# พุทธวิธีในการบริหารจัดการความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์

## The Buddhistic Knowledge Management in the Age of Globalization

**พระโกศล มณิรตนา**[๔]


## บทคัดย่อ

การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การในการเพิ่มคุณภาพ การให้บริการใหม่ๆ การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และการที่องค์การจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการทำให้การเรียนรู้ในองค์การไหลเวียนอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)เป็นแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์การ การจัดการความรู้เป็นแนวความคิดที่กำลังได้รับค่านิยมอย่างมากแนวคิดหนึ่ง ซึ่งหลายๆ องค์กรก็กำลังตื่นตัวกับการจัดการความรู้ และคาดกันว่าแนวความคิดนี้อาจจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิผลนั้นต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ

พระพุทธศาสนา พระสัมมาสัมมาพุทธเจ้าพระองค์ทรงได้สถาปนาองค์การพระพุทธศาสนาขึ้นหลังจากที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้แล้วได้แสดงพระธรรมเทศนาจนมีคนศรัทธาเชื่อและได้เข้ามาสมัครเป็นสมาชิกองค์การพระพุทธศาสนาจึงเกิดขึ้น พระพุทธองค์ทรงบริหารจัดการความรู้โดยประทานแนวคิดและหลักธรรมคำสั่งสอนในการส่งเสริมการบริหารจัดการบุคลากรขององค์การสงฆ์ ให้มีความมั่นคงยั่งยืนและดำรงอยู่มายาวนานจนถึงทุกวันนี้ และอีกอย่างจึงนับได้ว่าการจัดการความรู้ขององค์การพระพุทธศาสนาเป็นการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้องค์การแห่งการศึกษา


**คำสำคัญ** : พุทธวิธีในการบริหารจัดการความรู้

[๔] นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตนครสวรรค์

## Abstract

Contemporary competitions depend on the ability of organizations to create and use intangible assets such as knowledge, technology and organizational culture to increase quality, providing new services, innovation to meet the needs, and customer expectations accurately and rapidly. Furthermore, the organization's ability to create and maintain a competitive advantage depends on the ability of the organization to continually streamline the learning process, which occurs when the organization processes a systematic process to search, create, collect, store, propagate, broadcast, share and use knowledge. The said process is regarded as Knowledge Management: KM.

The Knowledge Management is the concept of learning organization, which is to make others in the organization learn the various factors affecting organizations from both internal and external for self improvement and organizational performance. The Knowledge Management is a highly valued concept, that many organizations are wary of managing knowledge, and it is expected that this concept may be an important factor in the success of the organization in the future, or maybe a learning organization that adjusts and finds new ways to produce products or services leading to increased operational efficiency of the organization. Beside, as for the organization being able to learn effectively, knowledge management must always be handled.

In Buddhism, the Lord Buddha established Buddhist organization after the enlightenment, taught the sermon until the faithful believed one became a member of the Buddhist organization. The Lord Buddha administers knowledge by imparting concepts and principles of instruction in promoting the management of Sangha organizational personnel to be secure, sustainable and lasting to this day as well. Furthermore, it is regarded that the knowledge management of the Buddhist organization is the management of learning organization in educational organization.

**Key Word** : Buddhistic Knowledge Management

## ๑. บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์เกิดจากการหลั่งไหลของเทคโนโลยีล้ำสมัยพร้อมด้วยแนวคิดนวัตกรรมใหม่ๆ กระจายไปสู่ทั่วทุกภูมิภาคของโลก สร้างความเจริญก้าวหน้าและความใกล้ชิดให้เกิดขึ้นระหว่างประเทศกับประเทศ ประชาชนกับประชาชน ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยหลายรูปแบบสามารถติดต่อสื่อสารแล กเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำการติดต่อธุรกิจการค้าได้อย่างกว้างขวาง และสะดวกรวดเร็วจากระบบการสื่อสาร (ไอซีที) ทาง ทีวี วิทยุ โทรสาร โทรศัพท์ อินเตอร์เน็ตในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้องค์การจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวพัฒนาเพื่อพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้เองจึงทำให้

กระแสความต้องการที่จะปรับพัฒนาองค์การให้มีความคล่องตัวมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนจึงมีอิทธิพลมากไปทั่วโลก(พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร, ๒๕๕๓ : ๕-๖)

ในยุคปัจจุบันนี้การทำธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันทางการค้า ซึ่งการแข่งขันนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการลดต้นทุนลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และเพิ่มคุณภาพผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าโดยการที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งการจะทำให้วงจรนั้นเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบการค้นหาสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปันและใช้ความรู้ เราเรียกกระบวนการนี้ว่า การจัดการความรู้(Knowledge Management : KM)(บุญดี บุญญากิจ และคณะ,๒๕๔๗ : ๗)

การจัดการความรู้เป็นแนวความคิดที่กำลังได้รับค่านิยมอย่างมากแนวคิดหนึ่ง ซึ่งหลายๆ องค์กรก็กำลังตื่นตัวกับการจัดการความรู้ และคาดกันว่า แนวความคิดนี้อาจจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตก็เป็นได้ในอดีตที่ผ่านมาเป็นที่ทราบกันดีว่า สินทรัพย์หรือทรัพยากรที่สำคัญและมีค่ามากที่สุดขององค์กรแต่ละองค์กรคือ บุคลากรภายในองค์กร แนวความคิดนี้ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปเสียทีเดียว แต่มีแนวคิดใหม่ขึ้นมาว่า สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กรน่าจะเป็นความรู้ ที่องค์กรและบุคคลภายในองค์กรมีต่างหาก ซึ่งนั่นก็หมายความว่าองค์กรในปัจจุบันหันไปให้ความสนใจตัวความรู้มากกว่าตัวบุคคล

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็เช่น หากบุคลากรของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำงานมาจนกระทั่งถึงเวลาเกษียณอายุซึ่งการเกษียณอายุนั้นทำให้องค์กรสูญเสียทั้งบุคคล รวมถึงความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้นที่สั่งสมมานานหลายสิบปีด้วย เหตุนี้เองจึงทำให้องค์กรจำนวนมากในปัจจุบัน หันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ภายในองค์กรกันมากขึ้นเรื่อยเรื่อยๆ เพื่อหาทางรักษาความรู้เหล่านั้นให้คงอยู่คู่กับองค์กรต่อไปไม่เกษียณอายุไปพร้อมกับบุคลากรในปัจจุบันนับว่ามนุษยชาติได้ก้าวข้ามยุคอุตสาหกรรมเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุคแห่งความรู้ ในยุคอุตสาหกรรมปัจจัยสำคัญในการแข่งขันคือ ทุน ส่วนยุคแห่งความรู้นั้นมีปัจจัยสำคัญทางการแข่งขันคือ ความรู้ นั่นก็หมายถึงว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ไม่ใช่เพราะทุนทรัพย์ แต่เป็นความรู้ ซึ่งหากเราพิจารณาอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าสูงๆ ในปัจจุบันจะพบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมสินค้า หรือบริการที่เป็นผลผลิตของความรู้แทบทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ สื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น และนับวันความรู้จะยิ่งมีบทบาทที่สำคัญต่อการผลิตสินค้า หรือบริการเหล่านั้นมากขึ้นเลยเรื่อยๆ อย่างไม่หยุดยั้งเหตุนี้เองการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน(พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, ๒๕๕๓ : ๑๓๑-๑๓๒)

## ๒. ความหมายของความรู้

ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดได้ แต่ความรู้มีความซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลง และสร้างขึ้นใหม่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารรวมถึงวิทยาการและนวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้น ล้วนต้องใช้ความรู้ในการพัฒนาทั้งสิ้น ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับความรู้ของคนในองค์กร โดยนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหารซึ่งในปัจจุบันการจัดการความรู้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มีหลายรูปแบบ แต่สิ่งสำคัญของทุกรูปแบบคือการกำหนดความรู้ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อนำความรู้ของพนักงานแต่ละคนในองค์การมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนและต่อยอด ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(ยุทธนา แซ่เตียว, ๒๕๔๗ : ๗)

ความหมายของความรู้ในประเด็นทั่วไปจะมีความหมายดังนี้ คือคำว่า “ความรู้” ตรงกับคำ ในภาษาอังกฤษว่า “knowledge” เป็นคำ ที่ความหมายกว้างและเป็นนามธรรมราชบัณฑิตยสถานอธิบายความรู้ว่า หมายถึง “ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟังการคิด หรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา”(ราชบัณฑิตสถาน, ๒๕๔๖ : ๒๓๒)หากมุ่งเน้นในมุมมองของปรัชญาแล้ว ความรู้จะหมายถึง “องค์ประกอบ ๑ ใน ๓ ส่วนของกระบวนการรับรู้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รู้กับสิ่งที่ถูกรู้”(ราชบัณฑิตสถาน, ๒๕๔๘ : ๕๔)

**ประพนธ์ ผาสุกยืด**(ประพนธ์ ผาสุกยืด, ๒๕๕๐ : ๒๑-๒๕) ได้กล่าวความหมายของคำว่าความรู้ในเชิงปฏิบัติการที่มักจะมีการแบ่งความรู้ออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

**ความรู้ประเภทแรก** เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรับตำรา เช่น พวกหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลาย อันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบ วนการพิสูจน์ ผ่านกระบวนการวิจัย เรามักเรียกกันทั่วๆ ไปว่าเป็น “ความรู้ชัดแจ้ง” หรือ “Explicit Knowledge”

**ความรู้ประเภทที่สอง** เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ บ้างก็จัดว่าเป็น “เคล็ดวิชา” เป็น “ภูมิปัญญา” เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละท่าน ถึงแม้ความรู้ประเภทที่สองนี้จะเห็นได้ไม่ชัดเหมือนความรู้ประเภทแรก แต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้เช่นกัน

ผลการวิจัยในต่างประเทศเคยสรุปสัดส่วนของความรู้ทั้งสองประเภทนี้ว่า ความรู้ที่เป็นหลักวิชาที่ต้องผ่านการพิสูจน์หรือเขียนออกมาเป็นทฤษฎีนั้นถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน หากเปรียบกับภูเขาน้ำแข็ง ความรู้ส่วนที่เป็น Explicit Knowledge นั้นจะเห็นได้ง่าย คล้ายกับส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่พ้นน้ำ แต่ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge นั้นแฝงอยู่ในตัวคน ทำให้มองไม่เห็น เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งถ้านำมาเทียบกันแล้ว จะพบว่ามีปริมาณมากกว่าส่วนที่พ้นน้ำค่อนข้างมากการที่เราเข้าใจความแตกต่างระหว่างความรู้ทั้งสองประเภทนี้ จะทำให้เราเข้าใจความหมายของคำว่า “จัดการ” ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น คุณลักษณะของความรู้สองประเภทนี้แตกต่างกันค่อนข้างมาก จะเห็นได้ว่า ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) นั้นเป็นความรู้ที่ได้มาจากการทดลอง ได้มาจากกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) เป็นความรู้ที่ผ่านการพิสูจน์ (Proven Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกทำให้กลายเป็นเรื่อง “ทั่วไป (Generalize)” ไม่ติดอยู่ในบริบทใดบริบทหนึ่ง ในขณะที่ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) นั้นมีคุณลักษณะที่เรียกได้ว่าค่อนข้างจะตรงกันข้าม คือมีลักษณะเป็น “เคล็ดวิชา” เป็นสิ่งที่ได้มา “สดๆ” มีบริบท (Context) ติดอยู่ ยังไม่ได้ถูก “Generalize” ยังไม่ได้ “ถูกปรุง” แต่อย่างใด

“สมมติว่าเราต้องการจะเลือกซื้อกล้องดิจิตอล ตอนที่เราเข้าไปในอินเตอร์เน็ต เข้าไปดูการวิเคราะห์เปรียบเทียบกล้องรุ่นต่างๆ นั้น ถ้าเราใช้ตรงนั้นเป็นข้อมูลเบื้องต้น เราก็อาจจะมองว่านั่นคือ Information แต่ครั้นเราเข้าไปศึกษา “เสป็ค” ในรายละเอียด ประกอบกับความรู้ที่ได้อ่านจากบทวิจารณ์ Review การใช้งานของกล้องแต่ละรุ่น ทำให้เราเห็นชัดเจนขึ้นว่าน่าจะ “เล่น” รุ่นไหน ตรงนี้น่าจะจัดได้ว่าเป็น Explicit Knowledge ครั้นเมื่อสนใจศึกษาเข้าไปลึกๆ เข้าไปอ่านใน Website หนึ่ง ซึ่งมีผู้ที่ใช้กล้องรุ่นต่างๆ ได้มาถ่ายทอดประสบการณ์พูดถึงลูกเล่นของกล้องแต่ละรุ่นให้ฟัง ตรงนั้นก็น่าจะเป็น Tacit Knowledge”

ความหมายของความรู้นั้น มีองค์ประกอบของความรู้ที่สำคัญพอสรุปได้จากนักวิชาการที่ชื่อดาเวนพอร์ตและพรูแซคไว้๖ ประการดังนี้ คือ

๑. ประสบการณ์ (experience) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหรือได้ทำลงไปในอดีตกลายมาเป็นความรู้ที่พัฒนามากขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้จากการอ่านหนังสือ จากการรับรู้ผ่านการอบรม และ

จากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งประโยชน์ที่สำคัญของประสบการณ์ คือ การให้มุมมองประวัติศาสตร์เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการมองและเข้าใจประสบการณ์และเหตุการณ์ใหม่ๆ ให้มีความเข้าใจมากขึ้น ดังนั้น ความรู้ที่มีฐานมาจากความเข้าใจในเรื่องประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่ง

๒. ข้อเท็จจริงพื้นฐาน (ground truth) หมายถึง การรู้ว่าอะไรที่นำมาใช้งานได้หรืออะไรที่นำมาใช้ไม่ได้ ซึ่งสิ่งที่สำคัญของประสบการณ์และความจริงพื้นฐานนี้ อยู่ภายใต้คำที่เป็นกุญแจสำคัญคือ การประเมินผลหลังการกระทำ ที่เรียกว่า เอ เอ อาร์ (AAR : After Action Review)เพราะการประเมินผลนี้จะนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์และอธิบายได้

๓. ความซับซ้อน (complexity) หมายถึง ความสำคัญของประสบการณ์และข้อเท็จจริงในความรู้ คือ สิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าความสามารถของความรู้นั้นสามารถจะตอบสนองต่อความยุ่งยากที่ซับซ้อนต่างๆ ได้ความรู้ไม่ใช่โครงสร้างตายตัวที่คงที่จนไม่ยอมรับสิ่งใดเข้าไปอีกแต่เป็นสิ่งที่สามารถจัดการกับความซับซ้อนได้ด้วยวิธีการที่ซับซ้อน อันเป็นเหตุผลที่สำคัญว่าความรู้เป็นสิ่งที่มีค่า

๔. การตัดสินความ (judgment) คือ ความรู้นั้นไม่เหมือนข้อมูลและสารสนเทศตรงที่มีการตัดสินความอยู่ด้วย ความรู้ไม่เพียงตัดสินสารสนเทศ และสถานการณ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังสามารถปรับปรุงและกลั่นกรองตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ในเรื่องระบบการดำเนินชีวิต การเปลี่ยนแปลงที่มีปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อม

๕. การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง (rules of thumb and intuition) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจาก (การเรียนรู้) การได้รับการเรียนรู้จากการกระทำที่พัฒนามาจากการพยายามลองผิดลองถูกที่เกิดจากความผิดพลาดประสบการณ์ และการสังเกตมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งความรู้ นี้จัดเป็นแนวทางลัดในการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่นโดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

๖. ค่านิยมกับความเชื่อ (values and beliefs) ความจริงที่เกิดขึ้นในส่วนนี้คือ ค่านิยมและความเชื่อของบุคคลมีอิทธิพลต่อความรู้ในองค์กร เพราะการคิดและการแสดงออกของคนในองค์กรเกิดจากการคำพูดและการกระทำ ซึ่งประวัติเหล่านี้จะแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเช่นนั้น ค่านิยมและความเชื่อจึงนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์ในการกำหนดว่า เขาเห็นอะไร ซึมซับอะไร และได้อะไรจากสิ่งที่เห็น ซึ่งแต่ละคนรับรู้และมองสิ่งเหล่านั้นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้นำมาจัดระเบียบความรู้ตามค่านิยมและความเชื่อที่ตนมี (Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, ๒๐๐๐ : ๑๑-๑๙)

## ๓. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้

การศึกษาองค์การสมัยใหม่ได้เริ่มต้นประมาณปลายศตวรรษที่ ๑๘ และเริ่มมีการศึกษาอย่างเป็นระบบมากขึ้นตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ ๑๙ นับตั้งแต่นั้นมาการศึกษาองค์การก็ได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในสาขาวิชาต่างๆ ปรากฏการณ์เช่นนี้ได้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับกระบวนการการเป็นสังคมสมัยใหม่ (Modernization) ซึ่งเป็นสังคมที่มนุษย์มีแนวโน้มอาศัยและใช้ชีวิตในองค์การมากขึ้นทุกขณะ จนมีการกล่าวกันว่ามนุษย์องค์การ ไม่ว่าพวกเขาจะชอบหรือไม่ก็ตาม มนุษย์จำนวนมากใช้เวลาในองค์การอย่างน้อยหนึ่งในสามของเวลาในชีวิตประจำวัน และมีไม่น้อยที่ใช้เวลามากกว่านั้น การใช้ชีวิตในการองค์การของมนุษย์เช่นนี้ ทำให้องค์การเป็นแหล่งที่บันดาลทั้งความสุขและความขมขื่นให้กับมนุษย์ องค์การเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง แต่ในขณะเดียวกันมนุษย์ก็ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลขององค์การด้วยเช่นเดียวกัน การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจองค์การและการจัดการมนุษย์ในองค์การจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายเป็นอย่างยิ่ง(พิชาย รัตนดิลกณ ภูเก็ต, ๒๕๕๒ : ๑)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เนื่องจากแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิผลนั้นต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘ : ๒๕ – ๒๖)

การจัดการความรู้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้ คือ เกรย์ เดนแฮม (Grey Denham) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ “เป็นการประเมินทุนทางปัญญาที่เป็นจุดเด่นที่ต้องวิเคราะห์และมีศักยภาพอันเงื่อนไขของการเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ใช้เพื่อเป็นการป้องกันทุนทางปัญญาที่จะถดถอยลง จึงต้องแสวงหาโอกาสในการตัดสินใจให้ดีขึ้นในเรื่องสินค้าและบริการ ผ่านการเพิ่มทุนทางปัญญา เพิ่มคุณค่าและความยืดหยุ่น”(อ้างใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, ๒๕๔๘ : ๒๐) ทาเคอูชิ และโนนากะ (Takeuchi & Nonaka) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อยู่ต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริการเทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ”(อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ๒๕๕๒ : ๔๕)

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ (๑) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร (๒) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (๓) การปรับปรุงดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วน (๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (๕) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ (๖) การจดบันทึก“ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ ๖ ประการนี้บูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกัน(วิจารณ์ พานิช, ๒๕๕๑ : ๓)

ส่วนการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization- LO) เริ่มมีการพัฒนาในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์เพื่อการปฏิบัติในช่วงทศวรรษ ๑๙๘๐ ต่อมาองค์การเรียนได้รับการสนใจอย่างแพร่หลายเมื่อ Peter Senge(๑๙๙๐) ได้เขียนหนังสือขึ้นมาเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization. โดย Senge ชี้ให้เห็นว่าในยุคสมัยของโลกาภิวัตน์แหล่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือความสามารถและอัตราที่องค์การสามารถเรียนรู้และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ในแวดวงวิชาการด้านองค์การการเรียนรู้มีแนวคิดที่มีการถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง คือ องค์การเรียนรู้ (LO) กับการเรียนรู้ขององค์การ (OrganizationLearning - OL) นักวิชาการบางคนใช้ศัพท์ทั้งสองตัวนี้ในความหมายที่เหมือนกัน ขณะที่บางคนพยายามแยกศัพท์สองตัวนี้ออกจากกัน ความเป็นเอกฉันท์เกี่ยวกับความหมายของ LO และ OL ยังไม่เกิดขึ้น ยิ่งกว่านั้นข้อถกเถียงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลกับการเรียนรู้แบบกลุ่มในองค์การ รวมทั้งการถ่ายทอดระหว่างการเรียนรู้ทั้งสองลักษณะก็ยังหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางไม่ได้เช่นเดียวกัน(พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, ๒๕๕๒ : ๓๕๔)

การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุนลดระยะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และการที่องค์การจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับ

ความสามารถขององค์การในการทำให้การเรียนรู้ในองค์การไหลเวียนอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ความรู้ทีสำคัญส่วนใหญ่อยู่ที่ตัวคน ดังนั้น องค์การจะต้องมีกระบวนการและบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้ โดยปกติแล้วยากที่จะสามารถจัดการความรู้ องค์การไม่สามารถสั่งให้ผู้รู้คนนั้นถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ให้ผู้อื่นได้ องค์การต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นและเห็นจริงได้ ซึ่งจะนำไปสู่ค่านิยมและเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด โดยกระบวนการของการจัดการความรู้ (KM Process) เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีกระบวนการหลักๆ ที่สำคัญ คือ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, ๒๕๕๖ : ๒๕๓ - ๒๕๖)

๑) การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

๒) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieve)

๓) การใช้ความรู้ (Knowledge Usage / Utilization)

๔) การเคลื่อนย้าย / กระจาย / การแบ่งปันความรู้(Knowledge Transfer / Distribution / Sharing)

๕) การสร้างความรู้ใหม่( New KnowledgeCreation)

**Pedler**ได้ให้แนวคิดว่า องค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้มี ๕ ด้านได้แก่

**๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)**

-ใช้การเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Learning Approach to Strategy)องค์การมีแนวทางที่จะใช้แนวทางการเรียนรู้ให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

-การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Participative Policy Making) องค์การจะให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายได้อย่างไรบ้าง

**๒) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In)**

-ข้อมูลข่าวสาร (Information) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การเพื่อกระจายอำนาจและข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์

-ระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบการจัดทำงบประมาณ การรายงานผลระบบบัญชีขององค์การควรจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานว่าองค์การมีการบริหารเงินเป็นอย่างไร

-การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) เป็นการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์การมองเห็นว่าหน่วยงานอื่นๆ เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

**๓) ด้านโครงสร้าง (Structure)** โครงสร้างองค์การ โครงสร้างหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งขั้นตอนกระบวนการทำงานเป็นเหมือนกับโครงสร้างที่ไม่ถาวร ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยาก เพื่อให้เหมาะสมกับงาน ผู้ใช้งาน และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

**๔) ด้านการมองภายนอก (Looking Out)**

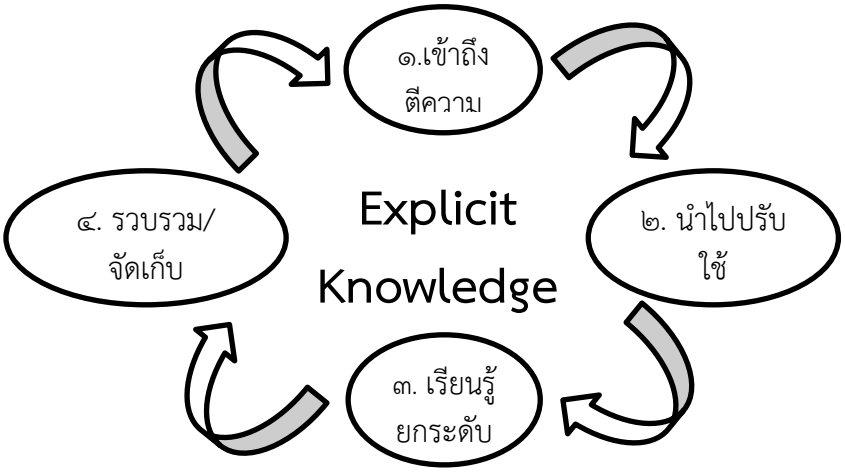
-การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Boundary Workers as Environment Scanner)

-การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter – organization Learning) องค์การควรเรียนรู้จากพันธมิตรและองค์การอื่นๆ ด้วยการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

**๕) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)**

-บรรยากาศการเรียนรู้ (learning Climate) ผู้บริหารทุกคนมีหน้าที่พื้นฐานที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการเรียนรู้จากการทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ ผ่านทางการตั้งคำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุน

-โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development Opportunity for All) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับสมาชิกทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ต้องเจอกับลูกค้าโดยตรง รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง(อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, ๒๕๕๖ : ๒๕๙)




รูปที่ ๑ ขั้นตอนการจัดการความรู้ชัดแจ้ง (ประพนธ์ ผาสุกยืด, ๒๕๕๐ : ๒๘)

**รูป**ที่ ๑ แสดงให้เห็นวงจรการจัดการความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง โดยที่ขั้นตอนแรก (วงบน – หมายเลข ๑) หมายถึงการเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่นั้น หากเรามีความรู้อยู่ที่ไหนสักแห่ง แต่เข้าถึงไม่ได้ ความรู้นั้นก็ไม่มีความหมายและไร้ประโยชน์ เราะฉะนั้นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการจัดการความรู้ที่อยู่ในเอกสาร และไฟล์คอมพิวเตอร์ ก็คือ จะต้องเข้าถึงได้โดยง่าย และในขั้นตอนนี้ยังได้เน้นอีกด้วยว่า เมื่อเข้าถึงได้แล้วจะต้อง “ไม่บุ่มบ่าม” นำความรู้ที่ได้นี้ไปใช้แบบ “ไม่ลืมหูลืมตา” ต้องมองให้เห็นว่า ความรู้ที่เข้าถึงนี้ มีส่วนประกอบสำคัญ ๒ ส่วนด้วยกัน ส่วนแรกเป็นตัวเนื้อหาสาระ (Content) และส่วนที่สองเป็นองค์ประกอบที่ครอบเนื้อหาสาระนั้นๆ ที่เรามักเรียกกันว่า บริบท (Context) คนส่วนใหญ่มักจะลืมไปว่า ในความรู้นั้นมันมีทั้งส่วนที่เป็น Content และส่วนที่เป็น Context เนื้อหาสาระหรือ Content ก็คือ “ตัวความรู้” ส่วนบริบท หรือ Context นั้น อาจเปรียบได้กับ “เสื้อผ้า” ที่ห่อหุ้มตัวความรู้นั้นอยู่

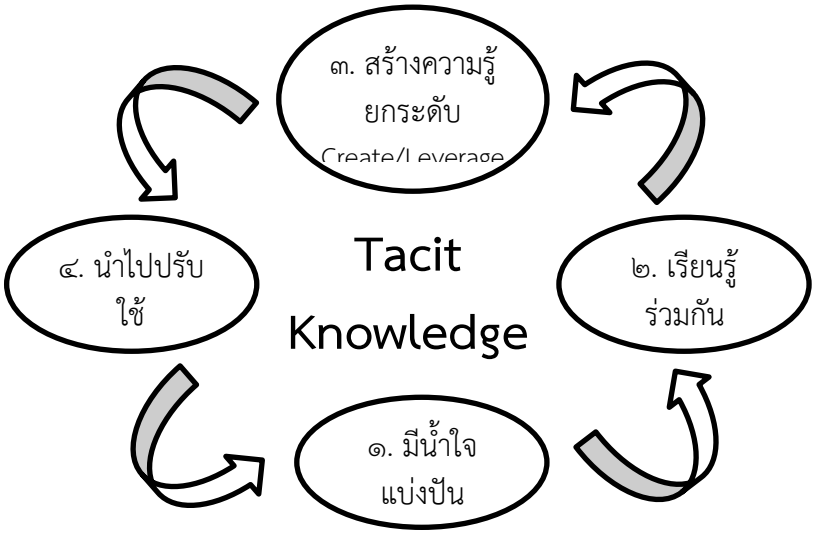
การที่เราเข้าถึงส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระของความรู้นั้นยังไม่พอ จะต้องมีการ “ตีความ” ให้เข้ากับบริบทที่เรากำลังจะนำความรู้นี้ไปใช้งานอีกด้วย พูดง่ายๆ ก็คือ ต้องจับความรู้นั้นมา “ถอดเสื้อ” ที่ติดมาออกแล้วเอาเสื้อที่เป็นบริบทของเราใส่เข้าไปแทนที่ การใช้ความรู้ที่ว่านี้จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด ในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ทำให้การค้นหา การเข้าถึงแหล่งความรู้เป็นไปได้โดยง่าย สะดวกและรวดเร็ว ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้โลกทั้งโลกสามารถเชื่อมโยงสารสนเทศและความรู้ถึงกันได้โดยอาศัยเครือข่ายใยแมงมุมที่เรารู้จักกันทั่วไปว่า World Wide Web (www)ถึง ICT จะเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ แต่ ICT โดยทั่วไปนั้นไม่มีศักยภาพในการตีความ หรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของผู้ที่ใช้ความรู้นั้นๆ ได้ จุดที่อันตรายอย่างยิ่งก็คือ การที่เราสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างมากมาย

หากแต่ว่าการใช้ความรู้นั้นๆ กลับขาดการตีความ ขาดการเข้าใจในบริบท เป็นการหยิบเอาความรู้ดังกล่าวมาใช้ “ทั้งดุ้น” เรียกได้ว่า “Adopt” เข้ามาทั้งหมด ทั้งๆ ที่จริงๆ แล้วควรจะปรับหรือ “Adapt” ให้เข้ากับบริบทให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ

แต่ไม่ว่าการตีความของเราจะเป็นอย่างไร เมื่อนำความรู้มาใช้งานแล้ว (วงขวา – หมายเลข ๒) เราจะพบว่ามีสิ่งที่สามรถเรียนรู้ได้เสมอ (วงล่าง – หมายเลข ๓) ปัญหาในหน่วยงานส่วนใหญ่ ก็คือ มักไม่ได้ใส่ใจหรือให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และความรู้ที่เกิดขึ้น ณ ตรงนั้น ซึ่งถือว่าเป็นความรู้ที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นความรู้ของจริงที่ได้มาจากการปฏิบัติงานภายใต้บริบทนั้นๆ เอง จะเห็นได้ว่าในการปฏิบัติงานไม่ว่าสิ่งที่ออกมานั้นจะเรียกว่าเป็น “ความสำเร็จ” หรือเป็น “ความผิดพลาด” เราก็มีโอกาสที่จะเรียนรู้สร้างความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้เสมอ บางคนอาจเรียกความสำเร็จนี้ว่าเป็น “Best Practices” เพราะเห็นว่าทำได้ดีกว่าความรู้เดิมๆ ที่เคยมีมา เรียกได้ว่าเป็น “Best” ณ ขณะนั้น หรือถ้าเป็นเรื่องของความผิดพลาด เราก็สามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดนี้ได้เช่นกัน เรียกว่าเป็น “การถอดบทเรียน” หรือ “Lessons Learned” นั่นเอง ขั้นตอนที่สามนี้มักเป็นขั้นตอนที่หน่วยงานหลายๆ แห่งไม่ได้ให้ความสนใจและมองผ่านไป ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย อย่างยิ่ง ขั้นตอนต่อไป (วงซ้าย – หมายเลข ๔) ก็คือ หลังจากที่ได้เรียนรู้ ได้ยกระดับความรู้ขึ้นมาแล้ว ก็มีการรวบรวมจัดเก็บความรู้นี้ไว้ให้เป็นระบบ จัดหมวดหมู่ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสืบค้นเข้าถึงได้ง่าย เรียกได้ว่าเป็นวงจรที่ย้อนกลับไปขั้นตอนที่หนึ่งใหม่ วนเวียนเช่นนี้เรื่อยไปไม่รู้จบ มาถึงตรงนี้หลายท่านอาจจะรู้สึกโล่งใจ เพราะเห็นได้ว่าในหน่วยงานที่ท่านอยู่นั้นมีการทำสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นก็อาจจะกล่าวได้ว่าท่านมีการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้งแล้ว แต่ถ้าจะให้ดีท่านควรจะลองสำรวจดูอีกทีเพื่อให้แน่ใจว่าท่านได้ทำตามทุกขั้นตอนจริง เพราะเท่าที่ผ่านมาได้พบว่าถึงบางหน่วยงานจะมีการจัดระบบ จัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ หรือมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงหรือสืบค้นความรู้ได้ง่าย แต่ก็ยังอาจจะทำได้ไม่ดีในบางขั้นตอน เช่น ขั้นตอนที่สาม (วงล่าง) ซึ่งหมายถึงการสร้างความรู้ใหม่สำหรับเอาไว้ใช้งาน เป็นต้น

สำหรับการจัดการความรู้ประเภทที่สองซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกนั้นอาจจะ “จัดการ” ได้ไม่ง่ายนักเมื่อเทียบกับการจัดการความรู้ชัดแจ้ง ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่มีชีวิตจิตใจ เราไม่สามารถบังคับใครหรือ “ฝืนใจ” ให้เขาถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ออกมาได้ ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ “มีขา” พรุ่งนี้อาจจะมาหรือไม่มาก็ได้ บางท่านอาจจะ “เออร์ลี่ไทล์” ทำให้ความรู้เหล่านั้นสูญหายไปอย่างน่าเสียดาย หน่วยงานในต่างประเทศมักจะใช้ตัว “ระบบ” เป็นกลไลเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน “คาย” ความรู้เหล่านั้นออกมา เป็นต้นว่า เมื่อได้ไปพบลูกค้า ได้เรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้า ก็ต้องเอามา (รายงาน) พิมพ์ใส่ไว้ในระบบ เป็นต้น

แต่สำหรับคนไทยแล้ว การบังคับให้คน “คายความรู้” ออกมาใส่ไว้ในระบบนั้นไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายนัก อาจจะเป็นเพราะคนส่วนใหญ่ยังไม่เคยชินกับวิถีการทำงานดังกล่าว บางคนก็เลยแนะว่าน่าจะใช้การแชร์ความรู้ระหว่างกันน่าจะดีกว่าที่ให้แชร์กับระบบ ทั้งนี้เพราะโดยพื้นฐานแล้วคนไทยเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยดี มีน้ำใจไมตรี มีเมตตากรุณาเป็นทุนที่ดีอยู่แล้ว แต่ต้องยอมรับนะครับว่าเมตตาที่ว่านี้แท้จริงแล้วยังมีการ “เลือกปฏิบัติ” อยู่ ยังตกอยู่ใสภาพ “เลือกที่รักมักที่ชัง” ยังมีค่านิยมในเรื่องพรรคเรื่องพวกจนเกิดเป็นวัฒนธรรมอุปถัมภ์ ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี เพราะวัฒนธรรมความสัมพันธ์นี้หากเรานำมาใช้ให้ถูกวิธี ก็อาจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ขยายสู่วงกว้างได้อย่างแน่นอน



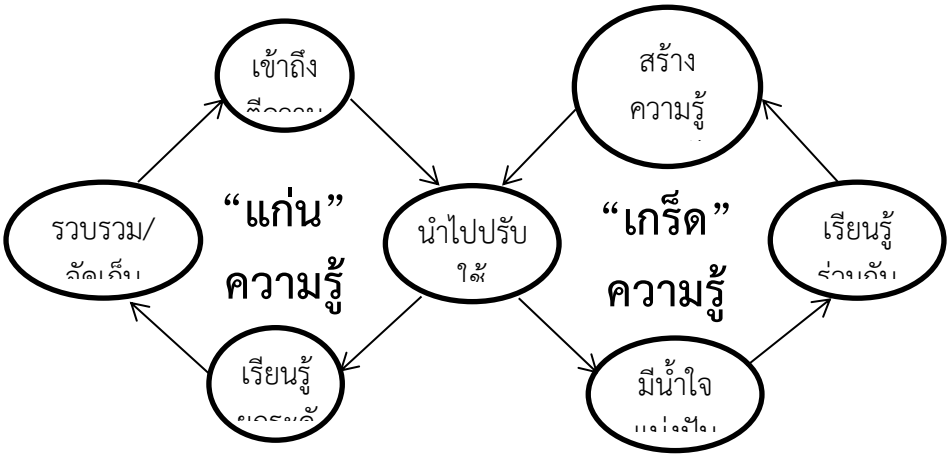

รูปที่ ๒ ขั้นตอนการจัดการความรู้ฝังลึก (ประพนธ์ ผาสุกยืด, ๒๕๕๐ : ๓๒)

รูปที่ ๒ แสดงให้เห็นวงจรการจัดการความรู้ประเภทที่ฝังลึก ขั้นตอนแรก (วงล่าง – หมายเลข ๑) เป็นเรื่องของการสร้างความเป็นห่วงเป็นใย มีใจให้แก่กันและกัน (Care) สร้างบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตรให้คนมีจิตใจที่พร้อมช่วยเหลือเกื้อกูลแบ่งปัน (Share) กัน สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นรากเหง้าของวัฒนธรรมไทยที่มีมาแต่ในอดีต แต่อาจจะเป็นเพราะอิทธิพลของวัฒนธรรมตะวันตกที่แฝงมากับหลักการบริหารงานสมัยใหม่ ที่ทำให้บรรยากาศต่างๆ เหล่านี้ค่อยๆ เลือนหายไป กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างคนต่างอยู่ ไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างทำ ทำเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย ทำเฉพาะที่อยู่ในภาระงาน ทำเพียงเพื่อให้ได้ตามตัวชี้วัด และเพื่อให้ผ่านการประเมินเท่านั้นหากคนในหน่วยงานสามารถทลายกำแพงที่ขวางกั้นระหว่างกันได้ หันหน้าปรึกษาหารือกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน เรียนรู้จากกันและกัน ในที่สุดประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ก็จะตามมา ทุกคนจะได้สัมผัสกับสิ่งที่เรียกว่า “Synergy” ซึ่งก็คือการผสานพลังที่มีอยู่ในแต่ละคนจนได้พลังที่มากกว่าผลรวมของแต่ละคนมารวมกัน เมื่อถึงตอนนั้นแต่ละคนก็ไม่ต้องเสี่ยงลองผิดลองถูกเหมือนแต่ก่อน ใครทำอะไรได้สำเร็จก็มาเล่าสู่กันฟัง หรือหากทำผิดพลาดต้องล้มลุกคลุกคลาน ผ่านประสบการณ์มาอย่างไร ก็นำมาเล่าเป็นคติเตือนใจให้ได้เป็นข้อพึงระวัง

เมื่อทุกคนมีใจพร้อมให้ พร้อมแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้มาทั้งที่ถือว่าเป็นความสำเร็จ เป็น “Best Practices” หรือว่าเป็นการถอดบทเรียน (Lessons Learned) ที่ได้มาจากข้อผิดพลาด ทุกคนก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้ภายในตัวเอง สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานครั้งต่อไป ได้ผลเช่นไร มีประสบการณ์หรือได้เรียนรู้อะไร ก็นำมาแบ่งปัน หมุนเวียนกันเช่นนี้ต่อไปอย่างไม่จบสิ้น จะเห็นได้ว่าเมื่อทุกคนต่างพร้อมที่จะให้ ทุกคนก็จะรับไปอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ตรงกับคำพูดที่ว่า “ยิ่งให้ ยิ่งได้รับ”

วงจรการจัดการความรู้แต่ละประเภทในรูปที่ ๓ และ ๔ นั้น ผมตั้งใจแสดงให้แยกออกจากกันเพื่อให้ทำความเข้าใจได้โดยง่าย แต่ในท้ายที่สุดแล้ววงจรการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ก็คือ การที่เราหมุนวงจรทั้ง ๒ วงนี้ไปพร้อมๆ กัน โดยไม่แยกวงซ้ายวงขวาให้เป็นอิสระต่อกัน เพราะการจัดการความรู้เพียงประเภทใดประเภทหนึ่งนั้น ไม่ใช่การจัดการความรู้ที่แท้จริง โปรดอย่าลืมว่าในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น ความรู้สองประเภทนี้มีการแปรเปลี่ยนสถานภาพระหว่างกันตลอดเวลา วงจรทั้งสองวงนี้จึงหมุนไปด้วยกัน หมันแบบเกี่ยวเนื่องกัน คือหมุนจากวงซ้ายไขว้ไปสู่วงขวา และจากวงขวาหมุนกลับมาสู่วงซ้าย เวียนไปเวียนมา เป็นการหมุน

ในลักษณะคล้ายกับเลขแปดที่วางตั้งในแนวนอน ซึ่งก็คือเครื่องหมาย “Infinity” และนี่ก็คือวงจรการจัดการความรู้ที่เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ หรือ “Infinity KM” นั่นเอง(ประพนธ์ ผาสุกยืด, , ๒๕๕๐ : ๒๗-๓๕)




รูปที่ ๓ วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ (ประพนธ์ ผาสุกยืด, ๒๕๕๐ : ๓๕)

## ๔. พุทธวิธีการบริหารจัดการความรู้

การจัดการความรู้(Knowledge Management) เป็นกระบวนการแนวความคิดที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในโลกแนวความคิดหนึ่งการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีวิธีการศึกษาใกล้เคียงกัน กับตามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ทั่วไปแต่มีเป้าหมายในการศึกษาของพระพุทธศาสนาคือแตกต่างกัน กล่าวคือ การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ทั่วไปทำการศึกษาเรื่องความรู้ ส่วนการจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญญา ซึ่งเป็นหลักการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายมุ่งประโยชน์ความสุขในปัจจุบัน ความสุขในอนาคต และความสุขในการบรรลุธรรมดังนั้นจึงมีคำสองคำที่ต้องทำความเข้าใจก็คือคำว่า ความรู้ กับคำว่า ปัญญา

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)(พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ๒๕๕๓ : ๑๑-๑๗) ได้กล่าวว่าเราต้องเห็นตรงกันก่อนว่า ปัญญาคืออะไร คำว่า ปัญญาในภาษาไทยหมายถึงความรู้ (Knowledge) และความรอบรู้ (Wisdom) ตรงนี้แหละที่เราใช้คำกำกวม ความรู้ทั่วไป (Knowledge) เราก็เรียกว่าปัญญา ดังข้อความที่ว่า “ทรัพย์นี้มิไกล ใครปัญญาไว หาได้บ่นาน ทั่วแคว้นดินแดน มีสิ้นทุกสถาน ผู้ใดเกียจค้าน บ่พานพบเลย” ในภาษาอังกฤษเราใช้คำว่าความรู้ต่างจากคำว่าปัญญานั่นคือความรู้หมายถึงสุตะ (Knowledge) ส่วนคำว่าปัญญาหมายถึงความฉลาดรอบรู้ (Wisdom)

ความรู้คืออะไร ต่างจากปัญญาอย่างไร พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้คำนิยามคำว่าความรู้ไว้ว่า “เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนค้นคว้าและประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติหรือทักษะ เป็นความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้จากประสบการณ์” อาจกล่าวได้ว่าความรู้ต้องเกี่ยวกับสารสนเทศหรือ Information นั่นคือความรู้เป็นเรื่องของการรับข้อมูลข่าวสารบวกมาสร้างประสบการณ์ ดังที่การเรียนในมหาวิทยาลัยนี้ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารหรือ Information จากครูบาอาจารย์และตำรา ท่านเรียกว่าได้สุตะคือการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ปัญญาไม่ได้ขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารหรือ Information เพียงอย่างเดียว ปัญญาไปไกลกว่าการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การรับข้อมูลข่าวสาร ท่านเรียกว่าสัญญาคือความจำได้หมายรู้ สัญญาเป็นความรู้ขั้นจำคือ รู้เท่าที่เห็น เข้าใจเท่าที่ฟัง เวลาที่เราจัดการเรียนการสอนให้นิสิตนักศึกษา บางทีผู้เรียนก็ได้แค่สัญญาคือ

ความจำ เขาไม่ได้ปัญญาคำว่า ปัญญา ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง “ความรอบรู้ ความรู้ทั่ว ความฉลาดเกิดแต่เรียนและคิด” การเรียนมากได้ข้อมูลมากเป็นความรู้แต่ยังไม่ใช่ปัญญา ปัญญาเป็นความฉลาดรอบรู้ที่เกิดจากการเรียนและการคิด ส่วนคำว่าปัญญาในภาษาบาลีแปลว่า “ รู้รอบ-รู้ลึก”

ปัญญาที่แปลว่า “รู้รอบ” หมายถึงความ รอบรู้อย่างเป็นระบบชนิดที่มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสรรพสิ่ง ปัญญา หรือความ รอบรู้ชนิดนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Wisdom ซึ่งแต่เดิมเป็นศัพท์ทางศาสนาที่มักใช้ใน ความหมายว่า เห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ (relationship) ระหว่างมนุษย์กับพระเจ้า ส่วนทางพระพุทธศาสนาใช้คำว่า ปัญญาหรือความรอบรู้ในความหมายว่า รู้เห็นปฏิจจสมุปบาท คือมองสรรพสิ่งเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวแบบองค์รวม คนที่มีปัญญาแบบนี้เมื่อได้ฟังเพียงนิดเดียวก็สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งที่เคยรู้มาก่อนได้ นี่เรียกว่าเห็นความสัมพันธ์ เค้ามองกว้างไกลจึงเห็นความเป็นเหตุเป็นผลในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น คือเห็นเหตุแล้วก็สามารถคาดว่าผลอะไรจะตามมา หรือเห็นผลแล้วก็บอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไรนอกจากนี้พระพุทธศาสนายังใช้คำว่า ปัญญาในความหมายว่า “รู้ลึก” คือความสามารถที่จะหยั่งรู้ลักษณะด้านในของสิ่งทั้งหลาย ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Insight แปลว่า มองด้านในดังที่ปัญญาในวิปัสสนาทำให้รู้แจ้งไตรลักษณ์ คืออย่างรู้ธรรมชาติของสรรพสิ่งว่าไม่เที่ยง (อนิจจัง) ทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ (ทุกขัง) และปราศจากแก่นสาร (อนัตตา) หรือว่างเปล่าในภายใน (สุญญตา)

นอกจากนี้ ปัญญายังหมายถึงความรู้ลึกคือมองทะลุไปถึงด้านใน (Insight) โดยไม่ติดอยู่กับสิ่งผิวเผินภายนอก การรู้จักคนคนหนึ่งเพียงผิวเผินโดยจำชื่อและจำใบหน้าอย่างนี้เป็นความรู้แบบสุตะ ดังคำกล่าวที่ว่า “รู้หน้าไม่รู้ใจ” เพราะเราบอกไม่ได้ว่า คนๆนี้เป็นคนอย่างไร เราไว้ใจเขาได้หรือไม่ การที่เรารู้ไว้ถึงความคิดและอัธยาศัยส่วนลึกของเขา เรียกว่าปัญญาคือความรู้สึก ผู้บริหารต้องมีปัญญาอย่างนี้จึงจะสามารถใช้คนให้เหมาะกับงาน เหมือนอย่างที่ขงเบ้งรู้จักอัธยาศัยของกวนอูว่าเป็นคนกตัญญู จึงกล้าส่งกวนอูไปดักจับโจโฉที่แตกทัพมา เพราะรู้ว่าถึงอย่างไร กวนอูก็ต้องปล่อยโจโฉเพราะกวนอูยังติดหนี้บุญคุณกับโจโฉเพราะฉะนั้น ปัญญาเป็นเรื่องของการอย่างรู้ลึกไปถึงเบื้องหลังแห่งปรากฏการณ์ สิ่งทั้งหลายอาจดูเหมือนคงที่ถาวร แต่ในความเป็นจริงทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ ปัญญาที่ยังเห็นความเปลี่ยนแปลง จัดเป็นวิปัสสนาปัญญาในพระพุทธศาสนา ปัญญาแบบนี้แหละที่รู้แจ้งไตรลักษณ์ แล้วทำให้เกิดการปล่อยวาง ดังคำกล่าวที่ว่า “รู้แล้วละ รู้แล้ววาง” ซึ่งเป็นปัญญาที่นำไปสู่ความหลุดพ้นทุกข์ในพระพุทธศาสนา ต่อให้คนเรามีความรู้ข้อมูลข่าวสารมากจนเป็นพหูสูต ก็ไม่อาจดับทุกข์ได้ด้วยความรู้เพียงแค่นั้น พาหุสัจจะหรือความรู้มากแต่ปรับใช้แก้ปัญหาไม่ได้ก็ไม่มีประโยชน์อันใด เข้าทำนองที่ว่า ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด

รวมคำว่า ปัญญาเป็นทั้งความรู้รอบและความรู้สึก บอกเกิดแห่งปัญญามาจาก ๓ แหล่งด้วยกัน ดังนี้

๑.ปัญญาที่เกิดจากการรับข้อมูลข่าวสารและการศึกษาเล่าเรียนกับครูบาอาจารย์ เรียกว่า สุตมยปัญญา คือปัญญาที่เกิดจากการรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอก แล้วนำมาจัดระบบ คือเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเข้าด้วยกัน จนเกิดความรู้รอบและรู้ลึก ปัญญาประเภทนี้อาศัยความจำเป็นสำคัญ เราเรียกคนที่อ่านมากฟังมากและจำได้มากว่าพหูสูต คือผู้คงแก่เรียน

๒. ปัญญาที่เกิดจากการคิดเรียกว่า จินตามยปัญญา ปัญญาประเภทนี้เกิดจากการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เราได้รับมาจากสุตะ แล้วย่อยให้เป็นความคิดของเราเอง ภาษาวรรณกรรมเรียกว่า Internalization แปลว่า ให้มันจมหายแล้วกลายเป็นเรา การศึกษาที่เน้นการท่องจำมากเกินไป จะขาดทักษะในการคิด เพียงการท่องจำตำรามาพูดก็เหมือนการกลืนอาหารโดยไม่มีการบดเคี้ยว ซึ่งไม่ทำให้ได้ประโยชน์อะไร ขงจื้อจึงกล่าวว่า เรียนโดยไม่คิดเสียเวลาเรียน คิดโดยไม่เรียนเข้ารกเข้าพง

๓. ปัญญาที่เกิดจากการฝึกหัดปฏิบัติเรียกว่า ภาวนามยปัญญา วิปัสสนาญานที่เห็นไตรลักษณ์ ซึ่งเกิดจากการฝึกหัดปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน จัดเป็นภาวนามยปัญญา อย่างไรก็ตาม นักวิชาการสมัยปัจจุบัน

รู้จักปัญญาประเภทนี้ในนามของทักษะ การที่เราเขียน ก ไก่ ข ไข่ ได้ทุกวันนี้โดยไม่ต้องท่องจำเลยก็เพราะเรามีภาวนามยปัญญาโดยอนุโลม การเรียนภาษาต่างประเทศจนกระทั่งพูดจาสนทนากับชาวต่างชาติได้คล่องแคล่วชำนาญถือว่ามีทักษะคือภาวนามยปัญญาในด้านภาษาการศึกษาสมัยนี้ต้องสอนผู้เรียนให้แสวงหาปัญญาครบทั้งสามขั้นตอนคือมีทั้งรู้จำ รู้คิด และรู้ทำ นั่นคือความรู้จำมาจากสุตะ ความรู้คิดมาจากจินตา และความรู้ทำมาจากภาวนา

พระพุทธเจ้านับว่าเป็นยอดแห่งนักบริหาร นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีนักบริหารคนใดที่เหนือกว่าพระองค์เลย การบริหารจัดการความรู้ที่หลายคนคิดว่าเป็นของใหม่นั้น ความจริงพระพุทธเจ้าได้ทำมาก่อนแล้ว และการบริหารจัดการความรู้ของพระองค์นับได้ว่าประสิทธิผลดีเยี่ยมไม่แพ้ทฤษฎีของใคร หากพิจารณาตัวองค์กรพุทธศาสนานั้น ก็จะเห็นว่า องค์กรของพุทธ เป็นองค์กรแห่งความรู้โดยตรง

เพราะคำว่า “พุทธ” ก็หมายถึง “รู้” อยู่แล้ว การดำเนินการทุกอย่างจึงเป็นไปเพื่อการเข้าถึงความรู้และไม่ใช่แค่เป็นความรู้ธรรมดาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังเป็นความรู้อันสูงส่งที่จะช่วยให้มนุษย์หลุดพ้นจากวังวนของความทุกข์ทั้งหลายทั้งปวง ความรู้ประเภทนี้เป็นการเข้าใจกฎเกณฑ์ของธรรมชาติและการปฏิบัติต่อกฎเกณฑ์นั้นอย่างถูกต้องนั่นเองหากมองในแง่นี้องค์กรพุทธ จึงเป็นองค์กรแนวหน้าของทุกยุคทุกสมัย รวมถึงสมัยนี้ และสมัยหน้าต่อๆ ไปด้วย

พุทธวิธีการจัดการความรู้ พอที่จะยกตัวอย่างให้เห็นได้ง่ายๆ เริ่มตั้งแต่ตอนที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้แล้วท่านก็ทรงเริ่มประกาศพระพุทธศาสนา ซึ่งก็คือการแบ่งปันความรู้ที่พระองค์มีอยู่สู่ประชาชนนั่นเอง พระองค์ทรงใช้เวลาตลอดหน้าฝนแรกรวบรวมพระสาวกได้ ๖๐ รูป แล้วทรงอบรมคุณธรรมแก่ท่านเหล่านั้นอย่างเพียงพอที่จะแยกย้ายกันออกไปประกาศพระศาสนา พอหมดหน้าฝน ดินฟ้าอากาศแห้งก็ได้ทรงเรียกพระสาวกเหล่านั้นมาประชุม แล้วรับสั่งให้แยกย้ายไปประกาศพระพุทธศาสนาในภูมิภาคต่างๆ โดยพระองค์ได้ตรัสสั่งว่า

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวงทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์, แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวงทั้งที่เป็นทิพย์ ทั้งที่เป็นมนุษย์ (เช่นกัน) พวกเธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์, พวกเธออย่าได้ไปรวมโดยทางเดียวกันสองรูป, จงแสดงธรรม งามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง และงามในที่สุด, จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถ พร้อมทั้งพยัญชนะ ครบบริบูรณ์ บริสุทธิ์, สัตว์ทั้งหลายจำพวกที่มีธุลีคือกิเลสน้อยมีอยู่, แต่เพราะไม่ได้ฟังธรรม ย่อมเสื่อม, ผู้รู้ทั่วถึงธรรม จักมี ดูกรภิกษุทั้งหลายแม้เราก็จักไปตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม”

พระดำรัสนี้ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า พระองค์ได้ถ่ายทอดความรู้ให้จนภิกษุเหน่านี้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญและได้ส่งภิกษุเหล่านี้ไปในทิศต่างๆ เพื่อแบ่งปันความรู้ต่อไปคำสอนของพระพุทธศาสนาจึงถูกเผยแผ่ต่อๆไปอย่างไม่หยุดยั้ง จนกระทั้งปัจจุบัน

สิ่งที่แสดงให้เห็นชัดในวิธีการจัดการความรู้ของพุทธศาสนาไม่ว่าผู้นั้นจะจบการศึกษาระดับใดมาก็ตาม หลังจากเข้ามาบวชแล้ว จะต้องให้อยู่กับอุปัชฌาย์อย่างน้อย ๕ ปี ซึ่งในระหว่างที่อยู่กับอุปัชฌาย์นี้ ก็จะได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ มากมายเพราะพระอุปัชฌาย์มีหน้าที่การคอยดูแลอบรมสั่งสอนให้ความรู้แก่ศิษย์ เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของพระภิกษุ และพระธรรมคำสอนต่างๆ รวมถึงวิธีปฏิบัติเพื่อเข้าถึงหลักธรรมนั้นด้วย จึงเรียกได้ว่า วิธีการดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา) และความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน) เพราะอุปัชฌาย์จะสอนทั้งปริยัติและปฏิบัติไปพร้อมๆกัน จึงทำให้ได้เรียนรู้ทั้งทฤษฎีและการ

ปฏิบัติไปด้วย ส่วนผู้ที่จะเข้ามาเป็นอุปัชฌาย์ได้ก็มีการกำหนดคุณสมบัติชัดเจน จึงนับว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชื่อถือได้ หากเทียบกับองค์กรสมัยใหม่ก็เรียกได้ว่า เป็นผู้เชี่ยวชาญ นั่นเอง

นอกจากนั้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์แก่กันและกันนั้น พระพุทธเจ้าก็มีแนวทางชัดเจน เน้นให้หมั่นประชุมกัน และให้ประชุมกันในทางที่ดีที่ชอบ ประกอบด้วยสารประโยชน์ เช่น ประชุมกันเพื่อสนทนาธรรมวินัย เป็นต้น สาวกจึงได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีจนกระทั่งถึงปัจจุบัน และไม่เพียงเท่านั้น พระพุทธเจ้ายังได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้เป็นอย่างดีเยี่ยม ทุกคนในองค์กรส่วนใหญ่จะมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเมื่อเป็นเช่นนี้การแลกเปลี่ยนความรู้จึงเกิดขึ้นได้ง่าย

นอกจากนั้นก็ยังมีคำสอนที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ด้วย เช่น ท่านได้สอนไว้ว่า “การให้ธรรมเป็นทานชนะการให้ทั้งปวง” นั้นก็หมายความว่า หากเรามีความรู้แล้วเราแบ่งปันให้ผู้อื่นมากเท่าใด เราก็ยิ่งได้บุญมากเท่านั้น ทุกคนจึงอยากที่จะแบ่งปันความรู้ และคอยระมัดระวังที่จะไม่ให้ความรู้ผิดๆ แก่ผู้อื่น เพราะการให้ความรู้ที่ผิดนับว่าเป็นการกระทำบาปอันยิ่งใหญ่ คำสอนแบบนี้จึงเป็นสิ่งที่เอื้อให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันหลายองค์กรมีปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่พนักงานขาดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากในการถ่ายทอดความรู้นั้น ทั้งผู้ถ่ายทอดและรับการถ่ายทอดจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การถ่ายทอดความรู้จึงจะประสบผล ในองค์การที่มีวัฒนธรรมของการแก่งแย่งชิงดีหรือบรรยากาศของการเป็นศัตรูระหว่างบุคลากรภายใน ย่อมยากที่จะเกิดการถ่ายทอดความรู้ เนื่องจากแต่ละฝ่ายต่างไม่ไว้วางใจ และเกิดความหวาดระแวงที่จะถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ในพุทธศาสนาไม่ได้มีเฉพาะการจัดการความรู้เท่านั้นยังมีการวัด หรือประเมินความรู้ (Measuring Knowledge) ด้วย การวัดความรู้นี้ที่ทำให้รู้ว่า พระรูปใดมีความรู้มากน้อยขนาดไหน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติธรรมและการเข้าถึงธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสสอนไว้ เกณฑ์ที่ใช้วัด ท่านแบ่งไว้ดังนี้ ระดับปุถุชน ระดับโสดาบัน ระดับสกิทาคามี ระดับอนาคามี และระดับอรหันต์

ซึ่งแต่ละระดับก็จะมีเกณฑ์วัดที่ชัดเจนว่า ต้องละกิเลสอะไรบ้าง หากเป็นปุถุชนคนธรรมดาทั่วไปที่ยังละกิเลสไม่ได้แต่ก็ควรมีศีล ๕ เป็นอย่างต่ำ หากเป็นพระโสดาบัน ก็ต้องสามารถละสักกายทิฏฐิ วิจิกจฉา และสีลัพพตปรามาสได้หากเป็นพระสกิทาคามีก็จะต้องละสักกายทิฏฐิ วิจิกิจฉา สีลัพพตปรามาส โลภะ โทสะ และโมหะบางส่วนให้จางไปอีกจนถึงกับมีจิตใจสูง มีความผูกผันอาลัยอยู่ในกามภพแต่เพียงเล็กน้อยที่สุด หากเป็นพระอนาคามี ก็ต้องละกิเลสชั้นต้นได้อย่างพระสกิทาคามีทั้งหมด แล้วก็ยังต้องละกามราคะ และปฏิฆะได้ด้วย เมื่อถึงพระอรหันต์ ก็ต้องละกิเลสได้ทั้งหมดมีจิตใจบริสุทธิ์ปราศจากกิเลสครอบงำทุกประการ นี่คือเกณฑ์วัดความรู้ของพระพุทธเจ้าที่ใช้มาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

องค์กรพุทธไม่เพียงแต่มีการจัดการความรู้ และการวัดมาตรฐานความรู้เท่านั้น ยังมีการสร้างคลังความรู้ด้วยซึ่งจะเห็นได้จากการทำสังคายนาที่มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลและหลังพุทธกาล ในการสังคายนาแต่ละครั้ง จะมีการนิมนต์พระสงฆ์ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติจำนวนมากมาร่วมสังคายนา เพื่อช่วยกันกลั่นกรองชำระสอบทานและจัดหมวดหมู่คำสอนของพระพุทธเจ้า แล้ววางลงเป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งนั่นก็แสดงว่าคลังความรู้ได้เกิดขึ้นแล้ว และต่อมาจึงได้มีการจารึกคำสอนเหล่านั้นเป็นลายลักษณ์อักษรเรียกว่า พระไตรปิฎก ซึ่งนับว่าเป็นคลังความรู้อันยอดเยี่ยมที่ตกทอดมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน คลังความรู้นี้ได้ถูกแปลเป็นภาษาต่างๆ มากมาย และในปัจจุบันได้มีการจัดทำเป็นซีดี และใส่ไว้ในอินเทอร์เน็ต เพื่อความสะดวกในการสืบค้น เมื่อเป็นเช่นนี้พุทธศาสนาจึงนับว่าได้ทำ KM อย่างสมบูรณ์มานานแล้ว และมีคลังความรู้ที่ดีเยี่ยม ทุกคนสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าได้ตลอดเวลา(พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, ๒๕๕๓ : ๑๓๗-๑๔๔)

## ๕. บทสรุป

การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การในการเพิ่มคุณภาพ การให้บริการใหม่ๆ การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การจัดการความรู้เป็นแนวความคิดที่กำลังได้รับค่านิยมอย่างมากแนวคิดหนึ่ง ที่อาจจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตก็เป็นได้ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กรน่าจะเป็นความรู้ ที่องค์กรและบุคคลภายในองค์กรมีต่างหาก ซึ่งนั่นก็หมายความว่าองค์กรในปัจจุบันหันไปให้ความสนใจตัวความรู้มากกว่าตัวบุคคล การจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีวิธีการศึกษาใกล้เคียงกัน กับตามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ทั่วไปแต่มีเป้าหมายในการศึกษาของพระพุทธศาสนาคือแตกต่างกัน กล่าวคือ การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ทั่วไปทำการศึกษาเรื่องความรู้ ส่วนการจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญญา ซึ่งเป็นหลักการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายมุ่งประโยชน์ความสุขในปัจจุบัน ความสุขในอนาคต และความสุขในการบรรลุธรรม

พระพุทธเจ้านับว่าเป็นยอดแห่งนักบริหาร นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีนักบริหารคนใดที่เหนือกว่าพระองค์เลย การบริหารจัดการความรู้ที่หลายคนคิดว่าเป็นของใหม่นั้น ความจริงพระพุทธเจ้าได้ทำมาก่อนแล้ว และการบริหารจัดการความรู้ของพระองค์นับได้ว่าประสิทธิผลดีเยี่ยมไม่แพ้ทฤษฎีของใคร หากพิจารณาตัวองค์กรพุทธศาสนานั้น ก็จะเห็นว่า องค์กรของพุทธ เป็นองค์กรแห่งความรู้โดยตรง พุทธวิธีการจัดการความรู้ ได้เริ่มตั้งแต่ตอนที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้แล้ว ประกาศพระพุทธศาสนา ซึ่งก็คือการแบ่งปันความรู้ที่พระองค์มีอยู่สู่ประชาชนนั่นเอง พระองค์ทรงใช้เวลาตลอดหน้าฝนแรกรวบรวมพระสาวกได้ ๖๐ รูป แล้วทรงอบรมคุณธรรมแก่ท่านเหล่านั้นอย่างเพียงพอที่จะแยกย้ายกันออกไปประกาศพระศาสนา พอหมดหน้าฝน ดินฟ้าอากาศแห้งก็ได้ทรงเรียกพระสาวกเหล่านั้นมาประชุม แล้วรับสั่งให้แยกย้ายไปประกาศพระพุทธศาสนาในภูมิภาคต่างๆ โดยพระองค์ได้ตรัสสั่งว่า

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวงทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์, แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวงทั้งที่เป็นทิพย์ ทั้งที่เป็นมนุษย์ (เช่นกัน) พวกเธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์, พวกเธออย่าได้ไปรวมโดยทางเดียวกันสองรูป, จงแสดงธรรม งามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง และงามในที่สุด, จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถ พร้อมทั้งพยัญชนะ ครบบริบูรณ์ บริสุทธิ์, สัตว์ทั้งหลายจำพวกที่มีธุลีคือกิเลสน้อยมีอยู่, แต่เพราะไม่ได้ฟังธรรม ย่อมเสื่อม, ผู้รู้ทั่วถึงธรรม จักมี ดูกรภิกษุทั้งหลายแม้เราก็จักไปตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม” พระดำรัสนี้ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า พระองค์ได้ถ่ายทอดความรู้ให้จนภิกษุเหน่านี้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญและได้ส่งภิกษุเหล่านี้ไปในทิศต่างๆ เพื่อแบ่งปันความรู้ต่อไปคำสอนของพระพุทธศาสนาจึงถูกเผยแผ่ต่อๆไปอย่างไม่หยุดยั้ง จนกระทั้งปัจจุบัน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

จอมพงศ์ มงคลวนิช.(๒๕๕๖).**การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัชวาลย์วงษ์ประเสริฐ.(๒๕๔๘)**. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรกมลการพิมพ์.

ทิพวรรณหล่อสุวรรณรัตน์. (๒๕๕๒).**องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร.

บุญดีบุญญากิจและคณะ.(๒๕๔๗). **การจัดการความรู้.จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ประพนธ์ ผาสุกยืด. **(**๒๕๕๐). **การจัดการความรู้(KM) ฉบับขับเคลื่อน LO**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ใยไหม.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต).(๒๕๕๓). **ปัญญาต้องคู่กับกรุณาจึงจะพาชาติรอด**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร.(๒๕๕๓). **พุทธบริหาร สู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงจัง.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธิงค์ บียอนด์บุ๊คส์ จำกัด.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต.(๒๕๕๒). **องค์การ และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี : บริษัท ธิงค์ บียอนด์บุ๊คส์.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร.(๒๕๕๓). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**.กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ยุทธนา แซ่เตียว.(๒๕๔๗). **การจัดการความรู้สร้างองค์การอัจฉริยะ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดคูเอชั่น.

ราชบัณฑิตสถาน.(๒๕๔๖). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร :นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

ราชบัณฑิตสถาน.(๒๕๔๘). **พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. ๒๕๔๘**,พิมพ์ครั้งที่๔. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

วิจารณ์พานิช. (๒๕๕๑). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่๔. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(๒๕๔๘).**การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.

สุวรรณเหรียญเสาวภาคย์และคณะ.(๒๕๔๘). **Knowledge Management : การจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

อิกุจิโรโนนากะ, โนโบรุคอนโนะ, และแพทริกไรน์โมลเลอร์.(๒๕๕๐). **วิธีการสร้างความรู้(Methodology of Knowledge Creation).**แปลโดยทวีนาคบุตร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

**ภาษาอังกฤษ**

Elias M. Awad, and Hassan M. Ghaziri.(๒๐๐๗). **Knowledge Management**. Delhi : Dorling. Kindersley. licenses of Pearson Education in South Asia.

Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak.(๒ ๐ ๐ ๐ ). **Working Knowledge : How Organization Manage What They Know.**๒ nd edition. Boston. Massachusetts : Harvard Business School Press.