

ผู้นำกับการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช

ประธานมูลนิธิ สคส.

“ผู้นำ” ใน ๒ ความหมาย

- ผู้นำองค์กร – ผู้บริหารระดับสูง
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง – ทุกคน

องค์กรเรียนรู้ต้องการบทบาทของผู้นำ

- ในการตั้งเป้าหมายที่มีคุณค่า – วิสัยทัศน์ร่วม
(ฝันใฝ่ ในฝัน อันเหลือเชื่อ)
- มีพลังแห่งแรงบันดาลใจ อบอวลทั่วทั้งองค์กร
- ร่วมกันต่อสู้ ฟันฝ่า (สู้ศึก ทุกเมื่อ ไม่หวั่นไหว)
– ลงมือทำ ไม่ท้อถอย
- เฉลิมฉลองความสำเร็จ เป็นระยะๆ

บทบาทของผู้บริหาร

- <http://www.gotoknow.org/blog/thaikm/tag/ผู้บริหาร>
- ทำให้กระบวนการ KM กลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงาน
- สร้างบรรยากาศ ให้ทุกคนเป็น somebody มุ่งคิดสร้างสรรค์ในการทำงานประจำของตน เพื่อสร้าง happy workplace
- สร้างบรรยากาศ อบอวลไปด้วยเรื่องเล่า ที่แสดงความชื่นชมผลสำเร็จเล็กๆ ในการทำงานประจำของตนอย่างสร้างสรรค์ มีวิถีทำงานที่แปลกแตกต่างและได้ผลดีกว่าเดิม
- คอย “จับถูก” ลูกน้อง ที่มีผลงานสร้างสรรค์นำมาสื่อสาร ทำความชัดเจนในระดับคุณค่า ต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- สร้างความคึกคักในการต่อยอดความรู้ ผ่านการนำไปปรับใช้ในบริบทของตน

ผู้บริหารใช้ KM เป็นเครื่องมือสื่อสารนโยบาย

- ให้หา “ความสำเร็จ” เล็ก ๆ (ตามนโยบาย / เป้าหมาย) มาเฉลิมฉลอง ยกย่อง ให้รางวัล และ ลปรร.
- ช่วยกันตีความว่า ความสำเร็จนั้น ๆ มีความหมาย/คุณค่า อย่างไร ต่อองค์กร
- ... เกิดขึ้นได้อย่างไร
- จะขยายให้ดียิ่งขึ้น กว้างขวางยิ่งขึ้น ได้อย่างไร

Appreciative Leadership

- ร่วมกันกำหนด Shared Vision / Mission / Core Values / Milestones
- หา SS มาชื่นชม และตั้งวง ลปรร.
- ใช้พลังของ Storytelling
- Appreciative Inquiry
- ผู้บริหารเข้าไปร่วมวงตีความ และชื่นชม

ผู้บริหารผู้มากบารมี

- เข้าใจคุณค่าของความเป็นมนุษย์
- เข้าใจคุณค่าของความสร้างสรรค์ของคน
ทุกคนในหน่วยงาน/องค์กร
- มีทักษะในการสร้างคนจากการทำงาน
- เชื่อในการ “นำจากข้างหลัง”

ผู้บริหารในฐานะ communicator

- สื่อสารเรื่องราวของความสำเร็จ ไปสู่ความสำเร็จ
- เอาความสำเร็จมาสื่อสาร
- ทำให้ทุกคนในองค์กรเป็นนักสื่อสาร
- สื่อสารสิ่งที่ตนทำ
- รับสาร แล้ว(ร่วมกันคิด, ปรับ)ทำ วัด ดีความ
- สื่อสารสิ่งที่(ทีม)ตน ทำ
- สื่อสารจากใจถึงใจ สื่อสารความชื่นชม
ภาคภูมิใจ

ผู้บริหารในฐานะ communicator

- สื่อสารเรื่องราวของความสำเร็จ ไปสู่ความสำเร็จ
- เอาความสำเร็จมาสื่อสาร
- ทำให้ทุกคนในองค์กรเป็นผู้นำสื่อสาร
- สื่อสารสิ่งที่ตนทำ
- รับสาร แล้ว (รับฟัง, คิด, รับ) ทำ วัด ดีความ
- สื่อสารสิ่งใหม่ (ทีม) ต่อมา
- สื่อสารจากใจถึงใจ สื่อสารความชื่นชม
ภาคภูมิใจ

ด้วยเครื่องมือ Storytelling,
Deep Listening

ผู้บริหารนักฟัง

- ฟังเรื่องราวของความสำเร็จ
- ฟังเป็น ฟังได้ลึก ได้ยินสิ่งที่เขาไม่ได้พูด
- ฟังแล้วชื่นชม ถาม ตีความ ทำทนาย
- ไม่ฟังเฉยๆ มีการตอบสนอง
- ฟังเพื่อให้ไมตรี และได้ไมตรี
- ได้ความสุข ให้ความสุข

ผู้บริหารนักฟัง

- ฟังเรื่องราวของความสำเร็จ
- ฟังเป็น ฟังได้ลึก ได้ยินสิ่งที่เขาไม่ได้พูด
- ฟังแล้วชื่นชม ถกม ตีความ ทำทนาย
- ไม่ฟังเฉย ๆ มีการตอบสนอง
- ฟังเพื่อหาเมตริ และได้เมตริ
- ได้ความสุข ให้ความสุข

ผู้บริหารนักชั้นชม

- ชั้นชมความกล้าริเริ่ม
- ชั้นชมการเอาความรู้ เทคนิค มาต่อยอด
- ชั้นชม **SS**
- ชั้นชม “ของแท้”
- ชั้นชมตามระดับ ให้เข้าใจว่า ไม่มี “สุดยอด”

ผู้บริหารนักชั้นชม

- ชั้นชมความกล้าริเริ่ม
- ชั้นชมการเอาความรู้ เทคนิค มาต่อยอด
- ชั้นชม SS
- ชั้นชม “ขบขะ”
- ชั้นชมตามระดับ ให้เข้าใจว่า ไม่มี “สุดยอด”

เพื่อ มุ่ง ส่งเสริม ให้กล้า ต่อ ยอด

ผู้บริหารมักให้รางวัล

- ให้รางวัลแก่ บุคคล ทีม หน่วยงาน ที่มี **SS**
- ให้รางวัลจำนวนมากพอในการสร้างกระแส
- ให้รางวัลอย่างมีเหตุผล มีคำอธิบาย ให้ผู้
ได้รับ
- รางวัลเล่าเรื่อง ชวนกันดีใจความ
- ใช้การให้รางวัลเป็นเครื่องมือ

ผู้บริหารนักให้รางวัล

- ให้รางวัลแก่ บุคคล ทีม หน่วยงาน ที่มี SS
- ให้รางวัลจำนวนมากเพื่อเป็นการสร้างกระแส
- ให้รางวัลอย่างมีเหตุผล มีคำอธิบาย ให้ผู้
ได้รับ
- รางวัลเล่าเรื่อง ชื่นกั้นดีความ
- ใช้การให้รางวัลเป็นเครื่องมือ

เพื่อกระตุ้น K Sharing
ทีม K Spiral

ผู้บริหารนักจัดการความสัมพันธ์

- ใ้คนคุยกันมากขึ้น
- สนุก ภูมิใจ กับการคุยกันเรื่องงาน
- สัมพันธ์กันผ่านงาน ผ่านความสำเร็จในงาน
- ผ่าน storytelling, เวที SSS, คลังภูมิปัญญา
- สัมพันธ์กันด้วยการเห็นคุณค่าของกันและกัน

ผู้บริหารนักจัดการความสัมพันธ์

- ใ้คนคุยกันมากขึ้น
- สนุก ภูมิใจ กับการทำงานร่วมกัน
- สัมพันธ์กันผ่านความสำเร็จในงาน
- ผ่าน storytelling, เวที SSS กลังภูมิปัญญา
- สัมพันธ์กันด้วยการเห็นคุณค่าของกันและกัน

ผู้บริหารนักทำ Talent Management

- หา talent ที่สะท้อนออกมาเป็น action
- เห็นได้ด้วยผลงาน หรือการลงมือทำและได้ผลดี
- talent นอกหน้าที่หลัก แต่มีคุณค่า
- talent ในหน้าที่หลัก หาได้จาก SS

ผู้บริหารนัก “จับภาพ” ความสำเร็จ

- อำนวยการ ให้มีทีม “จับภาพ” หาความสำเร็จ (SS)
- ผู้บริหาร “จับภาพ” โดยตนเองด้วย
- จับ “ภาพที่เคลื่อนไหว” ไม่ใช่ภาพนิ่ง
- จับภาพเพื่อนำ SS มาสื่อสาร
- ทำให้ “ยิ่งจับยิ่งเคลื่อนไหว” เคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
- ยิ่งจับยิ่งสุข ยิ่งขยายชุมชนแห่งคนสำคัญ

ผู้บริหารนัก “จับภาพ” ความสำเร็จ

- อำนวยการ ให้มีทีม “จับภาพ” ความสำเร็จ (SS)
- ผู้บริหาร “จับภาพ” โดย
- จับ “ภาพที่เคลื่อนไหว” ไป
- จับภาพเพื่อนำ
- ทำให้ “ผู้” เคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ของ
- องค
- ยงขยายชุมชนแห่งคนสำคัญ

การประเมินแนวโน้ม

แนวบวก

แนวสร้างเสริม

ผู้บริหารตั้งทีม “คุณอำนวย”

- ทีม “คุณอำนวย” จากหลายหน่วยงาน เป็นทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team)
- ทำหน้าที่จุดประกาย จัดเวที (SSS) ทำงานหลังเวที เสาะหา SS – ทำเพื่อผู้อื่น
- สื่อสารแบบไม่สื่อสาร
- ผู้บริหารทำงานกับ “คุณอำนวย” อย่างไม่เป็นทางการ ใช้การสื่อสารแนวราบ

ผู้บริหารตั้งทีม “คุณอำนวย”

- ทีม “คุณอำนวย” จากหลายหน่วยงาน เป็นทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team)
- ทำหน้าที่จุดประกาย จัดเวที (SSS) เสาะหา Story – ทำเพื่อผู้
- สื่อสารแบบไม่สื่อสาร
- ผู้บริหารทำงานกับทีม “คุณอำนวย” อย่างไม่เป็นทางการ ใช้ภาษาแนวราบ

วัดความสำเร็จที่ ความสุข สนุก ได้ผลงาน

ผลงานของหน่วยปฏิบัติ

ทีม “คุณอำนวย” ที่มี “คุณลิขิต”

- เพื่อสร้าง institutional memory
- ส่งเสริม “เรื่องเล่าเร้าพลัง” และ KA- Knowledge Assets
- ช่วยให้ Tacit K ไม่ระเหยไป
- เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการ Re-use สร้าง “เรื่องเล่าต่อยอด”
- เพื่อรวบรวม “องค์ความรู้นอกตำรา” เป็นหมวดหมู่ หาได้ง่าย - Knowledge Base / คลังภูมิปัญญา ขององค์กร

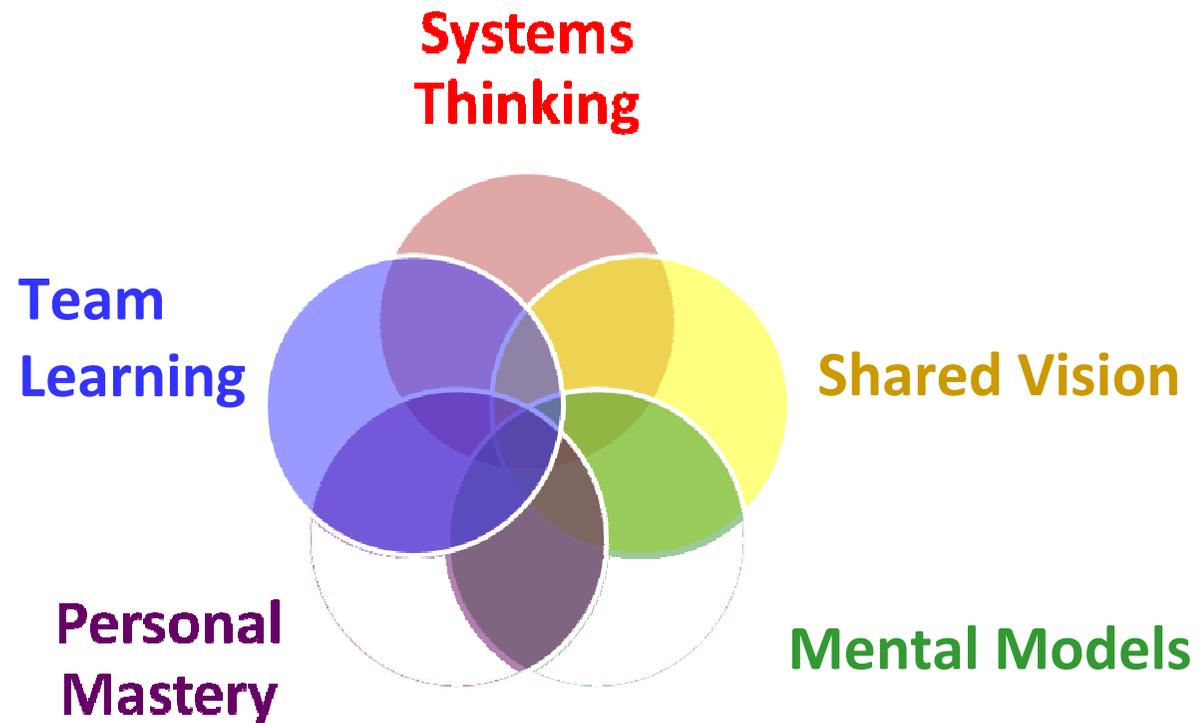
ผู้บริหารผู้ใช้เครื่องมือ KM

- AAR
- BAR
- CFT / MFT
- Ba / Show & Share / ตลาดนัดความรู้
- เวทีเรื่องเล่า

ผู้บริหารนักจัดการ ๒ แนวคู่ขนาน

- แนวทางการ ใช้โครงสร้างอำนาจ จริงจัง
- แนวไม่เป็นทางการ/กึ่งทางการ ใช้เครือข่าย
- ความสำเร็จ ไร้โครงสร้าง สนุกสนาน เล่นๆ แต่ได้งาน
- ใช้ ๒ แนว ให้เกิด synergy กัน

ผู้บริหารนักจัดการ LO



ผู้บริหารนักจัดการ LO

Systems
Thinking

Team
Learning

Shared Vision

Mental Models

โดยไม่ได้มองแค่ด้านนี้

ทุกคนมีส่วนร่วมการปฏิบัติ

ในองค์กรเรียนรู้

- ทุกคนเป็นผู้นำ
- นำการเปลี่ยนแปลง
- ณ จุดที่ตนรับผิดชอบ
- สร้างแรงบันดาลใจ ในตน และเพื่อน
- โดยลงมือทำ และ ลปรร. SS
- ผู้คนคิด & ทำ เชื่อมโยง (Systems Thinking)

ในองค์กรเรียนรู้

- ทุกคนเป็นผู้นำ
- นำการเปลี่ยนแปลง
- ผนวกจุดที่ตนรับผิดชอบ
- สร้างแรงบันดาลใจ ในทีม และ
- โดยลงมือทำ และ สปร. S

เครื่องมือของผู้บริหาร

ทุกคนมีสิทธิ์

เพราะทุกคน
เป็นผู้นำ