน
4. การปฏิบัติ ติดตามและประเมินผล (Destiny) ^{(5) (6)}	2.2 การถอดความรู้ (Externalization) เป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน
	2.3 การผสมผสานความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการผสมผสานของความรู้ชัดเจน
	2.4 การดูดซับความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้ฝังลึกในตัวคน
	3) การรวบรวมจัดเก็บความรู้
	4) การประมวล ถัดกรองความรู้
	5) การเผยแพร่ความรู้
	6) แลกเปลี่ยนความรู้
	7) นำความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสุนทรียะสาธก จะสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การค้นหา (Discovery)

การค้นหาเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการสุนทรียะสาธกที่จะสนับสนุนให้ขั้นตอนของการกำหนด หัวข้อความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการระบุหัวข้อความรู้ที่เกิดจากความสำเร็จของคน ทีมงาน และองค์กรทั้งในอดีต ปัจจุบัน และความรู้ใหม่ที่ต้องการสร้างในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ค้นหาจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและ การตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อแสดงความชื่นชมในความสำเร็จจาก ประสบการณ์ทั้งอดีตและปัจจุบันอย่างจริงจัง ตลอดจนการนำคำถามเชิงบวกมาใช้ในการกระตุ้น ส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดการเล่าเรื่องราวที่สะท้อนความรู้ลึกภาคภูมิใจจากความสำเร็จที่เกิดจากประสบการณ์ของ บุคคล ผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ความรู้สึกลึกซึ้งซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังลึก จากบุคคลคนหนึ่งไปสู่บุคคล อีกคน หนึ่งซึ่งในขั้นตอนการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้เรียกว่าการปฏิสัมพันธ์

ในขณะที่มีการสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยน ความรู้ที่ฝังลึก จากความสำเร็จดังกล่าวทีมงานผู้สัมภาษณ์ ดำเนินการถอดความรู้ฝังลึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ไปเป็นความรู้ที่ชัดเจนด้วยวิธีการเขียนและจดบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นจุดแข็ง องค์กรประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจน เทคนิควิธีการที่ได้มาซึ่งความสำเร็จของคน ทีมงานและองค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบัน นอกจากนั้น การสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามเชิงบวกยังช่วยกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาองค์กรร่วมกันโดยสมาชิกที่เข้าร่วมจะถูก เชื้อเชิญให้มีการระบุหัวข้อนวัตกรรมซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องการสร้างในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนของการสร้าง ความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ เรียกว่า การถอดความรู้

ดังนั้นขั้นตอนของการค้นหา ในกระบวนการสุนทรียะสาธกที่นำวิธีการสัมภาษณ์แบบชื่นชม และ คำถามเชิงบวกซึ่งเป็นหัวใจของสุนทรียะสาธกมาใช้ในการค้นหาระบุหัวข้อความรู้ที่ประสบความสำเร็จทั้งใน อดีต ปัจจุบัน และความต้องการพัฒนาในอนาคต ซึ่งช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิด ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน และการถอดบทเรียนรู้เพื่อ สรุปรหัสความรู้

2. การจินตนาการสร้างฝัน (Dream)

จุดมุ่งหมายของการจินตนาการสร้างฝัน คือ การนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากการค้นหา ในขั้นตอนแรกของกระบวนการสุนทรียะสาธกซึ่งได้แก่ จุดแข็ง ศักยภาพ องค์กรประกอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจนเทคนิควิธีการที่ได้มาซึ่งความสำเร็จของคน ทีมงานและองค์กรในอดีตและปัจจุบัน มาเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการจินตนาการเพื่อสร้างความรู้ใหม่ในอนาคต ซึ่งในขั้นตอนนี้การสร้างบรรยากาศ ที่ทำให้ผู้ที่เข้าร่วมเกิดสมาธิ และการใช้คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นให้เกิดการจินตนาการภาพฝันต่อยอดจากองค์ประกอบพื้นฐานที่มีศักยภาพเดิมมาเป็นการขยายศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะทำการสะท้อนความรู้สึก นึกคิด ความเชื่อ ความฝันซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกที่เกิดขึ้นภายในตนเอง ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างฝันได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคใหม่ที่จะนำไปออกแบบความรู้นวัตกรรมในอนาคต จะนำมาถอดบทเรียน กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนซึ่งอยู่ในรูปแบบของภาพวาด สัญลักษณ์

หลังจากนั้นสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม มีการดำเนินกิจกรรมโดยการแบ่งปันภาพฝัน ความคิดของตนเองให้เพื่อนสมาชิก การรวบรวม ความคิดสร้างสรรค์และความคิดใหม่ที่จะนำไปออกแบบความรู้ นวัตกรรมในอนาคตซึ่งเกิดจากภาพฝันของสมาชิกทุกคนนำมาการสร้างเป็นข้อความวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกทั้งหมดที่เข้าร่วมกิจกรรมมีการจัดทำข้อตกลงและพันธะสัญญา ร่วมกัน ในการร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติตามข้อความวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ดังนั้นขั้นตอนของการจินตนาการสร้างฝัน ในกระบวนการสุนทรียะสาธกซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมเกิดสมาธิ ควบคู่ไปกับการใช้คำถามเชิงบวกจะกระตุ้นภายในให้เกิดการจินตนาการภาพฝัน โดยเฉพาะการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ นำมาถอดบทเรียน กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนอยู่ในรูปแบบของภาพวาด สัญลักษณ์ ข้อความวิสัยทัศน์ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการออกแบบในขั้นตอนต่อไป

3. การออกแบบ (Design)

การออกแบบ เป็นขั้นตอนของการผสมผสานความรู้ที่ชัดเจนระหว่างการนำความรู้ที่ได้จากขั้นตอนของการจินตนาการภาพฝันอันได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ องค์กรประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ขององค์กร ข้อความวิสัยทัศน์ และความรู้จากภายนอกองค์กร ที่นำมาใช้ในการวางแผนและออกแบบ วิธีการทำงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมในอนาคต โดยจัดทำในรูปแบบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมและมีการกำหนดบทบาทที่รับผิดชอบตามศักยภาพ ความสามารถที่มีอยู่

ดังนั้นขั้นตอนการออกแบบ ในกระบวนการสุนทรียะสาธก ช่วยสนับสนุนการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการผสมผสานความรู้ ของความรู้ชัดเจนของแหล่งความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนการ

แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่มสมาชิกที่จะทำให้การออกแบบแผนงานและโครงการกิจกรรมที่มีการใช้ประโยชน์จากศักยภาพและความสามารถของคนและสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

4. การปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล (Destiny)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลลัพธ์ของการออกแบบในกระบวนการสุนทรียะสาธกซึ่งเป็นความรู้ ที่ปรากฏชัดแจ้งซึ่งอยู่ในรูปแบบของแผนงาน โครงการ กิจกรรมตลอดจน เทคนิคและวิธีการใหม่ที่สมาชิกทีมงาน ได้คิดค้น และนำมาทดลองปฏิบัติจริงในพื้นที่ส่งผลให้สมาชิกทีมงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพจากความรู้ปรากฏชัดแจ้งกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกเก็บไว้ในแต่ละบุคคล ต่อมาหลังจากที่สมาชิกทีมงานได้ทำการทดลองปฏิบัติตามแผนงานแล้วทีมงานผู้รับผิดชอบต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตาม แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นระยะตามวงรอบของการติดตามความก้าวหน้า เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมารวบรวม ค้นหาสิ่งที่ทำได้ดี และโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานตลอดจนปรับปรุงแผนงานใหม่ แล้วนำสู่การปฏิบัติ เมื่อสิ้นสุดแผนงานโครงการมีการติดตามและประเมินผลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตลอดจนการเรียนรู้ของสมาชิกทีมงาน โดย นำมาถอดบทเรียน ประมวลถกถั่นกรองเป็นชุดความรู้ คู่มือเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนา

ดังนั้นขั้นตอนของการปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล ในกระบวนการสุนทรียะสาธก จะช่วยสนับสนุนการสร้างความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้โดยเฉพาะการดูดซับความรู้ ซึ่งจะทำให้สมาชิก ทีมงาน ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ แล้วนำความรู้เหล่านั้นจะฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ยังช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนของการรวบรวม ประมวลถกถั่นกรอง การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้สุนทรียะสาขเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร

องค์กรสุขภาพในต่างประเทศมีการศึกษาวิจัยถึงผลของการนำสุนทรียะสาขมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้องค์กรตัวอย่างเช่น การศึกษาวิจัยเรื่องการใช้สุนทรียะสาขเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์การทำงานในระบบสุขภาพผลการศึกษาพบว่า สุนทรียะสาขทำให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างโอกาสและเงื่อนไขที่ส่งเสริมการเกิดขึ้นของความคิดใหม่ และความคิดสร้างสรรค์ เมื่อนำความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวไปออกแบบวิธีการทำงาน และมีการนำไปปฏิบัติจริงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวคนและพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กร

สำหรับงานวิจัยขององค์กรในระบบสุขภาพของไทยซึ่งนำสุนทรียะสาขมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้องค์กร อาทิ เช่น การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบระบบการสร้างความรู้โดยใช้สุนทรียะสาขสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลพิจิตร ผลการศึกษาพบว่า การนำ 4 ขั้นตอนของกระบวนการสุนทรียะสาขมาประยุกต์ใช้จะช่วยสนับสนุนระบบการสร้างความรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลพิจิตร โดยเฉพาะทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การเคลื่อนย้ายไปมาระหว่างความรู้ที่ฝังลึกกับความรู้ที่ชัดแจ้ง การเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ใหม่ไปใช้พัฒนางานประจำ อีกทั้งยังช่วยทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีทักษะการสร้างความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ทักษะการสร้างความรู้จะประกอบ ทักษะการสัมภาษณ์ การฟัง การสังเกต การตั้งคำถามเชิงบวก การคิดบวก การค้นหาหัวข้อความรู้ การออกแบบ การเป็นที่เลี้ยง การสร้างต้นแบบ การนำสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล⁽²¹⁾

จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงการนำสุนทรียะสาขมาประยุกต์ใช้ในองค์กรสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ กล่าวได้ว่าสุนทรียะสาขเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในองค์กร โดยละทิ้งวิธีการดั้งเดิมที่องค์กรใช้ปัญหาเป็นฐานในการสร้างความรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการสร้างความรู้แบบใหม่ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการค้นหาศักยภาพจุดแข็ง ที่เป็นความสามารถหลักที่มีอยู่ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร โดยเฉพาะการค้นหาหัวข้อความรู้ที่สำคัญที่มีอยู่ใน อดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่นำไปสู่ การกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคต การสร้างความรู้ใหม่ที่นำศักยภาพเดิมมาเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการ ออกแบบวิธีการทำงานร่วมกันและการแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งภายนอก การขับเคลื่อนความรู้ที่ นำสู่ การทดลองปฏิบัติ ติดตาม ปรับปรุง และประเมินผลการปฏิบัติงาน นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

ดังนั้นการพัฒนาระบบจัดการความรู้ด้วยการนำสุนทรียะสาขมาประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกหนึ่งสำหรับองค์กรที่มีการนำความสำเร็จของคนและองค์กรในอดีตและปัจจุบันมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับบุคคลากร การสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรส่งผลให้เกิด การพัฒนาความรู้ พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร อย่างยั่งยืนในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

1. Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros., Fry, R. & Trosten , B. Appreciative Inquiry Handbook. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
2. Barrett, F. J. Creating appreciative learning cultures. *Organizational Dynamic* 1995;24:36-49.
3. Watkins, J. M. & Mohr, B. Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination San Francisco: Jossey-Bass: 2001.
4. Nonaka, I. & Takeuchi, H. The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press: 1995.
5. Nonaka, I. & Takeuchi, H. Hitotsubashi on Knowledge Management Singapore: John Wiley: 2004.
6. Nonaka, I. and Toyama, R. The theory of the knowledge creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change* 2005;(14):419-436.
7. Richer M.-C. , Ritchie J. & Marchionni C. 'If we can't do more, let's do it differently!': using appreciative inquiry to promote innovative ideas for better health care work environments *Journal of Nursing Management* 2009 ; 17:947-955.
8. Paitoon, C. Development Of A Knowledge Creation System Using An Appreciative Inquiry Approach for head nurses in A Thai Public Hospital. *Educational Journal of Thailand* 2008; 2:55-63.

* อาจารย์ ประจําภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น