

## ชุมชนนักปฏิบัติ

### Community of Practice - CoP

นายวิระพงษ์ กิมาคม

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร หรือ Knowledge Management (KM) กันมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ดังเช่นความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้กลายเป็นความสามารถในแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป การบริหารความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบริหารให้สมาชิกขององค์กรทุกคนมีจิตสำนึกในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง และพัฒนากลุ่มบุคคลอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การส่งเสริมการเรียนรู้โดยการใช้เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

เป้าหมายของ KM คือ ต้องการดึงความรู้ในตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นความรู้แบบ Tacit Knowledge หรือความรู้แบบฝังลึก ให้กลายเป็น Explicit Knowledge หรือความรู้ที่ปรากฏแจ้งชัด เพื่อสร้าง Best Practices หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำงาน ให้บุคคลอื่นได้ทดลองนำไปใช้ การจะไปถึงเป้าหมายนี้ได้ ต้องอาศัยเครื่องมือในการจัดการความรู้แบบต่างๆ (KM Tools) และเครื่องมือที่นิยมใช้เพื่อจัดการความรู้อย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน คือ การทำชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP) เป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างเป็นชุมชนขึ้นมา เพื่อทำการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ ของผู้ที่สนใจในเรื่องเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ หรืออุดมการณ์ร่วมกัน ผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจจะมีการพบปะกันจริง หรือพบปะกันแบบเสมือนผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเป็นการทำให้เกิดการทำงานที่มีการประสานร่วมมือกัน ปรึกษาหารือกัน มีลักษณะเป็นการทำงานแบบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงชุมชนนักปฏิบัติหลายๆ ชุมชนเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นเครือข่ายการทำงานที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลายๆ ฟังก์ชันงาน ทำให้บุคลากรไม่เพียงแต่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่อาจจะมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น เมื่อได้มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันผ่านชุมชนนักปฏิบัติ

#### ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ

CoP (Community of Practice) ที่มีผู้เรียกเป็นภาษาไทยว่า “ชุมชนนักปฏิบัติ” คือ การรวมตัวของคนหรือกลุ่มคนที่มีความชอบ มีความสนใจในสาระ ความเชี่ยวชาญ ที่คล้ายๆ กัน หรือมีปัญหาาร่วมกัน

ทำงานด้านเดียวกัน สมาชิกในกลุ่มพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ ความเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ในระหว่างการทำงานร่วมกันซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันและความเป็นเจ้าของร่วมกัน ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ต่อไป

โดยที่การพบปะกันของสมาชิกในชุมชน อาจจะเป็นการพบปะกันจริงๆ แบบเผชิญหน้ากัน เช่น เป็นการประชุม สัมมนา หรือแม้กระทั่งสภาาแฟเล็กๆ นอกจากนี้ยังมีการพบปะกันแบบเสมือนผ่านทางเครื่องมือหรือเทคโนโลยี ได้แก่ แบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์จากการทำงานผ่าน Webboard

### คุณลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน และต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- มีเป้าหมายและความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- ประสบกับปัญหาในลักษณะเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ทำให้มีความรู้ที่ลึกซึ้งเพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### ธรรมชาติของชุมชนนักปฏิบัติ

- เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันของสมาชิก ซึ่งลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะมีผลดีในการเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ
- ในองค์กรหนึ่งอาจประกอบไปด้วยชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งอาจจะเป็นสมาชิกได้หลายชุมชน
- องค์กรประกอบไปด้วยชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
- คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ในชุมชนนักปฏิบัติ มุ่งเน้นไปที่ การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงานเป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในชุมชน จะทำให้เกิดการ

ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึก(เป็นประสบการณ์ หรือความรู้เฉพาะของแต่ละบุคคล) สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ

- การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ
- ชุมชนนักปฏิบัติเป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่
  - สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่ เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา
  - สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง ได้แก่ ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยั่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป
- ประเด็นที่ชุมชนนักปฏิบัติให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก
- รอบชีวิตของชุมชนนักปฏิบัติไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้

### รูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติ

ลักษณะรูปแบบในการทำชุมชนนักปฏิบัติ มีด้วยกันหลายรูปแบบ แตกต่างกันไป แล้วแต่ว่าแต่ละชุมชนจะเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่ง หรืออาจจะผสมผสานกันก็ได้ โดยมีรูปแบบดังต่อไปนี้

**1. แบบกลุ่มเล็ก** มี 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6-7 คน ซึ่งมีข้อดี คือ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันได้อย่างทั่วถึง

**2. แบบเป็นทางการ (Public) ที่เปิดเผย** มีการจัดทำเป็นโครงการ KM ของ สคปศ. ดำเนินการ โดย KM Team ขององค์กร เนื่องจากเป็น โครงการนำร่องจัดเป็นครั้งแรก จึงต้องทำแบบเป็นทางการ

**3. แบบไม่เป็นทางการ** เป็นลักษณะที่ต้องการพบปะ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันเมื่อไรก็ได้ ตามความเหมาะสม และต้องการของสมาชิก เช่น สภากาแฟ หรือพบปะพูดคุยกันในโต๊ะอาหาร เป็นต้น

**4. แบบบนลงล่าง (Top Down)** เพราะเป็นนโยบายขององค์กร ซึ่งต่อไปในอนาคตเมื่อทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ เรื่อง KM ดีแล้ว แต่ละฝ่ายงานจะมีการทำ CoP แบบรากหญ้า (Grass Root) ที่เริ่มต้นรวมตัวกันจากสมาชิกภายในฝ่าย

**5. แบบคละฝ่าย** เนื่องจากหัวข้อเรื่องการทำ CoP เป็นหัวข้อใหญ่ มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกันหลายฝ่าย คือ งานบริการด้านฝึกอบรม จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม

6. **แบบเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนกับคน แบบซึ่งหน้า (Face to Face)** ไม่ใช้การแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านสื่อ Intranet หรือ Internet

7. **แบบที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างคนในองค์กร และคนนอกองค์กร** เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจากสำนักงานที่ดินมาร่วมกิจกรรมด้วย

### ตัวอย่างของชุมชนนักปฏิบัติ

**ตัวอย่างที่ 1** ชุมชนนักปฏิบัติที่ก่อตั้งได้ง่ายที่สุด ก็คือ สภากาแฟ เป็นการพบปะกันของบุคคลซึ่งมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยอาจจะเป็นตอนเช้าก่อนทำงาน หรือเวลาช่วงบ่ายๆ ก่อนเลิกงาน เป็นต้น

**ตัวอย่างที่ 2** การประชุม ซึ่งมีการจัดประชุมอย่างเป็นประจำ เช่น ทุกสัปดาห์ หรือ ทุก 2 สัปดาห์ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ จะได้รับรู้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในชุมชน หรือได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา

**ตัวอย่างที่ 3** ชุมชนนักปฏิบัติจากการเล่าเรื่อง โดยอาจจะจัดเป็นการนัดประชุมเพื่อพบปะกัน โดยเริ่มประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการที่มีคนมาเล่าประสบการณ์ เรื่องราว หรือความรู้ของตนเองที่มีให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ฟัง ซึ่งจะช่วยให้ประสบการณ์ในการรับรู้โดยตรงจากการถ่ายทอดจากบุคคลไปยังบุคคล อีกทั้งยังสามารถร่วมกันอภิปราย ชักถามประเด็นข้อสงสัยต่างๆ ได้ในทันทีขณะนั้น

**ตัวอย่างที่ 4** ชุมชนนักปฏิบัติโดยใช้เทคโนโลยีเว็บบอร์ด บนอินเทอร์เน็ต ซึ่งเว็บบอร์ดที่สร้างขึ้นมานั้นจะเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับประเด็น หรือเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีคนให้ความสนใจในเรื่องนั้นๆ เหมือนกัน ซึ่งเว็บบอร์ดนี้ อาจจะมีผู้เชี่ยวชาญเป็นแกนหลักในการ ดำเนินกิจกรรมของชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการ ตั้งกระทู้ หรือการตอบคำถามข้อสงสัย แต่มีข้อเสีย คือ ไม่ได้เป็นการโต้กันทันทีในขณะนั้น แต่จะต้องรอคำตอบ หรือการอภิปรายจากผู้รู้ มาตอบในภายหลังอีกทีหนึ่ง

**ตัวอย่างที่ 5** ชุมชนนักปฏิบัติผ่านทางเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต คือการสนทนากันผ่านทางระบบเครือข่ายที่เรียกว่า Chat ซึ่งเป็นการสนทนาในหัวข้อที่มีสมาชิกสนใจร่วมกัน มาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันโดยพบปะกันแบบเสมือน คล้ายกับการประชุมแต่ไม่ได้เห็นหน้าตากัน แต่สามารถอภิปราย ชักถาม และตอบคำถามกันได้ทันทีในขณะที่สนทนากัน

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนที่ไม่เป็นทางการ เป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กร การที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กรจะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมากเกินไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก และการปล่อยปละละเลย ก็อาจจะทำให้กระแสเกร็นเหี่ยวเฉา ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมากที่จะทำให้ชุมชนนักปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ องค์ประกอบหลักๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้ชุมชนนักปฏิบัติประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

## 1. ผู้บริหาร

ผู้นำองค์กรนับว่ามีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้ชุมชนนักปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ โดยสามารถสนับสนุนได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

- มุ่งเน้นที่ความรู้ซึ่งสำคัญต่อทั้งกิจการขององค์กร และสมาชิกในองค์กร
- สนับสนุนการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติสำหรับประเด็นที่เป็นหัวใจขององค์กร ขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้ได้พูดคุย ในสิ่งที่สมาชิกต้องการ
- หาผู้ประสานงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิก
- ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรม อาจจะมีการจัดสรรเวลาให้ได้อย่างเปิดเผย ด้วยการบรรจุลงในแผนงาน ซึ่งระบุถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- พยายามควบคุมชุมชนนักปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วัฒนธรรม และค่านิยมหลักขององค์กร

## 2. สมาชิก

สิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชนนักปฏิบัติ คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผย ในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือการคิดต่างๆ ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของคน ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือ การพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

- สมาชิกในองค์กรต้องเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับหลักการ ความสำคัญความเป็นมา เป้าหมาย และประโยชน์ในการที่จะจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติขึ้นในองค์กร
- ปฏิบัติต่อชุมชนนักปฏิบัติ เสมือนว่าเป็นทรัพย์สินขององค์กร โดยให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสารเท่าที่จะทำได้
- ให้การยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากชุมชนนักปฏิบัติ และพยายามชักจูงให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม กับชุมชนนักปฏิบัติ ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก
- มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร
- สมาชิกต้องไม่มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตน โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของชุมชน
- ต้องมีการพบปะ หรือติดต่อกันของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

## 3. วิธีการ

- การสร้างความไว้วางใจในกลุ่มขนาดเล็ก 2-3 คน อาจเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนนักปฏิบัติได้
- ดำเนินการอย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย วัฒนธรรม และค่านิยมหลักขององค์กร ไม่พยายามไปหักล้าง หรือคัดค้านวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม

- สร้างเวทีเสวนาโดยให้มีสมาชิกอาวุโสซึ่งเป็นที่ยอมรับ และหาผู้ที่มีประสบการณ์ มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวที มีผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐาน ที่ใช้และเลือก
- เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้าร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน
- จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ และความไว้วางใจ และความไว้วางใจร่วมกัน
- ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
- จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นต้องว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน
- สนับสนุนกลุ่มแกนหลัก ด้วยการให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน และเป็นผู้ดำเนินการทำกิจกรรม
- ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากภายในชุมชนเอง และจากชุมชนอื่นๆ ด้วย ซึ่งการรวมกันของชุมชน จะยังเป็นการช่วยเพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่ของสมาชิกขององค์กรให้มีกว้างขวางรอบด้านมากขึ้น ไม่ใช่รู้เฉพาะงานของตนเองที่ทำอยู่
- ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร
- ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และไม่ยากจนเกินไปเข้ามาช่วย เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานที่ไม่จำเป็น และช่วยส่งเสริมการดำเนินไปของชุมชน

#### 4. เทคโนโลยี

- เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์กร โดยอาจจะเริ่มจากเทคโนโลยีที่ง่าย ๆ ก่อน เช่น การใช้Software computer ที่ใช้งานง่าย และคุ้นเคย
- ใช้เทคโนโลยีในระดับที่สูงขึ้น เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นการบันทึกการถ่ายทอดความรู้เฉพาะบุคคล ให้เป็นความรู้ที่มีหลักฐานชัดเจน คนอื่นๆ สามารถนำไปศึกษา หรือยึดถือเอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานได้
- ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดพื้นที่ ไม่จำกัดเวลา

#### ข้อควรระวังของชุมชนนักปฏิบัติ

- ปัญหาสำคัญของชุมชนนักปฏิบัติที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง และมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการชักนำให้สมาชิกให้ความสนใจกับชุมชนอยู่เสมอ
- ปัญหาสำคัญอีกอย่าง ก็คือ การที่สมาชิกให้ความสนใจแต่เฉพาะความสำเร็จของตนเอง ไม่คิดถึงคนอื่นๆ หรือส่วนรวม จึงควรที่จะส่งเสริมให้สมาชิกได้พบปะกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะ

ได้มีกิจกรรมร่วมกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์กันในชุมชน และช่วยปลูกฝังให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

- ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่มีคนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน
- ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม
- แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล

### ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ

- สำหรับองค์กร
  - ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
  - ทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็ว และทันเหตุการณ์
  - เป็นหนทางในการเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)
  - เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร
  - พัฒนาองค์ความรู้ที่มีพลวัตขององค์กร
  - ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - เป็นหนทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้
- สำหรับพนักงาน
  - ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนสมาชิกในชุมชน
  - ได้ร่วมมือกับเพื่อนสมาชิกในชุมชน ในการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้
  - ได้รู้จักเพื่อนใหม่ๆ ที่มีหลายสิ่งหลายอย่างคล้ายกัน รวมทั้งอาจกำลังเผชิญปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เมื่อได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ จะทำให้ค้นพบวิธีแก้ปัญหา
  - ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

---

## อ้างอิง

บุรชัย ศิริมหาสาคร. (ม.ป.ป.). การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling). นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2549 จาก <http://www.nidtep.go.th/km/data/copbu.pdf>

พัชรี เจริญเดช. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : ศูนย์บริการสารสนเทศทางเทคโนโลยี. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2548 จาก [http://203.185.135.14/e\\_newsletter/December2003/article/Article.htm#p1](http://203.185.135.14/e_newsletter/December2003/article/Article.htm#p1)

พิเชฐ บัญญัติ. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้. ม.ป.ท. : ม.ป.พ. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 จาก <http://bantakhospital.com/modules.php?name=News&file=article&sid=2>

วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ – ไม่รู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สืบค้นเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2548 จาก <http://www.kmi.or.th>

สถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (ม.ป.ป.). สรรพวิธี ... การจัดการความรู้เพื่อสุขภาพ. ม.ป.ท. : ม.ป.พ. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2549 จาก <http://advisor.anamai.moph.go.th/hph/text/methods.html>