

หลักพื้นฐานของการจัดการความรู้ : การประสานแนวคิดแบบพุทธกับแนวคิดการจัดการความรู้¹

ดร. ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ

คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

nattachetp@nu.ac.th

บทคัดย่อ

หลักพื้นฐานของการจัดการความรู้ในบทความนี้เกิดจากการประสานแนวคิดของพุทธศาสนากับแนวคิดหลักทางด้านการจัดการความรู้ โดยแนวทางหนึ่งชี้ให้เห็นถึงความสอดคล้องและความขัดแย้งของแนวคิด และอีกแนวทางหนึ่งคือการใช้การประสานด้วยการใช้กรอบแนวคิดด้านวัฏจักรชีวิตของความรู้ ทั้งสองแนวทางได้ให้ผลที่ชี้ให้เห็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการปฏิบัติให้ความรู้อยู่กับคนและองค์กร การให้ความสำคัญกับความรู้ที่ควรให้ความสำคัญอยู่ระดับสูงเช่นควรบรรจุรวมอยู่ในกลยุทธ์หลักขององค์กร สิ่งที่ควรตระหนักคือการพัฒนาวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ การผนึกรวมกันของความรู้กับกระบวนการทำงาน การทำงานเป็นทีมก่อนมีการจัดการความรู้ การมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานรองรับการสร้างความรู้ที่จำเป็น จัดให้มีการแบ่งปันและการเข้าถึงความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ควรเป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กันทั้งหมด

คำสำคัญ : การประสานแนวคิด ความรู้ พุทธศาสนา การจัดการความรู้ อิทัปปัจจยตา

Abstract

Basic principle of knowledge management found in this paper is from the convergence of a Buddhist idea called "Ituppajayata" with knowledge management ideas. Firstl, we try to check similarity and conflict of the ideas and second, use knowledge life cycle framework to represent knowledge management activities. The results of the convergence are as follows. Knowledge management is the practice of making knowledge embeds in workers and organization. One should give knowledge activities highest priority. Organization should embrace knowledge management with its culture, integrate knowledge with working processes, work as a team before implementing knowledge management, have working structure and process ready for important knowledge creation, continuously share knowledge and make it accessible for all workers, and should recognize relations of all knowledge management activities.

Keywords: Concept convergence, Knowledge, Buddhism, Knowledge Management, Ituppajayata

¹ ปรับจากงานวิจัยเอกสารที่ได้รับเงินทุนสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ 2546 จาก คณะวิทยาการจัดการ และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



บทนำ

ภาพของวิกฤติการณ์สงครามก่อการร้าย ความรุนแรงและความหวาดระแวงที่ระบอบไปแล้วทั่วโลก (รวมถึงประเทศไทย) และไม่มีที่ท่าว่าจะยุติลงอย่างง่ายดายในปัจจุบัน ได้ทำให้ความคาดหวังของหลายคนที่จะมีสังคมอุดมคติหลังการอุบัติของโลกาภิวัตน์แทบจะหมดสิ้นไป จะเหลือก็แต่ความสับสนของข่าวสารจากหลายหนทางจนยากจะจำแนกแยกแยะว่าอะไรเป็นความจริงและอะไรเป็นความเท็จ จนอุปสรรคหนึ่งว่าเราต่างอยู่ในภาวะโกลาหลวุ่นวาย จะมีก็แต่ความรู้ (ที่ถูกต้องแท้จริง) เท่านั้นที่จะปลดปล่อยให้พ้นจากพันธนาการของอวิชชาที่รุมเร้าเหล่านี้ได้

การให้ความสำคัญกับความรู้ที่อ้าง ส่วนใหญ่มักจะเน้นไปที่การสร้างความรู้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันในยุคที่โลกของเรามีการติดต่อเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น มีข้อจำกัดน้อยลงอย่างมากในด้านเวลา สถานที่และเงินทุน แต่การมองออกไปยังโลกภายนอกที่มีการพบปะเผชิญหน้ากันผู้คนของประเทศต่างๆ ซึ่งมีทั้งที่จะเป็นความร่วมมือกันแต่ในขณะเดียวกันก็เป็นศัตรูกันเพียงเพื่อหาทางหนีทีไล่เช่นนี้ อาจจะไม่เพียงพอ เพราะความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธกลวิธีต่างๆ นั้นจะต้องทำกันบ่อยครั้ง แนวคิดที่น่าเป็นสูตรสำเร็จนำความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน หลายแนวคิดได้มาพบในภายหลังว่าพื้นสมัยบ้าง หรือต้องการการปรับปรุงบ้าง ดังนั้นการค้นหาหลักการที่ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งนั้น น่าจะเป็นสิ่งที่ควรทำอย่างจริงจังต่อไป

ถ้าทัศนะที่เกี่ยวกับความรู้ยังจำกัดอยู่ที่กิจกรรมที่ต้องจัดการกับความรู้โดยการเก็บรวบรวมและกระจายความรู้ออกไปและเครื่องมือที่ใช้นั้นคือเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทั้งในและนอกองค์กร) การมองเพียงเท่านั้นน่าจะคับแคบเกินไป ถ้าจุดมุ่งหมายของมนุษย์เราคือ สันติภาพที่ยั่งยืนในทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล ชุมชน เมือง ประเทศ และประชาคมโลก การมองน่าจะต้องลุ่มลึกกว่า มิใช่เพียงเพื่อการแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าแต่ต้องเป็นการมองที่ไม่มีมิติของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีก็เป็นเพียงเพื่อผลประโยชน์ทางด้านการปฏิบัติเท่านั้น

งานชิ้นนี้เป็นความพยายามที่จะเขียนแผนที่กรอบความคิดของการอธิบายความรู้ จากภูมิปัญญาตะวันออก (ในที่นี้คือ แก่นความรู้ทางพุทธศาสนา) ตามด้วยแนวความคิดด้านการจัดการความรู้ที่พัฒนาจากประเทศที่มีก้าวหน้าในด้านธุรกิจและเทคโนโลยี และพยายามประสานแนวคิดทั้งสองเข้าด้วยกัน ด้วยท่าทีที่ให้ความสำคัญกับทั้งสองแหล่งความรู้อย่างเท่าเทียมกัน และหวังว่าหลักพื้นฐานที่ได้น่าจะเป็นประโยชน์คือความเข้าใจการจัดการความรู้มากขึ้น

แนวคิดแบบพุทธ: อิทัปปัจจยตา

อิทัปปัจจยตา คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่อยู่เบื้องหลังความจริงทั้งหมด เป็นการมองลึกเข้าไปสู่หัวใจแห่งคำสอนในพุทธศาสนา ซึ่งนอกจากจะบอกถึงความจริงที่เราต่างประสบในชีวิตประจำวันแล้ว



ยังสัมพันธ์อย่างแยกไม่ออกกับวัฒนธรรมและชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ ท่านพุทธทาสภิกขุได้อธิบายความหมายชี้ให้เห็นถึงความลึกซึ้งและความสำคัญของคำคำนี้ พร้อมทั้งกำชับว่าคำนี้มีความสำคัญถึงกับกล่าวสรุปได้ว่า อิทัปปัจจยดา² คือ หัวใจของปฏิจจสมุปบาท² และปฏิจจสมุปบาทเป็นหัวใจของพุทธธรรมอีกชั้นหนึ่ง

อิทัปปัจจยดา เป็นหนึ่งในแนวคิดแบบพุทธที่ได้ถูกตีความและขยายขอบเขตการอธิบายอย่างกว้างขวางครอบคลุมความเป็นจริงทางสังคมและสภาพแวดล้อมด้วยนั้น แม้ว่าการทำเช่นนี้เป็นที่รับรู้กันในแวดวงของผู้ที่คุ้นเคยกับการศึกษาทางพุทธศาสนาโดยตรง แต่ไม่ได้ถูกนำไปพูดถึงในวงวิชาการมากนัก ซึ่งอาจเป็นเพราะมักถูกนำไปอธิบายอย่างเฉพาะเจาะจงในเรื่องที่เกี่ยวกับ “ความทุกข์ (ความเดือดร้อนทางกายและใจหรือปัญหาที่ฟ้องว่าสิ่งนั้นต้องการการเปลี่ยนแปลง)” ของปัจเจกชนที่พุทธศาสนาถือว่าเป็นปัญหาหลัก ดังนั้นการประยุกต์แนวคิดที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดหรือปรัชญาใน “ระดับสูง” เช่นนี้กับกิจกรรมในชีวิตประจำวันนั้นมิใช่จะทำได้ง่ายดายนัก

ข้อสังเกตหนึ่งซึ่งไม่ควรมองข้ามคือแนวคิดไม่ว่าจะเป็นอิทัปปัจจยดาหรือแนวคิดอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เรามีเรารักขานั้นเกิดขึ้นภายใต้การรับรู้ของมนุษย์เอง ความรู้ที่รวบรวมได้ก็เพื่อมนุษย์เป็นหลัก ไม่อาจจะมองความรู้ในลักษณะที่เป็นกลางอย่างแท้จริงได้ ดังนั้นการมองแบบเป็นกลาง เพ่งที่ผลประโยชน์ที่จะได้รับกับชีวิตทั้งมวลที่มีความสัมพันธ์กันหมดอย่างไม่อาจแยกจากกันไม่ว่าจะทางหนึ่งทางใดก็ตามนั้นน่าจะเป็นแนวทางที่ดี งานชิ้นนี้เป็นความพยายามที่จะมองความจริงในลักษณะนี้เช่นกัน

นิยามของอิทัปปัจจยดา

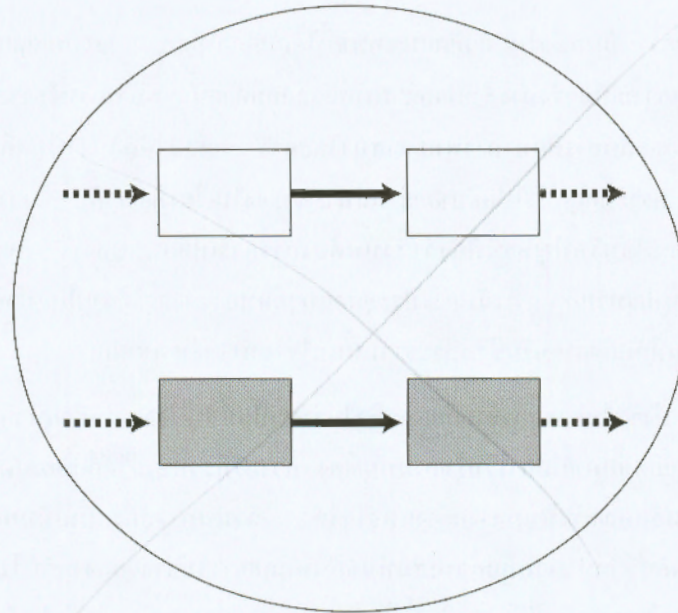
อิทัปปัจจยดา (พุทธทาสภิกขุ, 2544) หมายถึง

“เมื่อสิ่งนี้มี	สิ่งนี้ย่อมมี
เพราะการเกิดขึ้นของสิ่งนี้	สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น
เมื่อสิ่งนี้ไม่มี	สิ่งนี้ย่อมไม่มี
เพราะความดับไปแห่งสิ่งนี้	สิ่งนี้ย่อมดับไป”

ข้อความที่กล่าวมานี้นับเป็นข้อความที่สำคัญที่สุดของแนวคิดแบบพุทธ เพราะได้รวมเอาแก่นความจริงหลายๆ อย่างเข้าไว้ด้วยกัน เช่น

² แปลตามคำศัพท์ได้ว่าหมายถึง “การอาศัยกันเกิดขึ้น” ทางพุทธศาสนาใช้คำนี้อธิบายการเกิดขึ้นของทุกข์ ที่เป็นกระแสแห่งเหตุปัจจัยต่อเนื่องไม่ขาดสาย อุปมาดั่งสาขาน้ำที่ไหลเรื่อย ถ้าไม่มีสิ่งของลอยมาก็คล้ายสาขาน้ำหยุดนิ่งไม่เคลื่อนไหว

ทุกสิ่งนั้นเปลี่ยนได้และต้องเปลี่ยน ไม่อาจจะถูกบังคับบัญชาได้ ถ้ามีเงื่อนไขพร้อมบริบูรณ์ก็จะปรับเปลี่ยนไปในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง มีการเกิดขึ้น มีการอยู่ แล้วก็สิ้นสลายไป อย่างเป็นธรรมดา อาจแสดงเป็นภาพเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นดังนี้



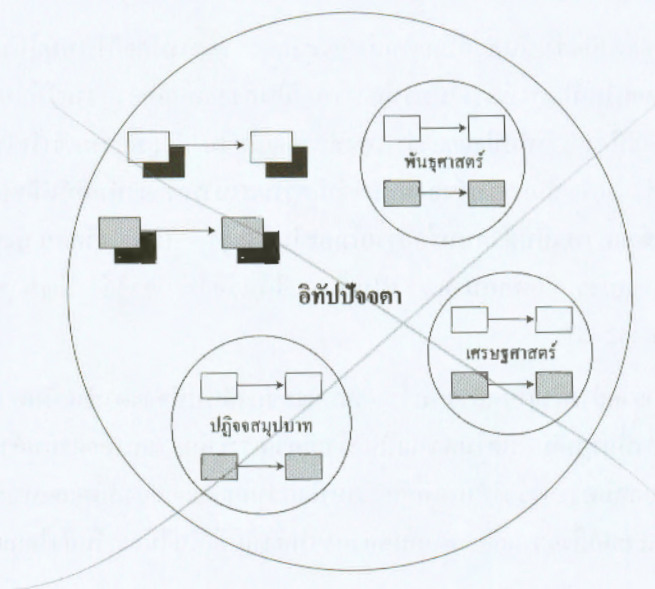
ภาพที่ 1 นิยามของคำว่า “อิติปัจจยดา”

ภาพที่ 1 ข้างบน ในกรอบสี่เหลี่ยมที่ไม่มีแรเงา แสดงประโยคที่ว่า³ “เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้ย่อมมี” ส่วนในกรอบสองกรอบสีเทาด้านล่างนั้น แสดงในส่วนของประโยคที่ว่า “เมื่อสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้ย่อมไม่มี” โดยมีความหมายเพิ่มเติมเป็นรูปลูกศรไขว่ไปมา แสดงให้เห็นถึงการเกิดขึ้นและการดับไปอย่างเป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกันไปไม่รู้จบ เมื่อความสัมพันธ์เช่นนี้มีอยู่ในทุกสิ่ง กรอบคลุมตั้งแต่สิ่งที่ละเอียดที่สุดไปถึงสิ่งที่หยาบที่สุด อาการเช่นนี้ออกเป็นนัยว่ามีกฎอย่างหนึ่งซ่อนอยู่ กฎนี้จะซ่อนอยู่ในสิ่งอื่นด้วย (ทั้งด้านวัตถุหรือจิตใจ) และไม่ได้หมายความว่ากฎนี้จะจำกัดเฉพาะที่เกิดกับมนุษย์เท่านั้นก็หาไม่ อิติปัจจยดากว้างขวางครอบคลุมสิ่งที่อยู่รอบตัวทั้งหมด

³ อาจแปลความหมายเป็นข้อปฏิบัติสำหรับผู้นับถือศาสนาพุทธว่า ให้ตระหนักไว้ในใจตลอดเวลาถึงข้อความที่แสดงความจริงนี้ เมื่อซึมซับรับรู้ความเป็นจริงของคนและสรรพสิ่งเช่นนี้แล้ว ย่อมเข้าใจไม่ยึดติดในความเป็นตัวตน (เพราะไม่อาจบังคับบัญชาให้เป็นไปตามใจได้ นอกเสียจากจะทำถูกต้องตามกฎของธรรมชาติของความสัมพันธ์นั้น) ซึ่งในทางพุทธเชื่อว่าเป็นการเข้าถึงความจริง รับรู้ด้วยใจและในที่สุดก็จะแก้ปัญหาทางจิตใจที่มีอยู่ได้ และจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอื่นๆ ตามไปด้วย

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ รูปนี้อาจใช้แสดงการเกิดขึ้นของความทุกข์ในจิตใจของมนุษย์ได้เช่นกัน⁴ โดยเราต้องจินตนาการด้วยว่ากระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ไม่จบสิ้น ไม่ได้มีจุดเริ่มต้นหรือจุดหมายปลายทางที่แน่นอนตายตัว การกำหนดคุณค่าของสิ่งต่างๆ (เช่น สีเลว มากน้อย ชอบ ไม่ชอบ ฯลฯ) เป็นการกำหนดของผู้ที่เข้าไปเกี่ยวข้องเอง และที่ต้องมีวงกลมล้อมรอบในภาพก็เพื่อเป็นการแสดงว่ากฎนี้คลุมภาวะทั้งหมดไม่ละเว้นสิ่งใด (ไม่ได้หมายความว่าอะไรจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องได้แต่อย่างใด)

ถ้าจะให้เห็นชัดเจนในกรอบที่กว้างขึ้นอีกอาจจะแสดงได้โดย



ภาพที่ 2 การอธิบายศาสตร์ต่างๆ ด้วยอิตถุปัจจยตา

ภาพที่ 2 ข้างบนแสดงกระบวนการของอิตถุปัจจยตาในวิชาทางด้านพันธุศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และพุทธศาสนา (ปรัชญาอุปาทาน) ตัวอย่างทั้งสามนี้แสดงด้วยวงกลมของตนเอง เพื่อแสดงอาการทางอิตถุปัจจยตาที่เป็นลักษณะเฉพาะ แต่ก็ยังคงแสดงความสัมพันธ์อย่างกว้างๆ อย่างเดียวกัน ก็แสดงว่า “เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้ย่อมมี เพราะการเกิดขึ้นของสิ่งนี้ สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น...” และอาการเช่นเดียวกันนี้เองที่ทางพุทธเชื่อ (ซึ่งต้องพิสูจน์ด้วยตนเอง) ว่ามีอยู่ในทุกสิ่งอย่างไม่ยกเว้นสิ่งใดเลย

⁴ เรียกว่าเป็นอาการของปรัชญาอุปาทาน ที่เริ่มต้นตั้งแต่ความไม่รู้ความจริง (ซึ่งภายหลังอาจรู้ได้ด้วยการศึกษา) จนมีการสัมผัสด้วยการรับรู้ทางประสาทสัมผัสทั้งห้า รู้สึกรับรู้ ในฐานะที่มีตัวตนที่มีความอยาก จนเกิดอุปาทาน เป็นโลกที่มีการเกิดแก่เจ็บตาย มีความหมายเป็นความทุกข์ขึ้นมากับผู้ที่มีความไม่รู้สภาพความเป็นจริง อาจสรุปได้ว่า สังขาร → วิญญาณ → นามรูป → สหายนะ → ผัสสะ → เวทนา → ตัณหา → อุปาทาน → ภพ →ชาติ → ชรามรณะ



ลักษณะเฉพาะของอิตัปปัจจยตา

มีลักษณะบางอย่างของอิตัปปัจจยตาที่จะต่างจากหลักแห่งเหตุผลธรรมดา (เช่น หลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์) คือ

1. การไม่จำกัดการอธิบายอยู่ที่หลักเหตุผลแต่เพียงอย่างเดียว ยังหมายถึง กระแสของเหตุและผล เป็นการไหลไปของเหตุและผลต่อเนื่อง โดยแสดงว่า เหตุทำให้เกิดผล ผลกลายเป็นเหตุให้เกิดผล ผลก็กลายเป็นเหตุอีก แล้วก็ยังเกิดผลต่อไปอีก เป็นอย่างนี้เรื่อยไป ไม่ได้บอกว่าจะสิ้นสุดที่ใดหรือที่ใดเป็นจุดเริ่มต้น ไม่ได้บอกว่าใครเป็นผู้สร้างและทำลาย บอกแต่ว่าเป็นอยู่อย่างนี้ ไม่ไปเป็นอย่างอื่น เป็นการรวมกฎทุกกฎที่มี รวมถึงกฎทางวิทยาศาสตร์ทุกกฎเท่าที่ได้ค้นพบด้วย

2. อิตัปปัจจยตาถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุด (อย่างน้อยก็ในหมู่นับถือแก่นแท้ของพุทธศาสนา) ถึงขนาดยกให้เป็นสิ่งที่ควรให้ความเคารพ เป็นสิ่งยอดสุดของความรู้ที่มนุษย์จะรู้ได้ ซึ่งก็โยงไปถึงหลักคิดที่เกี่ยวข้องกับอิตัปปัจจยตาว่า สิ่งที่สำคัญนั้นไม่ได้อยู่ที่ความเข้าใจในเชิงตรรกะแห่งการเกิดดับของสรรพสิ่ง แต่อยู่ที่การรับรู้ของมนุษย์ว่ามีความสามารถที่จะเห็นอิตัปปัจจยตาในทุกสิ่งได้หรือไม่ สามารถมองข้ามความเป็นตัวตนหรือการเห็นอะไรเป็นคู่ๆ (เช่น เกิดดับ, บุญบาป, สุขทุกข์, แพ้ชนะ, ได้เสีย, นายบ่าว, อดีตอนาคต เป็นต้น) ได้หรือไม่ ถ้าได้ ปัญหาที่มีอยู่ก็จะแก้ได้ (พุทธทาสภิกขุ, 2526: 52-57)

3. ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินคล้ายกับว่า ลักษณะของอิตัปปัจจยตานี้เป็นความพยายามที่จะอธิบายความจริงแบบกำปั้นทุบดิน แต่ในความเป็นจริงเมื่อวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบด้านแล้ว เป็นการอธิบายที่พยายามครอบคลุมความจริงให้มากที่สุด (เหนือกว่ากฎเกณฑ์ของเหตุผลแบบประจักษ์ที่เราใช้ในชีวิตประจำวัน) และบอกถึงความเกี่ยวพันกันของสรรพสิ่งที่มีที่พึ่งไม่ละเว้นสิ่งใดเลย

4. อิตัปปัจจยตาเองนั้นได้รวมถึงมนุษย์ซึ่งเป็นผู้รับรู้ “ความรู้” เกี่ยวกับอิตัปปัจจยตาด้วย การเห็นการเข้าใจที่ทำให้เราคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งหรือแยกออกไปเป็นอิสระไม่ขึ้นกับสิ่งใด มีอำนาจกำหนดกฎเกณฑ์ทุกสิ่งได้ดังประสงค์ น่าจะนำมาซึ่งปัญหานานาประการ

5. อิตัปปัจจยามีความหมายที่อธิบายคำว่า “ธรรม” ได้ทั้งหมด ธรรมนั้นประกอบไปด้วย ธรรมชาติ กฎธรรมชาติ หน้าที่ตามกฎธรรมชาติ ผลที่เกิดขึ้นจากการทำหน้าที่นั้น⁵ ซึ่งการจำแนกเช่นนี้ได้บอกความหมายของอริยสัจสี่คือทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค เอาไว้ด้วย แทนที่จะกล่าวว่าความจริงคือทุกข์ กลับขยายความกว้างออกไปไม่จำกัดขอบเขต ก็นอกจากอิตัปปัจจยตาจะครอบคลุมความหมายโดยไม่ละเว้นสิ่งใดแล้ว ยังแฝงความหมายไว้ด้วยว่า เป็นความจริงที่ไม่ได้แยกออกจากการกระทำ มีการกระทำ (ด้วยกายและใจ) แนบแน่นอยู่ด้วย

⁵ เป็นคำอธิบายของท่านพุทธทาสภิกขุ ซึ่งเข้าใจกันว่ามาจากการสังเคราะห์แนวคิดของพุทธศาสนาทุกนิกาย ผสมผสานกับแนวคิดปรัชญาตะวันตกและประสบการณ์จากการปฏิบัติ



อิทัปปัจจยตากับการรับรู้ความเป็นจริงของมนุษย์

การนำแนวคิดอิทัปปัจจยตาเพื่อนำมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ นั้น จำต้องกลับไปพิจารณาประยุกต์ใช้ในพุทธศาสนาเองก่อน สังเกตจากภาพรวมทั้งหมด อาจถือได้ว่าอิทัปปัจจยตาเป็นหัวใจของปฏิจจสมุปบาท (สิ่งที่อาศัยซึ่งกันและกันแล้วเกิดขึ้นพร้อมของความทุกข์ในจิตใจมนุษย์) เป็นคำอธิบายที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการปฏิบัติ ความรู้ที่รับรู้ควรเป็นความรู้เพื่อการแก้ปัญหาที่สำคัญกับการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ยึดถือประโยชน์ที่จะได้จากการกระทำในทันทีไม่ผัดผ่อน และมุ่งเน้นให้ปัจเจกชนเพิ่มเติมความรู้ของตนอย่างมีสติทุกเวลาทันที

ความรู้เรื่องอิทัปปัจจยตาก็คือ ความรู้เกี่ยวกับการเกิดขึ้นของสิ่งๆ หนึ่งเป็นเหตุให้สิ่งอีกสิ่งหนึ่งเกิดขึ้นและมีกระแสเช่นนี้กับการไม่มีด้วยเป็นกระแสที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยเป็นนิรันดร์ ลักษณะเช่นนี้สะท้อนความกลืนในด้านแปรผัน (อนิจจัง) ความที่ไม่ได้มีใครเป็นกรรมสิทธิ์อะไร โดยแท้จริง (อนัตตา) และยังรวมแนวคิดแบบเหตุผลเข้าไปด้วยเพราะปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นไม่อาจจะนิยามตามเหตุผลอย่างที่เรารู้เข้าใจได้แจ่มชัดนัก เนื่องจากภาวะที่เป็นจริงนี้ ได้ถูกกั้นพบในลักษณะที่แนบชิดอยู่กับการปฏิบัติ เมื่อรู้ความจริงนี้อย่างถึงแก่นจากการปฏิบัติ ก็เท่ากับได้ขจัดปัญหาที่รุมเร้าอยู่ได้ แม้ว่าในขั้นต้นนั้นการแก้ปัญหาอาจจำต้องอยู่เพียงระดับปัจเจกชนเท่านั้น

ความเห็นความเข้าใจที่แท้จริงนั้นน่าจะจบที่การกลมกลืนกันของ “ความรู้” “การรู้” และ “การกระทำ” ธรรมชาติหรือความจริงทั้งหมดโดยนัยแห่งอิทัปปัจจยตานี้เป็นเพียงกระแสที่ไหลเลื่อนไม่มีจุดใดเป็นจุดตั้งต้นหรือจุดสิ้นสุด ดังที่ท่านพุทธทาสได้กล่าวว่า “อิทัปปัจจยตา นั้นมันเป็นเสียจนถึงกับว่า ไม่มีตั้งต้น หรือไม่มีที่สุด; มันเป็นตลอดไป และเป็นไปในทุกสิ่งทุกอย่าง” ไม่มีผู้ใดเป็นเจ้าของที่แท้จริง สรุปได้ว่าการเข้าถึงความรู้ต้องเป็นการเข้าถึงได้ด้วยประสบการณ์ ความเข้าใจเชิงตรรกะอย่างเดียวไม่เพียงพอ

การที่มนุษย์รับทราบความรู้เหล่านั้นนั้น ต้องมองย้อนด้วยว่ามนุษย์เองก็เป็นความรู้เช่นกัน ถ้ามีผู้ที่รับทราบความรู้นี้ อาจสังเกตอย่างง่าย ๆ จาก การกำเนิดของมนุษย์ซึ่งมีวิวัฒนาการจนมีสภาพอย่างเช่นปัจจุบัน ก็เป็นผลจากการถ่ายทอดสารสนเทศทางพันธุกรรมผ่าน DNA ซึ่งเป็นเพียงรหัสทางเคมีอย่างหนึ่ง เป็นต้น ไม่ได้ต่างอันใดกับสรรพสิ่งอื่น ประเด็นจึงไปอยู่ที่การรับความรู้ของมนุษย์นั้น น่าจะเป็นในลักษณะแห่งความเข้าใจความรู้ที่อยู่รอบตัวเพื่อการแก้ปัญหาามมนุษย์ (และสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิตทั้งหมด) เพื่อจุดมุ่งหมายที่เราต่างไม่ฝันและแสวงหาคือสันติภาพ ความสุขสงบและมีอิสรภาพ

ในอีกแง่มุมหนึ่งอาจคิดได้ว่าอิทัปปัจจยตาบอกความจริงในลักษณะที่กว้างไป แต่เข้าใจได้ว่า ที่ต้องมีความหมายกว้างนั้นเพราะต้องการครอบคลุมความจริงทั้งหมด ในทางพุทธศาสนาเองจึงต้องแยกไปพูดถึงปฏิจจสมุปบาทแทน คือ เน้นไปที่การเกิดดับแห่งทุกข์ในจิตใจเท่านั้น โดยกระแสปฏิจจสมุปบาท (ตั้งแต่ “ความไม่รู้” จนถึง “ความทุกข์”) นั้นได้นำลักษณะของอิทัปปัจจยตาเข้าไปไว้



ในตัวยู่แล้ว แก่นกลางความคิดหรือความรู้ที่ตัวเองที่น่าจะเป็นประโยชน์กับการมองความสัมพันธ์ในกรณีอื่นๆ ได้

โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับตัวความรู้เอง

ดังนั้นถ้ามองลึกได้จนถึงขั้นเห็นอทิปปัจจายตาแล้ว แม้การเกิดขึ้นจะเป็นในทิศทางที่เป็นลบ (เช่นทำให้ไม่สบายใจ) ก็จะกลับกลายเป็นสิ่งที่ดีได้เพราะถือเสียว่า เป็นการได้รับความรู้ ได้รับ

ความจริงและได้รับความเข้าใจเพิ่มขึ้น ดังนั้นประเด็นสำคัญขั้นสุดยอดคือความรู้ การที่เราเข้าถึงตัวความรู้ แม้ตัวเราเองก็เป็นความรู้ การรู้เกี่ยวกับตัวเราก็คือความรู้ มนุษย์ สัตว์หรือภาวะอื่นที่รู้เกี่ยวกับมนุษย์ก็เป็นเพียงความรู้เช่นกัน การได้การเสีย สิ่งบวกสิ่งลบ การขึ้นการลง กำไรขาดทุน การมาการไป การเกิดการดับ ความดีความไม่ดี ก็ล้วนแต่นำพามาซึ่งความรู้ (พุทธทาสภิกขุ, 2544: 172)

สิ่งที่แนวคิดทางพุทธมุ่งหมายนั้นคือการเปลี่ยนความคิดจิตใจ ความฉลาดของมนุษย์เป็นเรื่อง “ภายใน (จิตใจ)” โดยเฉพาะ เป็นคำสอนที่มุ่งหมายให้มนุษย์ (หรือแม้สัตว์ต่างๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้) เห็นความจริงที่สำคัญที่สุดก่อน หลังจากนั้นจะเห็นความหมายที่แท้จริงของสิ่งต่างๆ ตามมา

ถ้าผู้รับรู้เป็นมนุษย์ มีหลายหนทางที่จะรับรู้ความรู้ที่เกิดขึ้น แต่ความรู้ ไม่น่าจะจำกัดอยู่ที่สิ่งที่มนุษย์รับรู้เท่านั้น แต่จะด้วยสาเหตุใดก็ตาม มนุษย์ได้มีโอกาสทราบสิ่งที่เป็นความรู้ที่เข้า ซึ่งในทางหนึ่งได้ทำให้มนุษย์เราปรับสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามต้องการ แต่ด้วยความเห็นและความเข้าใจในความรู้ของเราไม่ขยายไปเพียงพอที่จะเข้าใจกระบวนการทั้งหมดของธรรมชาติ (ยกเว้นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษอย่างยิ่ง เช่น นักคิด นักปราชญ์ ศาสตราจารย์) การกระทำที่อาจทำลายความมีอยู่ของตนเองจึงเกิดขึ้น

แนวคิดแบบพุทธเชื่อว่าความจริง เช่น อทิปปัจจายาที่ยกมาพิจารณานี้ ไม่ได้จำกัดว่าจะอยู่ในมิติของสถานที่และเวลา หรือรูปแบบของการสื่อสารของมนุษย์ในปัจจุบัน กรอบที่เรามองจึงกว้างขวางออกไปไม่สิ้นสุด แต่เพื่อให้เป็นประโยชน์ในปัจจุบัน เราจึงต้องมองในระดับการแก้ปัญหาที่เราต่างต้องเผชิญอยู่เป็นประจำเป็นสำคัญ

สรุปแนวคิดอทิปปัจจายตา

1. ทุกสิ่งทุกอย่างสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไม่สิ้นสุด ไม่มีจุดเริ่มต้น ไม่มีจุดสิ้นสุด และไม่มีตัวตนเป็นเอกเทศตายตัว
2. มนุษย์รับทราบสิ่งที่ปรากฏแต่อาจจะเข้าถึงหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับระดับของการจัดมาหาทั้งในส่วนของผู้รับทราบเองและสิ่งที่ถูกรับทราบ
3. ความรู้นั้นไม่จำเป็นว่าจะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อมีมนุษย์เกิดขึ้นในโลก แต่ความรู้นั้นเองเป็นความจริงที่มีอยู่ก่อนแล้ว



4. ความรู้ที่จำเป็นคือความรู้ที่ใช้เพื่อการแก้ปัญหาและปัญหาที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความไม่รู้

5. การแก้ปัญหาที่แท้จริงคือการทำให้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของผู้รู้หรืออีกนัยหนึ่งผู้รับทราบความจริงอย่างลึกซึ้งผ่านทางประสบการณ์ตรง

การจัดการความรู้

ความรู้คืออะไร

ความรู้คือข้อมูลและสารสนเทศที่ได้ถูกกลั่นกรองด้วยความรู้สึกและประสบการณ์จากการลงมือทำของมนุษย์ เพื่อนำมาจัดโครงสร้างที่เหมาะสมกับการแบ่งปัน กระจ่าย และสามารถนำกลับมาใช้ได้อีก อาจสรุปง่ายๆ ได้ว่า ถ้าไม่มีการลงมือทำ ความรู้ไม่เกิด

อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งถึงความสัมพันธ์ที่ความรู้มีกับตัวมนุษย์เอง ความรู้ก็คือความเข้าใจในความสัมพันธ์และความเป็นเหตุเป็นผลของความสัมพันธ์ ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่จำกัดว่างานนั้นจะอยู่ในสถานะแวดล้อมใด (เป็นธุรกิจที่หวังผลกำไรหรือหน่วยงานอื่นที่มีเป้าหมายต่างออกไป)

ถ้ามย้อนกลับมาที่มนุษย์เอง เราอาจมองการจัดการความรู้ลงไปในระดับส่วนบุคคลได้เช่นกัน คือ เราอาจจะกล่าวได้ว่าสมองมนุษย์เองสามารถจัดความรู้ได้หลายวิธี แต่ละวิธีเหมาะกับปัญหาที่มีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน เช่น วิธีคิด (จัดความรู้ในสมอง) แบบกลยุทธ์อาจเหมาะกับเหตุการณ์ที่ต้องการทำงานให้เข้าเป้าหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับสถานะของตนหรือองค์กร โดยมีทางเลือกและแนวทางการปฏิบัติหลายแนว และยังเหมาะกับสถานการณ์ที่อาจต้องใช้เวลานาน

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ด้านการจัดการความรู้ที่มีในปัจจุบัน ความรู้มักจะถูกจัดให้เป็นทรัพย์สินหรือทุน เพราะเป็นสิ่งที่จะถูกนำไปอยู่ในกระบวนการผลิตและบริโภคในตลาดได้ ความรู้จึงกลายเป็นปัจจัยหรือเครื่องมือที่จะนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มผลประโยชน์ให้องค์กร ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น มีโอกาสรอดในการแข่งขันที่ทำการอย่างเข้มข้นในตลาดที่มีการขยายขอบเขตทางภูมิศาสตร์ออกไปมาก แต่ถ้าเราเปลี่ยนกรอบของแนวคิดให้ขยายวงกว้างมาสู่องค์กรที่ไม่ได้หวังผลกำไรหรือองค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นอยู่ที่ได้รับความสุขความพอดี การจัดการความรู้ก็มักจะเป็นความรู้ที่อยู่ในลักษณะของความร่วมมือกันเสียเป็นส่วนใหญ่

ดังนั้นจึงมีความพยายามในการจัดแบ่งให้ชัดเจนว่าเราพิจารณาความรู้ในส่วนใดกันแน่ โดยแยกความรู้ออกเป็นส่วนที่เห็นชัดและเห็นไม่ชัด ในส่วนที่เห็นชัดที่ออกมาอยู่ในรูปของภาษาพูดภาษาเขียนและสิ่งที่ใช้บันทึกนี้จะถูกเรียกว่า “Explicit knowledge” สำหรับส่วนที่เป็นประสบการณ์ มุมมอง ความเชื่อ สามัญสำนึก และการประเมินค่าหรือสิ่งที่อยู่ในมโนสำนึกและความรู้สึกของมนุษย์ เรียกว่า “Tacit knowledge” จากประสบการณ์ได้สอนเราว่า ส่วนที่มองไม่เห็นชัดและยากที่ถ่ายทอดนั้นกลับมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และความรู้ในส่วนหลังนี้เองที่องค์กรในปัจจุบันต่างต้องการให้แพร่ขยายไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จนอาจนับได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์หลักอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้



ความเป็นมาของแนวคิดด้านการจัดการความรู้

ถ้าจะกล่าวเฉพาะในความหมายของการจัดการความรู้เฉพาะในส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจและวงการธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ แล้ว การวิวัฒนาการของแนวความคิดในเรื่องการจัดการความรู้เริ่มปรากฏในราวกลางทศวรรษ 1990 หรือช่วงปี 2533-2543 โดยแพร่หลายจำกัดอยู่ในวงการวิชาการก่อน

แนวคิดในปัจจุบัน (Frappaolo, 2002) อาจเริ่มต้นในปี 1959 ด้วยหนังสือชื่อ “Landmarks of Tomorrow” ของ Peter Drucker ผู้ริเริ่มผู้หนึ่งของศาสตร์ด้านการบริหาร เขาได้กล่าวถึงบทบาทที่มีความสำคัญมากขึ้นของแรงงานที่มีความรู้ (knowledge worker) และต่อมาในปี 1966 Michael Polanyi ได้มาชี้ว่าความรู้มันจะไม่เกิดถ้าไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างมนุษย์ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงความรู้

ความหมายจะมีมากกว่าการจัดการสารสนเทศแต่เพียงอย่างเดียว

หลังจากนี้ Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman Jr. ในหนังสือ “In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies” ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของคุณค่าและการปฏิบัติร่วมกันในระดับขององค์กร ในปี ค.ศ. 1985, Paul Strassmann ในหนังสือชื่อ “Information Payoff” พยายามดูผลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กรและเริ่มที่จะให้ความสนใจวัดผลทางด้านคุณภาพเช่นผลที่เกิดกับพนักงานที่ทำงานในองค์กร

ในปี 1992 Michael Hammer และ James Champy ใน “Reengineering the Corporation” ได้ออกมาแสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องรื้อระบบที่ทำงานอยู่ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้เพิ่มสูงขึ้น เพราะกฎเกณฑ์วิธีการแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จนั้นใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไป แต่ไม่ได้กล่าวถึงคือวิธีการที่จะรักษาให้การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรมีอยู่อย่างต่อเนื่อง

จนถึงกลางทศวรรษ 1990 งานที่ออกมาในแนวเดียวกันได้เริ่มรู้บ้างแล้วถึงความสำคัญของความรู้ในด้านที่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบริษัทได้ เพราะความรู้มีผลต่อ “คุณภาพ” “ความพอใจของลูกค้า” และ “นวัตกรรม” ในช่วงนี้เองที่แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ได้เริ่มเป็นที่รู้จักแพร่หลายมากขึ้น ปลายทศวรรษ 1990 ได้มีบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักงานด้านการจัดการความรู้ (Chief knowledge officer: CKO) เป็นครั้งแรกชื่อ Leif Edvinsson ซึ่งทำงานบริษัทสแกนเดียของประเทศสวีเดนและได้เขียนหนังสือร่วมกับ Michael S. Malone เกี่ยวกับทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ชื่อ “Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower”

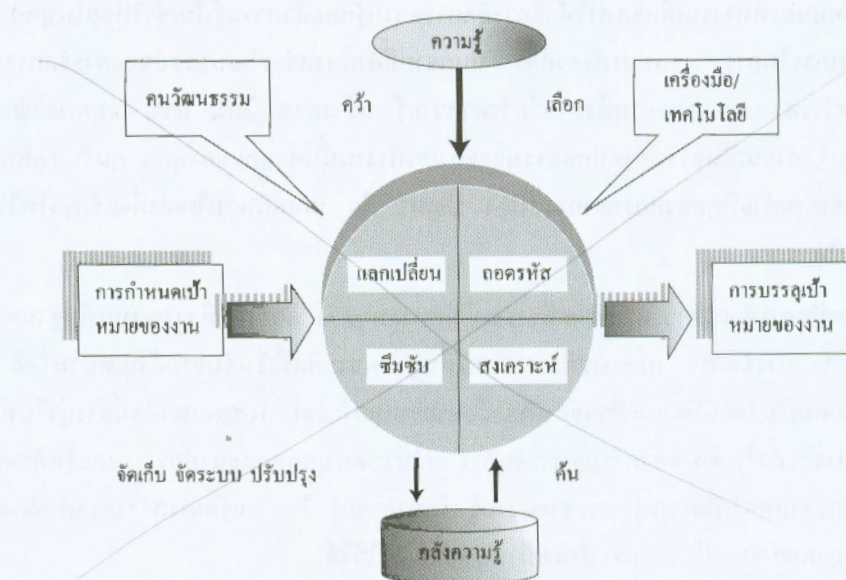
ในปี 1995 นั้นเอง Ikujiro Nonaka ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันในหนังสือของเขาชื่อ “The Knowledge Creating Company” ว่า องค์กรมีความสามารถที่จะสร้างความรู้ใหม่และกระจายไปทั่วทั้งองค์กร โดยให้ความรู้นั้นไปอยู่ในสินค้า ในการบริการและระบบ (ขององค์กร) การทำเช่นนี้จะทำให้เกิดการเติบโตและการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง แตกต่างจากกรณีของการใช้วิธี Reengineering. ในปี 1997 Thomas Stewart ได้พิมพ์งานชื่อ “Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations”

ซึ่งได้ให้ความกระจ่างในด้านเดียวกันนี้ยิ่งขึ้น หลังจากนั้นก็มีผลงานที่ตามมาอีกมากเช่นงานของ James Brian Quinn, Thomas Davenport, Peter Senge, Pual Romer และ Karl Erik Sveiby โดยงานในระยะหลังได้รับแรงอิทธิพลความคิดจากบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น

ลักษณะของการจัดการความรู้

นิยามของการจัดการความรู้ นั้นมักจะมีความเห็นแตกต่างกันตามพื้นฐานของผู้ตอบ เช่น นักบัญชี ผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมักจะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เหมือนกับตาบอดคลำช้าง คือ ต่างก็ให้ความเห็นถูกต้องในแควงจำกัด ไม่ได้มองในภาพรวมว่า การจัดการความรู้ นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายอย่างเช่น ในส่วนที่เกี่ยวกับการค้นหาได้มาของความรู้ การออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสม (เช่น ให้เหมาะสมกับการทำความเข้าใจและใช้งาน) การเก็บรักษา การปรับให้ทันสมัย การแลกเปลี่ยน การเผยแพร่ การถ่ายทอดและการใช้ความรู้ร่วมกัน การบริหารคน องค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรู้ นั้น

กระบวนการทำงานทั้งหมดที่กล่าวอาจเรียกรวมๆ ได้ว่าเป็น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การมี知識ที่พร้อมจะใช้งานให้สำเร็จ ดังภาพที่แสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้⁶ ต่อไปนี้



ภาพที่ 8 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

⁶ ปรับจากเอกสารประกอบการสัมมนาของนายแพทย์วิจารณ์ พานิช เรื่อง การจัดการความรู้ในสังคมไทย: ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Thailand Knowledge Center, 2004)



จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ที่มีกิจกรรมอยู่ในรูปวงกลม คือมี “การแลกเปลี่ยน” ความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ (จนเกิดการสังเกต การเลียนแบบและการลงมือปฏิบัติในภายหลัง) จนกระทั่งมี “การถอดรหัส” หรือทำให้ความรู้ปรากฏออกมาอย่างชัดเจนถึงขนาดที่มีการเปรียบเทียบได้ ทั้งนี้เพื่อให้พร้อมสำหรับ “การสังเคราะห์” ซึ่งหมายถึง การทำให้ความคึกคักความรู้ต่างๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ (ใหม่) หลังจากนั้นกระบวนการของการจัดการความรู้จึงไปสู่การ “ซึมซับ” หมายถึง การรับทราบความรู้และนำมาเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ และความรู้นี้ก็จะเป็นทรัพย์สินที่มีค่าและจะถูกนำไปใช้ต่อไป

Frappaolo (2002) ได้เสนอว่าความรู้ควรเป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ การปฏิบัติที่มีต่อภาวะแวดล้อมรอบตัว นอกจากนี้ถ้าเป็นความรู้แล้วน่าจะนำไปใช้ในการทำความเข้าใจหรือกระทั่งการแก้ปัญหาในภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับภาพข้างต้น

หลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “การจัดการความรู้”

เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าในการจัดการความรู้โดยตั้งเป็นโครงการขึ้นมา (ในองค์กรหรือหน่วยงาน) นั้น มักจะนำมาใช้กัน แล้วอีกไม่นานโครงการนั้นก็ค่อยๆ เลือนหายหรือหมดความสำคัญไป ถ้าต้องการให้โครงการที่ตั้งขึ้นยั่งยืนก็ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานทั้งในด้านระบบการทำงานและสภาพแวดล้อมของการทำงานเพื่อจัดทำวิธีการจัดการความรู้และตัวความรู้นั้นเข้าไปอยู่ในทุกๆ ส่วนของกระบวนการในการทำงานของทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังต้องสร้างวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นมา สร้างความคึกคักความชอบที่จะไขว่คว้าหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ (เช่น จากการวิจัย) และแบ่งปันความรู้ ทำงานเป็นธรรมชาติปกติธรรมดาของคนทำงานนั้นๆ และของทุกๆ คนในองค์กร แต่ก็เป็นเพียงผลขั้นสุดท้ายที่ทุกองค์กรอยากจะได้ถึง ปัญหา คือ มีเทคนิคอันใดเล่าที่จะชักจูงให้ไปถึงจุดที่มุ่งหวังนั้นได้

เทคนิคการจัดการความรู้อาจจะพิจารณาได้สองแนวทาง คือ การพิจารณาบนพื้นฐานความคิดที่เริ่มต้นจากด้านการจัดการ และการพิจารณาบนพื้นฐานความคิดที่เริ่มต้นจากด้านเทคโนโลยี (โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต) ทั้งสองแนวคิดนี้ต่างมุ่งไปที่ปัญหาที่ว่าทำอะไรทั้งในด้านของการบริหารจัดการ (ในระดับบุคคลและองค์กร) และในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความรู้ กระจายความรู้ รักษาความรู้ ใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้

หลักปฏิบัติเชิงการจัดการ

มักจะเป็นการมองในด้านตลาดของความรู้ การสร้างความรู้ การประมวลและประสานความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และกล่าวถึงเทคโนโลยีว่ามีความสำคัญแต่ก็มีข้อจำกัดมากกว่าที่มีผู้คาดหวังไว้ โดยเฉพาะในภาวะที่ต้องเผชิญกับปัญหาที่มีความซับซ้อน



แนวคิดนี้เน้นที่การแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น ในด้านการสร้างความรู้ ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงแค่เหตุการณ์บังเอิญที่เกิดขึ้นจากคนกลุ่มหนึ่งที่เราปล่อยให้ทำงานกันตามลำพังเท่านั้น มีกิจกรรมหลายอย่างที่อาจเกิดขึ้นจากการริเริ่มขององค์กร

ข้อที่น่าสังเกต คือ เมื่อเริ่มคิดที่จะปรับเปลี่ยนการจัดการความรู้ นั้น เราไม่ได้เริ่มจากการสร้างความรู้ใหม่เสมอไป ความรู้ที่มีอยู่แล้วนั้นสามารถนำมาใช้ให้มีประโยชน์มากขึ้นได้ เมื่อทราบว่ามีความรู้อยู่ที่ใดแล้ว ก็ต้องเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ (โดยเฉพาะในด้านที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างความรู้และนวัตกรรม) โดยพนักงานในองค์กรควรมีส่วนร่วมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนในด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จำเป็น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการชักจูงให้พนักงานแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน และฝ่ายอื่นๆ ก็ต่างมีความรู้ที่จะต้องนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ทั้งสิ้น (แม้ว่าอาจจะดูไร้ประโยชน์เมื่อไม่ได้ถูกมองจากหลายแง่มุม) เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าจากฝ่ายการตลาด และความรู้เกี่ยวกับการผลิตจากฝ่ายวิศวกรรมหรือฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพราะความรู้ นั้นมักจะซับซ้อน และมีความสำคัญเกินกว่าหน่วยงานใดจะรับผิดชอบไว้แค่ผู้เดียว

ถ้ามีโอกาสและเป็นไปได้ ควรให้มีการจัดการความรู้เป็นโครงการขึ้นมา อาจเริ่มที่โครงการเล็กๆ ก่อน เมื่อทดสอบหรือทำจริงและประเมินว่าประสบความสำเร็จแล้วจึงค่อยๆ ขยายไปในส่วนอื่นๆ ขององค์กร โดยอาจเริ่มจากปัญหาหรือจุดอ่อนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรงเสียก่อน ถ้าเป็นปัญหาใหญ่เกินไปก็แยกแก้ส่วนย่อยๆ เสียก่อน

เมื่อจะเริ่มโครงการด้านการจัดการความรู้ นั้น ถ้าต้องการที่จะเริ่มต้นด้วยการลงทุนทางด้านเทคโนโลยี ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อน เพราะการลงทุนด้านนี้อาจทำได้เร็ว แต่คนทำงานที่จะใช้เครื่องมือต้องมีความพร้อมสำหรับงานด้านความรู้ด้วย ถ้าไม่พร้อม (เช่น ไม่มีจิตใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ) ก็ยากที่โครงการจะประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลายอยู่แล้ว เพียงแค่เพิ่มเติมความรู้เข้าไปในระบบโครงสร้างความรู้ที่ได้ออกแบบไว้แล้วอย่างดี โอกาสที่โครงการจะสำเร็จมีค่อนข้างสูง

หลักปฏิบัติเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นที่ทราบว่า การจัดการความรู้ไม่ได้หมายถึงการจัดการทางด้านเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีช่วยในด้านของการติดต่อสื่อสารที่เป็นเครือข่ายได้เป็นอย่างดี เพราะทำให้ต้นทุนที่จะทำการสื่อสารภายในองค์กรต่ำลง นอกจากนี้ยังทำให้ความจำกัดของมิติทางด้านเวลาและสถานที่เปลี่ยนไป ในบางสถานะได้ขยายขอบเขตความสามารถของมนุษย์ได้อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน เช่น เปิดโอกาสให้มีสารสนเทศมาเป็นทางเลือกได้มาก สามารถจัดทำทางเลือกได้อย่างรวดเร็ว และในท้ายที่สุดถ้ามีการจัดการอย่างถูกต้องก็อาจเป็นที่มาของนวัตกรรมต่างๆ ได้ในทุกๆ มิติของวิทยาการที่มีอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ความคิดใหม่ๆ ที่ยากจะเกิดขึ้น อันอาจจะด้วยสาเหตุที่ขาดความต่อเนื่องของการสืบทอด และแลกเปลี่ยนความคิดเหล่านั้น เทคโนโลยีสารสนเทศอาจเปิดโอกาสให้ทำอย่างที่ต้องการได้มากขึ้น



ดังนั้นในช่วงแรกของการทำงาน เป็นไปได้ที่องค์กรอาจใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และค้นหาแหล่งความรู้ แสดงความเกี่ยวพันเกี่ยวโยงกันของเนื้อหา เป็นการจัดการความรู้ในรูปแบบที่คล้ายกับการจัดการเอกสาร โดยเทคโนโลยีจะทำให้เอกสารหรือสื่อที่เป็นความรู้อื่นกระจายไปอย่างทั่วถึง ทั้งส่วนที่ได้สร้างขึ้นมาแล้วและส่วนที่จะจัดสร้างขึ้นมาใหม่ สายการปฏิบัติงาน (Workflow) ที่มึ้นนั้น นอกจากจะคุมกระบวนการในการทำงาน (Business process) แล้วยังเป็นตัวพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องพอดีกับการเติบโตของอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ที่อาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาข้อมูลความรู้จากสารสนเทศที่สะสมไว้ได้ทันเวลาด้วยต้นทุนที่ไม่สูงนัก

เมื่อเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้⁷ ถูกใช้ให้เป็นแกนหลักหรือเครื่องมือสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ ในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง การเก็บรักษา และการใช้ประโยชน์ จึงถูกทำให้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยหลักของการใช้ก็คือ การรวบรวมข้อมูลความรู้ทั้งหมด นำมาจัดชั้นในเชิงตรรกะ หรือจัดเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กร ความรู้ที่จัดต้องเป็นแหล่งความรู้ที่ใช้ประมวลผลและวิเคราะห์ได้ ในขณะเดียวกันก็พอกพูนเพิ่มเติม ใช้ร่วมกันแลกเปลี่ยนกันและสามารถดึงออกมาใช้ได้อย่างรวดเร็วทันการ ในส่วนของตัวเทคโนโลยีเองนั้น ควรเลือกที่เข้ากันได้กับที่มีอยู่แล้ว มีมาตรฐานและสามารถปรับขนาดได้เมื่อจำเป็น

เมื่อมองในองค์กรธุรกิจจะเห็นได้ว่าได้มีการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร หาข้อมูลทั้งภายในองค์กรเองและภายนอกองค์กร (เช่นการปรับในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ป้อนวัตถุดิบ) เพราะสาเหตุนี้เอง ซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้จึงมีเพิ่มขึ้นมากมายเช่น ซอฟต์แวร์ในด้าน Supply Chain Management (ใช้จัดการความสัมพันธ์ตลอดสาย ตั้งแต่ผู้ผลิตวัตถุดิบ จนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้บริโภค), Enterprise Resource Planning (การจัดการสารสนเทศทั้งหมดขององค์กร ให้มีการใช้สารสนเทศร่วมกันได้), GroupWare (ใช้กับการทำงานเป็นกลุ่ม ที่ต้องนัดหมายประชุมและสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด) และ Web Application (การใช้เว็บเพื่อประโยชน์ในด้านต่างๆ)

การประยุกต์ใช้เครื่องมือเหล่านี้ ผู้ที่เน้นการวิเคราะห์การจัดการความรู้ในด้านนี้ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญที่ว่า เครื่องมือนี้ช่วยให้การตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็วทันที่ เพราะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้นจะถูกเก็บเป็นข้อมูล ซึ่งเท่ากับว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรนั้นต้องได้รับการเพิ่มศักยภาพอย่างเต็มที่ และเป็นไปได้ว่าถ้าจะต้องแข่งขันเพื่อการช่วงชิงลูกค้า ก็สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่นั้นคาดเดาความต้องการของลูกค้าได้ อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีข้างต้น ต้องทำให้ครบถ้วนกระบวนการความรู้ ตั้งแต่การตอบสนองของลูกค้า การผลิต และการติดต่อและสัมพันธ์กับผู้ผลิตวัตถุดิบ

⁷ ตัวอย่างเช่น Internet, Intranet, Data Warehousing, Data Mining, Artificial Intelligence, Expert Systems, Knowledge-Based Management System, Information Retrieval, Electronic Publishing Technology, Push Technologies, Simulation, Doc Management, Collaboration, Groupware, Database Management System, Web Mapping Tools และ Helpdesk Technology



เทคโนโลยีจะช่วยให้ดีที่สุดที่สุดในภาวะที่ผู้ใช้มีวัฒนธรรมที่อยากจะแสวงหาความรู้ อาจจะแบ่งปันใช้ประโยชน์และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับผู้อื่นที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน และผู้ที่จัดการความรู้จะต้องทราบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้นั้น ใช้ประโยชน์ในด้านใดได้ดีที่สุด ในด้านใดจะไม่ใช่ประโยชน์มากนัก เช่น ในด้านการเก็บข้อมูลความรู้จำนวนมาก (ที่การสืบค้นทำได้อย่างรวดเร็ว) การแปลความรู้ออกมาเป็นสื่อที่จะส่งผ่านความรู้ได้ง่ายและรวดเร็ว (ตัวอย่าง การทำการประชุมทางไกลผ่านทางคอมพิวเตอร์ หรือการใช้เอกสารร่วมกันผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที)

หลักปฏิบัติเชิงบูรณาการ

ทั้งสองแนวคิดที่เพิ่งกล่าวมาต่างมุ่งไปที่ความพยายามในการรวบรวมและสร้างความรู้สำหรับองค์กร การจัดการด้านการบริหารและระบบไอที จึงมีเป้าหมายที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรเป็นไปในลักษณะที่ความรู้ที่แต่ละคนมีนั้นมีการแบ่งปันกัน และเมื่อมีความสัมพันธ์กับไอที ก็จะเป็นช่องทางให้ความรู้ซึ่งจับต้องไม่ได้หรือยังสื่อกับผู้รับรู้อื่นไม่ได้หรือความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) เช่น ความเชื่อ นูมมอง สัญชาตญาณและคุณค่า นั้นถูกปรับเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดเจนจับต้องได้ (Explicit knowledge) อันจะทำให้การจัดการความรู้ทำได้ง่ายเข้า เช่น อยู่ในรูปของตัวเลขหรือภาษาพูดและเขียน

ในความเป็นจริงแล้วพื้นฐานความคิดสองด้านนี้ไม่อาจจะแยกกันได้ แต่ในการวิเคราะห์นั้น พื้นฐานความรู้ของนักคิดในเรื่องนี้มีอยู่ต่างกัน จึงมีความโน้มเอียงที่จะหันเหการให้ความสำคัญไปในสิ่งที่ตนคิดว่าสำคัญกว่า และก็เป็นดังที่ทุกคนเข้าใจคือความพหุของการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมักจะมีอยู่ในระดับและลักษณะที่แตกต่างกัน (ระหว่างบุคคลและองค์กร) จะเหมือนกันก็เฉพาะในหลักการใหญ่ๆ เท่านั้น

แรกทีเดียวในภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ ได้มีการกล่าวถึงการจัดการความรู้กัน อย่างมากในช่วงปี 2540 แต่เพราะเหตุที่กระแสไหลบ่าของอินเทอร์เน็ตได้แปรเปลี่ยนการบริหารจัดการความรู้ (เช่น การจัดองค์กรที่เหมาะสมกับการใช้ความรู้ร่วมกัน เป็นต้น) ไปอยู่ในรูปของการตั้งศูนย์ความรู้ ในรูปของเว็บเพจที่เรียกกันว่าเว็บท่า (Portals) การทำ e-learning, e-analysis หรือการจัดการความรู้ ที่อยู่ในรูปดิจิทัลที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต

โดยหลักการเริ่มต้นของการจัดการความรู้ก็คือ การกล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์เองที่ต้องการจัดการกับความรู้เช่นเดียวกับการจัดสิ่งของที่จับต้องได้ทั้งหลาย ดังนั้น จึงมีการจำแนกขั้นตอนออกเป็นทางด้านการจัดเก็บ ถ่ายทอด เลือกสรร และพัฒนาข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ครอบครองอยู่นั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สิ่งที่สำคัญคือการเข้าใจกระบวนการที่จะทำให้ความรู้ที่พร้อมที่จะใช้งาน หมายความว่าต้องมีการจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ และจะหาอย่างไรที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน หรือให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดความรู้ใหม่ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพขึ้นมาได้



ที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ การมีเครือข่ายเกิดขึ้นนั้นจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้จะไม่ถูกสร้างซ้ำอีกทำให้ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้มากขึ้น ใช้เวลาที่มีเหลืออยู่ไปสร้างความรู้ใหม่ ที่จะทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างรอบด้านและสมบูรณ์ขึ้น

ในท้ายที่สุดปัญหาในทางปฏิบัติคือ จะทำอย่างไรที่จะสร้างวัฒนธรรมที่จะทำให้เกิดการเชื่อใจ ซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งในระดับบุคคลก็ตาม ด้วย เหตุนี้เองจึงได้มีผู้คิดสร้างชุมชนของคนที่น่าสนใจในเรื่องเดียวกันขึ้น เพื่อเป็นช่องทางให้เกิดการติดต่อ สื่อสารสืบทอดสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้น (เอเดียน เวนเกอร์ และคณะ, 2004)

สรุปหลักปฏิบัติของการจัดการความรู้

จากการศึกษาการจัดการความรู้ในด้านทฤษฎีและประสบการณ์จากกรณีศึกษาของธุรกิจเอกชนและ ราชการทั้งไทยและต่างประเทศในบริบทที่หลากหลาย (Thailand Knowledge Center, 2004) ทำให้ได้ ข้อสรุปในเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคลากรที่ทำงาน ได้ดังนี้

1. ให้เข้าใจและตระหนักว่าการจัดการความรู้นั้นไม่ใช่แค่สารพัดนึก
2. ให้เข้าใจว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เดินทางไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้
3. จัดการกับความรู้เหมือนกับการจัดการกับทรัพย์สินทางกายภาพอื่นๆ
4. ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น มีวัฒนธรรมของการ แบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ
5. ให้ความสำคัญกับสารสนเทศและความรู้มากกว่าโครงสร้างพื้นฐาน และจัดว่าต้นทุนของ การเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความรู้ขึ้นเป็นการลงทุนไม่ใช่เป็นค่าใช้จ่าย
6. การใช้เทคนิคการจัดการความรู้ ต้องเป็นการใช้ถึงในระดับที่ผนึกรวมและเข้ากันได้กับ กระบวนการทำงาน
7. ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมก่อนที่จะมีการใช้เทคนิคการจัดการความรู้
8. ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในระดับที่เท่าเทียมหรือมากกว่าทรัพยากรอื่น (ทั้งในระดับ องค์กรและระดับประเทศ)
9. ต้องทำให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาระดับบนเห็นด้วย สนับสนุนและรับผิดชอบต่อโครง การด้านการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น
10. ให้ความสำคัญกระบวนการในการทำงานโดยใช้ความรู้เป็นเครื่องนำทาง
11. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้ความรู้เป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์สำคัญ



12. สร้างโครงสร้างและกระบวนการทำงานทางด้านการรู้เพื่อทำให้เกิดความรู้ที่จำเป็นต้องใช้
13. ส่งเสริมการสร้างเนื้อหาความรู้ให้มากขึ้น (ทั้งที่อยู่ในบุคคล ในหนังสือเอกสารและในเทคโนโลยีสารสนเทศ) โดยความรู้นั้นควรเป็นความรู้ที่แสดงเหตุผลที่น่าจะเกิดขึ้นซ้ำอีกได้ และเป็นความรู้ที่สำคัญต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรเช่นความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้สำเร็จลงได้
14. ทำให้มีการแบ่งปันความรู้ที่เก็บรวบรวมไว้และเปิดให้มีการเข้าถึงความรู้ได้โดยตลอดเวลา
15. ให้การจัดการความรู้เป็นการทำงานอย่างต่อเนื่องพร้อมมีระบบที่สนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้อย่างได้ผลดี เช่นระบบการให้รางวัลผู้ที่มีนิสัยแบ่งปันความรู้
16. เน้นให้มีความรู้เพื่อการปฏิบัติ

หลักพื้นฐานของการจัดการความรู้:

การประสานแนวคิดแบบพุทธกับแนวคิดการจัดการความรู้

ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินอาจจะคิดได้ว่า วิธีการจัดการความรู้ที่มีกำเนิดจากภาวะแวดล้อมของการแข่งขันทางด้านธุรกิจจะห่างไกลกันอย่างสุดขั้วกับแนวคิดที่ปฎิบัติจริงซึ่งเป็นแนวคิดระดับสูงทางศาสนา เพราะแนวคิดหนึ่งให้ละความเห็นแก่ตัว แนวคิดหนึ่งกลับมุ่งคิดว่าจะทำอย่างไรจะเอาชนะคู่แข่งให้ได้ แนวคิดหนึ่งเห็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและประโยชน์ที่จะได้รับจากการช่วยเหลือผู้อื่น ในขณะที่อีกแนวคิดหนึ่งมองผลประโยชน์ตนหรือองค์กรเป็นเป้าหมายของการทำงาน

ถ้าเราเชื่อว่าความจริงย่อมเป็นความจริงไม่ว่าจะอยู่ในรูปร่างลักษณะใด ที่ใดและเวลาใด และทัศนคติเกี่ยวกับความรู้ (ในแวดวงธุรกิจและศาสนา) นั้นต่างก็มองผ่านการรับรู้ของมนุษย์ ดังนั้นถ้าพยายามมองอย่างเป็นกลาง ดัดข้อจำกัดของเวลา บุคคลและสถานที่ออกให้มากที่สุดแล้ว การประสานแนวคิดทั้งสองน่าจะทำได้ผลในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตามในที่นี้เราจะไม่พยายามจะบอกว่าแนวคิดด้านใดเป็นแนวคิดที่ถูกต้องหรือไม่ประการใด แต่จะพยายามชี้ให้เห็นว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไร และตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมบางประการเท่านั้น ประสพการณ์ที่ได้จากการนำข้อสังเกตไปเป็นแนวปฏิบัติจะเป็นตัวตัดสินเองว่าข้อสังเกตนั้นๆ มีความถูกต้องเพียงใด

ความสอดคล้องของแนวคิด

ความสอดคล้องน่าจะอยู่ที่การมองในระดับที่ลึกหรือการมองในระดับที่เป็นรากฐาน เพราะรากฐานจริงๆ ก็คือความรู้นั่นเอง ในกรณีของการจัดการความรู้ ถ้ามองในระดับลึกที่ความรู้ไม่ได้มีใครเป็นเจ้าของอยู่เลยนั้น จะทำให้เห็นกระบวนการความต่อเนื่องถึงกันเป็นลูกโซ่ของทุกสิ่ง ไม่เว้นแม้แต่กระบวนการในความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ รวมถึงสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิตทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกัน



และลักษณะเหล่านี้เองก็มักจะเกิดกับตัวความรู้เองด้วย และความจริงนี้เองที่จะทำให้การจัดการความรู้ต้องถูกทำให้สอดคล้องต้องกันกับธรรมชาติของความรู้ (ซึ่งมีอยู่หลายหลาย แต่ก็ย่อมจะยังทรงสภาพหลักแบบเดียวกัน) มิฉะนั้นผลที่คาดว่าจะได้รับอาจจะไม่เป็นไปตามที่ดั่งเป้าไว้ก็ได้

ความขัดแย้งของแนวคิด

ความขัดแย้งหรือความไม่สอดคล้องกันน่าจะอยู่ที่ระดับปฏิบัติ บทสรุปความจริงในระดับสูง ดังเช่น อิทป์ปัจจัยดำนันั้นอาจจะแตกออกไปเป็นแนวคิดได้มากมาย แล้วแต่การตีความ ซึ่งการตีความในบริบทของธุรกิจนั้นย่อมจะต้องมีปัจจัยที่คำนึงถึงมากมาย หลักรากว้างๆ อย่างอิทป์ปัจจัยดำนัอาจจะครอบคลุมไม่ถึง ด้วยเหตุนี้เอง หลักการจัดการความรู้ที่เรียนรู้กันแล้วได้ข้อสรุปว่าดีและใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้นั้น อาจจะเป็นไปได้ว่าหลักนั้นอาจไม่ได้ขัดกับหลักใหญ่ของอิทป์ปัจจัย

การประสานแนวคิด

จากการประสานแนวคิดทั้งสอง ทำให้ได้ข้อสังเกตดังนี้

1. ในขณะที่ปฏิบัติกันมีความรู้ในรายละเอียดมาจนกระทั่งแนวความคิดในระดับสูง (ในที่นี้คืออิทป์ปัจจัยดำนัหรือชื่ออื่นในความหมายเดียวกัน) ถูกละเอียดได้ เพราะถ้าไม่ใช่ผู้รู้จริงๆ แล้ว การตระหนักรู้ในความจริงระดับสูงนั้นทำได้ยาก ต้องอาศัยประสบการณ์ การพินิจพิเคราะห์อย่างถูกต้อง และเพียงพอ
2. ผลที่จะเกิดจากความคิดของผู้ที่รับทราบความจริงเรื่องอิทป์ปัจจัยดำนัในลักษณะที่เป็นประสบการณ์ในทางจิตใจ (นอกเหนือจากที่ได้รับทราบจากการเข้าใจในเชิงของเหตุผลแล้ว) นั้นย่อมมีผลต่อการปฏิบัติของบุคคลผู้นั้น ซึ่งก็จะรวมถึงการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้วย
3. ปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างการรู้และการทำ ผู้ที่รู้หลักอิทป์ปัจจัยดำนัด้วยความหมายและเหตุผลแบบตรรกะนั้นอาจจะไม่ทราบซึ่งเพียงพอที่จะนำไปปฏิบัติ (ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของอิทป์ปัจจัยดำนัได้)
4. การขยายนิยามของความรู้ให้กว้างออกไป (ในทำนองของอิทป์ปัจจัยดำนั) นั้น ทำให้ไม่จำกัดว่าความรู้จะครอบคลุมเฉพาะการจัดการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติและเทคโนโลยี ไม่เฉพาะว่าจะเป็นระดับบุคคลและองค์กร แต่ขยายไปทุกระดับ ทั้งในระดับเล็กแบบนาโนไปจนถึงระดับประเทศและระดับโลก
5. การเก็บความรู้อย่างละเอียด (โดยไม่พึงเฉพาะหน่วยงานบางหน่วยหรือผู้ชำนาญการบางคนเท่านั้นแต่ให้เป็นหน้าที่ของทุกคน) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยใช้หลักการที่พยายามสลัดคราบแห่งความเป็นเจ้าของของความรู้ต่างๆ ทั้งในระดับบุคคล องค์กร หรือระดับประเทศ



ทำการเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน กระบวนการทั้งหมดจะสอดคล้องกับความจริงที่ว่าความรู้ทุกส่วนมีความสำคัญ ไม่ควรละทิ้งส่วนใดส่วนหนึ่ง

6. ต้องขจัดให้ความรู้ปราศจากมลทิน เช่นไม่ถูกเจือด้วยอคติ ด้วยความจงใจของผู้ให้ข้อมูล ความรู้เพื่อผลประโยชน์ต่างๆ

7. ต้องให้ความรู้ที่ซึมซาบไปสู่ผู้ที่ใช้ความรู้ถึงขั้นเป็นประสบการณ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริงกล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลหรือองค์กรนั้นต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับความรู้ คือ รับทราบความรู้นั้นอย่างเข้าใจ หมายถึง การไม่ต้องกังวลว่าจะไม่มีการกระทำต่อความรู้นั้น เพราะการเข้าใจอย่างแท้จริงนั้นย่อมต้องมีการกระทำตามมา

8. การคิดพิจารณาแก้ปัญหาต้องคิดอย่างเป็นระบบ สิ่งต่างๆ มีผลกระทบถึงกันหมด เมื่อเปิดโอกาสให้สิ่งต่างๆ ที่บางครั้งอยู่นอกสายตาเข้ามามีบทบาท ก็อาจทำให้เราเห็นแม้กระทั่งสิ่งที่เป็นส่วนเล็กๆ และสิ่งเล็กๆ น้อยๆ นี่เองที่ในบางครั้งอาจมีอิทธิพลและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

9. จุดมุ่งหมายท้ายสุดของบุคคลหรือองค์กร คือ การแก้ปัญหา จากการมองปัญหาในลักษณะที่มองเห็นสิ่งที่รับทราบ กิจกรรมที่สัมผัสในรูปของความรู้ และให้ความสำคัญเท่ากัน (เพราะที่จริงแล้วก็คือสิ่งเดียวกัน) จะทำให้การวางบทบาทของความรู้ให้เน้นไปที่การแก้ปัญหา หรือการจัดทำ ให้มีการใช้ความรู้นั้นเพื่อการปรับการกระทำให้เข้าสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

10. ในกรอบขององค์กร (ทุกระดับ) องค์กรจะใช้ความรู้แก้ปัญหาต่างๆ ได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรนั้นมีความเข้าใจความรู้ที่มีอยู่อย่างดี จนถึงระดับที่เห็นผลกระทบของการกระทำ จนกระทั่งตระหนักว่า ความรู้ที่ตนมีอยู่นั้น เป็นขององค์กรนั้นด้วย

11. ในท้ายที่สุดองค์กรต้องจัดการความรู้ให้ถึงระดับที่ว่า ความรู้ที่มีอยู่ทั้งหมดนั้น ไม่มีใครครอบครองความเป็นเจ้าของในทุกระดับ ถ้าเป็นเช่นนั้นนอกจากทำให้ความรู้ที่มีนั้นไม่ถูกดัดแปลงไปในลักษณะที่ไม่สะท้อนความจริงแล้ว และผู้ที่ต่างมีความรู้เข้านั้นยังมีวิญญูณของการใช้ความรู้ร่วมกันด้วย และก็จะเปิดโอกาสให้ข้อมูลสารสนเทศความรู้หลังไหลเข้ามาจากทุกทิศทุกทาง ผ่านการกลั่นกรองอย่างดี จนมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือส่วนรวมได้ ถ้ามองในด้านของผลที่มีต่อการบริหารแล้ว จะทำให้ลดปัญหาในเรื่องของการแข่งขันที่จะละทิ้งความคิดความเชื่อเก่าที่เป็นโทษ แล้วหันมายอมรับความคิดและวิธีการในการดำเนินการใหม่ๆ ได้

12. การประยุกต์ใช้หลักอทิปปัจจยคาน่าจะเป็นในระดับที่เป็นรากฐานสูงสุดของความคิด คือเข้าใจว่าในทุกอณูของสิ่งที่สัมผัสนั้นมีที่ไปที่ไป ไม่จำกัดในการรับทราบความรู้ใดๆ (เช่น ไม่จำกัดแหล่งที่มาของความรู้ รูปแบบของความรู้ เป็นต้น) ที่จะเป็นประโยชน์และใช้สำหรับการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่างๆ ได้



นอกจากข้อสังเกตข้างบนแล้ว เราอาจจะสรุปโดยการเปรียบเทียบบทสรุปของสองแนวคิด แล้วตัดสินใจว่าแนวคิดทั้งสองนี้ สอดคล้อง ขัดแย้งหรือว่ายังไม่ชัดเจน

การประสานแนวคิดในรูป Matrix

เราอาจประสานแนวคิดทั้งสองได้โดยนำหลักสำคัญของทั้งสองแนวคิดมาเปรียบเทียบกัน สิ่งที่ได้คือ ทำให้เห็นถึงความสอดคล้อง ความขัดแย้ง และความไม่ชัดเจนแห่งความสัมพันธ์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 : สรุปการประสานแนวคิดแบบพหุตรงกับหลักการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในส่วน ที่เกี่ยวกับบุคคลและ องค์กร	หลักที่พึงยึด		
	ความสัมพันธ์แบบต่อ เนื่องและไม่หยุดนิ่งของ ทุกสิ่ง	ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของผู้ รับรู้	ความรู้ทุกส่วนสำคัญ เหนือสิ่งอื่นใด
การจัดการความรู้ไม่ใช่ เป้าหมายแต่เป็นเครื่องมือ	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ขัดแย้ง
ให้ความสำคัญกับ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการ จัดการความรู้	สอดคล้อง	สอดคล้อง	ไม่ชัดเจน
สารสนเทศและความรู้ สำคัญกว่าโครงสร้างพื้นฐาน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง
การผนึกรวมกันของความรู้ กับกระบวนการทำงาน	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง	สอดคล้อง
ต้องมีการทำงานเป็นทีม ก่อนมีการจัดการความรู้	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง	ไม่ชัดเจน
ให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรบุคคล	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง	สอดคล้อง
กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ ความรู้เป็นหนึ่งในหลัก เกณฑ์สำคัญ	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง
มีโครงสร้างและกระบวนการ ทำงานรองรับการสร้าง ความรู้ที่จำเป็น (เช่น เกี่ยว กับการทำงานให้สำเร็จ)	สอดคล้อง	สอดคล้อง	สอดคล้อง
แบ่งปันและให้เข้าถึงความ รู้ได้ตลอดเวลา	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง	สอดคล้อง
ทำให้การจัดการความรู้เป็น การทำงานอย่างต่อเนื่อง	สอดคล้อง	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน
เน้นให้มีความรู้เพื่อการ ปฏิบัติ	ไม่ชัดเจน	สอดคล้อง	ไม่ชัดเจน



จากตาราง จะเห็นได้ว่ามีทั้งส่วนที่สอดคล้อง ขัดแย้งและไม่ชัดเจน ถ้าให้ความสำคัญกับแนวคิดทั้งสองเท่ากัน ส่วนที่ต้องเน้นคือส่วนที่สอดคล้องกัน ส่วนที่ขัดแย้งก็อาจจะต้องไปปรับให้เข้ากันได้ สำหรับส่วนที่ไม่ชัดเจนก็ต้องทำให้ชัดเจนขึ้น แต่ถ้ายึดถือว่าอทิปปัจฉยามีความสำคัญมากกว่าทุกส่วนของการจัดการความรู้ก็ต้องเปลี่ยนให้สอดคล้องต้องกันกับหลักเกณฑ์ของอทิปปัจฉยา โดยอาจเน้นการดำเนินงานในส่วนที่สอดคล้องก่อน แต่อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบในลักษณะนี้ยังมีข้อจำกัดอยู่ที่ข้อสรุปบางข้อของการจัดการความรู้ นั้น ถ้าพิจารณาในรายละเอียดอาจทำให้ข้อสรุปดังในตารางเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสรุปที่ใช้การตัดสินใจจากความรู้ของผู้เขียนเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามจากการเปรียบเทียบนี้ทำให้ได้ข้อสังเกตที่น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษานในภายหลังดังต่อไปนี้

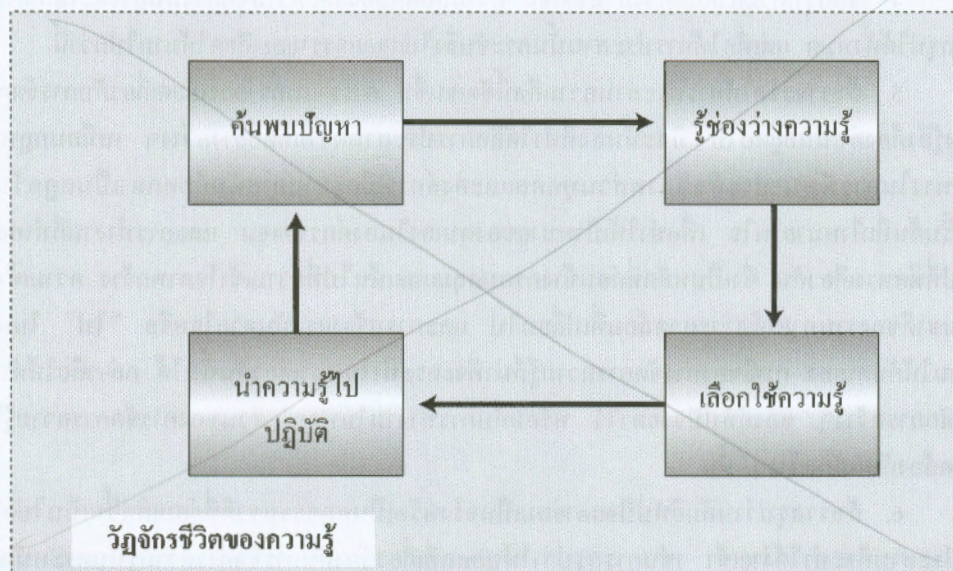
1. การตีความในส่วนที่สอดคล้อง อาจทำได้โดยยึดส่วนที่สำคัญกว่า ลึกซึ้งกว่าเป็นหลักเสียก่อน ซึ่งในที่นี้จะยึดถือหลักอทิปปัจฉยาเป็นหลัก ความสอดคล้องที่ระบุในตารางข้างต้นอาจแปลความหมายได้ว่า หลักการจัดการความรู้ที่สอดคล้องนั้นน่าจะเป็นหลักการที่สอดคล้องกับหลักธรรมชาติ และน่าจะเป็นลักษณะของการปฏิบัติที่ยั่งยืนอยู่กับองค์กรที่นำไปใช้ปฏิบัติ และในท้ายที่สุดน่าจะเป็นผลดีกับองค์กรโดยรวม
2. ข้อสรุปสามประเด็นนั้นในหลายกรณีไม่อาจจะสรุปภาพความสัมพันธ์ที่ชัดเจนของสองแนวคิดได้เพราะนิยามของแนวคิดอทิปปัจฉยาและหลักการจัดการความรู้ที่มีความหมายที่กว้างขวางเป็นอย่างมาก
3. หลักการจัดการความรู้เองนั้นยังมีประเด็นรายละเอียดที่แตกต่างกันระหว่างองค์กร ทำให้เพิ่มความซับซ้อนของการประสานแนวคิดฯและหลักการฯ มีมากขึ้นไปอีก
4. ข้อสรุปสามคำคือ ความไม่ชัดเจน ความสอดคล้องและความขัดแย้งนั้นอาจจะไม่เพียงพอที่จะสรุปได้ทั้งหมด แต่เพื่อให้การประสานนั้นกระชับจึงไม่แจกแจงรายละเอียดให้มากไปกว่านี้
5. ถ้าเราจะจัดให้การประสานความคิดนี้ชัดเจนขึ้น การจำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ยังต้องดำเนินอยู่ต่อไป มิฉะนั้นสิ่งที่ทำได้คือการประสานความคิดอย่างกว้างๆ เหมือนกฎหรือแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพส่วนบุคคลและองค์กรที่มีอยู่มากมายนั้นก็ออกมาเป็นกฎกว้างๆ เช่นเริ่มต้นที่เป้าหมายในใจ เพื่อทำให้เป้าหมายของตนเองในองค์กรชัดเจน และการทำงานก็ทำอย่างมุ่งมั่นไปที่ทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นหลักที่ค่อนข้างครอบคลุมและเน้นไปที่ความเข้าใจภาพกว้าง ความเข้าใจธรรมชาติของงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และการสร้างแรงบันดาลใจหรือ “ไฟ” ในการทำงานให้กับตนเอง กรณีของการจัดการความรู้ก็น่าที่จะกระทำในแนวเดียวกันนั้นได้ กล่าวคือให้คำนึงถึงหลักการกว้างๆ ของอทิปปัจฉยาไว้ พร้อมกับการทำงานในทุกๆ ส่วนของการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับหลักกว้างๆ นั้น
6. ถ้าเราสรุปว่าหลักอทิปปัจฉยาขอมเป็นจริงหรือเป็นกฎธรรมชาติที่ขอมเกิดขึ้นเป็นไปแล้ว การประสานก็จะทำได้ง่ายเข้า เช่นการสรุปว่าให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ตระหนักถึงความจริงของอทิปปัจฉยาไว้โดยตลอด แล้วพิจารณาว่าเรามีแนวคิดแบบอทิปปัจฉยานั้นได้ช่วยให้เกิดผลดีได้อย่างไรบ้าง

วิธีการประสานแนวคิดโดยใช้กรอบความคิด

เพื่อให้การประสานแนวคิดชัดเจนขึ้น อีกวิธีการหนึ่งที่จะเสนอในที่นี้คือการใช้กรอบแนวคิด (Framework) เช่นเดียวกับที่ได้มีวัฏจักรชีวิตของความรู้ (knowledge life cycle) เป็นกรอบสำหรับกระบวนการอื่นๆ ของการจัดการความรู้ เช่น การผลิตความรู้ (knowledge production), การผนึกรวมความรู้เข้ากับการทำงาน (knowledge integration) อันประกอบไปด้วยการฝึกสอนและการใช้ความรู้ร่วมกัน, การสรรหาความรู้เข้าสู่องค์กร การจัดเก็บความรู้ตลอดจนการจัดทำฐานความรู้ต่างๆ (McEnroy, 2003)

เมื่อมีการกำหนดกรอบดังกล่าวนี้แล้ว โมเดลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตความรู้และการผนึกความรู้ และการจัดเก็บความรู้จะนำเข้ามาอยู่ในกรอบของวัฏจักรชีวิต เช่นในด้านของการผลิตความรู้ นั้น โมเดลที่เกี่ยวข้องจะถูกจัดรวมกันไว้ โดยมีการจัดตำแหน่งไว้ตามจุดที่เหมาะสม มีการเชื่อมโยงกัน มีการแข่งขันกัน แล้วแต่ลักษณะและรูปแบบความสัมพันธ์ของแต่ละโมเดลว่าเป็นอย่างไร

จากการที่ถูกกำหนดให้อยู่ในกรอบของวัฏจักรชีวิตของความรู้ ตัวโมเดลต่างๆ ที่มีอยู่จะถูกกำหนดให้อยู่ในลักษณะของวัฏจักรชีวิต กล่าวคือ เริ่มต้นด้วยผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ประสบปัญหาในการทำงาน รู้ว่ามีช่องว่างของความรู้ (knowledge gap) คือ มีความรู้ไม่เพียงพอสำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานจากสภาพที่เป็นอยู่ ให้ไปถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และท้ายสุดวัฏจักรจะจบลงด้วยการเข้าไปเลือกใช้ความรู้ใหม่ในรูปแบบต่างๆ (เช่น subjective knowledge และ objective knowledge) จากฐานความรู้ที่มีอยู่หลากหลายประเภท หลังจากนั้นก็จะมีการนำความรู้ไปปฏิบัติ ช่วงนี้เองก็จะมีการค้นพบปัญหาใหม่ แล้ววัฏจักรชีวิตใหม่ของความรู้ก็จะเริ่มต้นขึ้นอีก ดังแผนผังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 วัฏจักรชีวิตของความรู้

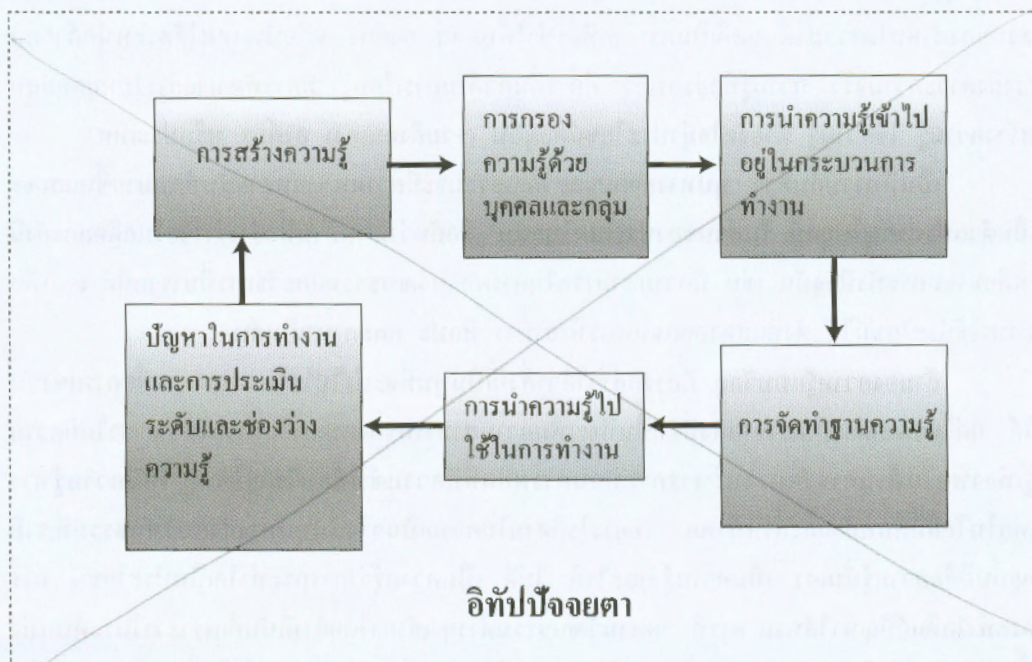


ภาพที่ 4 หน้าที่ผ่านมา แสดงวัฏจักรชีวิตของความรู้ซึ่งเริ่มต้นที่การค้นพบปัญหา และจบลงที่การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงาน ณ ที่นั้นจะมีการไขว่คว้าหาความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่ได้หยุดนิ่ง

ดังนั้นเมื่อหันกลับมาพิจารณาการจัดการความรู้ เช่น ในด้านการสร้างความรู้ เราต้องตระหนักว่าความรู้ที่สร้างนั้นมีธรรมชาติของการเกิดขึ้นเป็นอย่างไร ความรู้ใดที่ต้องผลิตและความรู้ที่สร้างขึ้นมาแล้วนั้นจะต้องไปใช้ในส่วนใด จะเห็นได้ว่าการผลิตความรู้ได้ถูกกำหนดทั้งในด้านประเภทของความรู้ที่จะต้องผลิตและช่องทางที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ โดยกระบวนการผลิตความรู้จะเป็นอย่างไรนั้น ตัวกรอบวัฏจักรชีวิตเองอาจไม่ได้เข้าไปมีส่วนในการกำหนดกฎเกณฑ์เลยก็ได้

จากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่า กระบวนการค่อนข้างจะสอดคล้องกับลักษณะของการจัดการความรู้ที่ได้อธิบายไว้ในตอนต้นของรายงาน (เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน ถอดรหัส สังเคราะห์และซึมซับความรู้) แสดงว่าแนวคิดที่ใช้อธิบายไว้แล้วนั้น ได้มีอิทธิพลของกรอบแนวคิดแบบวัฏจักรชีวิตของความรู้แฝงอยู่ด้วยแล้ว

ด้วยวิธีการกำหนดอย่างที่ทำข้างต้น แทนที่จะใช้วัฏจักรชีวิตของความรู้ เราใช้หลักความจริงของธรรมชาติตามแนวความคิดแบบพุทธที่เรียกว่าอิทัปปัจจยตาแทน กรอบแนวคิดนี้จะครอบคลุมกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด ในทำนองเดียวกันกับที่ได้ทำตารางแบบ matrix (เพื่อการวิเคราะห์ความสอดคล้องความขัดแย้ง) แต่มีขอบเขตที่รวบรวมความหมายทั้งหมดของทั้งการจัดการความรู้และอิทัปปัจจยตาเข้าไว้ด้วยกัน ดังแสดงด้วยแผนผังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 การใช้กรอบแนวคิดอิทัปปัจจยตาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้



ประโยชน์ได้ โดยไม่ได้แยกว่าเป็นความรู้ของใคร ใครเป็นเจ้าของ นับเป็นคุณูปการที่ประเทศของเราได้รับมาแล้วในอดีต

เนื้อหาทั้งหมดของบทความนี้เป็นการเริ่มต้นของความพยายามที่จะเข้าถึงรากฐานของสิ่งที่ทุกคนต่างเห็นพ้องกันว่ามีความสำคัญ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นประโยชน์ต่อแนวคิด แผนการณตลอดจนการปฏิบัติ โดยเฉพาะกับการเผชิญกับปัญหานานาประการในปัจจุบัน แม้ว่าจะได้หลักการบางอย่างออกมา แต่ผลของการใช้หลักเหล่านี้ยังคงต้องสืบค้น สังกตและติดตามแก้ไขต่อไป โดยน่าจะตั้งอยู่บนรากฐานความคิดความเป็นจริง ที่ข้ามพ้นเปลือกนอกแห่งเชื้อชาติวรรณะศาสนา แนวคิด ทฤษฎีและความเชื่อทั้งหมด

ถ้ามองด้วยหลักพื้นฐานที่ได้จากการประสานสองแนวความคิดที่ยกตัวอย่างในงานชิ้นนี้ เชื่อว่าเราจะมีพลังเพียงพอที่จะข้ามพ้นกรอบที่ครอบงำ (ทั้งในด้านอำนาจ ความมั่งคั่ง และการหลงใหลในการบริโภค) และเห็นผลดีผลเสียแห่งการกระทำ ใช้ความรู้ที่ได้ทั้งในด้านกายภาพและจิตใจ เพื่อคิดและทำแต่หนทางที่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายคือ ความถูกต้อง สันติภาพ และความยุติธรรม (พุทธทาสภิกขุ, 2547)

เอกสารอ้างอิง

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. “สังคมไทยยุคหลังรัฐธรรมนูญ” มติชนสุดสัปดาห์. (ปีที่ 23 ฉบับที่ 1192, วันที่ 20-26 มิถุนายน 2546): 87-88.

คาเวนพอร์ท, ไทมัส เอช. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซิเนส, 2542.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). รู้จักอเมริกา หันมาดูศักยภาพของไทย. กรุงเทพฯ: อมรินทร์, 2546.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.

พุทธทาสภิกขุ. คู่มือชาวพุทธ ฉบับกฤษฎีกาพุทธบริษัท. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2546.

พุทธทาสภิกขุ. ปฏิจอสุมุปาบทจากพระโษษฐ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ธรรมทานมูลนิธิ, 2545.

พุทธทาสภิกขุ. ธรรมโณมณ: มรดกธรรมพุทธทาสภิกขุ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2547.

พุทธทาสภิกขุ. อิทปปัจจยตา. กรุงเทพฯ: ธรรมทานมูลนิธิ, 2526.

พุทธทาสภิกขุ. อิทปปัจจยตา (ฉบับย่อความ). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2545.

บลินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้...สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547

ประพนธ์ ผาสุกยี่. การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ: ไบโหม, 2547.

ระวี ภาวิไล. “สู่สันติภาพ.” สารคดี (ปีที่ 19 ฉบับที่ 219 พฤษภาคม 2546): 72-77.

ศิริวรรณ. อิทปปัจจยตา: อำนาจสูงสุดของธรรมชาติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2547.

เอเดียน เวนเกอร์, ริชาร์ด แมกเคอร์ม็อท และวิลเลียม เอ็ม ชไนเคอร์. มุมชนแนวปฏิบัติ: การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่. พูนลาภ อุทัยเลิศจรรณ แปล. กรุงเทพฯ: วีเลิร์น, 2547.



Enriquez, Juan., **As the Future Catches You: How Genomics & Other Forces are Changing Your Life, Work, Health & Wealth.** (New York: Crown Business, 2001).

Frappaolo, Carl., **Knowledge Management.** (Oxford: Capstone, 2002).

Gelb, Michael J., **Discover Your Genius: How to Think Like History's Ten Most Revolutionary Minds.** (New York: Quill, 2002).

Kluge, Jurgen, Wolfram Stein and Thomas Licht., **Knowledge Unplugged.** (Bath: Palgrave, 2001).

McElroy, Mark W. **The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation.** (New York: Butterworth Beinemann, 2003).

Natarajan, Ganesh and Sandhya Shekhar. **Knowledge Management: Enabling Business Growth.** (Kuala Lumpur: McGraw-Hill, 2001).

Thailand Knowledge Center. **Proceeding of Thailand International Conference on Knowledge Management 2004: KM for Innovation and Change.** Impact Muang Thong Thani, Hall 6, Nonthaburi, Thailand, November 24-25, 2004.