เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

บันทึกชุด จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร นี้ ตีความจากหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook : A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization โดย Nick Milton & Patrick Lambe สาระในตอนที่ ๑๙ นี้ได้จากการตีความบทที่ 19 Culture, communications and change

ความสำเร็จของ การจัดการความรู้ ต้องอาศัยพฤติกรรมที่ถูกต้องของสมาชิกองค์กร พฤติกรรมนั้นหากทำจนติดเป็นนิสัยหรือเป็นข้อปฏิบัติทั่วไปในองค์กร เรียกว่า วัฒนธรรม องค์กร การจัดการความรู้ กับวัฒนธรรมเป็นทั้งเหตุ และเป็นทั้งผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมด้านบวก และการดำเนินการจัดการความรู้เองจะต้องหาทางลดหรือกำจัดวัฒนธรรมด้านลบออกไป และสร้างวัฒนธรรมด้านบวกขึ้นแทน แต่วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทั้งชัดเจนและไม่ชัดเจนหรือซ่อนเร้น จึงต้องมีวิธีการจัดการอย่างแยบยล อย่างที่กล่าวในบทที่ ๑๙ นี้

การจัดการความรู้ในฐานะนายหน้าของการเปลี่ยนวัฒนธรรม

การจัดการความรู้ต้องการวัฒนธรรมบวกเป็นแรงหนุน แต่แม้ไม่มีวัฒนธรรมบวกที่ต้องการบางตัว ก็ไม่ควรรอให้เกิดวัฒนธรรมนั้นเสียก่อน จึงดำเนินการ KM สิ่งที่ควรทำคือทำความรู้จักสภาพของวัฒนธรรมที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ ขององค์กรในขณะนั้น แล้วดำเนินการประยุกต์ใช้ KM ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ และสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมส่วนที่เป็นลบ ให้เป็นบวกมากขึ้น ไปพร้อมกันกับสร้างผลงานหลักขององค์กร เท่ากับใช้ KM สร้างสรรค์ทั้งผลประกอบการ และสร้างวัฒนธรรมที่ดี

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

KM เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังยิ่ง ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

วิธีใช้ KM เป็นโปรแกรมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ดำเนินการอย่างมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนแรก ทำแผนที่วัฒนธรรม ขององค์กร เพื่อจะได้เข้าใจวัฒนธรรมส่วนที่เป็นบวก สำหรับเอามาใช้เป็นแรงเสริมการดำเนินการจัดการความรู้ และเข้าใจวัฒนธรรมส่วนที่เป็นลบที่จะต้องเผชิญ และหาทางแก้ไข
- เสาะหาหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมลบน้อยที่สุด และ/หรือมีความต้องการการจัดการความรู้สูงที่สุด นำมาจัดโครงการนำร่อง (ดูบทที่ ๒๒) เพื่อสร้างผลสำเร็จเอาไว้สื่อสาร
- สร้างความสำเร็จในโครงการนำร่อง จัดทำเรื่องราวความสำเร็จ (success story) ที่มีพลัง สำหรับนำมาสื่อสารสร้างเสียงเล่าลือ (ตามในบทที่ ๑๘)
- ดำเนินการตามขั้นตอนที่แล้ว (bullet ที่ 3) ให้มากที่สุด จนกว่าพฤติกรรมตามวัฒนธรรมบวกจะฝังแน่น
- ในขณะเดียวกัน หาทางเจรจากับผู้อุปถัมภ์ และคณะกรรมการชี้ทิศทาง ให้ขจัดอุปสรรคต่อวัฒนธรรมบวกที่กำลังสร้างขึ้น

ทำแผนที่วัฒนธรรมในปัจจุบัน

การทำแผนที่วัฒนธรรมมีประโยชน์ต่อการหาทางลดพฤติกรรมและเจตคติด้านที่เป็นอุปสรรค และเพิ่มด้านที่เอื้อ ต่อการดำเนินการประยุกต์ KM
วิธีทำแผนที่วัฒนธรรมมี ๒ วิธีที่แตกต่างกันมาก คือวิธีสำรวจมิติทางวัฒนธรรม (cultural dimension) กับวิธีสำรวจหาบุคลิกตัวแบบทางวัฒนธรรม (cultural archetype) แต่หากใช้ทั้งสองแนวทางคู่ขนานกัน น่าจะมีพลังเสริมกันได้มาก

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

วิธีสำรวจมิติทางวัฒนธรรม (Cultural dimensions approach)

เขาเสนอ ๑๐ มิติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความรู้ เวลาสำรวจใช้วิธีให้คะแนนจาก ๕ (บวก) ลดหลั่นไปถึง ๑ (ลบ) ดังต่อไปนี้

- เปิดรับ (open) - แก้ตัว (defensive) ทางด้านซ้ายเป็นวัฒนธรรมเรียนรู้ ทางขวาเป็นวัฒนธรรมตำหนิ (blame culture) เน้นถูก-ผิด
- ซื่อตรง - ไม่ซื่อตรง ทางด้านซ้ายเป็นการเสนอความจริง ทางขวาเป็นการเสนอตามที่นายอยากเห็น
- มั่นใจว่าได้รับการสนับสนุน (empowerment) - มั่นใจว่าจะได้ไม่ได้รับการสนับสนุน (disempowerment)

ทางซ้ายเป็นความรู้สึกว่าตนสามารถดำเนินการต่อความรู้ของตนได้ ส่วนทางขวารู้สึกว่าต้องให้หัวหน้าอนุมัติก่อน

- ผู้เรียน - ผู้รู้ ทางซ้ายเป็นคนที่เปรียบเสมือนถ้วยชาที่พร่องอยู่เสมอ ทางขวาเป็นเสมือนถ้วยที่ชาเต็มแก้ว
- ต้องการแชร์ - ต้องการปกปิดความรู้ ทางซ้ายเป็นพฤติกรรมพร้อมแชร์ ทางขวามุ่งเก็บงำเป็นความลับ
- ตั้งคำถาม - ยอมรับ ทางซ้ายเป็นพฤติกรรมตั้งคำถามเพื่อเรียนรู้เหตุผล ทางขวาเป็นพฤติกรรมยอมรับง่ายๆ เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมความรู้
- ร่วมมือ - แข่งขัน การร่วมมือช่วยให้มีการรวมพลังกัน เอาความรู้มาร่วมกันสร้างความสำเร็จ เกิดความเป็นพวกเดียวกัน ตรงกันข้ามกับการแข่งขัน
- จำ - ลืม เป็นเรื่องการทบทวนความรู้จากการทำงานในอดีต เอามาใช้ในงานที่จะริเริ่มใหม่
- อดทนเพื่อผลงานเชิงยุทธศาสตร์ - มุ่งผลระยะสั้น เป็นวัฒนธรรมมองภาพใหญ่ ผลงานระยะยาว ซึ่งตรงกันข้ามกับการมองแต่เรื่องตรงหน้า ระยะสั้น
- มุ่งมั่นสร้างความเป็นเลิศต่อเนื่อง - พอใจสภาพปัจจุบัน นี่คือวัฒนธรรมขององค์กรเรียนรู้

การสำรวจทำเป็นรายแผนกหรือหน่วยงาน เพื่อหาหน่วยงานที่มีอุปสรรคน้อยที่สุด และ/หรือมีความกระตือรือร้นต่อ KM สูงที่สุด ชวนมาทำโครงการนำร่อง

กรณีศึกษา

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

อุปสรรคทางวัฒนธรรมที่พบบ่อยอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรม “ไม่ใช่ความคิดของกู” (not invented here syndrome) ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager’s Handbook ตีความว่า มาจากการตั้งตัวเป็น “ผู้รู้” จึงไม่เชื่อความรู้ของผู้อื่น (แต่ผมตีความต่าง ผมคิดว่า ในบริบทไทยพฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนความคิด “ตัวกูของกู” หรือความเห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ส่วนรวม)

การตีความในกรณีศึกษานี้ นำไปสู่แนวทาง “ใช้ความรู้หลายแหล่ง” (no single source solution) คือตั้งกติกาว่า ไม่ยอมรับวิธีการที่ใช้ความรู้จากแหล่งเดียว ต้องมีการสำรวจและรวบรวมความรู้จากหลายแหล่ง เอามาใช้ทำงาน

วิธีสำรวจหาบุคลิกตัวแบบเชิงวัฒนธรรม (Cultural archetypes approach)

เป็นวิธีที่คิดขึ้นโดย David Snowden (2005) ทำโดยจัดประชุมกลุ่ม ๘ - ๑๒ คน เพื่อรวบรวมเรื่องราวทั้งด้านลบและด้านบวก เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านความรู้และการเรียนรู้ โดยควรทำกับกลุ่มที่ต่างกันในด้านอายุตัว อายุงาน และประสบการณ์ในการทำงาน รวม ๖ - ๘ กลุ่ม

หลังจากเล่าเรื่องราวและมีการบันทึกไว้ สมาชิกกลุ่มใช้กระดาษ Post-it เขียนคำที่สะท้อน ค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรม ในเรื่องราว เอาไปติดที่กระดาษบันทึก คำใน Post-it สะท้อนวัฒนธรรมที่แฝงอยู่

- ค่านิยม สะท้อนความเชื่อที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรม

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

- เจตคติ สะท้อนปฏิสัมพันธ์โดยอัตโนมัติระหว่างคน
- พฤติกรรม สะท้อนการสนองตอบต่อสถานการณ์ และระหว่างคน พฤติกรรมสะท้อนค่านิยมและเจตคติด้วย

ข้อความในกระดาษ Post-it ในภาพรวม สะท้อนวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร ขั้นตอนต่อไปคือ เอาบันทึกเรื่องออก เหลือแต่กระดาษ Post-it ที่มีคำเขียนอยู่ จัดกลุ่มคำที่เชื่อมโยงกัน แล้วหาคำใหม่ที่สะท้อนกลุ่มคำทั้งกลุ่ม และสะท้อนบุคลิกของบุคคลสมมติที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งอาจจะได้ ๕ - ๑๐ บุคคลสมมติ เอามาเขียนภาพการ์ตูนสะท้อนบุคคลสมมติเหล่านั้น ดูภาพตัวอย่างได้ที่ http://www.straitsknowledge.co...

ผมคิดว่า วิทยากรกระบวนการต้องคอยย้ำอยู่บ่อยๆ ว่า กิจกรรมนี้ต้องทำภายใต้จิตใจและบรรยากาศเชิงบวก เพื่อร่วมกันทำความเข้าใจวัฒนธรรมที่ซ่อนหรือฝังตัวอยู่ในองค์กรเกี่ยวกับความรู้และการเรียนรู้ สำหรับนำมาใช้เป็นขุมทรัพย์ความรู้ในการดำเนินการ KM ไม่มีเจตนาตำหนิติเตียนใคร ต้องย้ำ no blame attitude บ่อยๆ

หลังจากทำกระบวนการไปได้ ๖ - ๘ กลุ่ม ก็น่าจะได้บุคคลสมมติ ๑๐ - ๑๕ บุคคล ที่สะท้อนวัฒนธรรมความรู้ภายในองค์กร โดยที่แต่ละบุคคลมีเรื่องราวหลายเรื่องราวแนบอยู่ เช่นกระรอก ซึ่งเป็นสัตว์นักเก็บ มีเรื่องราวของการไม่แชร์ความรู้เกี่ยวกับวิธีทำงาน ซึ่งอาจเพราะคิดว่าใช้ได้เฉพาะต่อหน้างานของตน คนอื่นคงจะใช้ไม่ได้ อาจคิดกลัวไปว่าหากแนะนำให้คนอื่นใช้แล้วไม่ได้ผล ตนเองจะถูกต่อว่า

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook ใช้เทคนิคนี้บ่อยจนมี organization culture card ชุดหนึ่ง (ตามลิ้งค์ข้างบน) ที่ใช้เป็นแนวทางสำรวจหาบุคลิกตัวแบบทางวัฒนธรรมความรู้ ในองค์กรได้ แต่เขาก็บอกว่า การใช้การ์ดสำเร็จรูปสู่เขียนการ์ดจากกระบวนการกลุ่มไม่ได้

ทำความเข้าใจตัวขับเคลื่อนวัฒนธรรม

รู้วัฒนธรรมความรู้ในองค์กรยังไม่พอ ที่สำคัญกว่าคือต้องทำความเข้าใจว่าวัฒนธรรมดังกล่าวมีที่มาที่ไปอย่างไร ปัจจัยสำคัญได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ ระบบแรงจูงใจ โครงสร้างพื้นฐาน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมกระรอก ส่งเสริมโดยระบบสารสนเทศกลางที่อ่อนแอ ขาดระบบกำกับดูแล และการควบคุมคุณภาพของระบบสารสนเทศกลาง

การสำรวจมิติทางวัฒนธรรม นำไปสู่ความเข้าใจตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- มิติด้านการแก้ตัว (defensiveness) มาจากการดำเนินการต่อความล้มเหลว หากมีการตำหนิหรือลงโทษ จะเกิดพฤติกรรมแก้ตัวฝังแน่นอยู่ในองค์กร
- พฤติกรรมไม่ซื่อตรง มาจากผู้นำทำเป็นตัวอย่าง
- วัฒนธรรมตัวใครตัวมัน (disempowerment) มาจากหลายสาเหตุ เช่นสไตล์การจัดการแบบลงรายละเอียด (micromanagement), การที่งานริเริ่มสร้างสรรค์ต้องได้รับการอนุมัติจากหลายขั้นตอน, ระบบกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ลงรายละเอียดเกินไป
- วัฒนธรรมผู้รู้ มาจากวิธีให้การยอมรับ และให้รางวัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยกย่องอัศวินเดี่ยว และยกย่องผู้มีความรู้ไว้กับตัวเหนือผู้แชร์ความรู้
- พฤติกรรมต้องการรู้ (แต่ไม่ต้องการแชร์) มาจากการเน้นความปลอดภัยของระบบข้อมูลมากเกินไป ทำให้เน้นเก็บความรู้ไว้ในคน มากกว่าในระบบไอที
- พฤติกรรมยอมรับและพอใจอยู่กับสภาพปัจจุบัน มาจากพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ไม่จัดให้มีการท้าทายสภาพปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา
- พฤติกรรมแข่งขัน มาจากแรงจูงใจที่มาจากการแข่งขัน เช่นการจัดลำดับผลงานของบุคคล การให้รางวัลหรือโบนัสแก่บุคคลจากการจัดลำดับ
- พฤติกรรมลืมความรู้จากการทำงาน มาจากผู้บริหาร เสริมด้วยการไม่มีกรอบงาน KM ที่ช่วยให้การทบทวนความรู้เดิมทำได้ง่ายขึ้น
- พฤติกรรมมองใกล้ (ไม่มองการณ์ไกล) มาจากระบบแรงจูงใจ เช่นการคิดค่าตอบแทนการทำงานเป็นรายวันหรือรายชั่วโมง ทำให้ไม่มีเวลาทบทวนไตร่ตรองสะท้อนคิดเพื่อเรียนรู้ร่วมกันจากงาน

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

การทำความเข้าใจตัวขับเคลื่อนวัฒนธรรมขององค์กร ช่วยการวางแผนจัดการการเปลี่ยนแปลง และนำไปใช้ใน การสื่อสาร เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

กรณีศึกษา

ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook ท่านหนึ่งเล่าประสบการณ์
การส่งเสริมการแชร์ความรู้ในบริษัทแห่งหนึ่งที่มีการแข่งขันระหว่างหลายโรงงาน เพื่อรางวัล Factory of the Year เมื่อเริ่มโครงการจัดการความรู้ ฝ่ายบริหารกำหนดให้ในเอกสารเสนอรับรางวัลมีส่วน Best Practice Sharing เพื่อส่งเสริมการแชร์ความรู้ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กร พนักงานของโรงงานแห่งหนึ่งรอจนใกล้หมดกำหนดเวลาเสนอเอกสารเพื่อรับรางวัลจึงเสนอ เพื่อป้องกันไม่ให้โรงงานอื่นเอาความรู้จาก best practice ไปใช้และยกระดับผลงานของตนเอามาแข่งขัน เป็นกรณีตัวอย่างที่การแข่งขันเป็นตัวขัดขวางการแชร์ความรู้

การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารอย่างกว้างขวางเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักการดังนี้

- สื่อสารเพื่อให้ผู้คนรับและนำไปเผยแพร่ต่อ คือเน้นการสื่อสารหลายทาง ไม่ใช่การสื่อสารทางเดียว
- หาตัวบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ และเข้าไปเสริมพลัง เพื่อให้ทำหน้าที่แกนนำ KM สร้างความก้าวหน้าให้แก่ระบบการจัดการความรู้
- ทำความเข้าใจภูมิสถาปัตย์ของการเปลี่ยนแปลง เครื่องช่วยอย่างหนึ่งคือการทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (บทที่ ๑๘)
- เร่งความเร็วของการเปลี่ยนแปลงด้วย CoP สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ และมีสำนักงานอยู่กระจัดกระจาย สำหรับองค์กรขนาดเล็กที่อยู่ใกล้ชิดกัน ควรเลือกเครื่องมืออย่างอื่นสำหรับเริ่มโครงการจัดการความรู้
- หาจุดคอขวด แล้วแก้โดยจัดทีมทะลายคอขวด แต่อย่าบังคับ
- สร้างพลังขับเคลื่อนด้วยเรื่องราวความสำเร็จในระยะเริ่มต้น ควรจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อสร้างความคึกคัก

- ชัดเจนอยู่กับโฟกัสหัวใจของเป้าหมาย หากทำได้สำเร็จ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดเร็วมาก จนเสี่ยงต่อการขาดจุดเน้น

ข้อแนะนำ อย่าสื่อสารด้วยถ้อยคำจำเพาะสำหรับ KM ให้ใช้คำพื้นๆ ทั่วๆ ไป หรือคำของวงการธุรกิจขององค์กร เช่น อย่าใช้คำ knowledge creation, knowledge synthesis ให้ใช้คำ innovation, ค้นหา best practice และเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้ learning curve เร็วขึ้น เป็นต้น

แผนการสื่อสาร

แผนการสื่อสาร KM เป็นปัจจัยหลักด้านหนึ่งของแผนริเริ่มดำเนินการ KM โดยควรคำนึกถึงหลักการต่อไปนี้

- เริ่มจากวันแรก วันที่เริ่มมียุทธศาสตร์ KM
- มอบหมายให้สมาชิกของทีม KM คนหนึ่งรับผิดชอบแผนสื่อสาร KM
- จัดให้คำว่า การสื่อสาร อยู่ในรายการงบประมาณค่าใช้จ่ายของกิจกรรม KM
- กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดช่องทางการสื่อสาร และสาระที่เหมาะสมต่อแต่ละกลุ่ม
- ยกร่างถ้อยคำง่ายๆ ที่สื่อเหตุผลที่ต้องมีระบบ KM แล้วจัดหาคำวิสัยทัศน์ที่สื่อเหตุผลและสร้างแรงบันดาลใจ ตามแท็คติคในบทที่ ๑๘
- สื่อสารโดยใช้คำง่ายๆ แต่ตรงตามวัฒนธรรมองค์กร
- สร้างชุดสื่อมาตรฐาน เช่นประกอบด้วย PowerPoint และคลิปวิดิทัศน์ ที่สมาชิกของทีม รวมทั้งแกนนำ KM สามารถนำไปใช้ในโอกาสต่างๆ ได้
- สร้างแบรนดิ้ง สำหรับ KM และทีมสื่อสาร KM โดยจัดทำโลโก้ ติดหน้า powerpoint ปฏิทิน กระดาษทด แผ่นรองเม้าส์ ถ้วยกาแฟ ฯลฯ
- ต้องมีสื่อที่ถึงตัวพนักงานทุกคน อย่างน้อยรายไตรมาส
- สร้าง mailing list ของพนักงาน สำหรับ social media ด้าน KM
- ต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่สำคัญที่สุดแบบพบหน้า โดยใช้เทคนิคตามในบทที่ ๑๘
- สื่อสารแผน KM แม้รายละเอียดจะยังไม่ชัดเจน
- ในช่วงที่ยังไม่มีเรื่องราวความสำเร็จเป็นตัวอย่าง ให้เน้นสื่อสารภายใน โดยเน้น ๓ เป้าหมายแรกของขั้นบันไดการยอมรับ คือ แรกพบ ตระหนัก และ เข้าใจ (บทที่ ๑๘)

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

- ในช่วงที่มีตัวอย่างความสำเร็จ จากกิจกรรมพิสูจน์หลักการ ให้นำเรื่องราวดังกลาวมาสื่อสารให้เห็นคุณค่าของ KM ต่อทั้งตัวเจ้าหน้าที่และต่อองค์กร ให้เห็นว่าไม่ใช่เรื่องยาก รวมทั้งให้สื่อสารออกไปภายนอกองค์กรด้วย เพื่อใช้พลังจากภายนอกเข้ามาหนุน

ข้อแนะนำ ต้องสื่อสารให้สมดุลระหว่างการสื่อต่อผู้บริหาร กับการสื่อต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานความรู้ ผู้บริหารสนใจผลประกอบการมากกว่า พนักงานสนใจผลต่อตนเองมากกว่า

สรุป

หลักการของการสื่อสารคือ เฟ้นหาคำที่สื่อสารได้ชัดเจน และง่าย แล้วสื่อบ่อยๆ

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 28 กรกฎาคม 2017 เวลา 18:27 น.

วิจารณ์ พานิช

๓๑ ธ.ค. ๕๙

บันทึกนี้เขียนที่ GotoKnow โดย Prof. Vicharn Panich ใน KMI Thailand

..... อ่านต่อได้ที่: https://www.gotoknow.org/posts/630911