

จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร. ๑๐. หาหุ้นส่วนดำเนินการ

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 สารระในตอนที่ ๑๐ นี้ได้จากการตีความบทที่ 10 Finding partners to help you

บทที่ ๑๐ นี้ ว่าด้วยบทบาทอำนวยความร่วมมือ (orchestration role) ของทีม KM ในการทำให้ 'พลังหนุน KM' (KM enabler) ทั้งสี่ทำงานได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนขององค์กร และ KM ผังแนอนอยู่ในการทำงานตามปกติขององค์กร หลักการที่สำคัญยิ่งคือ ความสำเร็จในระดับดังกล่าวของ KM ไม่ได้มาจากการกระทำของทีม KM แต่มาจาก 'พลังหนุน KM' ทั้ง ๔ กลุ่ม คือพลังหนุนด้านคนที่แสดงบทบาทและความรับผิดชอบ (Role and responsibilities) ในกิจกรรม KM, พลังหนุนด้านกระบวนการ, พลังหนุนด้านเทคโนโลยี, และพลังหนุนด้านการกำกับดูแล สารระในบทที่ ๑๐ ว่าด้วยเรื่องยุทธศาสตร์การใช้พลังหนุนให้ทรงพลัง ด้วยการจัดการแบบ [หุ้นส่วน](#)

สายงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบ KM

ตามประสบการณ์ของผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook เคยพบเห็น KM อยู่ใต้สารพัดสายงาน รวมทั้งเป็นสายงานเล็กๆ ของตนเอง และในรายงานของบริษัท Knoco, 2014 ที่สอบถามข้อมูลเรื่อง KM ขององค์กรต่างๆ พบว่าในเรื่องสายงานที่หัวหน้าหน่วย KM รายงานต่อนั้น มีทุกสายงาน คือ (๑)

เป็นสายงานแยกต่างหาก รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง ร้อยละ ๑๙, (๒) รายงาน ต่อหัวหน้าฝ่ายบุคลากร (HR) ร้อยละ ๑๑, (๓) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายดำเนินการ (Operations) ร้อยละ ๙, (๔) รายงาน ต่อหัวหน้าไอที ร้อยละ ๘, (๕) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ ร้อยละ ๘, (๖) รายงานต่อหัวหน้า ฝ่ายเรียนรู้ และพัฒนา (Learning and development) ร้อยละ ๗, (๗) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ร้อยละ ๔, (๘) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายโครงการ (projects) ร้อยละ ๔, (๙) รายงานต่อหน่วยพัฒนาธุรกิจ (Business improvement) ร้อยละ ๔, (๑๐) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายขายและการตลาด ร้อยละ ๒, (๑๑) รายงานต่อหัวหน้า ฝ่ายคุณภาพ ร้อยละ ๒, (๑๒) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายนวัตกรรม ร้อยละ ๒, (๑๓) รายงานต่อหัวหน้าฝ่าย วิศวกรรม ร้อยละ ๑, (๑๔) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยี ร้อยละ ๑, (๑๕) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายสื่อสาร ภายในองค์กร (Internal communications) ร้อยละ ๑, (๑๖) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายกฎหมาย ร้อยละ ๑, (๑๗) รายงานต่อหัวหน้าฝ่ายจัดการสารสนเทศ (Information management) ร้อยละ ๑, (๑๘) อื่นๆ ร้อยละ ๑๗

เขابอกว่า การที่ KM สังกัดสายงานใดไม่สำคัญเท่ากับเงื่อนไข ๒ ข้อ ที่จะช่วยให้ KM ประสบความสำเร็จในการส่งมอบผลงานตามเป้าหมายคือ

- ทีม KM มี (ก) ผู้อุปถัมภ์ระดับสูงที่ถูกต้อง (ตอนที่ ๗), (ข) หัวหน้าทีมที่มีความสามารถ (ตอนที่ ๕), และ (ค) ทีมงานที่มีสมรรถนะถูกต้อง (ตอนที่ ๖)
- ทีมมีความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่าง ‘พลังทุน KM’ ทั้ง ๔ กลุ่ม

เป็นธรรมชาติตามปกติของคนในแต่ละกลุ่มภารกิจ ที่จะมียุทธศาสตร์ในทางบวกต่อ ‘พลังทุน KM’ ตัวใดตัวหนึ่ง เช่น

- กลุ่มภารกิจไอที มียุทธศาสตร์ในทางบวกต่อเทคโนโลยี เพราะตนถนัดและมีแนวโน้มจะละเลย ‘พลังทุน KM’ ตัวอื่น
- กลุ่มภารกิจ HR มีแนวโน้มให้คุณค่าเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ด้านบทบาทและความรับผิดชอบ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

แต่อาจไม่มีขีดความสามารถในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ‘พลังทุน KM’ ตัวอื่นๆ

- กลุ่มภารกิจด้าน Corporate functions เช่น Organization excellence, Quality management, Corporate planning อาจเข้าใจธุรกิจขององค์กร แต่อาจขาดความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

- สายงานด้านการจัดการสารสนเทศ มักมีความสนใจเฉพาะส่วนที่แจ้งชัด (explicit) ในกิจกรรม KM และละเลยส่วนที่แฝงเร้น (tacit)
- สายงานสื่อสารองค์กร มักสนใจเรื่องการไหลของสารสนเทศ และการสร้างการรับรู้ต่อ สถานการณ์ต่างๆ มีแนวโน้มจะละเลยเรื่อง การเรียนรู้

การสร้างความสำเร็จ การบันทึกความรู้ไว้เป็นขององค์กร และเรื่องเครื่องมือ KM

ทีม KM ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเอาชนะอคติเหล่านี้ เพื่อให้ ‘พลังทุน KM’ ทั้ง ๔ กลุ่ม ทำหน้าที่ร่วมกันพัฒนาระบบ KM เข้าสู่เนื้อในขององค์กร

หากเลือกได้ KM ควรเป็นหน่วยงานอิสระเล็กๆ รายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง และทำงานร่วมกับแผนกหลักๆ ขององค์กร มองในเชิงโครงสร้าง การวางตำแหน่งแห่งที่ของหน่วย KM ให้ทำงานร่วมกับแผนกหลักๆ ได้ดี มี ๓ แบบ ดังนี้

- กรณีที่มีการจัดกลุ่มหน่วยงาน (cluster) หน่วย ควรอยู่ใน ‘corporate support’ cluster รายงานต่อผู้จัดการ cluster
- เลือก ผู้อุปถัมภ์ KM จากผู้บริหารที่ดูแลกลุ่มหน่วยงาน ที่หน่วย KM จะต้องทำงานด้วย
- หากทางให้หน่วยงานอื่นๆ ในสาย function เข้าร่วมเป็นกรรมการชี้ทิศทาง ดีที่สุดหากหัวหน้าหน่วยงานเข้าเป็นกรรมการเอง

ไม่มีสูตรตายตัว ในเรื่องสายงานของหน่วย KM ต้องจัดโดยเข้าใจวัฒนธรรมและการเมืองภายในองค์กร เพื่อให้ กิจกรรม KM เข้าไปอยู่ในวงจรงานหลัก และอยู่ในสายตาของบุคคลสำคัญขององค์กร

KM ในฐานะการสร้างหุ้นส่วน

การเป็น “หุ้นส่วน” (partnering) มีปัจจัยเชิงโครงสร้างที่เข้มแข็งกว่า “ความร่วมมือ” (collaboration) แต่เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการน้อยกว่า “การมอบอำนาจ” การเป็นหุ้นส่วนคือการรวมตัวกันแบบสมัครใจ มีความสัมพันธ์แบบเท่าเทียมกัน โดยหุ้นส่วนแต่ละฝ่าย “ลงหุ้น” เป็นทรัพยากร หรือสมรรถนะบางอย่าง ที่แตกต่างกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน โดยเข้าใจร่วมกันว่า แต่ละ [ภาคี](#) หุ้นส่วนต่างก็มีภาระ/เป้าหมาย ของตน ที่แตกต่างจากเป้าหมายของการเข้าเป็นหุ้นส่วน และแต่ละภาคีย่อมจำเป็นต้องต่อรองผลประโยชน์ของการเข้าร่วม เพื่อผลประโยชน์ของเป้าหมายภารกิจหลักของตน ดังนั้นในการสร้างหุ้นส่วน จึงต้องไม่ใช่แค่มี “เป้าหมายร่วม” (common objectives) เท่านั้น ยังต้องมี “เป้าหมายเสริม” (complementary objective) อีกด้วย และต้องใช้ “การตกลงกัน” (agreement) อยู่เหนือ “สัญญา” หรือ “ข้อกำหนด” (mandate) รวมทั้งใช้ “การมีส่วนร่วม” (participation) เหนือ “การปรึกษาหารือ” (consultation)

หัวหน้า KM ควรใช้หลักการของหุ้นส่วนต่อคณะกรรมการชี้ทิศทาง สมาชิกของคณะกรรมการชี้ทิศทางต้องไม่ใช่แค่เป็นบุคคลที่จะขอคำปรึกษา (consult) หรือคำแนะนำ แต่ต้องหาทางเชิญเข้าร่วมกิจกรรม (engage) มีส่วนร่วมในขั้นตอนของการวางแผน จัดสรรทรัพยากร และทบทวนในทุกวงจรของกิจกรรม เขาแนะนำ resource mapping เป็นเครื่องมือถึงการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน

เขาแนะนำให้ทีม KM ใช้ร่าง resource map ที่ร่วมกันจัดทำขึ้น เป็นเครื่องมือระดมความคิดว่า ควรเชิญใครบ้างเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการชี้ทิศทาง KM รวมทั้งใช้ระดมความคิดว่า จะต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง สำหรับกิจกรรมต่อไปของ KM พิจารณาทั้งพลังหลักสี่ด้านในวงสี่เหลี่ยมตรงกลาง และทรัพยากรอื่นๆ ในวงรีโดยรอบ

เริ่มต้นความเป็นหุ้นส่วน

resource map เป็นเครื่องมือที่ดี สำหรับดำเนินการแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาหุ้นส่วน เขาแนะนำให้ใช้ “การประชุมช่วยกันคิดเริ่มต้น” (initiation meeting) เป็นเครื่องมือ ช่วยให้หุ้นส่วนทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมาย เข้าใจภาพรวม และเข้าใจตรงกันโดยมี ๔ ขั้นตอนคือ

- ประเมินความจำเป็นร่วมกันทำความเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาหรือความท้าทายหลักๆ ที่จะต้องฟันฝ่า รวมทั้งทำความเข้าใจสาเหตุระดับรากเหง้า (root causes) ของความท้าทายเหล่านั้น การสำรวจความจำเป็นที่ต้องแก้ไข และการสำรวจสินทรัพย์ความรู้ (รายละเอียดอยู่ในตอนที่ ๑๑) ไม่ได้มีเป้าหมายแค่เนื้อหาเท่านั้น ส่วนของการตีความ และให้ความสำคัญ หรือการทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันของหุ้นส่วนแต่ละฝ่าย มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการสร้างหุ้นส่วนที่เข้มแข็ง

- วิสัยทัศน์ร่วมแม้ว่าทีม KM จะได้ยกร่างยุทธศาสตร์ KM (KM strategy) แล้ว และมีประโยคบอกวิสัยทัศน์ KM แล้ว ก็ควรหยิบยกมาให้หุ้นส่วนร่วมกันพิจารณาตีความตามความหมายเชิงปฏิบัติของแต่ละหุ้นส่วน ร่วมกันปรับปรุง และมีฉันทามติร่วมกัน

- ผลประโยชน์และการลงทุนของการเป็นหุ้นส่วนเป็นประเด็นที่ต้องมีการพูดคุยกันอย่างเปิดใจ โดยต้องไม่พูดกันเฉพาะผลประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมเท่านั้น ต้องพูดกันเรื่องผลประโยชน์ของแต่ละหน่วยงาน และผลประโยชน์ของพนักงานด้วยว่าการริเริ่มดำเนินการ KM จะอวยผลประโยชน์ต่อแต่ละฝ่ายอย่างไรบ้าง เคล็ดลับสำคัญคือ แต่ละหน่วยงานต่างก็มีกิจกรรมริเริ่มพัฒนาที่ยังสะดุด หากมีทางให้กิจกรรม KM เข้าไปหนุนให้เกิดความสำเร็จ ก็จะช่วยให้กิจกรรม KM ได้รับการยอมรับนับถือ และได้รับการสนับสนุน การที่ตัวแทนของแต่ละหุ้นส่วนจะเอ่ยถึงงานริเริ่มและปัญหา วงประชุมจะต้องมีความไว้วางใจกัน หากทีม KM คิดว่าความไว้วางใจกันยังมีจำกัด ก็ต้องทำการบ้านมาก่อนล่วงหน้า ว่าแต่ละหน่วยงานมีงานริเริ่มที่กำลังดำเนินการ และกำลังเผชิญความท้าทายอย่างไรบ้าง และนำมาหารือกันในวงประชุมเริ่มต้นโครงการ

- ตกลงวัตถุประสงค์และการลงทุนลงแรง เมื่อเข้าใจผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น การลงแรงของ และข้อจำกัด ของแต่ละหุ้นส่วน แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือต้องตกลงกันว่า วัตถุประสงค์ของขั้นตอนต่อไปคืออะไร และแต่ละหุ้นส่วนต้องทำอะไร ต้องตกลงกันให้ชัดเจน คือต้องตกลงเรื่อง บทบาท (roles) ความรับผิดชอบ (responsibility) และความรับผิดชอบ (accountability) ของแต่ละคน เครื่องมือสำหรับใช้ประกอบการพูดคุยต่อรองกันคือ resource map ที่ระบุข้างบน โดยใช้กระดาษขาว และกระดาษ Post-it ในการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกัน ในกรณีที่ผู้เข้าร่วมประชุมเริ่มต้น ต้องการกลับไปหารือกันในหน่วยงานก่อน ก็ต้องอนุโลม และต้องแยกระหว่างการประชุมเริ่มต้น กับการประชุมวางแผน

พลวัตของความเป็นหุ้นส่วน

กิจกรรมของความเป็นหุ้นส่วนเป็นวงจร ต้องมีการทบทวนใหม่ในทุกวงจร ตั้งแต่วงจรการร่างยุทธศาสตร์ วงจรการพิสูจน์หลักการ วงจรการดำเนินโครงการนำร่อง ไปจนถึงวงจรการขยายผล เพื่อให้มีทรัพยากรสนับสนุน KM อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

บางหุ้นส่วนอาจแล้วในบางช่วง เนื่องจากในช่วงนั้นหน่วยงานนั้นไม่มีความจำเป็น แล้วอาจกลับมาใหม่ในช่วงต่อไป หรือในบางหน่วยงาน KM เข้าไปฝังเป็นเนื้อในของหน่วยงานอย่างรวดเร็ว หน้าที่เกี่ยวกับ KM กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในหน่วยงานนั้น สภาพเช่นนี้จะเกิดมากขึ้น เมื่อระบบ KM ขององค์กรเข้าสู่สภาพวุฒิภาวะ ในแต่ละวงจรและในทุกสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงไป สมาชิกของหุ้นส่วนต้องร่วมกันประเมินสถานการณ์

จัดการความรู้สู่นวัตกรรม. ๑๐. หาหุ้นส่วนดำเนินการ.

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันจันทร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันจันทร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ 2017 เวลา 16:07 น.

และร่วมกันตกลงบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละหุ้นส่วน

เคล็ดลับคือ ต้องทบทวนความเป็นภาคีหุ้นส่วนในบรรยากาศเชิงบวก มองการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนา หัวหน้าทีม KM ต้องเล่าทบทวนสภาพของหุ้นส่วนในตอนเริ่มต้น และความคลี่คลายเปลี่ยนแปลงมาโดยลำดับจนถึงช่วงนั้น ให้เห็นคุณค่าและพลังของความเป็นหุ้นส่วนในแต่ละช่วง

เข้าถึงหุ้นส่วนที่ไม่ชัดเจน

ที่กล่าวถึงมาแล้ว เป็นหุ้นส่วนที่ชัดเจน (IT, HR, corporate functions, การจัดการสารสนเทศ, สื่อสารองค์กร) แต่ยังมีหน่วยงานที่ทำงานค่อนข้างซ้อนทับกับหน้าที่ของหน่วย KM หรือทำหน้าที่เชิงแข่งขันกัน เช่น

ผู้เป็นเจ้าของนโยบาย (Policy Owner)

พึงตระหนักว่า หนึ่งในพลังหนุน KM คือการกำกับดูแล (governance) ดังนั้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลองค์กร จึงเป็นเรื่องที่ทีม KM ควรเข้าไปสัมพันธ์ด้วย หนึ่งในกิจกรรมนั้นคือ เรื่องนโยบาย เพราะนโยบายขององค์กรอาจเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อ KM ก็ได้ (รายละเอียดอยู่ในตอนที่ ๒๓) ผู้เขียนหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook มีประสบการณ์ ในบริษัทแห่งหนึ่ง ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงบอกว่า ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของบริษัท โดยส่งเสริมให้พนักงานแชร์ความรู้กันอย่างกว้างขวาง และส่งเสริมการนำความรู้ที่ได้รับการแชร์ ไปใช้ต่อ (knowledge re-use) แต่ต่อมาพบว่ามีนโยบายด้านความปลอดภัยของสารสนเทศเขียนว่า การแชร์ความรู้ให้จำกัดไว้เฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่านโยบายทั้งสองขัดกัน ซึ่งทีม KM ได้ทำงานร่วมกับแผนกความปลอดภัยของสารสนเทศ เสนอระดับนโยบายให้ระบุนโยบายดังกล่าวเป็นข้อเขียน และแผนกความปลอดภัยของสารสนเทศก็ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าความรู้และสารสนเทศใดที่แชร์ได้อย่างกว้างขวางภายในบริษัท ความรู้และสารสนเทศใดถือเป็นความลับ

หน้าที่จัดการข้อมูลและสารสนเทศ

หน้าที่กลุ่มนี้ในเชิงธุรกิจและหน่วยงานตามปกติเป็นเรื่องการเก็บเอกสาร สำหรับใช้ในการทำงาน เน้นข้อมูลและสารสนเทศที่เป็น explicit knowledge และเน้นการเก็บให้ค้นหาได้ง่าย และมีข้อมูลที่ถูกต้องไว้อ้างอิง ไม่ได้เน้นที่การไหลของความรู้ หรือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมักจะไม่อนุญาตให้ผู้ไม่เกี่ยวข้องเข้าไปยุ่งย่าม เป็นการจัดการข้อมูลเพื่อการทำงาน ไม่ใช่เพื่อการเรียนรู้ แตกต่างจากการจัดการข้อมูลและสารสนเทศในระบบ KM

เมื่อมีระบบ KM ก็ต้องเข้าไปเป็นหุ้นส่วนกับหน่วยงานเหล่านี้ เพื่อหาทางดำเนินการส่วนข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามเป้าหมายของ KM

หน้าที่เกี่ยวกับการเรียนรู้

หน่วยงานเหล่านี้ได้แก่ project management, quality management, risk management, HSE (Health, Safety and Environment) management ธรรมชาติของงานที่ซ้อนทับกับ KM ทำให้มีผลสองอย่าง คืออาจร่วมมือได้ดีกับ KM หรืออาจต่อต้าน KM โดยมองว่าจะมาแย่งงานของตน หน่วยงานเหล่านี้มีจุดแข็งตรงที่มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาของตนอยู่แล้ว แต่มีจุดอ่อนคือมักทำงาน อย่างมีแบบแผน กำหนดโดยหน่วยควบคุมมาตรฐานภายนอก หากทีม KM เข้าเป็นหุ้นส่วน และรู้จักพูดภาษาของเขา อาจเชื่อมโยงกระบวนการ KM เข้าไปทำประโยชน์ได้มาก

ข้อแนะนำ

- จัดทำรายการนโยบายขององค์กร ที่อาจบดบังต่อการดำเนินการ KM และตรวจสอบหน่วยงานเจ้าของนโยบายนั้น สำหรับพิจารณาเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นหุ้นส่วน
 - เมื่อจะต้องเลือกหน่วยงานดำเนินการทดลองพิสูจน์หลักการ และดำเนินการโครงการนำร่อง ก็จะต้องโฟกัสที่ธุรกิจ ให้เลือกจากข้อมูลที่บ้านทักไว้เกี่ยวกับสายธุรกิจนั้นๆ ควรเชื่อเชิญมาเป็นหุ้นส่วนหรือไม่
 - มีกิจกรรมพัฒนาอื่นๆ ขององค์กร ที่จัดทำระบบสารสนเทศ, ฐานข้อมูลทางธุรกิจ, หรือ ระบบจัดการบันทึก หน่วยงานเจ้าของกิจกรรมควรได้รับเชิญมาเป็นหุ้นส่วน KM หรือไม่
 - หน่วยงานด้าน functionsใดในองค์กร ที่แสดงความสนใจพิเศษในด้านการเรียนรู้ เป็นหน่วยงานที่กำลังมีความขัดข้องในการทำงานหรือไม่ ควรเป็นเป้าหมายของการเริ่มดำเนินการ KM หรือไม่ ควรเชื่อเชิญมาเป็นหุ้นส่วนหรือไม่
-

สร้างความเป็นหุ้นส่วนกับบริษัทภายนอก

นัก [จัดการความรู้](#) ที่ยังอ่อนประสบการณ์ควรเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์มากกว่า เช่นจากหนังสือเล่มนี้ จากที่ปรึกษา KM และจากนัก KM ขององค์กรอื่น

เป็นหุ้นส่วนกับที่ปรึกษา KM ที่น่าเชื่อถือ

ที่ปรึกษา KM ที่จะช่วยเป็นพี่เลี้ยง ให้ไม่ต้องเสี่ยงมากเกินไป ที่ปรึกษาที่ดีไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ตรงกับธุรกิจขององค์กร โดยควรเลือกที่ปรึกษาที่ (๑) หัวหน้าทีม KM ทำงานด้วยได้ดี (๒) แพร่ความรู้อย่างไม่ปิดบัง (๓) มีประสบการณ์กว้างในเรื่อง KM และ (๔) มีเครือข่ายกว้างขวาง

เป็นหุ้นส่วนกับนัก KM อื่น

วิธีเข้าเป็นเครือข่ายกับนัก KM อื่น วิธีที่ดีที่สุดคือ เข้าเป็นสมาชิกของ KM Consortium ที่เก็บค่าสมาชิก หรือเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มนัก KM ในพื้นที่นั้น ในหมู่สมาชิกจะมีทั้งมือใหม่และมือเก่า เป็นโอกาสที่จะได้พูดคุยปรึกษากับผู้ที่มีประสบการณ์

สรุป

จัดการความรู้สู่น้องในองค์กร. ๑๐. หาหุ้นส่วนดำเนินการ.

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันจันทร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ 2017 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันจันทร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ 2017 เวลา 16:07 น.

หุ้นส่วนมีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสำเร็จของ KM ขึ้นอยู่กับทั้งสายงานที่ KM รายงานต่อ (ดีที่สุดคือเป็นสายงานแยกต่างหาก รายงานต่อผู้บริหารสูงสุด) และกับการมีหุ้นส่วนที่ทรงพลัง การจัดการการดำเนินการแบบหุ้นส่วนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หัวใจคือการฟัง รับฟัง และให้เกียรติ ยอมรับความคิดเห็นหรือมุมมอง และความต้องการ ที่แตกต่าง

วิจารณ์ พานิช

๑๐ ธ.ค. ๕๕

คัดลอกจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/624677>