

KM (แนวปฏิบัติ) วันละคำ : 617. ถอดรหัสโนนากะ : ภาวะผู้นำและการประเมินแนวใหม่

วิจารณ์ พานิช ๑๕ เม.ย. ๕๔ <http://gotoknow.org/blog/thaikm/435493>

**องค์กรเรียนรู้ ต้องใช้ความรู้ของทุกคน ไม่ใช่เฉพาะของผู้บริหาร เน้นที่คน โดยการใช้และสร้าง**  
**ความรู้**นั้นต้องมีเป้าหมายชัดเจนและยิ่งใหญ่ถึงระดับนวัตกรรม เพื่อความอยู่ดีและอยู่รอดในอนาคต  
ประเมินว่า มีการใช้/สร้าง ความรู้ ของ/โดย ทุกคน ประเมินโดยคุณผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ของหน่วยงาน และประเมิน  
พฤติกรรมของคน และความสัมพันธ์ระหว่างคน ที่นำไปสู่การใช้/สร้างความรู้ ทั้งเพื่อใช้ในปัจจุบัน และสำหรับ  
ในอนาคต

เพื่อประกอบการเป็นวิทยากร ลปรร. ในการประชุม [ถอดรหัสโนนากะ : ภาวะผู้นำและการ ประเมินแนวใหม่](#) ใน  
วันที่ ๒๙ เม.ย. ๕๔ ที่โรงแรมริชมอนด์ ผมเอา ppt และเสียงคำบรรยายของ Prof. Nonaka ในมหกรรมการ  
จัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ ๕ เมื่อวันที่ ๒๒ พ.ย. ๕๓ มาทบทวน และบันทึกสาระสำคัญ เอามา ลปรร.  
ล่วงหน้า ดังนี้

หัวข้อของ keynote speech ครั้งนี้คือ Towards a Dynamic Knowledge-Based Management : Collective  
Practical Wisdom as a Source of Sustainable Innovation

**ผู้นำที่มี ปัญญาปฏิบัติ (Practical Wisdom, Phronesis) มีคุณสมบัติต่อไปนี้**

1. ผู้นำแห่งความรับผิดชอบชั่วดี ตัดสินใจบนฐานความดีความถูกต้อง
2. มีวิจรรย์ญาณแห่งความดี
3. ความสามารถสร้าง “พื้นที่” (ba)
4. ไหวทันต่อกาละ เทศะ
5. สื่อสารความไหวทัน
6. ใช้พลังการเมือง
7. ส่งเสริมปัญญาปฏิบัติของผู้อื่น **สร้าง** collective practical wisdom, distributed  
innovation **ไม่ใช่**เน้น individual entrepreneurship

## วิธีการสถาปนาปัญญาปฏิบัติ ในองค์กร

1. **พัฒนา K Vision (KV)** ที่ท้าทาย กล้าแหวกแนว เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ คุณค่าใหม่ ไม่ใช่เพิ่มปริมาณ หรือปรับปรุงจากเดิม แต่ไม่เพื่อฝัน มีรูปธรรม ที่จะสร้างสรรค์ คุณค่าใหม่ให้แก่องค์กร และแก่สังคม/โลก เชื้อมั่นว่าบรรลุได้

2. **สร้างพื้นที่ เพื่อสัมผัสความจริง (experience actuality)** เพื่อสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยน เกิดการแลกเปลี่ยน tacit k เพื่อนำไปสู่การยกระดับความรู้ พื้นที่ที่ได้หลากหลายแบบ : การประชุมพบปะ, ดื่มกินด้วยกัน, การมี informal organization, project team, พื้นที่ในสำนักงาน โรงงาน ในห้องซ่อม, ใน formal organization, การสื่อสารทาง อี-เมลล์ หรือ TV Conference คือมีทั้งที่เป็นพื้นที่จริง และพื้นที่เสมือน

เพื่อบรรลุ KV พื้นที่ที่ควรพิจารณาจัด คือพื้นที่สร้างสรรค์สุดๆ อาจเป็น retreat อาจเป็น Waigaya แบบของ Honda การใช้ชั่วคราวกันข้าม เช่น **อารมณ์ความรู้สึก + ความมีเหตุผล เพื่อสร้างมิติใหม่ของความรู้** การออกแบบพื้นที่ทำงานใหม่ **เทคนิค Scrum Team (สมาชิกใช้ความสร้างสรรค์อิสระในเป้าหมายเดียวกัน มา share กันเป็นระยะๆ)**

พื้นที่ที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยสัมผัสใหม่ๆ เลยมิติชีวิตประจำวัน ใช้เครื่องมือ หลายอย่างเพื่อกระตุ้น เช่น human touch, IT เพื่อดึง collective และ interactive creativity ออกมาทำงานบรรลุเป้าหมาย จำเพาะตาม KV

**พื้นที่ที่ให้เกียรติ/โอกาส คนที่ committed (ตั้งใจลงมือทำ) ไม่ใช่เพียงสนใจ**

**พื้นที่ที่มีค่าคือพื้นที่ที่คนจากต่างความคิด/ความต้องการ/มุมมอง มาบรรจบกัน**

3. **ทำเป็นตัวอย่าง (ฝึกงาน)** ปัญญาปฏิบัติ ได้จากการเรียนรู้หลายขั้นตอน คือ จากการเรียนรู้ ในห้องเรียน + การลงมือปฏิบัติ + feedback & การปรับปรุงตนเอง ผู้นำต้องทำตัวเป็นตัวอย่างในเรื่องการเรียนรู้ ฝึกฝน รับการชี้แนะ (feedback) และปรับปรุง ตนเอง

การได้รับมอบหมายงานที่ยาก คือการฝึกฝน เป็นโอกาส

#### 4. ใช้การประเมินที่เอาใจใส่คน และ ความรู้ Performance Review มีจุดอ่อนตรงที่มีลักษณะ

ครอบจักรวาล (one-size-fits-all) ขาดความละเอียดอ่อน ไม่คำนึงถึงบริบทที่แตกต่างกัน และเป็น การค้นหาข้อบกพร่องเพื่อแก้ไข นำไปสู่การเล่นเกมหรือแทงข้างหลังได้ง่าย

ประเมินองค์กร/หน่วยงาน เปลี่ยนการประเมินจาก 100% quantitative เป็น 80% qualitative เน้นการประเมินผลสำเร็จตามแผน

- ประเมินกระบวนการบรรลุผล มากกว่าตัวผลกำไร
- กำหนดแผนและผลลัพธ์ของแต่ละส่วนงาน ไม่เกิน ๘ ตัว วัดผลสำเร็จตามมาตรา ๕ ระดับ
- ให้คุณค่าแก่กระบวนการสำคัญ เช่น การเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจ การเปลี่ยน mindset, กระบวนการทางยุทธศาสตร์ และโครงการระยะปานกลางและระยะยาว

ประเมินบุคคล ใช้ ๓ ตัวชี้วัด (๑) ผลลัพธ์ของหน่วยงาน (๒) ผลงานของบุคคล (๓) การพัฒนาทักษะของบุคคล

- กำหนดเป้าหมาย ๔ ข้อ ให้น้ำหนักที่รวมแล้วได้ 100 และกำหนดระดับความยาก 3 ระดับ แล้วใช้ประเมินผลสำเร็จ
- ประเมินการพัฒนาทักษะ ตาม key indicators

องค์กรเรียนรู้ต้องเอาใจใส่ประเมินการสร้างและสั่งสมความรู้ หรือปัญญาปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับอนาคต ใ้ใช้งาน ความรู้นั้นส่วนใหญ่ไม่ใช่ explicit knowledge แต่เป็น tacit knowledge ที่ต้องมี "ภาษา" ที่กำหนดขึ้นสำหรับใช้ "ดวง" หรือ "วัด" สิ่งก็ตามปกติวัดไม่ได้

5. สร้างวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ เป็นความเป็นเลิศที่ไม่หยุดนิ่ง มีการขับเคลื่อนด้วย vision และ values ขององค์กร ความเป็นเลิศที่สร้างผ่านงานประจำที่สร้างสรรค์ ผ่านการสัมผัสกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ผ่านการคิดใคร่ครวญอย่างจริงจัง

## ภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญาปฏิบัติ

ใช้พลังหลัก 3 ด้าน

1. เป้าหมายที่ทรงคุณค่าร่วมกัน
2. Explicit K - ภูมิธรรม – ภาษา - ความเป็นสากล - อุดมการณ์นิยม
3. Tacit K – นามธรรม – ประสบการณ์ - ความจำเพาะ- ปฏิบัตินิยม

ใช้ทั้ง brain (สมอง คิดอย่างลึกซึ้ง) และ brawn (ลงมือปฏิบัติ) ให้เสริมกัน

## Knowledge-Creating Firm/Organization/Community

สร้างนวัตกรรมด้วย อุดมการณ์และปฏิบัตินิยม และสังเคราะห์

- วิสัยทัศน์เชิงคุณค่า
- หมุนเกลียวความรู้สู่นามธรรมและภูมิธรรม
- สร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงตนเองและสภาพแวดล้อม
- เพื่อวิถีชีวิต มากกว่าเพื่อการหาเงิน

วิจารณ์ พานิช

๑๕ เม.ย. ๕๔