

ชุมชนนักปฏิบัติกับการจัดการความรู้ (Community of Practice – CoP)

เรียบเรียงโดย ดร.ณัฐวัฒน์ นิปการ

ความนำ

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า **“CoP”** เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่มีการกล่าวถึง และนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก เนื่องจาก ในขณะนี้การจัดการความรู้ได้เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการติดต่อ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน มาเป็นการมุ่งเน้นที่จัดการ “สภาพแวดล้อม” ที่เอื้อต่อการสร้าง แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ของคน ขณะนี้การจัดการความรู้ได้ให้ความสำคัญกับ “คน” โดยดูว่าคนเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์ทำงาน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันอย่างไร จุดประสงค์ของการจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้าง “สภาพแวดล้อม” ทั้งที่เป็น “Software” ซึ่งได้แก่คน และ “Hardware” ซึ่งหมายถึงระบบการจัดการความรู้ ที่เอื้อให้การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ซ้ำ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน หรือสร้างความรู้ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจมีหลายด้าน เช่น ลูกค้า (Customer) การเงิน (Financial) และการตลาด (Marketing) การปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (Job Improvement) การผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation) และการเรียนรู้ (Learning) ขององค์กร เป็นต้น และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในที่สุด

ความหมายและลักษณะของ “CoP”

“CoP” เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม ทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลาจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

องค์กรมักมี “ชุมชน (Communities)” อยู่แล้วโดยธรรมชาติ ชุมชนเป็นกลุ่มคนที่มาปฏิสัมพันธ์กันเพราะมีความคิด หรือความชอบที่คล้ายๆ กัน เมื่อมีการรวมตัว และพูดคุยกันมากขึ้น ก็将有ความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ไว้นื้อเชื่อใจกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ กลุ่มคนหรือชุมชนดังกล่าวถือว่าเป็นเครือข่ายทางสังคมแบบหนึ่งในองค์กร

“CoP” ถือว่าเป็นเครือข่ายทางสังคมซึ่งอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น โครงสร้าง ขนาด และอายุของ “CoP” การกระจายตัวของสมาชิก ที่มาของสมาชิก (หน่วยงานต้นสังกัด) จุดเริ่มต้น สถานะ (เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ) เป็นต้น แต่โดยทั่วไปแล้ว “CoP” จะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน ๓ อย่าง ดังนี้

๑. มี “สาระ ประเด็น หรือหัวข้อความรู้ (Knowledge Domain)” ที่สมาชิกมีความสนใจ ร่วมกันที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน
๒. มีการปฏิสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม ถือเป็น “ชุมชน (Communities)” นั่น คือสมาชิกซึ่งมาจากต่างหน่วยงาน หรือองค์กร มีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการแก้ไขปัญหา และตอบคำถาม
๓. มี “แนวปฏิบัติ (Practice)” ที่สมาชิกซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในเรื่องนั้นๆ นำความรู้ที่ได้ จากการปฏิบัติงาน เช่น เคล็ดลับ แนวทางแก้ไขปัญหา และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นต้น มาแลกเปลี่ยนและพัฒนา รวมทั้งสร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือแนว ปฏิบัติร่วมกัน

“CoP” มีความแตกต่างจากโครงสร้างแบบอื่นๆ ที่องค์กรตั้งขึ้น เพื่อให้ดำเนินการในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง เช่น ทีมโครงการ (Project Team) ทีมข้ามสายงาน (Cross – functional Team) และทีม เฉพาะกิจ เป็นต้น เพราะ “CoP” มีลักษณะเฉพาะ คือ สมาชิกมาเข้าชุมชนด้วยความสมัครใจ สมาชิก เป็นผู้กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำ และส่วนใหญ่มีการจัดการกันเอง (Self – managed) สมาชิก สามารถเข้า หรือออกจากชุมชนเมื่อไรก็ได้ และสลายตัวเองเมื่อสมาชิกเห็นสมควร ดังนั้น การ ขับเคลื่อน “CoP” นั้นจึงเกิดจากสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าองค์กรสามารถใช้ “CoP” ซึ่งเป็นเครือข่ายทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีพลังและอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของคนในองค์กร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น

นอกจากประโยชน์ในการช่วยเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้เร็วขึ้นแล้ว “CoP” ยังให้ ประโยชน์แก่องค์กรในด้านการปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการพัฒนาศักยภาพ และให้ประโยชน์ แก่สมาชิกในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาวิชาชีพทั้งในระยะสั้น และ ระยะยาวอีกด้วย

ประเภทของ “CoP”

จากการศึกษาของ American Productivity and Quality Center (APQC) ในองค์กรชั้นนำทั่วโลกกว่า ๑๒ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำ “CoP” มาใช้ในการจัดการความรู้ พบว่า สามารถแบ่งได้เป็น ๔ ประเภทหลักตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่

๑. **Helping Communities** มีลักษณะแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อแก้ปัญหาในงานประจำวัน แลกเปลี่ยนแนวคิด ความรู้ และให้ความช่วยเหลือในกลุ่มสมาชิก
๒. **Best Practice Communities** เน้นการพัฒนา ทวนสอบ และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) รวมทั้งนำแนวปฏิบัติดังกล่าวไปปฏิบัติ
๓. **Knowledge – stewarding Communities** มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดระเบียบ ขระดับ และพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
๔. **Innovation Communities** สนับสนุนให้สมาชิกสร้างสรรค์ความคิด ความรู้ และแนวปฏิบัติแบบก้าวกระโดด โดยการผสมผสานความคิด และมุมมองที่หลากหลายของสมาชิกข้ามหน่วยงานหรือองค์กร

บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

ในหนังสือ “CoPs สไตส์ศิริราช” ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน “CoP” ไว้อย่างน่าสนใจว่า โดยทั่วไปแล้วผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของ “CoP” ให้ประสบความสำเร็จมักจะประกอบด้วยบุคคลที่ทำหน้าที่ต่อไปนี้

- “Sponsor” หรือ “เจ้าภาพ” ทำหน้าที่คล้ายกับผู้ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เรียกว่า “คุณเอื้อ” Sponsor เป็นผู้บริหารระดับสูงที่เห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุน CoP และเต็มใจมาช่วยให้แนวคิดและร่วมกับสมาชิกในการกำหนดทิศทางเพื่อให้เป้าหมายของ CoP สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร สร้างการยอมรับ CoP ในองค์กร รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ และที่สำคัญเป็นตัวอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- “Facilitator” หรือ “ผู้อำนวยความสะดวก” (สคส.) เรียกว่า “คุณอำนวย” เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ CoP ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้มีหน้าที่ค้นหาว่ามี CoP หรือกลุ่มคนที่มีโอกาสเติบโตเป็น CoP อยู่ที่ไหนในองค์กร และส่งเสริมให้มี CoP ที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้มากขึ้น หน้าที่สำคัญของ Facilitator คือ บริหารจัดการให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน CoP ให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จุดประกายและกระตุ้นความคิดและสนันสนุนให้สมาชิกนำความรู้ไปใช้ ให้กำลังใจและเชื่อมโยงสมาชิกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน CoP นอกจากนี้ยังช่วยเหลือสมาชิกในด้านเทคนิค และประสานงานกับ Sponsor และผู้ที่อยู่นอก CoP ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งสื่อสารความสำเร็จของ CoP ให้บุคลากรอื่นๆ ในองค์กรทราบด้วย

- “Communities Historian” หรือ “ผู้ประมวลความรู้” (สคส.) เรียกว่า “คุณลิขิต” เป็นผู้ทำหน้าที่จดบันทึกเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนใน CoP และเนื้อหาอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย โดยทั่วไปสมาชิกของ CoP จะทำหน้าที่นี้
- “Member” หรือ “สมาชิก” (สคส.) เรียกว่า “คุณกิจ” เป็นผู้ที่สำคัญที่สุดใน CoP เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องที่แลกเปลี่ยนกัน

แนวทางการดำเนินการ CoP มี ๔ ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

- **การเริ่มต้น** เป็นการค้นหาว่ามีเครือข่ายหรือกลุ่มคนใดบ้างในองค์กรที่อาจมีแนวโน้มที่พัฒนาไปเป็น CoP ได้ จากนั้น ร่วมกันหาเจ้าภาพและสมาชิกหลักเพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อ และขอบเขตของเนื้อหาความรู้ที่สนใจรวมทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ CoP สมาชิกหลักร่วมกันออกแบบโครงสร้างและกำหนดกิจกรรม ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก ปรับปรุงรูปแบบ CoP ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
- **การเปิดตัว** สมาชิกร่วมกันกำหนดกติกาต่างๆ เช่น วิธีการสื่อสาร ระยะเวลาและความถี่ของการพบปะกัน รวมทั้งกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้และหาการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องและทำการเปิดตัว CoP
- **การเติบโต** เริ่มแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากกันและกัน ช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหารวบรวมองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น นำความสำเร็จของการนำความรู้ไปใช้หรือเผยแพร่เพื่อขยาย CoP พร้อมทั้งประเมินความพึงพอใจของสมาชิก และประเมินผลที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ นำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม เพื่อให้ CoP มีชีวิตชีวาและให้ประโยชน์ต่อสมาชิกและองค์กรอันจะนำมาซึ่งความยั่งยืนของ CoP
- **การสลายตัว** เมื่อ CoP ได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเติบโตจนถึงจุดที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าควรสลายตัว สมาชิกจะรวบรวมบทเรียนต่างๆ ที่ได้รับ องค์ความรู้ที่ได้สร้างขึ้นรวมทั้งพิจารณาสิ่งที่จะทำร่วมกันในอนาคต

เส้นทางสู่ “CoP”

สิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรใหญ่และมีความซับซ้อน สามารถดำเนินไปได้ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับ ที่นำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนางานของตนเองให้มีผลดีต่อองค์กร ประเด็นสำคัญอยู่ที่ทำอย่างไรที่จะสามารถนำความรู้นั้นมาเปลี่ยนเป็นความรู้รูปธรรมที่องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

การจัดการความรู้ต้องสร้างความสมดุลขององค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ คือ กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เทคโนโลยีและเนื้อหาความรู้ โมเดลเส้นทางสู่ CoP ประกอบด้วย ๑๐ ขั้นตอน คือ

๑.กำหนดนโยบายสนับสนุน CoP การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและการติดตามให้หน่วยงานนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน มีความสำคัญมากในการเริ่มต้นเดินทางไปสู่ CoP ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้ช่วงการเริ่มต้นมีความคล่องตัว ซึ่งการเริ่มต้นที่ดีจะทำให้มีความสำเร็จสูง

๒.จัดตั้งทีมดำเนินการ (KM Team) การมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจนมีความจำเป็น เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานไปดำเนินการ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลงานในแต่ละช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบนี้จะเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติ

๓.วิเคราะห์ความรู้ที่องค์กรต้องการ การวิเคราะห์ความรู้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรที่วางไว้ การกำหนดสาระความรู้ให้พิจารณาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ

๔.กำหนด Core Team ของแต่ละ Domain กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละสาระความรู้เพื่อเป็นแกนหลักในการดำเนินการของ CoP ที่จะกำหนดขึ้นตามจำนวนสาระความรู้ ผู้รับผิดชอบทั้งหมดกำหนดตัวโดยการอาสาสมัคร แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ เจ้าภาพ ผู้อำนวยการความสะดวก ผู้ประมวลความรู้และผู้บริหารระบบสารสนเทศ

๕.อบรมตามบทบาท การเพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มต่างๆใช้วิธีการเรียนรู้พร้อมกับการทำกิจกรรม และเมื่อได้เริ่มกิจกรรมไประยะหนึ่ง จะมีการจัดเวทีให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งพบว่าวิธีนี้ช่วยทำให้เพิ่มศักยภาพของแต่ละกลุ่มได้เร็วขึ้น มีความหลากหลายและเป็นธรรมชาติ

๖.รับสมาชิกชุมชน เป็นขั้นตอนที่ทีมแกนหลักกำหนดวันที่จะเริ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดนโยบาย วิธีการรับสมาชิกและผู้ประสานงานในแต่ละ Domain ไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ผ่านทุกช่องทาง

๗.Kick – off การกำหนดวันเพื่อให้ CoP เริ่มกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญเพื่อสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างเป็นทางการ เป็นการแสดงถึงการยอมรับว่ากิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นการเพิ่มความมั่นใจให้แก่ CoP ในการร่วมกิจกรรม

๘.แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีจริง โดยการเผชิญหน้า พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรง (Face to Face - F2F) หรือโดยใช้เวทีเสมือน (Information Technology – IT) เช่น WebBlog WebBoard ในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรจัดเวทีการแลกเปลี่ยนแก่นุเคราะห์ทั้งในเวทีจริงและเวทีเสมือน โดยมีทีมแกนหลักเป็นผู้ดำเนินการ

๙.วิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ฝังลึกเป็นเรื่องที่แลกเปลี่ยนกัน ได้ยาก เครื่องมือที่ช่วยดึงความรู้แบบฝังลึกหรือความรู้จากการปฏิบัติออกมาเป็นความรู้ที่เปิดเผย คือการเล่าเรื่องต้องอาศัยการฝึกทักษะจนเกิดความชำนาญ

๑๐.พัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในแต่ละครั้งจะบันทึกเป็นชุมชนทรัพยากรความรู้ ซึ่งอาจเป็นคลังลับ เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย หรือความรู้ต่างๆ ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนทั้งในการประชุมในเวทีจริง และการแลกเปลี่ยนในเว็บไซต์ ความรู้ต่างๆ เหล่านี้มีจำนวนมาก ผู้ประมวลความรู้และทีมแกนหลักต้องนำสาระที่ได้มารวมกันและสกัดเป็นแนวปฏิบัติ