

## ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของกรมกำลังพลทหารอากาศ

นาวาอากาศตรีหญิง มาณวิกา พรหมมานอก

เมื่อกล่าวถึง **Communities of Practice** หรือ CoP อาจมีบางคนรู้จักและไม่รู้จัก หรือบางครั้งเราอาจจะปฏิบัติกิจกรรม CoP โดยไม่รู้หรือไม่ได้ตั้งใจก็ได้ แล้ว CoP คืออะไร มีความสำคัญอย่างไร ทำไมองค์กรที่มีการพัฒนาจึงทำ CoP กัน ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เป็นคำถามที่นาค้นหาคำตอบเรามาค้นหาคำตอบไปพร้อมกันเลย

จากนโยบายเฉพาะด้านกำลังพลปี ๕๖ ผู้บัญชาการทหารอากาศมีเจตนารมณ์เกี่ยวกับกำลังพลของกองทัพอากาศว่า กำลังพลกองทัพอากาศเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศไปสู่กองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ.๒๕๕๘ ดังนั้น กำลังพลของกองทัพอากาศจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการปฏิบัติการเครือข่าย **โดยเฉพาะด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน**

และเพื่อให้กรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นองค์กรที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งจะก้าวขึ้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในอนาคต และเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร บุคลากรของกรมกำลังพลทหารอากาศ ควรมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้พวกเราชาวกรมกำลังพลทหารอากาศ เป็น World Class people หรือ Smart People เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ตามเจตนารมณ์ของเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ และเพื่อไม่ให้เสียเวลา เรามารู้จักกับ CoP กันเถอะ

ก่อนอื่นขอทบทวนเรื่องการจัดการความรู้สักเล็กน้อย การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM ที่พวกเราคุ้นเคยกันดี เมื่อกล่าวถึงประเภทของความรู้ เราสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก **ความรู้ที่ชัดเจน** (Explicit Knowledge) หรือความรู้แบบรูปธรรม สามารถรวบรวมและถ่ายทอดโดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือ กับประเภทสอง **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน** (Tacit Knowledge) หรือความรู้แบบนามธรรม เป็นความรู้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละคน ไม่สามารถถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดในเชิงวิเคราะห์ **ซึ่งกิจกรรม CoP จัดอยู่ในประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และเป็นกระบวนการหนึ่งใน KM** ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อดึงความรู้ประเภท Tacit Knowledge ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลออกมา สิ่งสำคัญในการทำ KM ประการหนึ่งก็คือ เราควรรู้จักวัฒนธรรมองค์กรก่อนว่า คนในองค์กรชอบศึกษาความรู้ด้วยวิธีการใด และเริ่มจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการนั้น ก่อนการพัฒนาไปสู่วิธีการอื่น ซึ่งองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความรู้ ประกอบด้วย การพบปะพูดคุย เครื่องมือสื่อสาร การค้นคว้าความรู้จากเอกสาร และการศึกษาข้อมูลจากฐานข้อมูล สำหรับ CoP เป็นวิธีการหนึ่งในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร โดยเป็นเครือข่ายที่เกิดจากความต้องการของสมาชิกอย่างไม่เป็นทางการ มีโครงสร้างที่แตกต่างจากโครงสร้างของหน่วยงาน คือ เปิดโอกาสให้เรียนรู้ร่วมกันมากกว่าการรายงานตามสายงานในหน่วยงาน

## CoP คืออะไร

๑. Groups of people who share a passion for something that they know how to do and who interact regularly to learn how to do it better

“กลุ่มคนที่มาร่วมแลกเปลี่ยนในเรื่องที่ตนเองสนใจ มีความรู้ ความชำนาญ และเรียนรู้จากคนอื่นในกลุ่ม ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง”

(Etienne Wenger, 1998, อ่างในคู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550.)

๒. Network of people small and large who come together to share ideas with and learn from one another in physical and virtual space. These CoP, of interest, and of learning and held together by common purpose or mission. They are sustained by a desire to share experience, and best practices

“เครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ความชำนาญ และวิธีปฏิบัติที่ดีของกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจร่วมกัน ผ่านช่องทางการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม”

(APQC : American Productivity and Quality Center, คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลแห่งชาติ, 2550.)

**สรุปแล้ว CoP คือ** การรวมตัวของกลุ่มคนที่มีความรู้ และสนใจในเรื่องเดียวกัน ร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ Knowledge Assets : KA หรือ ชุมความรู้ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับคนในชุมชน เพื่อนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้นั้น ยกกระดับขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำให้บุคลากรและงานได้รับการพัฒนาต่อไป

## ลักษณะสำคัญของ CoP

๑. เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจ และปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Knowledge Domain)

- เข้าใจว่าประเด็นที่ต้องพูดคุยคืออะไร

๒. มีการปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นชุมชน (Community)

- ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาและตอบคำถาม

- เชื่อมโยงข้ามหน่วยงานหรือองค์กร

๓. เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน โดยวิธีปฏิบัติ (Practice)

- แลกเปลี่ยนข้อมูล เทคนิคการทำงาน แนวทางแก้ไขปัญหา และ Best Practices

- สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือแนวปฏิบัติร่วมกัน

### ทำไมองค์การที่มีการพัฒนาจึงทำ CoP

เมื่อก้าวถึงเป้าหมายในการทำ KM ก็คือ เพื่อดึงความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ออกมา แล้วนำไปจัดเก็บเป็นความรู้ที่ปรากฏแจ้ง (Explicit Knowledge) นำไปสร้างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และให้บุคคลอื่นสามารถนำไปทดลองใช้ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ต่อไปเรื่อย ๆ ซึ่ง CoP เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สามารถดึงเอาความรู้ในตัวบุคคลออกมา และนำไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้ หรือ KM ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาต่อไป

### ประโยชน์ของ CoP ในองค์การ

#### ระยะสั้น

- เป็นเวทีแก้ปัญหาและระดมสมอง ทำให้ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม
- ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณามากขึ้น
- เกิดความร่วมมือ และประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- เกิดความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

#### ระยะยาว

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์การ
- วิเคราะห์ความแตกต่าง และตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ

การที่กรมกำลังพลทหารอากาศ มีเป้าหมายที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในอนาคตข้างหน้านี้ กรมกำลังพลทหารอากาศจำเป็นต้องมีลักษณะองค์การที่เป็น LO คือ มีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Learning System) เชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ ช่วยทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้หัวใจของ LO ก็คือ การมุ่งมั่นและตกลงร่วมกันในการแสวงหา และให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งการทำ CoP เป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้การบริหารจัดการความรู้ (KM) ประสบความสำเร็จ และส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้ต่อไป จึงกล่าวได้ว่า CoP มีความสำคัญต่อองค์การ ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมกำลังพลทหารอากาศมีเจตนารมณ์แน่วแน่ ที่จะพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้ไปสู่วิสัยทัศน์ในการเป็น “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN)” ในอนาคตต่อไป

-----