

การสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

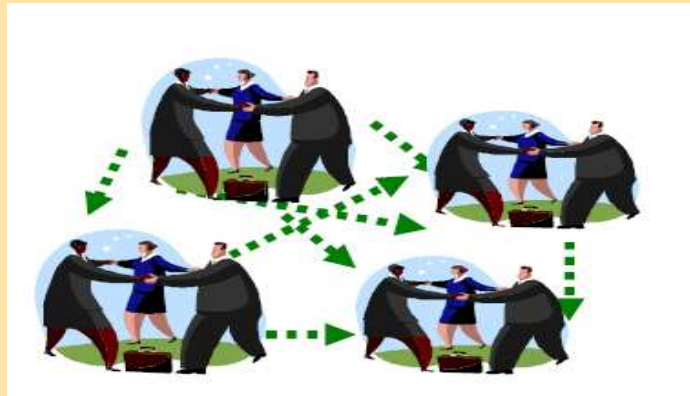
โดย พต.แก้วตา ขาวเหลือง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้



กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลากหลายประเภททั้งที่เหมาะสมกับความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังในคน (Tacit Knowledge)



ตารางที่ 1-1 แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้
ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)	1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร 2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) 3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) 4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)
ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)	1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) 2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) 3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) 4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) 5. การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) 6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

จากตารางที่ 1-1 สามารถอธิบายกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ดังต่อไปนี้



กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท Explicit Knowledge

1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร

2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)

4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)





กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท Tacit Knowledge

1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs)
3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)
4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



รูปที่ 1-1 ชุมชนนักปฏิบัติ (COP) กับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง(Change Management Process)



รูปที่ 1-2 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



1.2 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คืออะไร

ลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

- กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดย มีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง (มี Knowledge Domain)
 - เข้าใจดีว่าอะไรเป็นประเด็นที่ต้องคุยกัน
- ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม (เป็น Community)
 - ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาและตอบคำถาม
 - เชื่อมโยงกันข้ามทีม หน่วยงาน หรือ องค์กร
- แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน (ต้อง Practice)
 - แลกเปลี่ยนข้อมูล เคล็ดลับ แนวทางแก้ไขปัญหา และ Best Practices
 - สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือ แนวปฏิบัติ



ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. Helping Communities: เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่ม สมาชิก
2. Best Practice Communities: เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. Knowledge-stewarding Communities : เพื่อจัดระเบียบยกระดับและพัฒนา ความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
4. Innovation Communities: เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขตเพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน



1.3 ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีทั้งในระยะสั้นและระยะยาวดังต่อไปนี้

ระยะสั้น

- เป็นเวทีของการแก้ปัญหา ระดมสมอง
- ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม
- ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ
- หาทางออก/คำตอบที่รวดเร็ว
- ลดระยะเวลา และการลงทุน
- เกิดความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- ช่องทางในการเข้าหาผู้เชี่ยวชาญ
- ความมั่นใจในการเข้าถึง และแก้ปัญหา
- ความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- ความสนุกที่ได้อยู่กับเพื่อนร่วมงาน



ระยะยาว

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
- เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณ์ไว้
- วิเคราะห์ความแตกต่าง และตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
- เครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพ
- ชื่อเสียงในวิชาชีพเพิ่มขึ้น
- ได้รับผลตอบแทนจากการจ้างงานสูงขึ้น
- รักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรได้



2. การสร้างกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

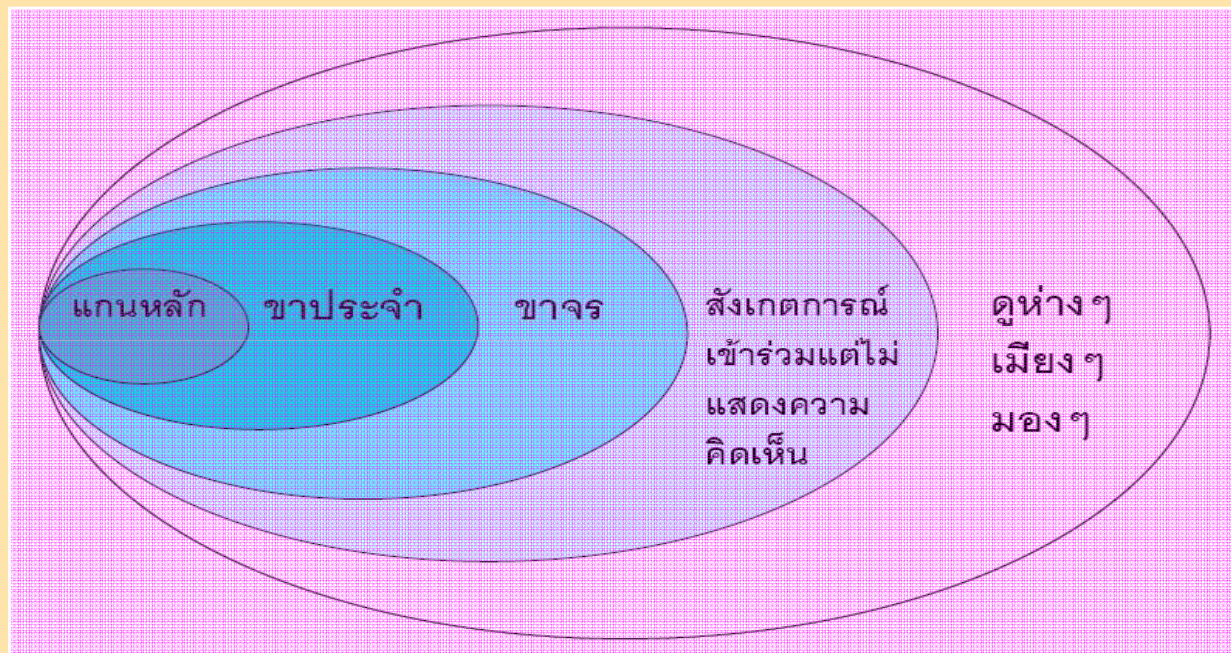
2.1 วงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



รูปที่ 2-1 แสดงวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



ระดับการเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



รูปที่ 2-2 แสดงระดับการเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



2.2 สมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

สมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ประกอบด้วย

1. Sponsor หรือ Leader (คุณเอื้อ*)
2. Facilitator (คุณอำนวย*)
3. Community historian หรือ Knowledge banker หรือ Secretary (คุณลิขิต*)
4. Member (คุณกิจ*)

* เป็นคำที่ตั้งโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม



2.3 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. Sponsor หรือ Leader (คุณเอื้อ*)

- เป็นผู้บริหารระดับกลาง-สูง
- ให้ทิศทาง แนวคิด
- สนับสนุนทรัพยากร
- สร้างการยอมรับ สื่อสาร
- สร้างแรงจูงใจ

2. Facilitator (คุณอำนวย*)

- เป็นสมาชิก
- วางแผน และจัดการ
- Facilitate การแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- ช่วยเหลือด้านเทคนิค
- ประสานกับคนนอกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และองค์กร
- ประเมินผลและสื่อสารความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



3. Community historian หรือ Knowledge banker หรือ Secretary (คุณลิขิต*)

- เป็นสมาชิก
- บันทึก รวบรวมข้อมูลของกลุ่ม
- ทำฐานข้อมูล/ความรู้ที่ได้จากกลุ่ม

4. Member (คุณกิจ*)

- เป็นสมาชิก
- ร่วมกำหนด คัดเลือกหัวข้อ
- ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น
- สื่อสารภายในกลุ่ม
- ประสานกับภายนอก

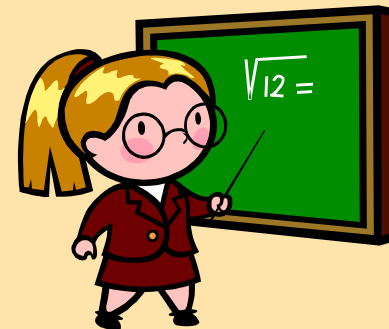
* เป็นคำที่ตั้งโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม



2.4 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. เทคนิคการเป็น Facilitator

- ฟังเป็น
- พุด/ถามเป็น
- คิดเป็น
- เข้าใจ เข้าถึงและจัดการกับสมาชิกได้
- บุคลิกดี น่าเชื่อถือ



1.1 ฟังเป็น

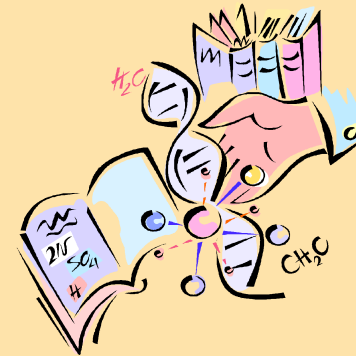
การฟัง เป็นอีกด้านหนึ่งของการสื่อสาร

คนหลายๆคน มองการสื่อสารเพียงแค่คำพูด ขำวสารต้องอาศัย
ทั้งการรับและการส่งคำถามที่ดีที่ถามตัวท่านคือ ท่านกำลังฟังจริงๆ
หรือเพียงแค่กำลังรอที่จะพูดเมื่อถึงคราวที่ท่านจะพูดถ้าท่านกำลังคิด
เกี่ยวกับเรื่องที่ท่านตอบก่อนที่จะผู้อื่นจบนั้นหมายถึงท่านไม่ได้กำลังฟัง



การฟังมีหลายแบบ ได้แก่

- ไม่สนใจฟังผู้สนทนา (Ignoring)
- ฟังแบบเสแสร้งฟัง (Pretending)
- ฟังแบบเลือกสิ่งที่ยากฟัง (Selective listening)
- ฟังแบบตั้งอกตั้งใจฟัง (Attentive listening)
- ฟังแบบเข้าอกเข้าใจ (Empathic listening)





สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำความเข้าใจหรือการฟัง

- การรับรู้
- ภาษา
- ท่าทาง
- ความสนใจส่วนตัว
- อารมณ์
- น้ำเสียง
- สิ่งแวดล้อม - เสียง
- การคาดการณ์ไว้ก่อน
- พูดยังไงให้ความหมาย
- ความสนใจที่หลุดประเด็นออกไป
- อุปสรรคด้านการได้ยิน
- ความเร็วในการคิด



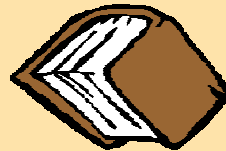
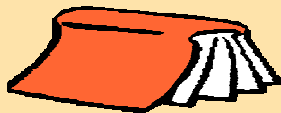
เราสามารถปรับปรุงทักษะการฟังได้ ดังต่อไปนี้

- กำจัดสิ่งดึงดูดความสนใจออก
- มีสมาธิในขณะนั้น
- ห่อหุ้มความสนใจไปที่ผู้พูด
- เปิดใจ
- มองหาความหมายจากสิ่งที่ไม่ได้เป็นคำพูด
- ไม่ตอบสนองกับคำที่แสดงอารมณ์
- ถามคำถาม
- นั่งทำให้สามารถเห็นและได้ยิน
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า
- บันทึกย่อ
- ถามเพื่อความกระจ่าง



1.2 การพูด-ถามเป็น

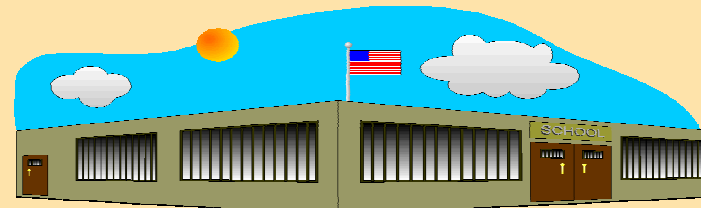
- พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (เหมาะกับผู้ฟัง)
- พูดเกริ่นเพื่อนำกลุ่ม
- พูดเพื่อคุมประเด็นและเวลา (จัดจังหวะอย่างมีมนวล)
- พูดเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน (บอกกติกาชัดเจน ความคาดหวัง)
- พูดเพื่อสร้างความไว้วางใจ โน้มน้าวใจ เจรจาต่อรอง
- ใช้ชนิดของคำถามที่เหมาะสม (คำถามปิด-เปิด)
- พูดในสิ่งที่ตนอยากพูด หรือควรจะพูดในสิ่งที่คนอื่นอยากฟัง



การถามเพื่อกันหาเรื่องที่ต้องการรู้

- กำหนดประเด็นที่เราต้องการรู้หรือปัญหาที่เราเจอให้ชัดเจน

- ความยากในการดำเนินการ ?
- ผลลัพธ์ที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ?



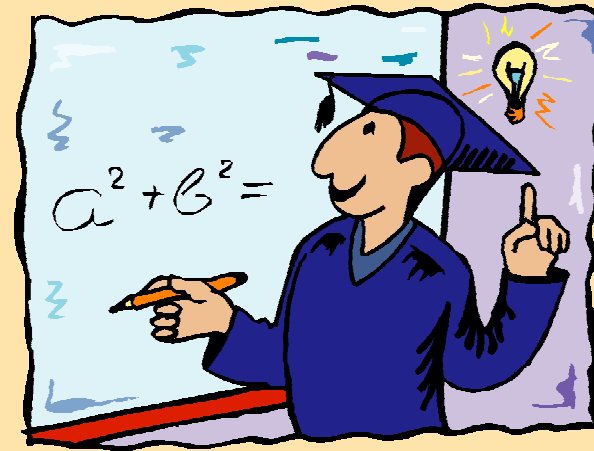
- การตั้งคำถาม

- คำถามเพื่อกันหาว่ากระบวนการเป็นอย่างไร (How)
- คำถามเพื่อกันหาบริบท (Why)
- คำถามเพื่อกันหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success factors)



1.3 คิดเป็น

- คิดเชิงบวก
- คิดเชิงระบบ
- คิดแบบสร้างสรรค์
- ประเมินและวิเคราะห์ความต้องการและวัฒนธรรมของกลุ่ม



1.4 เข้าใจ เข้าถึงและจัดการกับสมาชิกได้

- จริ่งใจและเอื้ออาทร
- ให้เกียรติกับสมาชิกทุกคน
- มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาคเฉพาะหน้าได้

1.5 บุคลิกดี น่าเชื่อถือ

- ตรงต่อเวลา
- แต่งกายเหมาะสม
- เชื้อมั่นในตนเอง
- ยิ้มแย้มแจ่มใส



2. เทคนิคการเป็น Historian

- ฟังเป็น
- จับประเด็นเป็น
- บันทึกย่อๆ สาระสำคัญ
- ใช้ Tools ช่วยเช่น Mind Map ฯลฯ
- เขียนเป็น (มีใจรักด้วย)
- จัดเนื้อหา (ขุมความรู้) ให้เป็นหมวดหมู่และเป็นระบบ



2.5 พัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



รูปที่ 2-2 แสดงพัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



2.6 ขั้นตอนของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



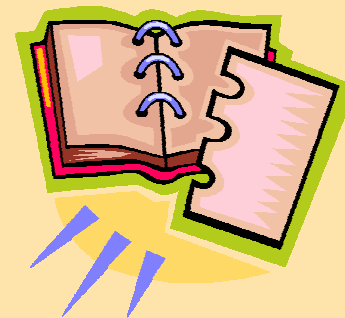
รูปที่ 2-3 แสดงขั้นตอนของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



1. เริ่มต้น

กิจกรรม :

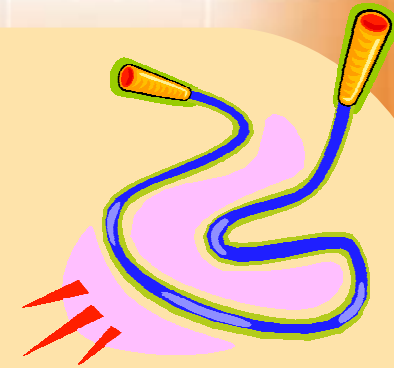
- หา Sponsor/Leader และทีมนำ
- กำหนดหัวข้อเรื่อง และขอบเขตที่สนใจ
- ออกแบบโครงสร้าง และกำหนดกิจกรรมหลัก
- เชิญชวนและรับสมัครสมาชิก
- ปรับการทำให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร
- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ



2. เปิดตัว

กิจกรรม :

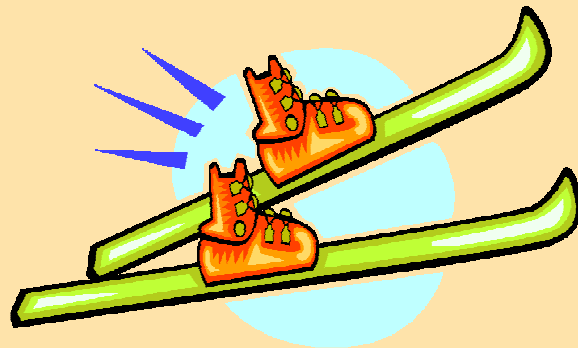
- กำหนดทรัพยากร และหาการสนับสนุน
- กำหนดวิธีการสื่อสาร
- จัดงานเปิดตัว
- กำหนดระยะเวลาการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้



3. เติบโต

กิจกรรม :

- ประชุมแลกเปลี่ยน และสร้างองค์ความรู้
- ช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา
- รวบรวมองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น
- สร้างความยั่งยืนของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- ประเมินผลการทำงาน



4. สลายกลุ่ม

กิจกรรม :

- ตกลงใจร่วมกัน เพื่อปิดตัว
- พิจารณาสິงัที่ัทำ
- เก็บรวบรวมบทเรียนต่างๆที่มี



2.7 การจดบันทึกที่ได้จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จับประเด็น/บันทึกเรื่องราวแสดงความสัมพันธ์จากการสนทนา
บันทึกย่อสาระสำคัญที่เกิดขึ้น
ปรับเป็นเอกสารอย่างเป็นระบบ



2.8 การทำ AAR (After Action Review)

เป็นกิจกรรมที่ใช้ทบทวนหรือประเมินผลของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในแต่ละครั้งว่ามีจุดดี จุดด้อย รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคอย่างไรในการทำ CoP เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำ CoP ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อการปรับปรุงการทำ CoP ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของสมาชิก

ตัวอย่างคำถามสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในการทำ AAR

- เป้าหมายของการเข้าร่วมประชุมครั้งนี้คืออะไร
- สิ่งใดที่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะ
- สิ่งที่เกิดความคาดหวัง
- สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะ
- คิดจะกลับไปทำอะไรต่อ
(การช่วยให้ความรู้ที่เหมาะสมฝังลึกและกระตุ้นให้มีแรงปรารถนาในการดำเนินการต่อ)



3. การวัดผลสำเร็จของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

3.1 การวัดผล

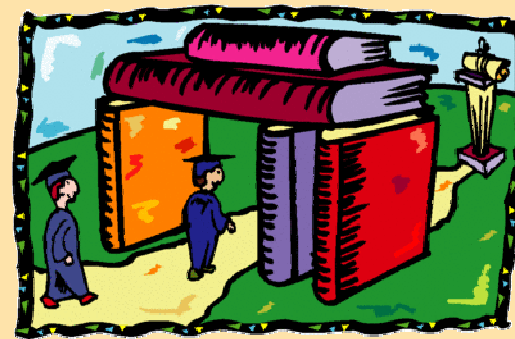
คำนึงถึง:

1. เป้าหมายของการวัด และผู้ใช้ข้อมูล
2. ต้องเก็บข้อมูลอะไรบ้าง และจะเก็บอย่างไร
3. สร้างการตระหนัก/ให้ความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน
4. ต้องวัดผลเมื่อใด และวัดที่ไหน
5. รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ให้เห็นความสอดคล้อง



กรอบการวัดผล

- วัดผลลัพท์
 - ระดับการเข้าร่วมของสมาชิก
 - จำนวนครั้งการประชุม
 - จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข
- วัดผลสัมฤทธิ์
 - ลดเวลาในการทำงาน
 - ลดต้นทุน
 - รักษาลูกค้า
 - ความเสียหายจากการผิดพลาด



ตัวอย่างการวัดผล

เป้าหมายและตัววัดผลของ CoP ที่ XEROX

	ตัววัดผล	เป้าหมาย
กิจกรรมของ CoP	จำนวนผู้ใช้ที่ได้มีการเชื่อมโยงกัน % ผู้ใช้เคลื่อนไหวทุกสัปดาห์	100% ของประชากร 80% ของประชากร
ทรัพยากรความรู้	จำนวนวิธีแก้ปัญหาแยกตามประเทศ จำนวนวันที่ใช้ในการตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหา	วัดแต่ไม่มีเป้าหมาย 80% ของวิธีแก้ปัญหา ตรวจสอบเสร็จใน 21 วัน
ผลการปฏิบัติงาน	จำนวนปัญหาของลูกค้าที่ได้รับการแก้ไข ระยะเวลาในการให้บริการที่ลดลงเป็น % ต้นทุนชิ้นส่วนที่ลดลงเป็น% ยอดรวมต้นทุนในการให้บริการและการสนับสนุนที่สามารถประหยัดได้	300,000 5% 5% 11.2 ล้านเหรียญ



3.2 ปัญหาและอุปสรรค

- เวลา
- พื้นที่สาธารณะเทียบกับพื้นที่ส่วนตัว
- ทักษะการสร้างเครือข่าย
- ความรู้ด้านเทคนิค
- ทักษะการติดต่อของบุคคล

3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- กำหนดโดเมนและประเด็นที่ดึงดูด
- สร้างรูปการณ์เพื่อดำเนินการ (Building a Case for Action)
- ระบุผู้มีศักยภาพในการเป็นผู้ประสานงานและผู้นำนักคิด (thought leaders)
- สัมภาษณ์ผู้มีศักยภาพในการเป็นสมาชิก
- เชื่อมโยงสมาชิกชุมชน
- สร้างแผนงานนำร่องสำหรับชุมชน



ขอบคุณค่ะ

