

การจัดการความรู้...เรื่องเก่าเอามาเล่าใหม่

สมชาย นำประเสริฐชัย

องค์กรทั้งภาครัฐและบริษัทเอกชนเริ่มให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการความรู้หรือ Knowledge Management (KM) กันมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลต่างๆ ในปัจจุบันนั้นมีเป็นจำนวนมากจนกระทั่งเป็นเรื่องยากในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ หลายองค์กรคาดหวังว่าการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันดียิ่งขึ้นหรือมีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับองค์กรชั้นนำได้โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแทนการลงทุนทางด้านทรัพย์สิน

ผมได้เคยนำเสนอบทความที่ใกล้เคียงกันกับบทความนี้ในบทความชุดอินไซด์ อินเทอร์เน็ท อินเทอร์เน็ท แม็กกาซีน แต่สำหรับบทความนี้จึงขอนำเสนอเรื่องราวที่น่าสนใจของการจัดการความรู้เพิ่มเติม โดยยกตัวอย่างจากสำนวนและสุภาษิตไทยต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ มีการดำเนินการตั้งแต่ในอดีตเพียงแต่อาจขาดองค์ประกอบบางอย่างหรือการจัดการที่เป็นระบบเท่านั้นเอง บทความนี้จะวงเล็บคำที่เป็นภาษาอังกฤษที่เป็นคำที่ทางเอกสารวิชาการใช้กันเพื่อแสดงการเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น

ทำไมจึงต้องจัดการความรู้

องค์กรจำนวนมากประสบปัญหาในเรื่องของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในการรักษาจุดแข็งหรือความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ในองค์กรอย่างถาวร การพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่มักขึ้นอยู่กับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น และเมื่อกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรเหล่านี้ได้ออกจากองค์กรไปไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลประการใดก็ตาม ความรู้และความเชี่ยวชาญต่างๆ ที่เคยเป็นส่วนที่สร้างความแข็งแกร่งขององค์กรมักจะหายไปพร้อมกับบุคคลกลุ่มดังกล่าวด้วย ในกรณีเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก บางองค์กรอาจถึงกับวิกฤติทำให้องค์กรประสบกับปัญหาอาจถึงขั้นที่ต้องเลิกดำเนินการเลยก็มี ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ทั้งสิ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เนื่องจากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากร (Personal knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) ที่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นในองค์กรได้เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการ การบริหารความรู้ของบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่บุคคลหรือองค์กรล้วนแล้วแต่มีเป้าหมายที่อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกัน ดังนั้นกระบวนการย่อยในการจัดการความรู้จึงมีการนำเสนอในมุมมองและแนวคิดต่างๆ จำนวนมากขึ้นอยู่กับนิยามของการจัดการความรู้ของแต่ละคนแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็นกระบวนการย่อยๆ ได้ดังนี้ การกำหนดความรู้และแหล่งของความรู้ (Knowledge identification) การแสวงหาความรู้จากภายนอก (Knowledge acquisition) การพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge creation /development) การผสมผสานความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน (Knowledge integration) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) และการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่างๆ (Knowledge storage and maintenance) เพื่อนำไปใช้ใหม่ในอนาคต

การจัดการความรู้กับสังคมไทย

การคิดใหม่ ทำใหม่เป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมและเทคโนโลยีและในทางกลับกันนวัตกรรมและเทคโนโลยีก็ช่วยให้การคิด การดำเนินการเป็นไปอย่างมีระบบ แบบแผนและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการสร้างองค์ความรู้ใหม่

อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมหรือกระบวนการคิดต่างๆ นั้นล้วนแล้วแต่มีความรู้เป็นจุดตั้งต้น ทั้งในอดีตและปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีการจัดการความรู้เพียงแต่การดำเนินการเป็นไปอย่างอัตโนมัติ ไม่ได้เคยรับรู้ว่าการดำเนินการดังกล่าวคือการจัดการความรู้ องค์กรก็ไม่ได้มีการจัดตั้งแผนกหรือตำแหน่งพิเศษสำหรับดูแลเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นพิเศษเหมือนในปัจจุบันที่องค์กรหลายแห่งมีฝ่ายจัดการความรู้ที่เพิ่มจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศหรือตำแหน่งผู้จัดการความรู้ (Chief of Knowledge Officer หรือ CKO) หลายๆ สิ่งที่สามารถช่วยยืนยันได้ว่าสังคมไทยในอดีตก็มีการจัดการความรู้คือความรู้ต่างๆ ที่ถ่ายทอดจนถึงปัจจุบัน เพราะหากในอดีตไม่มีระบบจัดการความรู้แล้ว ความรู้ต่างๆ คงสูญหายไปทั้งหมดไม่มีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งเพียงแต่การจัดการความรู้ในอดีตนั้นอาจจะไม่เป็นระบบหรือมีประสิทธิภาพนัก

ในสังคมไทยเองก็ตามก็มีระบบการจัดการความรู้มาช้านาน ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าคนไทยมีการจัดการความรู้เช่นการถ่ายทอดงานทางด้านศิลปกรรม ศิลปหัตถกรรม งานช่างต่างๆ ความรู้ในเรื่องของสมุนไพร จากอดีตจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีโคลง ฉันท์ กาพย์ กลอน สุภาษิตและคำไทยต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่าคนไทยในอดีตได้มีการจัดการความรู้และตระหนักถึงความสำคัญของความรู้มาช้านานแล้วเช่นกัน

มีวิชาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน

ตำราตะวันตกจำนวนไม่น้อยที่กล่าวถึงว่าความรู้คือทรัพย์ ความรู้คือแหล่งกำเนิดของนวัตกรรมที่จะสามารถช่วยให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก *“Knowledge is described as the main source and potential element of creating both innovation and sustainable competitive advantage”*. แนวคิดเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เคยปรากฏอยู่ในอดีตแล้วทั้งสิ้นรวมทั้งปรากฏในสังคมไทยมาช้านานแล้ว ดังที่ปรากฏอยู่ในโคลงโลกนิติที่ประเมินค่าของความรู้ว่ามีค่ามากกว่าทรัพย์สินใดๆ มีค่าเทียบได้กับบ้านเมือง เพราะความรู้จะอยู่ติดตัวไม่มีใครสามารถจะมาปล้นหรือขโมยไปได้ ดังนั้นจงกระตุ้นให้มีการเร่งที่จะเรียนรู้

ความรู้ตูล้ำ	สินทรัพย์
คิดค่าควรเมืองนับ	ยิ่งไซ้
เพราะเหตุจกอยู่กับ	กายอาต มานา
โจรจกเบียดนับได้	เร่งรู้เรียนเอา ฯ
จากโคลงโลกนิติ	

ในร้อยกรองที่นักเรียนระดับประถมเรียนในอดีตมีอยู่บทหนึ่งที่อุปมาว่า *“มีวิชาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน...”* หรือร้อยกรองในอีกบทหนึ่งอุปมาว่า *“วิชาเหมือนสินค้าย่อมมีค่าอยู่เมืองไกล ...”* นอกจากนี้สังคมไทยยังมีการส่งเสริมการเรียนรู้ดังที่ร้อยกรองหนึ่งเขียนไว้ว่า *“เด็กเอ๋ย เด็กน้อย ความรู้เจ้าย่อมด้อย เร่งศึกษา เมื่อเติบโตใหญ่เจ้าจะได้มีวิชา ...”* สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่สามารถยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าสังคมไทยนั้นเข้าใจว่าความรู้มีความสำคัญมาช้านานแล้ว ไม่ใช่จะเพิ่งมาสำคัญเมื่อมีการประชาสัมพันธ์เรื่องของการจัดการความรู้ตามตำราหรือทฤษฎีของนักวิชาการตะวันตกนำเสนอในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

ความรู้เป็นทรัพย์ที่แตกต่างจากทรัพย์สินอย่างอื่น เพราะความรู้ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มพูนมากขึ้นในขณะที่ทรัพย์สินอย่างอื่นยิ่งใช้ยิ่งหมดไป ความรู้ไม่สามารถถูกลักหรือขโมยได้ ความรู้แม้มีการแบ่งปันให้ผู้อื่นแล้ว ความรู้ในส่วนของผู้ให้ก็ไม่ได้ลดลงเลย มีแต่จะเพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกันหากมีความรู้แล้วไม่ใช่อาจเกิดการหลงลืมและทำให้ความรู้

เหล่านั้นสูญหายไปได้ ดังที่ปรากฏให้เห็นในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ในเรื่องของแพทย์แผนโบราณ งานศิลปะต่างๆ และอื่นๆ อีกมากมาย

ความรู้ท่วมหัวแต่เอาตัวไม่รอด

“Knowledge is meaningless if it is not usable.” ประโยคนี้ โนนากะ ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์ทางด้านการจัดการความรู้เคยกล่าวไว้และได้รับการอ้างถึงจากคนทั่วโลก ซึ่งก็มีความหมายใกล้เคียงกับสุภาษิตไทยที่ว่า “มีความรู้ท่วมหัวแต่เอาตัวไม่รอด” ทั้งสองประโยคสื่อความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ให้ข้อเสนอมว่าความรู้ในเรื่องต่างๆ มากเพียงใดนั้นจะไม่มีความหมายหรือเป็นประโยชน์อันใดเลย ไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง มีแต่จะก่อให้เกิดแต่ค่าใช้จ่ายในการที่จะได้มาซึ่งความรู้ไม่ว่าจะเป็นในปัจจุบันการลงทุนและเวลาที่สูญหายไป

องค์กรจำนวนมากมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ แต่ไม่สามารถนำความรู้ต่างๆ จากบุคคลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ก็นับได้ว่าเป็นปัญหาหนึ่งในเรื่องของการจัดการความรู้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันพยายามให้บุคคลที่มีความถนัดแตกต่างกันทำงานด้วยกันหรือที่เรียกว่า **Cross functional team** เพื่อให้เกิดทักษะและมุมมองต่างๆ มากยิ่งขึ้นหากเทียบกับคำไทยที่ใกล้เคียงกับประโยคที่ว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” หรือ “รวมกันเราอยู่ แยกหมู่เราตาย” หรือ “สามัคคีคือพลัง” แต่หลายๆ ครั้งการดำเนินการในองค์กรที่มีปัญหาในเรื่องของการจัดการความรู้กลับกลายเป็น “มากคนก็มากความ”

อันลึงค่างกลางป่าจับมาหัด...

การถ่ายทอดความรู้หนึ่งว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการความรู้ ความรู้มีอยู่สองประเภทใหญ่ๆ คือความรู้ที่สามารถอธิบายหรือถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษร สูตรหรือสมการได้เรียกว่า **Explicit knowledge** ความรู้อีกประเภทหนึ่งไม่สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายได้ง่าย แต่มีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับองค์กร ความรู้ในส่วนนี้ได้มาจากการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์หรือเรียนรู้จากการกระทำ ความรู้นี้เรียกว่า **Tacit Knowledge** ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัตินี้ การฝึกฝนจำเป็นมากเพราะเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มทักษะและความสามารถให้ดียิ่งขึ้น

อันลึงค่างกลางป่าจับมาหัด

สารพัดฝึกได้ตั้งใจหมาย

เกิดเป็นคน ครูเพียรสอนแทบตาย

หากเอาดีไม่ได้ก็อายลึง

สำหรับตัวอย่างหนึ่งที่สังคมไทยได้เคยนำมาใช้ในการสอนเยาวชนให้ตั้งใจเรียนรู้คือการนำลิงและค่างมาเป็นตัวอย่างในการเปรียบเทียบ การที่เลือกลิงและค่างมาเป็นตัวอย่างนั้นอาจเป็นเพราะทั้งลิงและค่างเป็นตัวแทนของความเป็นชน ทำให้การฝึกหัดเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่เกินความสามารถที่จะฝึกหัดหรือเรียนรู้ได้ การเรียนรู้ของลิงค่างนั้นเป็นการเรียนรู้จากการฝึกหัด (**Learning by doing**) และเรียนรู้จากความผิดพลาด (**Learning from mistake**) ลิงค่างนั้นเรียนรู้ว่าเมื่อทำผิดพลาดแล้วมักจะได้รับลงโทษ แต่หากกระทำในสิ่งที่ผู้ฝึกต้องการก็จะได้รางวัลตอบแทน ดังนั้นลิง ค่างจึงพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่เคยได้รับการลงโทษในครั้งที่ผ่านมา ร้อยกรองนี้ได้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การเรียนรู้นั้นสามารถเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะเป็นคนหรือสัตว์ ตัวอย่างการเรียนรู้ของสัตว์นั้นมิให้เห็นกันอย่างดาษดื่นไม่ว่าจะเป็นสุนัข ลิง ช้าง ปลาโลมา ปลาวาฬ หรือแม้แต่สัตว์ที่ดุร้าย เช่น เสือ สิงโต เป็นต้น

วลีที่แสดงความเห็นเกี่ยวกับการเรียน การสอน ที่ให้ความหมายว่าเป็นการสั่งสอนผู้ที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่มากกว่าอยู่แล้วว่า สอนจระเข้ให้ว่ายน้ำ หรือ สอนหนังสือสังฆราช คำสุภาษิตแรกเป็นคำสุภาษิตที่น่าจะเข้ามาอุปมานี้อาจเป็นเพราะโบราณอาจเชื่อว่าการว่ายน้ำนั้นเป็นสัญชาตญาณของจระเข้และจระเข้สามารถว่ายน้ำได้เก่งทุกตัว แต่เมื่อไม่นานมานี้มีข่าวที่ฮือฮาพอสมควรคือข่าวว่าจระเข้ตัวหนึ่งว่ายน้ำไม่เป็น เนื่องจากจระเข้ตัวดังกล่าวถูกเลี้ยงดูโดยคนตั้งแต่เล็ก ทำให้ขาดทักษะ การฝึกฝนการว่ายน้ำที่จัดว่าเป็น Tacit knowledge รวมทั้งไม่ได้เรียนรู้จากการเห็นจระเข้ตัวอื่นว่ายน้ำด้วย (Explicit knowledge) ซึ่งก็เป็นตัวอย่างที่ดีอีกอันหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า ขนาดจระเข้ยังไม่สามารถว่ายน้ำได้หากไม่ได้มีการเรียนรู้และฝึกฝน ดังนั้นหากบุคคลหรือองค์กรต้องการเพิ่มความรู้ ความสามารถทางด้านใดก็ตามจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝน เพราะความรู้และทักษะเหล่านี้ไม่สามารถถ่ายทอดทางมรดกหรือยกให้กันได้โดยง่าย ๆ

คบพาล พาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล

ประโยคดังกล่าวเป็นที่คุ้นเคยกันเป็นอย่างดี การคบคนพาลหรือบัณฑิตนั้นมีผลต่อผู้ที่คบด้วย เนื่องจากการคบกันย่อมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกันหรือที่ทางวิชาการเรียกว่า Knowledge transfer และการถ่ายทอดความรู้ที่ดีที่สุดก็คือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ดังนั้นการเรียนรู้ระหว่างเพื่อนจึงเป็นการเรียนที่ดีรูปแบบหนึ่ง

แต่การคบบัณฑิตนั้น อาจไม่บรรลุผลดังคาดก็ได้หากมีกำแพงปิดกั้นการเรียนรู้ระหว่างกัน (Knowledge barrier) ทำให้การเรียนรู้ไม่สัมฤทธิ์ผลดังวลีที่ว่า "ใกล้เกลือกินด่าง" ปัญหาและอุปสรรคอีกประการหนึ่งสำหรับสังคมไทยคือการไม่นิยมแสดงความคิดเห็น ครั้งหนึ่งผมเคยถามนักศึกษาระดับปริญญาโทในชั้นเรียนว่าทำไมไม่มีการแสดงความคิดเห็นอะไรเลย คำตอบสั้น ๆ ที่ได้รับแต่ได้ใจความคือ "พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง" ฟังแล้วก็คิดว่า คนส่วนใหญ่คิดกันอย่างไร ประเด็นนี้อาจมาจากวัฒนธรรมไทยที่ให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้ใหญ่ จึงทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าการแสดงความคิดเห็นนั้นเป็นการไม่เคารพหรือไม่สุภาพ จึงพยายามอธิบายว่าในเมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป ความหมายอาจจะต้องเปลี่ยนไปบ้างในรูปแบบของตนเองว่าในอดีตอาจเป็นอย่างนั้น แต่ปัจจุบันความหมายของวลีนี้ควรต้องเปลี่ยนไปเป็น "พูดไป.. สองไพเบี้ย นิ่ง.. เสียตำลึงทอง" เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ความหมายของวลีดังกล่าวคือแม้พูดก็ได้เพียงประโยชน์อันน้อยนิด แต่หากนิ่งแล้วก็ไม่ได้ประโยชน์อันใดแถมยังต้องเสียถึงสองตำลึงทองด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต้องพูด แต่หากต้องการให้การพูดก่อประโยชน์มากกว่าสองไพเบี้ยก็จำเป็นต้องคิดก่อนพูด

ศิษย์คิดล้างครู

การจัดการความรู้ของสังคมไทยในอดีตมีอุปสรรคและข้อจำกัดจำนวนมาก ทั้งที่มาจากเรื่องของวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมและอื่นๆ เช่นการถ่ายทอดความรู้ที่จำกัดอยู่ในกลุ่มบุคคลเฉพาะเช่นคนในครอบครัว หรือการถ่ายทอดนั้นให้เรียนรู้จากการสังเกตและฝึกฝนด้วยตนเองห้ามให้มีการบันทึกในรูปแบบใดๆ ทั้งสิ้น

สิ่งที่เป็อุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น และทำให้ความรู้สูญหายไปคือความกลัวในเรื่องของ "ศิษย์คิดล้างครู" จึงทำให้ผู้ที่เป็นครูไม่ยอมถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้หมดจะเก็บความรู้ในส่วนที่สำคัญเป็ความลับหรือที่เรียกว่าไม้ตายไว้ และเมื่อวันเวลาผ่านไปความรู้ในส่วนสำคัญที่ปกปิดไว้ในแต่ละรุ่นก็จะค่อยๆ สูญหายไปนึ่ที่สุด ครูและอาจารย์ในปัจจุบันจะต้องเปลี่ยนความคิดในเรื่องนี้และต้องยินดีกับการที่คนรุ่นใหม่ทีเก่งกว่า รู้มากกว่าดังประโยคที่ว่า "คลื่นลูกใหม่แซงและกลบคลื่นลูกเก่า" เพราะหากคนรุ่นหลังไม่ตีหรือเก่งกว่าคนรุ่นก่อนก็เป็นการยากที่ประเทศจะมีการพัฒนา

การเรียนรู้ในปัจจุบันก็มีอุปสรรคนานัปการในรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ปัจจุบันมีสิ่งยั่วยวนที่ดึงความสนใจในการเรียนรู้เป็จำนวนมากรวมทั้งผู้เรียนบางคนยังมีทัศนคติที่ไม่ดีบางประการต่อการเรียนรู้ ดังวลีฮิตในกลุ่มนักเรียน

นักศึกษาที่แสดงถึงความรู้สึกที่เบื่อบ่อยในการเรียนรู้ที่ว่า “เรียนๆ โดดๆ อาจารย์ไม่โกรธ ก็โดดบ่อยๆ” หรือ “โดดเรียนวันละนิด จิตแจ่มใส”

สรุป

แม้เรื่องของการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของบุคคลและองค์กรในปัจจุบัน ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรต่างๆ ยังไม่มีการจัดการที่เป็นระบบ แบบแผนมากนัก หากมีการปรับปรุงและบริหารการจัดการความรู้ที่ดีนั้นก็ช่วยให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น การดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้นั้นอาจไม่จำเป็นต้องลงทุนอะไรเพิ่มเติมเลย เพียงแต่เน้นการทำงานและการใช้งานให้เป็นกระบวนการที่เน้นในเรื่องของความรู้ที่ทั้งรูปธรรมและนามธรรมให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยกันสร้างสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

- Johannessen J.A., J. Olaisen, and B.Olsen. (1999). Managing and organizing innovation in the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management*, 2(3): 116-128.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 96-104.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- เทพ สุทธสารทูล (2543), โคลงโลกนิติ ถอดความเป็นร้อยแก้ว, สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, กรุงเทพฯ