

## ความหมายของ COP

COP ย่อมาจาก Community of Practice ซึ่งหมายถึง ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน เพื่อได้มาซึ่ง Knowledge Assets : KA หรือ ชุมความรู้ ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับคนในชุมชนเพื่อไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก อันส่งผลให้ความรู้นั้น ๆ ถูกยกระดับขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อย ๆ

COP เป็น 1 ใน เครื่องมือของการจัดการความรู้ (KM Tools) ประเภท Non-Technical Tools สำหรับการดึงความรู้ประเภท Tacit Knowledge หรือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ภายใน

## ลักษณะที่สำคัญของ COP

- กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (มี Knowledge Domain)
- ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม เป็นชุมชน (community) ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน ต้อง Practice และสร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือแนวปฏิบัติ

## ประโยชน์ของ COP

ระยะสั้น

ระยะยาว

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• เวทีของการแก้ปัญหา ระดมสมอง</li><li>• ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม</li><li>• ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ</li><li>• หาทางออก/คำตอบที่รวดเร็ว</li><li>• ลดระยะเวลา และการลงทุน</li><li>• เกิดความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน</li><li>• ช่องทางในการเข้าหาผู้เชี่ยวชาญ</li><li>• ความมั่นใจในการเข้าถึงและแก้ปัญหา</li><li>• ความผูกพันในกรเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร</li><li>• เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณ์ไว้</li><li>• วิเคราะห์ความแตกต่างและตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li><li>• แหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ</li><li>• เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด</li><li>• เครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพ</li><li>• ชื่อเสียงในวิชาชีพเพิ่มขึ้น</li><li>• ได้รับผลตอบแทนจากการจ้างงานสูงขึ้น</li><li>• รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- ความสนุกที่ได้อยู่กับเพื่อนร่วมงาน
  - ได้รู้จักเพื่อนใหม่ที่มีหลายสิ่งหลายอย่างคล้ายกัน รวมทั้ง
  - เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร
  - ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- อาจกำลังเผชิญปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เมื่อได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จะทำให้ค้นพบวิธีแก้ปัญหา

## ลักษณะการทำ COP

แบบกลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่

- แบบเป็นทางการ (Public) - เปิดเผย และไม่เป็นทางการ (Private) - ส่วนตัว
- แบบบนลงล่าง (Top Down) และรากหญ้า (Grass Root)
- แบบแยกฝ่าย และคละฝ่าย
- แบบคนในองค์กร-คนในองค์กร และคนในองค์กร-คนนอกองค์กร
- แบบระหว่างคน-คน และระหว่างคน-สื่อ-คน

## ประเภทของ COP

- Helping Communities เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
- Best Practice Communities เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- Knowledge-stewarding Communities เพื่อจัดระเบียบ ขกระดับ และพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
- Innovation Communities เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขต เพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

## การทำ COP ให้บรรลุเป้าหมายของ KM

เป้าหมายของ KM : Knowledge Mangement หรือ การจัดการความรู้ คือ ดึงความรู้ในตัวบุคคลในรูปของ Tacit Knowledge ออกมาจัดเก็บให้กลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge เพื่อสร้าง Best Practices หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำหรับให้บุคคลอื่นสามารถนำไปทดลองใช้ และต่อขยายยกระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

## ข้อควรระวังในการทำ COP

การทำ COP ครั้งแรกมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการทำ KM ดังนั้นต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของ COP ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานหรือวิธีการทำงาน สร้างมากพัฒนาวิธีการที่มีดีกว่าวิธีการทำงานแบบเดิม

การทำ COP เป็นกิจกรรมรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน เป็นการสื่อสารสองทาง เป็นการบอกเล่าแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จ ประสบการณ์ วิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้ดำเนินกิจกรรม COP หรือ คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) ต้องมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยเหลือด้านเทคนิคเกี่ยวกับความรู้ เรื่องที่ตั้ง ประสานงานกับส่วนต่าง ๆ ประเมินผล และสื่อสารความสำเร็จของ COP โดยมีเลขานุการ หรือ คุณลิขิต (Note Taker, Community historian, Knowledge banker, Secretary) ช่วยบันทึกสรุปย่อเรื่องเล่าทุกเรื่องที่ คุณกิจ (Knowledge Practitioners) หรือสมาชิก (Member) ทุกคนในกลุ่มเล่า และจัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ที่ได้จากกลุ่ม อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ในองค์กรจะเดินไม่ได้หากปราศจากการสนับสนุนทรัพยากร ให้ทิศทาง แนวคิด สร้างแรงจูงใจ สร้างการยอมรับ สื่อสารจากคุณเอื้อ (Sponsor หรือ Leader)

การทำ COP ควรเป็น COP ที่ยั่งยืนและให้ผลถาวร ควรทำให้เป็นวิถีชีวิตการทำงานตามปกติอย่างหนึ่ง หรือกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ทุกคนได้ถือปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรนั้นเข้าถึงแก่นแท้หรือจิตวิญญาณที่แท้จริงของการจัดการความรู้

## ความรู้เพิ่มเติม

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้ (KM Tools)

### Technical Tools

\* CommonKADS เป็นรูปแบบระเบียบแบบแผนกรอบการทำงานสำหรับการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและกระบวนการจัดการความรู้ กำหนดกฎสำหรับการแสดง การสร้าง และการเปลี่ยนรูปความรู้ที่ได้มา

\* Ontology เป็นวิธีกำหนดการนำเสนอรายละเอียดของความคิดและความสัมพันธ์ขององค์ความรู้เพื่อทำให้องค์ความรู้สามารถแบ่งปันและนำกลับมาใช้ใหม่ได้

\* Intranet, Web เป็น ระบบ บนระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

\* e-mail หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกันผ่านระบบเครือข่าย

### Non - Technical Tools

\* CoP เป็นแหล่งกิจกรรมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกันสำหรับกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน เป็นการได้มิตินี้ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จากสมาชิกทุกคนในกลุ่มออกมา

\* Story telling เป็นการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ความสำเร็จ

\* Coffee meeting เป็นการเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

- \* Mentoring/Coaching เป็นกิจกรรมที่มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำผู้ร่วมกิจกรรมในการฝึกหัดปฏิบัติในเรื่องหนึ่ง ๆ
- \* Training เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้ฝึกหัดปฏิบัติ
- \* On the job training เป็นการทำงานไป เรียนรู้ไป ทำความเข้าใจไป
- \* Reflective Conversation เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การสนทนามีความหมายและมีคุณค่าต่อกัน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

#### สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- ใจ สมอง ตา หู ปาก มือ
- แรงจูงใจ
- การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- วัฒนธรรมองค์กร
- เทคโนโลยี
- การวัดผล

#### เทคนิคการเป็น Facilitator (คุณอำนวย)

- ฟังเป็น
- พุด/ถามเป็น
- คิดเป็น
- เข้าใจ เข้าถึง และจัดการกับสมาชิกได้
- บุคลิกดี น่าเชื่อถือ

#### เทคนิคการเป็น Historian (คุณลิขิต)

- ฟังเป็น
- จับประเด็นเป็น
- บันทึกย่อ ๆ สาระสำคัญ
- ใช้ Tools ช่วย เช่น Mind Map เป็นต้น
- เขียนเป็น
- จัดเนื้อหา (ขุมความรู้) ให้เป็นหมวดหมู่ และเป็นระบบ

## ระดับการฟัง

- ไม่สนใจฟังผู้สนทนา (Ignoring) ไม่มี eye contact มีการถามซ้ำ คอยกั้นคนละเรื่อง
- ฟังแบบเสแสร้งฟัง (Pretending) มีการพยักหน้าผิวจังหวะ ถามกลับคอยกั้นคนละเรื่อง
- ฟังแบบเลือกสิ่งที่อยากฟัง (Selective listening) เลือกฟังเฉพาะที่ผู้ฟังต้องการได้รับข้อมูลข่าวสาร
- ฟังแบบตั้งอกตั้งใจฟัง (Attentive listening) เป็นการฟังโดยเอาตัวฟังเป็นที่ตั้ง มีการถามคำถาม ผู้ฟังมีการให้คำแนะนำคำปรึกษาโดยใช้ประสบการณ์ในการประเมินและตัดสิน
- ฟังแบบเข้าใจ (Empathic listening) เป็นการฟังที่มีประสิทธิภาพที่สุด โดยเอาตัวผู้เล่าเป็นที่ตั้ง มีการทวนสรุปใจความคำพูดและความรู้สึกของผู้เล่าด้วยถ้อยคำของผู้พูดเองก่อนเสมอ แล้วถามผู้เล่าว่าเราเข้าใจถูกต้องไหม แล้วจึงสนทนาต่อ หากเข้าใจไม่ถูกต้อง ขอให้ช่วยอธิบายหรือพูดใหม่ โดยผู้พูดต้องมีความปรารถนาดีอย่างจริงใจ การฟังแบบนี้ผู้เล่าจะสามารถประเมินและตัดสินได้ด้วยตัวเอง

## อุปสรรคต่อการทำความเข้าใจหรือการฟัง

- การรับรู้
- ภาษา
- ท่าทาง
- ความสนใจส่วนตัว
- อารมณ์
- น้ำเสียง
- สิ่งแวดล้อม-เสียง
- การคาดการณไว้ก่อน
- พูดอย่างไร้ความหมาย
- ความสนใจที่หลุดประเด็นออกไป
- อุปสรรคด้านการได้ยิน
- ความเร็วในการคิด

## การปรับปรุงทักษะการฟัง

- กำจัดสิ่งที่ดึงความสนใจออก
- มีสมาธิในขณะนั้น
- ทุ่มความสนใจไปที่ผู้พูด

- เปิดใจ
- มองหาความหมายจากสิ่งที่ไม่ได้เป็นคำพูด เช่น ภาษากาย น้ำเสียง
- ไม่ตอบสนองกับคำที่แสดงอารมณ์
- ถามคำถาม
- นั่งทำให้สามารถเห็นและได้ยิน
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า
- บันทึกย่อ (ใช้เทคนิค Mind Map จดบันทึกบนกระดาษ A4)
- ถามเพื่อความกระจ่าง

#### การพูดเป็น-ถามเป็น

- พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย เหมาะกับผู้ฟัง โดยการจะประเมินลักษณะการพูดที่เหมาะสมกับผู้ฟังนั้น ควรศึกษาถึงพื้นฐานของผู้ฟัง อาจถามผู้ฟัง ตั้งใจฟัง และสังเกตลักษณะจากการเล่าเรื่อง ความสนใจของผู้ฟัง
- พูดเกริ่นเพื่อนำกลุ่ม
- พูดเพื่อคุมประเด็นและเวลา จัดจังหวะอย่างนุ่มนวล
- พูดเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน บอกกติกาชัดเจน ความคาดหวัง
- พูดเพื่อสร้างความไว้วางใจ โน้มน้าวใจ เจรจาต่อรอง
- ใช้ชนิดของคำถามที่เหมาะสม (คำถามปิด-เปิด)
- พูดในสิ่งที่ตนอยากพูด หรือควรจะพูดในสิ่งที่คนอื่นอยากฟัง

#### การถามเพื่อค้นหาเรื่องที่ต้องการรู้

- กำหนดประเด็นที่เราต้องการรู้หรือปัญหาที่เราเจออยู่ให้ชัดเจน เช่น ความยากในการดำเนินการ หรือผลลัพธ์ที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ
- การตั้งคำถาม เพื่อค้นหาว่ากระบวนการเป็นอย่างไร (How), ค้นหาบริบท (Why), ค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success factors)

#### ตัวอย่างการใช้ประโยคเพื่อทำให้การสนทนามีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| ประโยคควรขึ้นต้นด้วย  | ควรถามผู้เล่ากลับด้วย |
| • "มีความคิดที่..."   | • "ขอชี้แจงเพิ่มเติม" |
| • "มีความเชื่อว่า..." | • "ขอข้อมูลเพิ่มเติม" |

- "ข้อเท็จจริงคือ..."
- "ช่วยกรุณาเล่าประสบการณ์ให้ฟังด้วย"
- "จากประสบการณ์บอกว่า..."
- "รู้สึกอย่างไรบ้าง"
- "เชื่ออย่างไร (ขอคำอธิบายเพิ่มเติม)"

### คิดเป็น

- คิดเชิงบวก คือ การมองโลกและเรื่องต่าง ๆ ในแง่ดี (ดังเช่น การตนเองหรือองค์กร ต้องมองให้เห็นส่วนดีของตนเองหรือองค์กร มองเห็นส่วนที่จะพัฒนาในทางดีต่อไปได้เสมอ เห็นคู่ทางที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับโลกและบุคคลอื่นรอบตัวได้อย่างราบรื่นเสมอ)
- คิดเชิงระบบ คือ การมองถึงภาพรวม วัตถุประสงค์ เหตุและผล โดยพิจารณาทุก ๆ มิติ เข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของความสัมพันธ์ในระบบ โครงสร้าง การเชื่อมโยงกัน การสัมพันธ์กัน การปฏิสัมพันธ์กัน หรือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสิ่งต่าง ๆ (ดังเช่น บุคลิกภาพ ความคิด และการกระทำของแต่ละคน จะมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันในสังคมหรือองค์กร ดังนั้น บุคลากรขององค์กรเป็นเครื่องสะท้อนหรือตัวแทนให้บุคคลภายนอกหรือลูกค้าเห็นในตัวตนความเป็นองค์กร)
- คิดแบบสร้างสรรค์
- ประเมินและวิเคราะห์ความต้องการและวัฒนธรรมของกลุ่ม

### เข้าใจ เข้าถึง และจัดการกับสมาชิกได้

- จริงใจและเอื้ออาทร
- การให้เกียรติกับสมาชิกทุกคน
- มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

### ที่มาข้อมูล

บุรุษย์ ศิริมหาสาร. 2550. การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling). เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา, สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, นครปฐม. ประเทศไทย. 16 หน้า

ธวัชชัย หล่อวิจิตร. 2550. การจัดการความรู้ : ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP). เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร. ประเทศไทย. 32 หน้า