

**ZHUQIDOX** **zhūqidox** /zhūqidoks/ n.  
1. exaggeration of the common  
nonsense of conventional  
thought or the thinking way of  
mai-pen-rai philosophy.  
2. free-form of thought  
converged in moral focus but  
expressed in hellish manner.  
3. random thought on loosely  
specified subjects.  
4. crazy thinking with reversed  
illogical manner.  
[zhuq!, name of Lucifer's super-  
ego + doxa, opinion < dokein,  
to think]

## เบิกฤกษ์

คิดว่าน่าจะได้อีกสำหรับการเขียนเอกสารเป็นแบบ series จริงๆ ชะที่ หลังจากที่เคยทำไว้แล้วสองถึงสามครั้งโดยไม่มีชื่อเรียกให้เฉพาะเจาะจงลงไป ... อย่างในเอกสารชุดแรกที่ผมเรียกว่า Series I นั้นประกอบไปด้วยเรื่อง Six Thinking Hats, Questions that Work, กับ Simplicity แล้วก็แถมท้ายด้วยบทแปลเรื่อง Creating Tomorrow's Advantages ของ Michael E. Porter ... สำหรับเอกสารชุดที่น่าจะกลายเป็น series กันโดยบังเอิญ ทั้งๆ ที่ทั้งช่วงห่างกันค่อนข้างนาน น่าจะเป็น Business @ The Speed of Stupid : The Front Cover Stories กับ Book Jacket Collection : New Hobby of The Weird ... แล้วก็ยังมีเอกสารที่กลายเป็น series กันแบบกึ่งตั้งใจก็คือ Calendar Talk และ Calendar Talk 2004 ... ส่วนที่เหลือนั้นไม่น่าจะนับเป็น series ได้เลย เพราะเขียนต่างกรรมต่างวาระกันมาเรื่อยๆ แล้วแต่ว่าช่วงไหนเจอเรื่องอะไรน่าสนใจก็เด็ดเอามาเผยแพร่กัน

ผมตั้งชื่อเอกสาร series นี้ว่า ZHUQiDOX ซึ่งเป็นการเล่นคำกับตัวสะกดของตัวเอง ในทำนองเดียวกับชื่อโครงการหรือของใช้งานอื่นๆ ที่มักจะเอาตัวสะกดของชื่อประหลาดๆ นั้นเข้าไปผสม ไม่ว่าจะ ZhuqiBOOK, ZhuqiNEWS, ZhuqiNOTE, ZhuqiPAD รวมไปถึงโปรแกรมที่เขียนขึ้นมาเป็นเมนูคำสั่งสำหรับใช้งานในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทที่ใช้ชื่อว่า ZhuqiNIX และตั้งชื่อให้กับความหัวเก่าหัวโบราณแบบฉบับของตัวเองว่า Zhuqiosaurids อีกด้วย ... เรียกว่าเอาชื่อมาทำเป็น prefix เหมือนกับที่ "รัฐบาลชาวเขา" ชอบเติมคำว่า "เอื้ออาทร" ห้อยท้ายเป็น suffix ของชื่อโครงการ "อภิรมานิยมนิยาย" กันมาเป็นแรมปีนั่นแหละ :-)

ZHUQiDOX เป็นคำที่จู่ๆ ก็แวบขึ้นมาเฉยๆ จากคำว่า Paradox ที่หมายถึงคำพูดหรือความคิดที่มีความขัดแย้งในตัวเอง อย่างเช่นคำกล่าวที่หลายๆ คนอาจจะคุ้นหูคุ้นตาอยู่แล้วว่า "ยิ่งเรียนยิ่งโง่" อะไรประเภทอย่างนี้เป็นต้น ... ซึ่งเมื่อผมคิดทบทวนถึงเรื่องราวและข้อเขียนหลายๆ ชิ้นที่ตัวเองบอกเล่าไว้ในโอกาสต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นเอกสารในโครงการ ZhuqiBOOK, บทความสั้นๆ ที่เคยเขียนไว้ใน ZhuqiNote, หรืออย่างจดหมายข่าวที่เคยพยายามทดลองทำเป็น ZhuqiNews รวมไปถึงงานอดิเรกประเภทการสะสมหนังสือ แล้วก็ยังมีเรื่องของ Wordspire! ที่เด็ดเอาคำพูดหรือข้อความสั้นๆ มานั่งขบหนึ่งทะเลเพื่อความบันเทิงทาง synapses ของตัวเองอยู่เรื่อยๆ แล้ว ... บางเรื่องก็เป็นการถ่ายทอดอารมณ์ของตัวเองอย่างขัดแย้งกับอารมณ์สาธารณะ, บางเรื่องก็ยกเหตุผลหรือตัวอย่างประกอบที่ขยายความอย่างสุดซึ้งสุดโต่ง, บางเรื่องก็แบ่งความคิดแบบไม่เป็นไรนิยมให้มันใหญ่โตจนคับอกแน่นกบาล, บางครั้งก็หาเรื่องตีความหมายของคำพูดต่างๆ อย่างสามัญชนให้มันยุ่งเหยิงและสับสนวุ่นวาย, ฯลฯ ... จุดประสงค์ก็เพื่อจะกระชากความคิดของหลายๆ คนให้หลุดพ้นจากวังวนเดิมๆ ในบ่อเกรอะทางวิญญาณที่แต่ละคนได้สั่งสมเอาไว้ ... จะว่าไปแล้วมันก็เป็นสไตล์การนำเสนอที่ผมคิดว่าอยากจะเรียกชื่อเป็น ZHUQiDOX หรือ "ความคิดแบบ Mr.Z." ที่ตัว Z ก็คืออักษรนำของการสะกดชื่อ "นายฉีก" ด้วยอักษรโรมันนั่นเอง, Zhuq! (ตัวสะกดที่ถูกต้องจะต้องมีเครื่องหมายอัคเจรีย์กำกับอยู่ท้ายชื่อเสมอ)

นอกจากชื่อ series ของเอกสารที่บัญญัติขึ้นมาใหม่แล้ว เอกสารฉบับนี้ก็ต้องถือเป็นฉบับปฐมฤกษ์ของการเปลี่ยนมาใช้งาน software ที่ชื่อว่า OpenOffice แทน Microsoft Word ที่คุ้นเคยกันมาแรมปีอีกด้วย ... ทั้งนี้ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการต่อเนื่องที่จะเปลี่ยนระบบจาก Microsoft Windows ไปสู่ Linux เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในด้านของค่าลิขสิทธิ์ต่างๆ กับเปิดทางให้กับความหลากหลายที่เป็นหนึ่งเดียวของระบบฐานข้อมูลในอนาคต ... การนำ software ดังกล่าวมาใช้งานนั้น แม้ว่าส่วนหนึ่งผมจะถือว่าเป็นการชักชวนความเคยชินใหม่ๆ ให้กับตัวเอง แต่อีกส่วนหนึ่งก็ต้องการทำให้เกิดเป็นข้อพิสูจน์ว่า software ที่ถูกเลือกขึ้นมาใหม่ไม่ได้มีประสิทธิภาพด้อยไปกว่า software ที่หลายคน "เชื่อว่า" ตัวเองคุ้นเคยอยู่แล้ว !!

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเอกสาร series นี้ไม่ได้ถูกจัดทำเพื่อการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (เพราะมีโครงการที่กำลังจัดเตรียมไว้ใน series อื่นอยู่แล้ว) ผมจึงไม่ต้องการลงรายละเอียดไปกว่าแค่การบอกกล่าวให้พวกเราารู้ไว้ในเบื้องต้น เพราะผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของชิ้นงานที่ผลิตออกมานั้นจะไม่สามารถจำแนกได้เลยว่าเป็นผลงานจาก software ตัวใด ... มันเป็นสิ่งยืนยันว่าประสิทธิภาพของ software ที่พวกเราเชื่อมั่นเอาเองว่ามีความเก่งกาจกว่ากันนั้นเป็นเรื่องเหลวไหลทั้งเพ :-)

สำหรับ ZHUQiDOX : episode I ฉบับนี้ ก็คงหนีไม่พ้นที่จะต้องเป็นเรื่องราวเนื่องจาก "สิ่งขัดแย้ง" หรือ paradox ในชีวิตประจำวันของพวกเรา เพราะอย่างน้อยที่สุดผมก็ไปเอารากเหง้าของคำว่า dox มาต่อท้ายเป็นชื่อ series อยู่แล้ว และยังรวมเอาความคลั่งไคล้ส่วนตัวที่ผมชอบสะสมหนังสือที่มีคำว่า paradox อยู่บนปกไว้หลายเล่มด้วยกัน ... "ความขัดแย้ง" เป็นปัจจัยกระตุ้นเร้าความสนใจให้คนต้องศึกษาและเรียนรู้ เพื่อขยายกรอบกระบวนทัศน์ของตัวเองให้กว้างไกลใหญ่ยาวมากขึ้น ในขณะที่ "ความขัดแย้งในตัวเอง" จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการศึกษาในมิติที่ลึกลงไปของเรื่องราวหรือแนวความคิดหนึ่ง ๆ อย่างเฉพาเจาะจง ... ความเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางสังคมและวิถีชีวิตของพวกเรานั้นล้วนแล้วแต่มีส่วนที่เกี่ยวข้องไว้กับ "ความขัดแย้ง" อย่างแนบแน่นสนิทเสมอมา ไม่ว่าผลลัพธ์สุดท้ายจะออกมาดีหรือเลวปานใดก็ตาม ...

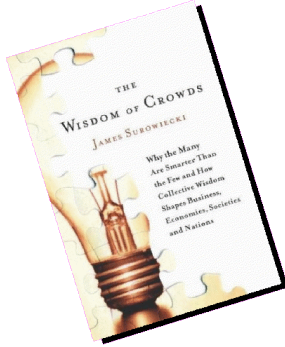
หากจะบอกว่า *Wordspire!* เป็น super-set ที่ครอบคลุมทั้ง Random Words กับงานอดิเรกประเภท "การสะสมหนังสือ" ... ผมควรจะต้องนับเอา ZHUQiDOX เป็นโครงสร้างหลักที่ผูกโยงงานอดิเรกบ้าง บอๆ เหล่านั้นของตัวเองเข้าไว้ด้วยกัน ... ความสำคัญไม่ใช่อยู่ที่ความคิดจากข้อเขียนเหล่านี้ถูกหรือผิด แล้วก็ไม่สำคัญว่ามันสามารถพิสูจน์ได้ตามหลักวิชาการของยุคใดสมัยใดหรือไม่ ... แต่ความสำคัญอยู่ที่มันเป็นสัญญาณหนึ่งของการดำรงอยู่ของชีวิต ... ไม่ว่าใครจะชอบหรือไม่ชอบ ไม่ว่าใครจะเห็นด้วยหรือเห็นแย้ง ... สามัญญะแห่งการสิ้นชีวิตตามหลักทางนิติศาสตร์ก็คือ หัวใจหยุดทำงาน ปอดหยุดทำงาน และสมองหยุดทำงาน ... ดังนั้น เมื่อไหร่ก็ตามที่สมองของเราหยุดทำงาน มันจึงมีความหมายว่าเราได้สิ้นชีวิตไปแล้ว ประมาณ 33.333333% ... โอ .. พระเจ้า .. ข้าพเจ้ายังไม่อยากไปเยือนพระองค์เร็วขนาดนั้น !!

Mr. Z.

กรุงเทพฯ, 27.12.2004



## ปัญญามหาชน



นี่คือหนังสือที่ผมถือติดมืออยู่ในระหว่างการทำงานเอกสารชุดนี้ครับ ชื่อเรื่องว่า **The Wisdom of Crowds** สั่งซื้อมาจาก amazon.com ตามเคย เพราะเห็นว่าแบบปกมันดูสวยดี ... เป็นเหตุผลอันดับแรก :-) แล้วก็อ่านบทความแนะนำหนังสือใน amazon.com แล้วคิดว่าน่าจะสนุก ... แต่พออ่านเข้าไปจริงๆ แล้วนี่คือหนังสือที่น่าเอื้อมหาเสนอแนวความคิดหลายอย่างไว้อย่างน่าสนใจทีเดียว !!

วิธีการนำเสนอของหนังสือไม่ค่อยน่าประทับใจเลยครับ เรื่อยเฉื่อยแบบไม่ค่อยเห็นจุดที่ต้องการเน้น มีเรื่องราวและหลักฐานประกอบแนวความคิดของผู้เขียนชะยิตยาดมากมาย ... แม้ว่าหลายๆ ตัวอย่างที่เอ่ยอ้างไว้นั้นจะมีความน่าสนใจในตัวมันเอง แต่การนำเสนอเรื่องราวที่เกี่ยวกับจิตวิทยาทางสังคมนั้น เป็นเรื่องที

ละเอียดย่อและซับซ้อนพอสมควร และไม่น่าจะนำเสนอให้ปนเปื้อนกับแนวความคิดหรือตัวอย่างประกอบอื่นๆ ที่มากมายจนเกินกว่าเหตุ ... เพราะเรื่องราวด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของมนุษย์นั้น ยังเป็นเรื่องที่ถกเถียงกันได้ อย่างไม่รู้จบ การพยายามยกตัวอย่างมาอ้างหรือพยายามพิสูจน์แนวความคิดของตัวเอง จึงเป็นเรื่องที่ยังทำ ยิ่งสร้างความขัดแย้งในแนวความคิดของตัวเองได้ตลอดเวลา ... แต่ก็เพราะจุดที่มีนัยความขัดแย้งในตัวเองนี้เองที่ กระตุกผมให้นึกถึงคำว่า **paradox** จนสร้างคำใหม่ขึ้นมาเป็นชื่อชุดเอกสารชุดปัจจุบัน ...

ZHUQiDOX

เรื่องประกอบแนวความคิดของเขาบางเรื่องน่าสนใจมากครับ และผมอยากให้ทุกคนมีโอกาสได้สัมผัสกับเนื้อความจริงๆ ที่ได้คัดย่อมาให้

At 11:38 AM on January 28, 1986, the space shuttle *Challenger* lifted off from its launch pad at Cape Canaveral. Seventy-four seconds later, it was ten miles high and rising. Then it blew up. ...

Six months after the explosion, the Presidential Commission on the *Challenger* revealed that the O-ring seals on the booster rockets ... -- seals that were supposed to prevent hot exhaust gases from escaping -- became less resilient in cold weather, creating gaps that allowed the gases to leak out. (The physicist Richard Feynman famously demonstrated this at a congressional hearing by dropping an O-ring in a glass of ice water. When he pulled it out, the drop in temperature had made it brittle.) In the case of the *Challenger*, the hot gases had escaped and burned into the main fuel tank, causing the cataclysmic explosion.

เรื่องแรกเป็น เนื้อความที่ เกี่ยวกับการระเบิดของยาน **Challenger** ที่ระเบิดกลางอากาศหลังจากถูกปล่อยออกจากฐานได้เพียง 74 วินาที เมื่อวันที่ 28 มกราคม 1986 ... นับเป็นเหตุการณ์ช็อคโลกที่ก่อให้เกิดคำถามตามมามากมายว่า เกิดความผิดพลาดอะไรขึ้นในการปฏิบัติงานของ NASA ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สูงที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ... ตามเนื้อความในหนังสือเล่าว่า 6 เดือนหลังจากการระเบิดของยาน **Challenger** คณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงได้ยืนยันข้อสรุปออกมาว่า การสูญเสียครั้งสำคัญนั้น เกิดขึ้นจากความเสื่อมสภาพของ O-ring ที่ใช้ประกอบในยาน !!

O-ring คือแหวนยางกลมๆ เล็กๆ (แต่อาจจะมียี่ห้อใหญ่กว่าปกติทั่วๆ ไปอยู่บ้าง สำหรับชิ้นที่นำไปใช้กับยาน **Challenger**) ... ซึ่งจากการชันสูตรศพของยาน **Challenger** พบว่า มันสูญเสียความยืดหยุ่นในตัวเองเมื่อเจอกับสภาพภูมิอากาศที่เย็นจัดในเดือนมกราคมของสหรัฐอเมริกา และทำให้เกิดช่องว่างที่ปลายปล่องท่อไอเสียจนอากาศที่ร้อนจัดภายในช่องท่อไหลวนกลับเข้าไปในถังเชื้อ

เพลิงหลักของยาน และเกิดการลุกไหม้จนระเบิดยานทั้งลำในที่สุด ... ยาน **Challenger** ระเบิดทั้งลำและสังเวชชีวิตนักบินกับเงินภาษีของประชาชนอเมริกันไปนับล้านดอลลาร์ ... เพราะแค่ O-ring เสื่อมสภาพ !!

ส่วนประกอบชิ้นเล็กๆ ในระบบ ที่เกือบจะไม่มีการศึกษาโครงสร้างไหนให้ความสนใจกับมันอย่างจริงจัง

มาก่อนเลยตลอดระยะเวลาของการพัฒนาเทคโนโลยีทางอวกาศ ได้กลายเป็นสาเหตุสำคัญเพียงประการเดียวของการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินมูลค่ามหาศาลในวันที่ 28 มกราคม 1986 ...

แล้วพวกเราล่ะ? มีอะไรบ้างที่เราคิดของเราเอาเองว่ามันเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยไร้สาระ หรือเปลืองเวลาที่จะต้องเอาใจใส่กับมัน พวกเราหลายคนปล่อยวันเวลาให้ไหลเลื่อนไปกับเรื่องราวใหญ่ๆ ในความรู้สึกของตัวเอง แล้วละเลยที่จะสนใจรายละเอียดปลีกย่อยบางอย่างของการทำงานหรือการดำเนินชีวิตไปบ้างรีเปล่า? ... แน่หนอนที่ไม่มีใครในโลกที่จะสมบูรณ์แบบ ไม่มีใครที่ไม่เคยละเลยหรือไม่เคยหลงลืมสิ่งละอันพันละน้อยที่ประกอบเข้าเป็นชีวิตทั้งชีวิตของตัวเอง ... เราจึงต้องมีเพื่อน มีครอบครัว และมีสังคม เพื่อที่จะสามารถช่วยกันสอดส่องดูแล ช่วยกันเกื้อหนุนค้ำจุนซึ่งกันและกัน ... แล้วก็ไม่ใช่เรื่องประหลาดที่การรวมตัวกันของคนหมู่มากจะต้องมีความเหลื่อมล้ำกันบ้าง บางคนก็เก่ง บางคนก็ฉลาด บางคนก็ความรู้น้อย แต่บางคนก็ขยันขันแข็ง แล้วก็มีความที่คอยหาโอกาสที่จะเอารัดเอาเปรียบกัน .. แต่ไม่มีใครที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เพียงลำพัง ไม่ว่าหมอนั้นจะเก่งกาจฉกาจฉกรรจ์ขนาดที่คนทั้งประเทศไม่มีทางรู้ทัน หรือมีเป้าหมายของชีวิตที่จะผูกขาดธุรกิจทุกประเภทที่นึกฝันขึ้นมาได้ ... ความเก่งกาจระดับนั้นอาจจะกลายเป็นสิ่งที่หลาย ๆ คนใฝ่ฝันไว้อย่างวิกลจริต เพราะถึงที่สุดแล้ว เราก็ต้องพบกับความจริงที่ว่า ทุกๆ คนคือส่วนประกอบเล็กๆ ในระบบอันใหญ่โตของหมู่มวลมนุษยชาติด้วยกันทั้งนั้น ... คนที่เชื่ออย่างฝังกะโหลกว่าตัวเองเก่งกาจขนาดที่ทุกๆ คนไม่สามารถคิดได้เหมือนนักกับตัวเองนั้น สมควรที่จะต้องทำหน้าที่บัญญัติความหมายของคำว่า “โง่” และ “ฉลาด” ให้สลับข้างกับความเข้าใจของคนทั่วๆ ไปด้วย ... ต้องขนาดนั้นถึงจะเรียกว่าแตกต่างอย่างแท้จริง !!

ไม่ได้ตั้งใจที่จะกระแนะกระแหนใครให้หน้าเหลืองๆ ดิ่งๆ นั้นต้องยับยั้ง แต่ผมอ่านเรื่องราวของยาน Challenger เฉพาะตอนนี้อยู่หลายหน และพยายามนึกย้อนเข้าไปในระบบงานที่เรายังมีคนอื่นหลายๆ คนต้องทำงานประสานกัน มีระดับความรู้ความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน มีระดับของสามัญสำนึกที่ทั้งสูงต่ำต่ำเตี้ยแตกต่างกัน ไม่มีใครที่สมบูรณ์แบบ 100% ไม่มีระบบงานใดในโลกที่ไม่มีช่องโหว่และรูรั่ว ... แต่เพราะต้องอาศัยการบริหารและการประสานงานที่ลงตัวเท่านั้น ความไม่โดดเด่นของทุกๆ คนจึงจะสามารถได้รับการกลบเกลื่อน และความโดดเด่นของทุกๆ คนจึงจะสามารถได้รับการค้าชู ... ไม่ว่าจะเพียงระดับองค์กรหรือใหญ่โตระดับประเทศชาติ เราอาจจะขาดแคลนไอบักทำให้เก่งกาจกว่าปราชญ์ทั้งแผ่นดินไปบ้างก็ไม่ใช่ไร แต่ไม่อาจขาดความเป็นปึกแผ่นที่พร้อมจะมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จและความเจริญร่วมกันของทุกๆ คน ไม่ใช่แค่ของ พ.ต.ท. (พวกตัวเองเท่านั้น) ... จำไว้ด้วยนะ ... ไอบักฉลาดที่ซอบสลับข้างความหมายกับของพวกเรา !!

... O-ring ...  
... Oh ... Lord of The Ring ...

คนหัวเหลี่ยมจะเข้าใจวัตถุกลมๆ อย่างเจ้าบ้างมัยหนอ ?!

## ปัญญามหาชน

**Theme** หลักของหนังสือเรื่อง *The Wisdom of Crowds* ไม่ใช่เพียงแต่อยากจะทำอย่างง่าย ๆ ถึง *สังคมแห่งการเรียนรู้* แต่ต้องการจะพยายามนำเสนอแนวความคิดของ “สังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน” โดยการเน้นย้ำให้เห็นภาพของการคิดและการตัดสินใจในระดับปัจเจกบุคคลที่เป็นเพียงจุดเล็กๆ ทางสังคมอันจะกลายเป็นตัวชี้ทำให้เกิด “*สหปัญญา*” แล้วพาไปสู่ “*ปัญญามหาชน*” ได้ในที่สุด (คำว่า “*สหปัญญา*” เป็นคำที่ผูกขึ้นมาใหม่จากคำว่า *aggregated opinions* โดยผมนำคำว่า “*ปัญญา*” ตามความหมายของ *เบญจขันธ์* มาใช้)

เรื่องราวการระเบิดของยาน *Challenger* ที่นำเสนอไว้ในหนังสือนั้น ถูกนำไปเป็นตัวอย่างประกอบของการตกต่ำลงของราคาหุ้นบริษัท Thiokol (ซึ่งเป็นผู้ผลิต O-ring เจ้าปัญหาชุดดังกล่าว) ก่อนที่จะมีข้อสรุปใดๆ ของสาเหตุที่แท้จริงจากคณะกรรมการตรวจสอบ ... ในทำนองว่าผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ระเบิดครั้งดังกล่าว ได้ถูกเลือกออกมาแล้วโดย “*การสุ่ม*” ในระดับของปัจเจกบุคคลที่รวมตัวกันชี้ขาดผ่านตลาดหุ้นสหรัฐฯ !! ... แต่ในความเห็นส่วนตัวแล้ว ผมเองก็ยังเชื่อครึ่งไม่เชื่อครึ่งต่อตัวอย่างที่ผู้เขียนยกมาอย่างง่าย ๆ เพราะมันดูคล้ายกับเป็นการจงใจนำเรื่อง 2 เรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกันมาโยงเข้าด้วยกันโดยผ่านข้อสรุปล่วงหน้าทางทฤษฎีของ “*ปัญญามหาชน*” ที่ผู้เขียนต้องการจะนำเสนอเท่านั้น ... แต่ผมชอบเรื่องของ O-ring !!

การที่มีข้อสรุปว่ายาน *Challenger* ระเบิดออกเพราะการเสื่อมสภาพของ O-ring นั้นเป็นภาพเปรียบเทียบที่เด่นชัดมากพออยู่แล้วที่จะชวนให้เราต้องตระหนักถึงความสำคัญของ “*ทุกองค์ประกอบของระบบ*” ไม่ว่าจะองค์ประกอบนั้นๆ จะเล็กน้อย หรือดูไม่มีความหมายสักปานใดก็ตาม ... ความบกพร่องหรือความไม่สมประกอบขององค์ประกอบเล็กๆ อาจจะทำให้เกิดความเสียหายในวงกว้างหรือทำให้ระบบทั้งระบบล่มลงไปได้ หากบังเอิญว่ามันเป็นองค์ประกอบเล็กๆ ที่ไปอยู่ในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญมากๆ ขึ้นมา ... และในระบบการบริหารจัดการทั้งหลายทั้งมวลนั้น ความไม่แน่นอนของระดับคุณภาพที่เด่นชัดที่สุดก็คือ “*มนุษย์*” ... *องค์ประกอบหลัก* ของทุกระบบที่สามารถจัดวางตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบไว้ในตำแหน่งที่สำคัญที่สุดและไม่มีค่าความหมายที่สุดได้ในเวลาเดียวกัน ... ผมอยากให้ลองนึกทบทวนถึงตัวอย่างเรื่องพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ต้องการจะเปิดแอร์ในห้องโดยสารให้เย็นฉ่ำเพื่อเอาอกเอาใจผู้โดยสารที่บังเอิญได้เป็นผู้บริหารประเทศท่านหนึ่ง (เมื่อประมาณปี 2541) ซึ่งถึงกับเป็นต้นเหตุที่ทำให้เครื่องบินลำนั้นระเบิดทั้งลำ และอาจจะกลายเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ท่านผู้นำท่านนั้นมีอาการสติแตกแล้วพูดจาบ้าๆ บอๆ อย่างไม่ยั้งคิดตรวจจนกระทั่งทุกวันนี้ก็เป็นไปได้ :-)) ... นับเป็นความปรารถนาดีที่เกือบจะกลายเป็นคดีลอบสังหารที่โด่งดังที่สุดในประวัติศาสตร์การเมืองของประเทศด้อยพัฒนาประเทศหนึ่งในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปแล้วในเวลานั้น !!

เรามาดูกันอีกซักตัวอย่างหนึ่งจากหนังสือเรื่อง *The Wisdom of Crowds* ... ซึ่งเป็นเรื่องของเทคโนโลยี Search Engine อันโด่งดังที่สุดในระบบ Internet ... นั่นก็คือ Google

Google ได้ก้าวขึ้นมาเป็นเบอร์ 1 ของระบบการค้นหาในโลกของ Internet ... ระบบที่หลายๆ คนรู้จักในชื่อที่เรียกกันว่า Search Engine ... ด้วยการล้มแชมป์เก่าอย่าง Yahoo และ Astavista อย่างหมดหนทางที่จะต่อสู้ และทำให้ชื่อของ Google กลายเป็นคำกริยาคำหนึ่งที่มีความหมายถึง “*การค้นหาข่าวสารข้อมูล*” ในภาษาพูดของชาว Internet ไปแล้วในเวลานี้ ... เทคโนโลยีหลักที่ Google ได้รับการออกแบบไว้มีชื่อเรียกว่า PageRank ... ซึ่งถือว่าเป็นเทคโนโลยีที่มีพื้นฐานทางความคิดละม้ายคล้ายคลึงกับทฤษฎีเรื่อง “*ปัญญามหาชน*” มากที่สุด ... โดยคำกล่าวอ้างนั้นไม่ได้มาจากปากกาของ James Surowiecki ซึ่งเป็นผู้เขียนหนังสือเรื่อง *The Wisdom of Crowds* แต่มาจากคำอธิบายถึงแนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังเทคโนโลยี PageRank โดยทีมงานของ Google เอง ...

(PageRank capitalizes on the uniquely democratic characteristic of the web by using its vast link structure as an organizational tool. In essence, Google interprets a link from page A to page B as a vote, by page A, for page B. Google assesses a page's importance by the votes it receives. But Google looks at more than sheer volume of votes, or links; it also analyzes the page that casts the vote. Votes cast by pages that are themselves "importance" weigh more heavily and help to make other pages "importance".)

Now, Google is a republic, not a perfect democratic. As the description says, the more people that have linked to a page, the more influence that page has on the final decision. The final vote is a "weighted average" rather than a simple average ... Nonetheless, the big sites that have more influence over the crowd's final verdict have that influence only because of all the votes that smaller sites have given them. If the smaller sites were giving the wrong sites too much influence, Google's search results would not be accurate. In the end, the crowd still rules. **To be smart at the top, the system has to be smart all the way through.**

การทำงานของ PageRank ก็คือ เวลาที่นักท่องเที่ยว Internet ต้องการเข้าไปค้นหาข้อมูลต่างๆ นั้น เขาก็จะป้อน key word หรือคำหลักที่ต้องการค้นหาเข้าไปให้กับ Google ... Google ก็จะนำเอา key word นั้นไปค้นหาใน web pages นับล้านๆ หน้าที่อยู่ในโลกของ Internet ... แล้วก็ตรวจวัด "ความสำคัญ" หรือ "ความนิยม" ของ web pages นั้นๆ ผ่านการคำนวณอย่างรวดเร็วว่า มีการ link หรือเชื่อมโยง web pages นั้นๆ มาจาก web pages อื่นๆ มากน้อยแค่ไหน ... web pages ที่มีการเชื่อมโยงถึงตัวมันมากกว่าก็จะได้รับน้ำหนักความสำคัญที่มากกว่าด้วย และการเชื่อมโยงจาก web pages ที่ได้รับความนิยมมากกว่า ก็จะถือว่ามีความน่าเชื่อถือสูงกว่าการเชื่อมโยงจาก web pages ที่มีค่าความนิยมน้อยกว่าไปด้วยเช่นกัน ... key word ที่นักท่องเที่ยว กำลังค้นหานั้น จะถูกนำไปประมวลผลตามกระบวนการดังกล่าว

ก่อนที่ Google จะนำ web pages ทั้งหมดที่มี key word นั้นๆ มาเรียงไว้ตามลำดับ "ความสำคัญ" หรือลำดับ "ความนิยม" ให้กับผู้ที่กำลังค้นหาข้อมูลนั้นๆ ... ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว เราจะสามารถพบเห็น web pages ที่เราต้องการถูกจัดเรียงอยู่ในลำดับต้นๆ ของ Google เสมอ ... เพราะมันถูกเลือกขึ้นมาโดย "ปัญญามหาชน" นั่นเอง

แล้วจะเกิดอะไรขึ้นหาก web pages ย่อยๆ ทั้งหมดที่ทำตัวเหมือนกับ "ผู้ลงคะแนน" นั้นเข้าไปผิดที่ผิดทาง ผลลัพธ์ก็คือ Google ก็จะหลงทางไปด้วยเช่นกัน ... มันคือเหตุผลที่ James Surowiecki ใส่คำพูดที่ผมชอบมากๆ ในประโยคสุดท้ายของย่อหน้าที่สองที่คัดมาให้อ่านนี้ ...

## To be smart at the top, the system has to be smart all the way through.

ความฉลาดหรือความสมบูรณ์แบบที่จะปรากฏออกมา นั้น  
จะต้องเกิดมาจากความฉลาดหรือความสมบูรณ์แบบของทุกๆ องค์ประกอบอย่างทั่วทั้งระบบ

นี่ก็คือ theme หลักที่หนังสือเล่มนี้ต้องการจะนำเสนอ ซึ่งผมถือว่าเฉพาะ 2 ตัวอย่างที่ยกมาก็เพียงพอแล้วที่จะนำเสนอในรายละเอียดของแนวความคิดนี้ในแง่มุมอื่นๆ ต่อไป ... แต่ก็ดูเหมือนอีตาคนเขียนแกแยจร้ายปากกาไม่หนาใจรีใจไม่ทราบ แกก็เลยลากทางไปเรื่องอื่นๆ อีกเยอะแยะจนทำให้การดำเนินเรื่องของแนวความคิดนี้ของแกมันอืดอาดจนน่าเบื่อ ถึงแม้ว่าหลายๆ เรื่องที่แกพยายามจะนำเสนอ นั้น มีจุดประสงค์ที่จะทำให้แนวความคิดเรื่อง "ปัญญามหาชน" นี้มีน้ำหนักมากขึ้นก็ตาม ... มันกลับไปเพิ่มน้ำหนักให้กับเปลือกตาของคนอ่านซะมากกว่า ... เพราะไอ้ที่นำเสนอจริงๆ ต่อจากนั้นมันเป็นเรื่องของ "ความขัดแย้ง" ทางแนวความคิดที่เกิดจากประเด็นของจิตวิทยาทางสังคมมากกว่า ... โดยส่วนหนึ่งนั้นเป็นประเด็นขัดแย้งในตัวเองที่เรียกด้วยคำกลางๆ อีกคำหนึ่งว่า paradox

## ปัญญาหาญ

Truly successful decision making, of course, demands more than just a picture of the world as it is. It demands in addition a picture of the world as it will (or at least as it may) be. Any decision-making mechanism therefore has to be good under conditions of uncertainty. And what's more uncertain than the future? Group intelligence may be good at telling how many jelly beans are in a jar ... But how does it perform under conditions of true uncertainty, when the right answer is seemingly unknown – because it hasn't happened yet?

หากว่ามหาชนสามารถตัดสินใจหรือกำหนดทางเลือกแห่งแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ยอดเยี่ยมปานนั้น โลกของเราทำไมถึงยังมีปัญหาไม่รู้จักจบจักสิ้นล่ะ? สังคมของเรายังจะต้องการนักวิชาการไปทำระยาดำบอนอะไรที่ไหนอีกไม่ทราบ? ... แล้วพวกเราควรจะยึดถือเอามติส่วนใหญ่ของสังคมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตตลอดไปหรือไม่? ... ความเป็นปัจเจกบุคคลของทุกๆ คนยังจะเหลือคุณค่าและความหมายในการเป็นส่วนประกอบหนึ่งของหมู่มวลมนุษยชาติทั้งหมดอีกมากน้อยแค่ไหน? ... นี่คือ paradox ที่เกิดขึ้นจากแนวความคิดหลักของ The Wisdom of Crowds !!

ประการแรกเลยก็คือ ในการตัดสินใจหรือการกำหนดทิศทางให้มีผลสัมฤทธิ์ได้ส่วนใหญ่นั้น ไม่ใช่จะขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางข้อมูลของโลกที่เป็นจริงเพียงด้านเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัย

ข้อมูลหรือเรื่องราวของโลกที่ “น่าจะเป็น” มาประกอบการตัดสินใจนั้นๆ ด้วยเสมอ ... ซึ่งบ่อยครั้งที่เรามักจะได้ยินคนอื่นๆ เขาเรียก “จินตนาการแห่งความน่าจะเป็น” นี้ว่า “วิสัยทัศน์”

“คำตัดสินใจทางสังคม” ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของหมู่มวลการตัดสินใจย่อยๆ ของแต่ละปัจเจกบุคคลนั้น อาจจะมี ความใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นไปแล้ว หรือข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ ... แต่มันช่วยอะไรก็ไม่ได้เลยในสถานการณ์ที่ยังไม่มีความแน่นอน อย่างเช่นเหตุการณ์ที่ “น่าจะเป็น” ในอนาคต ... แล้วก็ช่องว่างตรงนี้เองที่หมู่มวลนักวิชาการหรือพวกมืออาชีพ หรือบรมครู หรือมหาครูทั้งหลายสามารถแทรกตัวเข้ามาแสดงบทบาทในสังคมได้อย่างน่าสนใจ ... หลังจากนั้นวังวนแห่ง “ปัญญาหาญ” ก็จะเริ่มทำงานอีกครั้ง โดยการ “รวมหัวกัน” คัดเลือกแนวความคิดของเหล่าประดานักวิชาการหรือนักคิดล้าหน้าต่างๆ เพื่อที่จะตัดสินใจว่าจะเชื่อใคร !!

คำเปรียบเปรยสำหรับพวก “มหาครู” ทั้งหลายนั้น ถูกอีตา James Surowiecki นำไปเปรียบเทียบกับนักเล่นหมากรุกไว้น่ารักน่าดีทีเดียว และผมก็ยอมรับด้วยว่ามันเป็นคำเปรียบเปรยที่มีความชัดเจนมาก ... เขาบอกว่า ... ความแตกต่างระหว่างนักหมากรุกอาชีพกับนักหมากรุกสมัครเล่นก็คือ พวกมืออาชีพจะสามารถบอกได้ถึงที่มาที่ไปของเกมหมากรุกที่กำลังดำเนินอยู่ได้อย่างชัดเจนและแม่นยำ ในขณะที่มือสมัครเล่นจะไม่สามารถทำอย่างเดียวกันนั้น ... แต่หากเราเอาภาพของเกมหมากรุกที่เกิดจากการ “ชี้ชี้” วางไปให้พวกมืออาชีพดู ... พวกเขาจะ “งงเป็นไก่ตาแตก” และจะไม่สามารถบอกอะไรในลักษณะของการคาดการณ์หรือการทำนายอะไรให้แก่เราได้เลย ซึ่งก็จะไม่มีอะไรที่แตกต่างไปจากพวกมือสมัครเล่นแม้แต่น้อย ... ดังนั้น “กรอบทางความรู้” ของเหล่าบรรดา “มหาครู” ทั้งหลายจึงเป็นกรอบที่มีความชัดเจนแต่คับแคบเป็นอย่างมาก !!

Now, experts obviously exist. The play of a great chess player is qualitatively different from the play of a merely accomplished one. The great player sees the board differently, he processes information differently, and he recognizes meaningful patterns almost instantly. ... If you show a chess expert and an amateur a board with a chess game in progress on it, the expert will be able to re-create from memory the layout of the entire game. The amateur won't. Yet if you show that same expert a board with chess pieces irregularly and haphazardly placed on it, he will not be able to re-create the layout. This is impressive testimony to how thoroughly chess is imprinted on the minds of successful players. But it also demonstrates how limited the scope of their expertise is. A chess expert knows about chess, and that's it. We intuitively assume that intellectual pursuit would be excellent at another. But this is not the case with experts. Instead, the fundamental truth about expertise is that it is ... “spectacularly narrow.”



พูดไปพูดมาเขาก็กำลังพยายามที่จะบอกว่า “ปัญญามหาชน” นั้น น่าจะยังมีบางแง่มุมที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่า “ปัญญามหาภูมิ” ... โดยพวกหนึ่งมีหน้าที่คิดฝันหรือจินตนาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ออกมานำเสนอ แล้วก็ต้องปล่อยให้อีกพวกหนึ่ง “รวมหัวกัน” ตัดสินใจเลือกว่า ควรที่จะยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งที่ได้รับการสร้างสรรค์ขึ้นมาเหล่านั้นหรือไม่ ... เพราะมหาชนย่อมจะมี “กรอบกระบวนการทัศน์” ที่หลากหลายและกว้างไกลยิ่งกว่า “ความหัวเดียวกระเทียมลีบ” ของเหล่าประดา “มหาภูมิ” เหล่านี้ นั่นเอง ... นี่อาจจะเป็นเสียงสะท้อนยาวๆ ของคำกล่าวอ้างอันเก่าแก่และเป็นที่คุ้นหูคุ้นตากันอยู่แล้วที่ว่า ...

## No One Is Perfect !!

ซึ่งมันก็หมายรวมไปถึงนักวิชาการแต่ละคนด้วย ไม่ว่าเขาคนนั้นจะเก่งกาจระดับธรรมดาหรือระดับมหาภูมิก็ตาม ... “ไม่มีสิ่งใดในโลกหล้าที่จะสมบูรณ์พร้อมไปหมดทุก ๆ ด้าน ... หรือว่ากลุ่มชนที่รวมตัวกันอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวอย่างแนบสนิทนั้นจะมีความสมบูรณ์พร้อมได้มากกว่าจริง ๆ ? ... ผมเชื่อว่ามันก็คงจะไม่ได้ดีไปกว่ากันมากนักหรอกครับ ... เพราะ “มหาชนแห่งปัญญา” จะต้องประกอบจาก “ฝูงชน” ที่มีความเป็นอิสระทางความคิด มีความหลากหลายของกรอบกระบวนการทัศน์ และจำเป็นต้องบริหารจัดการกระจายอย่างมีระบบระเบียบ ?!

โดยเหตุนี้ “ปัญญามหาชน” จึงมีข้อจำกัดในด้านที่มาจากความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของ “คำตัดสิน” ต่างๆ นั้นพอสมควร ... ความพยายามใดๆ ก็ตามที่จะหว่านล้อม, บิดเบือน, ครอบงำ, ชมชู้ บังคับ, ... ฯลฯ เพื่อให้มหาชนต้องเลือกทางใดทางหนึ่งนั้น คือการทำลายโครงสร้างสำคัญแห่ง “ปัญญามหาชน” ลงไปด้วยเสมอ ... ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ “มหาชนที่โง่เง่า” เท่านั้นเอง !! ... การจะสร้าง “มหาชนแห่งปัญญา” จึงเป็นเรื่องของการรักษาสมดุลระหว่างแนวความคิดที่ขัดแย้ง ... เพราะต้องให้ความเป็นเอกภาพบนความหลากหลาย ต้องให้มีอิสรภาพที่จะถูกชี้แนะ และต้องกระจายความรับผิดชอบอย่างมีศูนย์กลาง ???!!! ... ความสมดุลย์แห่งชั่วที่ตรงกันข้ามเหล่านี้ไม่ได้แตกต่างไปจากหลักปรัชญาของเรื่อง “หยิน” และ “หยาง” ในคติความเชื่อของชาวจีนแม้แต่หน่อยเลย และนั่นก็คือเสน่ห์อย่างหนึ่งของการนำเสนอแนวความคิดในรูปแบบที่เรียกกันว่า Paradox นั่นเอง !

## เอกภาพบนความหลากหลาย

ผมแปลคำว่า **diversity** ที่เป็นคำนามของ **diversify** ว่า “ความหลากหลาย” ... จะถูกจะผิดก็ขึ้นอยู่กับ **context** ที่คำนี้ไปปรากฏตัวอยู่ละครับ ไม่ใช่ประเด็นที่ผมอยากจะถกเถียงกับใครในเอกสารฉบับนี้ ... เพราะผมอยากจะเล่าเรื่องเกี่ยวกับ **James Surowiecki** หันไปยกตัวอย่างเปรียบเทียบกับ การหาอาหารของ “ผึ้ง” ในหนังสือของเขา

โดยปกติแล้วผึ้งจะออกหาอาหารรอบๆ อาณาจักรของมันในลักษณะที่กระจายกำลังออกไปทุกทิศทุกทาง หน่วยกำลังหาอาหารหน่วยใดที่พบเจอแหล่งอาหารก่อนก็จะกลับมา “เต้นระบำ” เพื่อเป็นการส่งข่าวให้กับอาณาจักรของมันและหน่วยอื่นๆ รับทราบ แล้วพวกมันก็จะส่งกองกำลังแยกย้ายออกไปล่าเหยื่ออาหารจากแหล่งต่างๆ กลับมาเพื่อหลอเลี้ยยทั้งอาณาจักรต่อไป ... หน่วยกำลังที่เหลือบางส่วนก็ยังปฏิบัติภารกิจในการหาแหล่งอาหารแหล่งใหม่ๆ ต่อไปเรื่อยๆ แล้วก็คอยส่งข่าวให้กับผึ้งในอาณาจักรของมันเพื่อเรียกกองกำลังมาช่วยกันล่าเหยื่อ ... เป็นอย่างนี้เรื่อยไป ... **ประสิทธิภาพในการหาอาหารของอาณาจักรผึ้ง ไม่ใช่ เพราะพวกมันสามารถสุ่มหัวประชุมกันอย่างเคร่งเครียดเพื่อกำหนดทางเลือกของทิศทางที่จะเดินทางไปหาแหล่งอาหารที่ดีที่สุด แต่ เพราะพวกมันมุ่งมั่นในจุดประสงค์ร่วมกัน และกระจายกำลังของพวกมันออกไปในทุกทิศทุกทางเพื่อจัดการกับทุกๆ ทางเลือกที่สามารถสนองตอบต่อจุดประสงค์นั้นๆ ของพวกมันเองต่างหาก !!**

พวกเราอาจจะเรียกวิธีการอย่างนี้ในโลกทางธุรกิจว่า “การกระจายโอกาส” หรือ “การกระจายความเสี่ยง” ก็สุดแล้วแต่ความนิยมของใคร แล้วก็อาจจะมึนงงคิดเห็นที่แย้งขึ้นมาได้ว่า “ที่ผึ้งทุ่มเทก็มีแต่แรงงาน โดยไม่ได้ลงทุนอะไรมากไปกว่านั้น” ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นจึงอยู่คนละ “ระนาบ” กับโลกทางธุรกิจและไม่สามารถที่จะนำมาเปรียบเทียบกัน !!

มันก็แง่อยู่แล้ว ... เพราะร่างกายของพวกเราจะเป็นปล้องๆ ก็เฉพาะเวลาที่มันมีไขมันส่วนเกินเท่านั้น ปีกซึกข้างก็ยังไม่มี พวกเราก็เลยบินไม่ได้ ซ้ำร้ายไอ้ที่โผล่มาจากตุตก็ไม่ใช่หางหรือเหล็กใน แต่มันเป็นซี่ทั้งนั้น ... เพราะฉะนั้นข้อสรุปที่ว่าพวกเราไม่ใช่ผึ้งจึงเป็นเหตุผลที่ไม่สามารถโต้แย้งได้เลยในทางกายภาพ ... แต่เป็นเพราะพวกเราไม่ใช่ผึ้งเปล่า พวกเราถึงต้องเอาแต่สุ่มหัวประชุมกันโดยไม่ลงมือทำอะไรเลย? บ่อยครั้งแค่ไหนที่การประชุมจะสิ้นสุดลงด้วยข้อเสนอของทางเลือกที่ยังไม่ได้ถูกเลือกตั้งมากมาย โดยตัดสินใจไม่ได้ว่าจะ

Bees are remarkably efficient at finding food. ... A typical bee colony can search six or more kilometers from the hive, and if there is a flower patch within two kilometers of the hive, the bees have better-than-half chance of finding it. How do the bees do this? They don't sit around and have a collective discussion about where the foragers should go. Instead, the hive sends out a host of scout bees to search the surrounding area. When a scout bee has found a nectar source that seems strong, he comes back and does a waggle dance, the intensity of which is shaped, in some way, by the excellence of the nectar supply at the site. The waggle dance attracts other forager bees, which follow the first forager, while foragers who have found less-good sites attract fewer followers and, in some cases, eventually abandon their sites entirely. The result is that bee foragers end up distributing themselves across different nectar sources in an almost perfect fashion, meaning that they get as much food as possible relative to the time and energy they put into searching. It is a collectively brilliant solution to the colony's food problem.

What's important, though, is the way the colony gets to that collectively intelligent solution. It does not get there by first rationally considering all the alternatives and then determining an ideal foraging pattern. It can't do this, because it doesn't have any idea what the possible alternatives – that is, where the different flower patches – are. So instead, it sends out scouts in many different directions and trusts that at least one of them will find the best patch, return, and do a good dance so that the hive will know where the food source is.

เอาทางไหน? ... บ่อยครั้งแค่ว่าไหนที่เราเสียเวลาไปถกเถียงและครุ่นคิดอยู่กับรายละเอียดของทางเลือกต่างๆ แล้วลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของพวกเราไปอย่างไม่รู้ตัว ?! ... **อะไรที่ทำให้เผ่าพันธุ์ของเราเชื่ออย่างฝังกะโหลกว่า ทุกๆ ปัญหาจะมีทางออกได้แค่ทางเดียว ??!!!** หรืออย่างที่เลวร้ายน้อยกว่าก็เชื่อว่า **ทางเลือกที่ดีที่สุดจะต้องมีแค่ทางเดียวเสมอ ...** ก็แล้วจุดประสงค์ในการทำงานของพวกเราคือแค่ **การประกวดทางเลือก** หรือว่าควรจะต้องมีจุดประสงค์อย่างอื่นกันแน่ล่ะ ??!

หลายคนอาจจะคิดเลยเถิดไปว่า ฝั่งทำทุกอย่างลงไปโดยสัญชาตญาณตามธรรมชาติ ในขณะที่มนุษย์ไม่ได้มีธรรมชาติแบบนั้น ... ไอ้หมอนั่นคือมนุษย์ที่กำลังเชื่อว่า **“ความมีอิสระภาพที่จะเลือกคือข้อจำกัดของชีวิต”** ของตัวมันเอง ... ช่างเป็นสัตว์โลกที่น่าสงสารอะไรปานนั้น !! ... (สงสัยว่าบรรพบุรุษคงจะกระตือรือร้นไปติดคอแล้วอดโดนหลอกล่อที่ต้องใช้เพื่อหล่อเลี้ยงสมองซะละมัง?) ... สัตว์เล็กๆ อย่างแมลงต่างๆ นั้นถือกำเนิดมาพร้อมกับสัญชาตญาณตามธรรมชาติ นั่นคือข้อได้เปรียบที่พวกมันสามารถทำอะไรต่อมิอะไรของมันได้เองตั้งแต่อ่อนแต่อด ข้างไม่ต้องเสียเวลาคิดจนสมองหยึกสมองหยิกหงิกในข้ออโนกระดุกอีกต่างหาก แต่ก็ยังเป็นข้อเสียเปรียบที่มันไม่มีโอกาสปรับเปลี่ยนคุณสมบัตินั้นๆ ของพวกมันอีกเลยจนตลอดชีวิต ... สัตว์โลกอย่างมนุษย์กลับถูกสร้างมาอย่างตรงกันข้าม ... พวกเราดูเหมือนจะถูกรังมาพร้อมๆ กับสัญชาตญาณในการดูอาหารทางปากเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิตเท่านั้นเอง แต่กลวงไปในสัญชาตญาณด้านอื่นๆ ทั้งหมด มันก็เลยเป็นข้อเสียเปรียบที่เราต้องใช้เวลานานในการฝึกฝนเพื่อให้เกิด **“ทักษะ”** ต่างๆ ขึ้นมาชดเชยสัญชาตญาณที่ขาดหายไป ... แต่นั่นก็หมายความว่ามันเป็นเรื่องที่เราสามารถฝึกฝนและสร้างเสริมกันได้ ในขณะที่สัตว์เล็กๆ อย่างแมลงไม่มีโอกาสทางธรรมชาติอย่างนี้เลย ... ถูกมั้ย? ... ตกลงว่าเราควรจะได้ใจหรือเสียใจกับข้อจำกัดตามธรรมชาติที่มันกันแน่ล่ะ? ... ก็ถ้าการที่เราเป็นสัตว์โลกที่มีทางเลือกแล้วมีว่แต่ใช้เวลาของชีวิตให้หมดไปกับการเลือก ผมก็ว่ามันน่าจะเป็นเรื่องที่เราควรจะเสียใจซะมากกว่ามัง ? ... รัวไรง ?!

เกาะ ... ไม่ใช่หมายความว่าผมจะสนับสนุนการทำงานประเภท **“หัวชนฝา หน้าชนกำแพง”** หรอกนะ ไอ้การที่เราต้องรู้จักคิด รู้จักระแວดระวัง และรู้จักยับยั้งซึ่งใจมันก็เป็นเรื่องที่เหมาะสมอยู่ ... แต่บ่อยมากที่พวกเรามักจะฝังกะโหลกตัวเองอยู่ในวังวนของรายละเอียดของทางเลือกต่างๆ จนลืมนึกถึงหัวขึ้นมาดูว่าจุดประสงค์ที่แท้จริงของการทำนั้นคืออะไรต่างหาก ... และเกือบทุกครั้งที่เราจะลืมนึกถึงความเชื่อที่ว่า **No One Is Perfect** ไปอย่างถาวร ... **“ไม่มีหนึ่งใดในโลกหล้าที่จะสมบูรณ์พร้อมไปหมดทุกๆ ด้าน** ไม่ว่าหนึ่งเดียวที่ว่ามันจะเป็นสัตว์ เป็นคน เป็นมหาภูฏ หรือเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งๆ ที่ได้รับการนำเสนอขึ้นมา ... ทุกสิ่งทุกอย่างจะมีทั้งด้านที่ดีและด้านที่ไม่ดีด้วยกันทั้งนั้น ... **แม้ว่าในที่สุดแล้วเราจะค้นหาจนเจอข้อสรุปเป็นไอ้หนึ่งเดียวที่มีข้อด้อยน้อยที่สุด ... แต่มันก็จะเป็นไอ้หนึ่งเดียวที่มีข้อดีไม่ครบทุกประการอยู่ดี ...** ทำไมเราถึงต้องจำกัดโอกาสของตัวเองด้วยการเลือกทางเลือกเพียงหนึ่งเดียว? ... เราจะทำมันไปพร้อมๆ กันหลายๆ ทางเลือก โดยที่ทั้งหมดยังถูกดำเนินไปเพื่อจุดประสงค์ที่มีอยู่ร่วมกัน ... ไม่ได้ไรง ?!

นี่ก็คือสิ่งที่ผมเรียกว่า **“เอกภาพบนความหลากหลาย”** ... อาจจะไม่ตรงกันกับที่เขาเขียนไว้ในหนังสือเรื่อง **The Wisdom of Crowds** เพราะผมตั้งใจแต่จะเล่าเฉพาะเรื่องราวเปรียบเทียบของ **“ฝั่ง”** เท่านั้น ส่วนในหนังสือจะเน้นไปที่เรื่อง **“ความหลากหลายของกรอบกระบวนทัศน์”** ซึ่งเขาถือว่าแต่ละปัจเจกบุคคลก็จะมีภาพ **jig saw** ของเหตุการณ์หนึ่งๆ ในแบบฉบับเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนกัน 100% ซึ่งเป็นความแตกต่างที่อยู่บนพื้นฐานของการศึกษาและประสบการณ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือแม้แต่กลไกในการประมวลผลในระดับเซลล์สมองที่แตกต่างกัน แต่การยอมรับและผสมผสานความคิดที่กลั่นออกมาจากกรอบที่แตกต่างกันนั้น จะเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้เกิด **“ปัญญามหาชน”** ได้ เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการผสมผสานนั้นเองจะมีความหมายเท่ากับการ **“คิดนอกกรอบ”** ของ **jig saw** เดิมในสมองของทุกๆ คน ... แต่ว่า ... วิธีการนำเสนออย่างในหนังสือที่ว่ามานี้ มันก็แค่เป็นการแปลความหมายของ **Brain Storm** ด้วยคำว่า **Diversify** เท่านั้นเอง ... ที่สำคัญคือไม่ว่าจะเป็น **Brain Storming** หรือ **Diversifying** ในแบบฉบับของ **James Surowiecki** ก็ตาม ทั้งคู่กำลังพยายามชี้ไปที่ปัญหาเดิมที่ผมไม่เห็นด้วย ... เราอุตส่าห์ทำทั้งหมดเพื่อ

“*ประกวดทางเลือก*” เท่านั้นเองนะเหรอ?! ... ทำไมทางเลือกของพวกเขาถึงต้องมีแค่หนึ่งเดียว? ... ก็ถ้าเป็นอย่างนั้นจริงๆ คดีความเชื่อดั้งเดิมที่ว่า **No One Is Perfect** ก็เป็นเรื่องเหลวไหลทั้งเพ ... ไซรีเปล่า?

ย้อนกลับไปในเรื่องของยาน **Challenger** อีกครั้ง สมมุติว่าในที่สุดเขาก็สามารถหาวัสดุชนิดอื่นที่เอามาทำ **O-ring** แล้วไม่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างนั้นได้อีก ... แต่ **O-ring** ใหญ่ๆ อันเดียวมันก็คงทำหน้าที่ได้แค่เป็น “*ห้วงยาง*” เท่านั้นเอง มันทะยานสู่ห้วงอวกาศไม่ได้!! ... แล้วการที่เราเอามันไปประกอบเข้ากับชิ้นส่วนอื่นๆ เพื่อสร้างเป็นยานอวกาศทั้งลำนั้น ... เราก็ไม่ได้หลอมทุกส่วนให้รวมกันเป็นก้อนเดียวอยู่ดี ... ถูกมั้ย? ... ทุกๆ องค์ประกอบยังจะต้องคงสภาพส่วนที่ดีที่สุดของมัน ในขณะที่ต้องช่วยบดบังส่วนที่ด้อยขององค์ประกอบอื่นๆ เอาไว้ด้วยเสมอ ... ไม่มีอะไรที่เหมือนกัน 100% ในด้านคุณสมบัติขององค์ประกอบทั้งหมดของยานอวกาศ แม้ว่าบางองค์ประกอบจะมีคุณลักษณะทางกายภาพที่เหมือนกัน แต่เมื่อพวกมันถูกจัดวางในตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน เราก็ยังต้องถือว่ามันมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันออกไปอยู่ดี ... คนที่เชื่อว่าทุกๆ ปัญหาจะต้องมีทางออกที่ดีที่สุดเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น คือบุคคลที่กำลังเชื่อว่ามนุษย์จะสามารถทะยานสู่ห้วงอวกาศได้ด้วย **O-ring** เพียงอันเดียว ... ไซรีเปล่า?!

แต่ก็ยังไม่ได้แปลว่าเราจะต้องคว้าทุกๆ ทางเลือกเอามาตะบันอย่างไม่รู้จักเหน็ดจักเหนื่อยเลยนะ ... ไม่ว่าคนหรือสิ่งต่างก็มีข้อจำกัดของอาณาจักรตัวเองด้วยกันทั้งนั้น ... และผมก็ถือว่า “*ข้อจำกัด*” เป็นส่วนหนึ่งของระบบทุกระบบ แล้วเราก็ควรที่จะมีทัศนคติที่ดีกว่าการตั้งแง่รังเกียจมันอยู่ตลอดเวลา ... ข้อจำกัดของผิวก็คือสัจชาติญาณที่ฝังติดตัวมันไปแล้วตั้งแต่กำเนิด ข้อจำกัดของคนก็คือเราเป็นสัตว์โลกที่สลับซับซ้อนและสับสนในชีวิตได้ง่ายกว่าสัตว์ชนิดอื่นๆ ... หากเราไม่มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเลย ... เราก็จะไม่ถูกบังคับให้ต้องเลือกอย่างพอเหมาะพอดี ... ความไม่มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดชะงักเลยนั้น จะทำให้พวกเราต้องประสบกับชะตากรรมของ **Paradox of Choice** ได้เสมอ ... อุปสรรคในการปฏิบัติงานจึงเป็นสาระสำคัญส่วนหนึ่งที่ช่วยกำหนดกรอบให้กับความกังวลไปทางสัจชาติญาณของพวกเราเอง และช่วยผลักดันให้เราพ้นจากหุบเหวของ **Paradox of Choice** พร้อมๆ กับเป็นตัวกระตุ้นให้เราจำเป็นต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาแก้ไขปรับปรุงคุณภาพชีวิตทั้งของตัวเองและของสังคมอยู่ตลอดเวลาด้วย

ส่วนหนึ่งที่โลกของเรายังเต็มไปด้วยปัญหานั้นก็เพราะว่า **มนุษย์มีไว้แต่แก้ปัญหาด้วยการกำจัดวิธีแก้ปัญห** มันจึงเป็นเรื่องที่บ้าบออย่างที่สุดที่หน่วยงานแทบทุกแห่งใช้เวลาและทรัพยากรต่างๆ ของตัวเองให้หมดไปกับ “*การประกวดทางเลือก*” ... พวกเราอาจจะเชื่อว่าสิ่งสุดท้ายที่ถูกเลือกคือทางออกที่ดีที่สุด โดยลืมนึกไปว่าพวกเราได้ช่วยกันกำจัดทางเลือกที่ควรจะมีประโยชน์ออกไปอย่างน่าเสียดาย ... **ทำไมถึงต้องแค่หนึ่งเดียว?!** ... มีใครเคยคิดจะถามคำถามชวนกระตือรือร้นอย่างนี้บ้างมั๊ยครับ? ... หรือคนที่ถามอย่างนี้มันโดนกระตือรือร้นตายกันไปหมดโลกแล้ว?! ...

## อิสรภาพที่จะถูกชี้นำ

มีเรื่องเล่าที่เขานำมาเป็นตัวอย่างประกอบในหนังสือเรื่อง **The Wisdom of Crowds** อยู่เรื่องหนึ่งที่เกี่ยวกับ "มดทหาร" ... มดทหารหรือ **Army Ant** เป็นมดป่าพันธุ์พิเศษที่ดุร้ายมากที่สุดในโลกชนิดหนึ่ง พวกมันจะเดินทางกันเป็นฝูงใหญ่ๆ นับจำนวนตัวรวมๆ กันได้เป็นแสนเป็นล้านตัว ตลอดเส้นทางที่มันผ่านไปหากพบเห็นสัตว์ป่าชนิดอื่นๆ เกะกะขวางทาง มันก็จะจัดการจู่โจมสังหาร และกัดกินจนหมดไม่ว่าสัตว์ชนิดนั้นจะเป็นหนู, งู, กระต่าย, วัว, ควาย, หรือแม้แต่ช้างทั้งเชือก !! ... เป็นสิ่งมีชีวิตเล็กๆ ที่อันตรายอย่างร้ายกาจมาก

In the early part of the twentieth century, the American naturalist William Beebe came upon a strange sight in the Guyana jungle. A group of army ants was moving in a huge circle. The circle was 1,200 feet in circumference, and it took each ant two and a half hours to complete the loop. The ants went around and around the circle for two days until most of them dropped dead.

What Beebe saw was what biologists call a "circular mill." The mill is created when army ants find themselves separated from their colony. Once they're lost, they obey a simple rule: follow the ant in front of you. The result is the mill, which usually only breaks up when a few ants straggle off by chance and the others follow them away.

แต่ข้อจำกัดทางธรรมชาติของมดก็คือ พวกมันถูกกำหนดให้มักจะต้องทำอะไรตามๆ กันเสมอๆ ในเรื่องปรากฏการณ์ **Circular Mill** ที่ถูกหยิบยกขึ้นมา ...

เล่ากันว่านักธรรมชาติวิทยาชื่อนาย **William Beebe** ได้ประสบพบเห็นเหตุการณ์ประหลาดที่มดทหารฝูงหนึ่งพากันเดินต่อๆ กันเป็นวงกลมขนาดเส้นรอบวงประมาณ 1,200 ฟุต ในป่าดงดิบของ **Guyana** เมื่อต้นๆ ศตวรรษที่ 20 นี้เอง ... เส้นทางวงกลมที่ว่านี้มีความยาวขนาดที่มดแต่ละตัวจะต้องใช้เวลาราว 2 ชั่วโมงครึ่งจึงจะสามารถเดินได้ครบหนึ่งรอบ และมดทั้งฝูงก็เอาแต่เดินวนอยู่อย่างนั้นตลอดเวลา 2 วัน ... จนกระทั่งพวกมันค่อยๆ ล้มตายลงไปจนเกือบหมดทั้งฝูง !!

ปรากฏการณ์ที่ว่านี้ถูกเรียกชื่อทางวิทยาศาสตร์ว่า **Circular Mill** และเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้จากการหลงฝูงหรือการพลัดหลงกับอาณาจักรของพวกมด ... เพราะทันทีที่เกิดการพลัดจากฝูงของมันมดทุกตัวก็จะแก้ปัญหาโดยสัญชาตญาณตามธรรมชาติของมันคือ "**เดินตามมดตัวที่อยู่ข้างหน้าเสมอ**" ... ซึ่งในที่สุดแล้วก็มีโอกาสที่จะเกิดเป็น **Circular Mill** ได้ เว้นเสียแต่ว่าจะมีมดจำนวนหนึ่งยอมแตกแถวออกมาสร้างเส้นทางใหม่ๆ เพื่อการค้นหาฝูงของพวกตนต่อไปเท่านั้น ... ฟังดูเหมือนเรื่องโกหกครับ แต่เด็กๆ ที่เคยชอบแก้มดคงจะนึกภาพแบบนี้ออกไม่ยาก ... เพราะว่ามันเป็นเรื่องจริง!! ... มดถูกกำหนดมาโดยสัญชาตญาณตามธรรมชาติให้ต้องเดินต่อๆ กันไปเป็นแถวๆ คือ "**เดินตามมดตัวที่อยู่ข้างหน้าเสมอ**" แม้ว่าจะไม่ใช่เป็นกฎตายตัวตลอดเวลา แต่ก็มีเปอร์เซ็นต์น้อยมากที่มดจะยอมแหกกฎตามธรรมชาติของมัน ... และสิ่งที่ **James Surowiecki** ต้องการจะสื่อไว้ในหนังสือของเขาก็คือโทษภัยที่จะเกิดจากการคิดและปฏิบัติเหมือนๆ กันตลอดเวลาของสมาชิกทุกคนในสังคม

ในแง่หนึ่งแล้ว สังคมจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นเอกฉันท์ที่จะเป็นโครงสร้างหลักหรือมาตรฐานในการดำรงอยู่ร่วมกัน แต่ก็ต้องพอเหมาะพอสมและเปิดทางให้กับความคิดค้นหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ ให้เป็นทางเลือกไว้บ้าง ... นวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นวัตถุสิ่งของ, เทคโนโลยี หรือแนวความคิดที่ถูกนำเสนอออกมานั้น ก็จะต้องถูกพิจารณาโดยสังคมอีกทอดหนึ่งว่าสมควรที่จะเชื่อหรือยอมรับให้มาทำหน้าที่เป็นมาตรฐานหรือโครงสร้างหลักอันใหม่ของสังคมหรือไม่อย่างไรเสมอ ... ในกระบวนการคัดสรรที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนี้เองที่สมาชิกทั้งหมดในสังคมจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นอิสระมากพอที่จะตัดสินใจลงไปในพื้นฐานที่ไม่ได้ถูกข่มขู่บังคับหรือหว่านล้อมด้วยข้อมูลที่บิดเบือนบิดเบือน ... แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานที่เปิดกว้างทางการรับรู้ข่าวสารข้อเท็จจริงและการศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ด้วยเท่านั้น

"**มหาชนแห่งปัญญา**" จึงต้องหมายถึงมหาชนที่มีอิสรภาพทางการเรียนรู้ มีอิสรภาพทางความคิดและการตัดสินใจ และมีอิสรภาพในการเรียกร้องหรือนำเสนอทางเลือกต่างๆ ... เพื่อที่จะยอมรับการชี้นำจากทาง

เลือกที่พวกเขาตัดสินใจเลือกกันอย่างอิสระที่สุด ... การปกปิดบิดเบือนหรือสกัดกั้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของมหาชนนั้น ถือเป็นภพภัยที่มีแต่จะทำลายล้างความสามารถที่แท้จริงของสังคมให้ย่อยยับลงไปอย่างทุเรศทุรังที่สุด ผู้นำองค์กรหรือผู้นำประเทศที่นิยมยึดถือคติที่ว่า "**เชื่อผู้นำชาติพ้นภัย**" นั้น ต้องนับว่าเป็นท่านผู้นำที่หลงตัวเองอย่างยิ่ง ทั้งยังต้องถือว่าท่านได้พลัดหลงจากอาณาจักรของตัวเองไปแล้วอย่างสิ้นเชิงด้วย เพราะท่านไม่ได้มองเห็นเผ่าพันธุ์ของตัวเองอยู่ในสายตาของท่านอีกเลย ... การยึดถือว่าสมาชิกอื่นๆ ของสังคมเป็นเพียงเศษสวะที่ไร้เงา จึงมีค่าเท่ากับการล้างชาติทำลายสังคมและบั่นทอนคุณค่าของตัวเองลงไปพร้อมๆ กันในคราวเดียวกัน !!

อย่างไรก็ตาม ต่อประเด็นที่ว่าด้วยข่าวสารข้อมูลนั้น ยังมีกระแสความคิดและความเชื่อเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ถือเป็น "**ความลับ**" หรือ "**เรื่องที่ไม่พึงเปิดเผย**" อยู่ในสังคมส่วนใหญ่ของโลก และเป็นตัวปิดกั้นโอกาสทางการเรียนรู้ของทุกๆ สมาชิกของสังคมด้วยเสมอ ... แม้ว่าโดยส่วนตัวแล้วผมเองไม่ค่อยจะยึดติดกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับประเภทนี้ แต่ก็เห็นด้วยว่าบางครั้งอิสรภาพที่เกินกว่าขอบเขตที่ควรจะมีของสังคม นอกจากจะไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีแล้ว ยังอาจจะสร้างความเสียหายให้แก่คนหมู่มากได้ด้วยเสมอ ... เพราะสมาชิกหลายๆ ส่วนของสังคมโลกมักจะอวดอ้างเรียกร้องเอาแต่ด้านของ "**อิสรภาพ**" ก็เฉพาะแต่ของตนเอง โดยไม่ค่อยจะคำนึงถึง "**ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ปฏิบัติ**" ในฐานะสมาชิกที่ดีของสังคม ที่จะต้องเคารพใน "**สิทธิ**" ของสมาชิกอื่นๆ ซึ่งยังดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมนั้นๆ ด้วย

ดังนั้น ในบริบททางสังคมแห่งปัญญา จึงเป็นเรื่องของการดำรงอยู่ร่วมกันของการชี้แนะและบงการหรือแม้แต่การบังคับควบคุม ควบคู่ไปกับการคงไว้ซึ่งสิทธิเสรีภาพของมหาชนด้วย เป็นการรักษาสถานภาพที่สมดุลระหว่างคู่ตรงกันข้ามของแนวคิดและวิถีการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างสุดขั้วสุดโต่ง ไม่สามารถที่จะเอนเอียงไปในด้านใดด้านหนึ่งอย่างถลาถล่ำ และไม่อาจต่อต้านวิถีทางด้านใดด้านหนึ่งอย่างไม่คำนึงถึงกาลเทศะที่เหมาะสม ... นี่คือนิพจน์ paradox คู่ที่สองของคุณสมบัติแห่ง "**ปัญญามหาชน**" !!

## กระจายความรับผิดชอบอย่างมีศูนย์กลาง

**Paradox** คู่ที่สามเป็นเรื่องของการจัดแบ่งหน้าที่ และกระจายความรับผิดชอบ หรือที่หลายๆ คนน่าจะคุ้นเคยกับคำภาษาอังกฤษว่า **decentralization**

นับเป็นเวลายาวนานกว่าทศวรรษแล้วที่คำว่า **decentralization** แทบจะกลายเป็น "คาถาศักดิ์สิทธิ์" สำหรับกิจกรรมด้านการบริหารธุรกิจควบคู่ไปกับคำว่า **horizontal organization** หรือ "องค์กรแนวราบ" อย่างที่หลายคนแปลกกัน โดยที่ลึมนึกไปว่า มันมีความหมายคล้ายๆ กับการ "ล้มครืนลงไปนอน" กองกับพื้นชนิดที่หมดสิทธิ์ที่จะลุกขึ้นมาพูดถึงมิติใดๆ ทางแนวตั้งได้อีกเลย !!

ส่วนใหญ่แล้วหลายๆ คนมักจะเชื่อกันว่า **decentralization** เป็นระบบการทำงานที่ถูกต้อง เป็นเรื่องของการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้กับทีมงาน แล้วก็ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ สามารถคิดและตัดสินใจได้อย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องรอรับคำสั่งอย่างเป็นทางการเหมือนในระบบงานราชการ ... ถือเป็นแนวคิดแบบหัวก้าวหน้าที่ทันสมัยกว่าระบบที่ยังพยายามเกาะกุมอำนาจสั่งการต่างๆ เอาไว้ที่ส่วนกลางเท่านั้น ... อืม ... จะว่าไปแล้วก็น่าจะเปรียบได้ว่า **decentralization** เป็นสัตว์เลื้อยคลานที่มีพัฒนาการสูงกว่าเหล่าไดโนเสาร์หลายซุ่มทีเดียวนะ ... เพียงแต่ว่าสัตว์เลื้อยคลานที่ว่านั้นบางเผ่าพันธุ์เราก็เรียกมันด้วยชื่อสั้นๆ ว่า "เหี้ย" ด้วยเหมือนกัน :-)

การมอบหมายให้ทุกๆ คนสามารถดำเนินการต่างๆ ได้อย่างอิสระนั้น อาจจะถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถสร้างให้เกิดความหลากหลายของแนวความคิดและแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแง่มุมมองหนึ่งนั้นก็คงถือว่าเป็นเรื่องที่ดี ... แต่บ่อยครั้งที่ชื่อเรียกหรือเหล่านี้กลับสารถออกนอกปากของพวกที่ชอบแหกคอกนอกระบบ เป็นพวกไร้รากที่ไม่มีหลักการ และทำให้ **decentralization** กลายเป็นแต่เพียงถ้อยคำหรือหลักการที่ฟังแล้วไพเราะเสนาะโสตสำหรับกลบเกลื่อนความระยำตาบอของพวกตัวเองเท่านั้น ... พวกนี้ก็คือสัตว์เลื้อยคลานตัวที่ชื่อสั้นๆ ที่ว่านั่นแหละ !!

ส่วนมากแล้วการเรียกร้องขอใช้ระบบงานแบบ **decentralization** นั้น มักเกิดขึ้นมาจากพวก **ego** แรงที่แข็งข้อกันเอง โดยที่ต่างคนต่างก็เชื่อในความเป็น **super-hero** ของตัวเองเท่านั้น แต่ไม่มีใครสามารถข่มใครได้ 100% ก็เลยขอแย่งชิงประหวัดประชันกัน ต่างฝ่ายก็ไม่รับรู้หรือรับฟังเรื่องราวหรือคำสั่งของอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะทั้งหมดถือว่าเป็นเรื่องของ "การแข่งขัน" กันไปหมดแล้ว เวลาใครทำได้ดีกว่าก็จะควัก **ego**

A decentralized system can only produce genuinely intelligent results if there's means of aggregating the information of everyone in the system. Without such a means, there's no reason to think that decentralization will produce a smart result. ...

If a group of autonomous individuals tries to solve a problem without any means of putting their judgements together, then the best solution they can hope for is the solution that the smartest person in the group produces, and there's no guarantee they'll get that. If the same group, though, has a means of aggregating all those different opinions, the group's collective solution may well be smarter than even the smartest person's solution. Aggregation – which could be seen as a curious form of centralization – is therefore paradoxically important to the success of decentralization. ...

Understanding when decentralization is a recipe for collective wisdom matters because in recent years the fetish for decentralization has sometimes made it seem like the ideal solution for every problem. ... But decentralization works well under some conditions and not well under others. In the past decades, it's been easy to believe that if a system is decentralized, then it must work well. But all you need to do is look at a traffic jam – or, for the matter, at the U.S. intelligence community (*before September 11, the problem was not decentralization but the kind of decentralization that the intelligence community was practicing*) – to recognize that getting rid of a central authority is not a panacea. Similarly, people have become enamoured of the idea that decentralization is somehow *natural* or *automatic*, perhaps because so many of our pictures of what a decentralization looks like come from biology. Ants, after all, don't need to do anything special to form an ant colony. Forming ant colonies is inherent in their biology. The same is not, however, true of human beings. It's hard to make real decentralization work, and hard to keep it going, and easy for decentralization to become disorganization.

ออกมาร้องแครงแครงกระเซอเพื่อทับถมกัน ... ส่วนไอ้พวกที่กดขี่กันได้ 100% ก็มักจะคอยทับถมกีดกันคู่ต่อสู้ เพื่อที่จะเก็บเอาไว้ลบหลู่ว่าโง่งเงาเต่าตะกวดตะพาบปลาไหลปลากะเบนอะไรก็ทับถมกันเข้าไป ... นิสัยคล้ายๆ กับชาวเขาเผ่าที่ครองอำนาจการบริหารราชการแควๆ สวนสัตว์ดุสิตนั่น ... เพราะฉะนั้นโดยสันดานส่วนลึกก็คือ พวกนี้จะเรียกร้องต้องการ **decentralization** เพื่อจะเป็นเผด็จการย่อมๆ ในอาณาจักรที่กระจัดกระจายและแสนจะคับแคบในทางจิตใจของตัวเองเท่านั้น

สำหรับในชีวิตการทำงานภาคปฏิบัติ ผมยังเชื่อเสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถทั้งในด้านความคิดและการบริหารจัดการงานต่างๆ ได้ด้วยตัวเองแล้วนั้น เขาก็จะได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติภารกิจต่างๆ ไปได้โดยไม่ต้องถูกจ้ำจี้จ้ำไชในรายละเอียดของงานจากผู้บังคับบัญชาอีกเลย มันเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบพร้อมๆ กับความไว้วางใจในทางพฤตินัยอยู่แล้ว การต้องประกาศอย่างเป็นทางการหรือไม่ นั่นไม่ใช่ประเด็นที่จะทำให้ระบบ **decentralization** มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือลดลงแต่อย่างใดทั้งสิ้น ... คำประกาศแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ออกไปอย่างเด็ดขาดชัดเจนเพื่อสนองตัณหาของ **ego** ในตัวผู้ปฏิบัติงานต่างหาก ที่กลับจะเป็นการทำลายโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพลงไป เพราะเกือบทุกครั้งที่เราพบเห็น มันไม่ใช่อาการของ **decentralization** แต่ว่ามันเป็นสถานการณ์ที่มีชื่อเรียกทางดาราศาสตร์ว่า **Big Bang** ซะมากกว่า ... มันคือการระเบิดออกที่ไม่มีโอกาสจะย้อนกลับมารวมกันเป็นหนึ่งได้อีกเลย ...

เราต้องไม่ลืมว่า **"การที่วังกลมยังเป็นวงกลม ก็เพราะเรายังรู้ว่าจุดศูนย์กลางมันอยู่ที่ไหน"**

รูปแบบของ **decentralization** ที่ถูกต้องคือการที่ทุกๆ ส่วนงานมี **"ศูนย์กลาง"** ร่วมกัน แล้วจัดสรรแบ่งย่อยชอยหน้าที่รับผิดชอบออกไปในรัศมีโดยรอบ **ไม่ใช่** เรื่องของการรื้อทำลายให้กลายเป็นระบบ

แบบหลายศูนย์กลาง หรือทำงานไม่มีศูนย์กลางที่ชัดเจนจนขนาดว่าใครๆ ก็ไม่มีโอกาสที่จะรับรู้ด้วยเลย ...

**decentralization** จึงหมายถึงการกระจายออกจากศูนย์กลาง หรือจะให้ถูกต้องกับรากศัพท์ก็ต้องแปลว่ากระจาย **"ลงมา"** จากศูนย์กลาง ซึ่งหมายความว่า **"ศูนย์กลาง"** และโครงสร้างทางสายงานบังคับบัญชาทั้งหมดยังต้องมีอยู่เสมอ ไม่ได้ถูกย่อยสลายหายไปไหนกะโหลกหนๆ ของพวกบ้าอำนาจที่ตนไม่พึงมีพึงได้ซักหน่อย

ตรงนี้อาจจะเกิดข้อโต้แย้งได้ว่า ถ้าอำนาจสั่งการทั้งหมดยังอยู่ที่ศูนย์กลาง ระบบทั้งระบบก็ต้องพบกับความอึดอัดยืดเยื้อ และขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจเป็นอย่างมาก ... ซึ่งผมยืนยันว่าคนที่กล่าวคำโต้แย้งนี้ออกมายังเป็นพวกหลงอำนาจซะมากกว่า มันเป็นเหตุผลที่ถูกหยิบยกขึ้นมาเพียงเพราะเขาอยากที่จะเป็นผู้สั่งการซะเองเท่านั้นแหละ มันเป็นการเรียกร้องต้องการของราคะตัณหาที่ถูกกระตุ้นให้กระสันขึ้นมาทางอารมณ์ของ **ego** หน่อยๆ ในตัวของเขาเองเท่านั้น

ผมไม่แน่ใจว่าบทความตอนที่คัดมาข้างๆ นี้อยู่ตรงส่วนไหนของหนังสือ **The Wisdom of Crowds** แต่ผมรู้สึกว่ามันมีอะไรบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดที่ผมกำลังร่ายอยู่ที่นี่ มันเป็นเรื่องเล่าเกี่ยวกับฝูงนกเป็ดน้ำ (มั้ง? ... เพราะผมไม่รู้จักจริงๆ ว่าไอ้เจ้าตัว **starlings** มันจะเป็นนกชนิดไหนเหมือนกัน :-))

A giant flock of starlings moves purposefully through the African sky, keeping its shape and speed while sweeping smoothly around a tree. From above, a bird of prey dives into the flock. As the starlings scatter, the flock seems to explode around the predator, but it quickly reassembles itself. As the frustrated predator dives again and again, the flock breaks up, re-forms, breaks up, re-forms, its motion creating an indecipherable but beautiful pattern. In the process, the hawk becomes disoriented, since no individual starling ever stays in the same place, even though the flock as a whole is never divided for long.

From the outside, the flock's movements appear to be the result of the workings of one mind, guiding the flock to protect itself. At the very least, the starlings appear to be acting in concert with each other, pursuing an agreed-upon strategy that gives each of them a better chance to survive. But neither of these is true. Each starling is acting on its own, following four rules: 1) stay as close to the middle as possible; 2) stay two to three body lengths away from your neighbor; 3) do not bump into any other starling; 4) if a hawk dives at you, get out of the way. No starling knows what the other birds are going to do. No starling can command another bird to do anything. The rules alone allow the flock to keep moving in the right direction, to resist predators and to regroup when divided.



ภาพที่เขาต้องการจะสื่อจริงๆ ก็คือ ภาพของฝูงนกที่เดินทางอพยพจากแหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่งตามฤดูกาลต่างๆ นั้น เราจะเห็นว่ามันบินเกาะกลุ่มกันไปอย่างมีระบบระเบียบที่ชัดเจน และแม้ว่าบางครั้งมันจะถูกจู่โจมโดยสัตว์นักล่าอย่างเหยี่ยว (หรือมนุษย์) จนทำให้พวกมันต้องแตกฝูงออกจากกันก็ตาม แต่แล้วทุกๆ ตัวในฝูงก็จะกลับมาบินเกาะกลุ่มกันอีกครั้งเสมอ เพื่อที่จะมุ่งหน้าไปยังทิศทางเดิมของพวกมันเองตลอดเวลา ... มีการจู่โจมอีกมันก็แยกย้ายกระจายกันอีก แล้วก็วกกลับมาวมกลุ่มกันใหม่อีก ... วนเวียนอย่างนี้เรื่อยไป

ฝูงนกที่ทำอย่างนี้ได้ ไม่ใช่เพราะมันมีเจ้าฝูงไว้คอยอวดอำนาจสั่งการตลอดเวลา แต่พวกมันปฏิบัติตัวไปตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมือนๆ กันก็คือ **1)** พยายามอยู่ให้ใกล้กับศูนย์กลางของฝูงมากที่สุด **2)** เว้นช่วงห่างจากนกตัวข้างๆ ประมาณ 2-3 ช่วงตัวเสมอ **3)** ต้องไม่บินไปชนหรือกระแทกนกตัวที่อยู่ใกล้ๆ **4)** หลบหลีกให้พ้นจากอันตรายทันทีที่ถูกจู่โจม ... การแยกย้ายกันบินหลบหลีกอันตรายแล้วกลับมาวมตัวกันใหม่นั้น นกแต่ละตัวไม่ต้องสนใจเรื่องของตำแหน่งแห่งที่เดิมที่มันบินผละออกมา ไม่มีความจำเป็นใดๆ ที่จะต้องเข้มงวดกับการรักษาตำแหน่งบินเดิมในฝูงของพวกมัน แต่นกทั้งฝูงก็สามารถที่จะกลับมาบินเกาะกลุ่มกันได้อีกเสมอหลังจากที่แยกย้ายผละกันออกไป ... ตรงจุดนี้เองที่นาย James Surowiecki เขาใช้คำว่า **coordination** มาเป็นคำอธิบายลักษณะการบินของนก starlings ตามเรื่องที่เล่า ... ส่วนผมเองเห็นความเกี่ยวข้องกันบางอย่างของคำว่า **central** กับคำว่า **coordinate** และคิดว่ามันมีส่วนที่สัมพันธ์กันกับเรื่องของ **decentralization** ที่กำลังเล่าอยู่นี้ ... เพราะคำว่า **coordinate** มาจากการวมกันของคำว่า **co-** ซึ่งเป็นคำ **prefix** หมายถึง "ร่วมกัน", กับคำว่า **ordinare** ในภาษา Latin ที่แปลว่า **to set in order** หรือการจัดการให้อยู่ในระบบระเบียบ ... **coordination** ที่เป็นคำนามจึงแปลว่า "การปฏิบัติงานที่มีความร่วมมืออย่างประสานสอดคล้องและมีระบบระเบียบร่วมกัน"

แต่โดยมากที่เราได้ยินได้ฟังมานั้นมักจะไม่ใช่ในทำนองนี้ ข้อเรียกร้องในเรื่องของ **decentralization** ส่วนใหญ่มักจะบ่งชี้ไปในทางที่แต่ละส่วนงานสามารถกำหนดระบบระเบียบของตนได้อย่างอิสระ และไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องขึ้นตรงต่อกันอีกต่อไป ... แทนที่จะเรียกว่า "การกระจายหน้าที่รับผิดชอบ" พวกท่านจะเรียกด้วยคำที่สร้างความอบอุ่นให้กับวิญญาณที่ตนเองว่า "การกระจายอำนาจ" แทน ... เก้าะต้องขอยืนยันตรงนี้ให้ชัดๆ เลยครับว่า "การกระจายอำนาจ" นั้นเขาไม่เรียกว่า **decentralization** แต่มันเป็น **disorganization** ซะมากกว่า ซึ่งถ้าให้ผมแปลคำนี้จริงๆ ผมก็จะแยกเป็น **dis-organ-ization** ท่อนหลังตัดออกเพราะเป็นแค่ **suffix** ในการสร้างคำนาม ดูให้ชัดๆ เฉพาะ 2 ท่อนแรกคือ **dis-** กับ **organ** เมื่อแปลรวมกันก็จะเป็น "การแยกร่างสลายวิญญาน" ... และจริงๆ แล้วคำว่า **disorganization** นี้มีคำแปลอย่างเป็นทางการตามพจนานุกรมว่า "destroying the organization, systematic arrangement, or unity of." ... มันคือการแบ่งแยกและทำลายต่างหาก !!

ผมยังเป็นคนหัวเก่าแบบ **Zhuqiosaurids** เสมอ หากสิ่งใหม่หรือแนวความคิดใหม่ยังไม่มื่ออะไรที่พัฒนา มากไปกว่าของเดิม ผมก็ไม่เห็นเหตุผลที่ตัวเองจะต้องยอมรับหรือปรับเปลี่ยนอะไรต่อมิอะไรให้เมื่อชีวิต การ **decentralize** แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ดีและถูกต้อง แต่หากปราศจากกระบวนการประสานงานทั้งในด้าน **process** และข่าวสารข้อมูล รวมไปถึงระบบการตรวจสอบที่ชัดเจนแล้ว มันยังเป็นตาบสองคมที่จะฟาดฟันมาใส่เราทั้งสองคมนั้นเสมอ ... เรื่องราวของระบบงานแบบ **decentralization** นั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ ซ้ำยังเป็นหัวข้อหนึ่งที่ผมหยิบยกขึ้นมาพูดไว้เมื่อ 10 ปีที่แล้ว โดยผ่านต้นร่างของแผนผังองค์กรที่ตั้งชื่อขึ้นมาในเวลานั้นว่า **The Circulatory Organization Chart** ... แผนผังที่หลาย ๆ คนเข้าใจว่าเป็นเพียง "งานทัศนศิลป์" ที่ออกแบบไว้สวยๆ โดยไม่สามารถสื่อความหมายให้กับมนุษย์องค์กรในวงกว้าง ... แต่ผมก็แค่ทำหน้าที่เพียงการนำเสนอขึ้นมาให้ "มหาชนแห่งปัญญา" ได้พิจารณาตัดสินเท่านั้น ...

# The Circulatory Organization

## ความเป็นมาและประวัติดั้งเดิม

มกราคมปี 1995 (พ.ศ.2538) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของความพยายามครั้งสำคัญภายในองค์กรของเราที่เตรียมจะเปิดสำนักงานสาขาขึ้นมาเพื่อจุดประสงค์ทางการตลาดและงานด้านบริการแก่ลูกค้า ... เป็นเวลา 10 ปีพอดีหากนับย้อนไปจากวันที่เขียนเอกสารฉบับนี้ ... และเป็นเวลาประมาณ 8 ปีนับจากวันที่ผมเริ่มทำงานในฐานะพนักงานบริษัทฯ อย่างเต็มตัว โดยเริ่มกันตั้งแต่การขนส่งสินค้า, การดูแลโกดัง, การขาย, งานธุรการด้านเอกสาร, งานระบบฐานข้อมูลทางการตลาด, และระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ ... ถึงจะไม่ใช่งานที่พนักงานมือดีที่สุดในองค์กร แต่ก็เพราะ "ชาติกำเนิดอำนาจ" ให้ผมมีโอกาสได้สัมผัสกับงานทุกๆ ด้านที่ตัวเองสนใจจะทดลองคิดและทดลองทำ ... แล้วหนึ่งในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในเวลานั้นก็คือการเข้าไปมีส่วนร่วมใน "การกำหนดแผนผังองค์กร" หรือ Organization Chart

## ทำไมแผนผังองค์กรถึงต้องเป็นรูป Pyramid !!?

ถ้าจะมองอย่างเป็นกลางๆ แล้ว แผนผังองค์กรที่เราเคยพบเห็นอยู่ทั่วๆ ไปก็คือระบบ decentralization ตามทัศนคติที่ผมบอกเล่าไว้แล้วนี่ คือกระจายออกจากศูนย์กลาง หรือกระจายลงมาจากศูนย์กลาง ดังนั้นเวลาที่เราเขียนให้เห็นระดับความสูงต่ำของ "อำนาจบังคับบัญชา" มันก็เลยมีรูปร่างคล้ายๆ กับ Pyramid แบบหัวแหลมๆ เรียวๆ แล้วมีตุ๊ดบานๆ ... ตุ๊ดที่ค่อยๆ บานออกมาเรื่อยๆ นั้นมาจากการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบออกไปเป็นสายงานต่างๆ โดยมอบหมายให้มีหัวหน้าสายงานนั้นๆ กับทีมงานย่อยๆ ลงมาเรื่อยๆ ตามลำดับชั้น ... ดูเหมือนไม่ได้มีอะไรที่ผิดปกติเลย ... ใชรีเปล่า? ... ทุกๆ อย่างก็ดำเนินไปในครรลองที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการ decentralization ทุกชั้นตอน!?

แต่ปัญหาก็คือมันแค่ "ดูเหมือนไม่มีปัญหา" เท่านั้นเองแหละครับ เพราะใส่ในที่แท้จริงแล้วก็คืออาการที่เรียกกันว่า Fiefdom Syndrome ซึ่งผมอยากจะแปลว่า "ระบบเจ้าขุนมูลนาย" ที่แฝงตัวอยู่ในระบบงาน ... สายงานต่างๆ ที่ได้รับการแบ่งความรับผิดชอบออกไปนั้น มักจะสร้างเครือข่ายการบริหารและการปกครองแบบ "เจ้าที่ดิน" ที่ปักปันอาณาจักรของตัวเองไว้อย่างเหนียวแน่น และถือเอาส่วนงานของตนเองนั้นเป็นอาณาบริเวณต้องห้ามที่ผู้ใดจะรุกล้ำก้าเกินเข้ามาก่อนได้รับอนุญาตไม่ได้เลย ... ตรงนี้เองที่ทำให้การประสานงานในระดับปฏิบัติการขาดหายไป ทั้งๆ ที่พนักงานในระดับปฏิบัติการนั้นมักจะต้องมีอิสระที่คาบเกี่ยวกันระหว่างสายงานเสมอ อย่างเช่นฝ่ายขายและฝ่ายบัญชี พนักงานเก็บเงินกับฝ่ายธุรการงานเอกสาร ฝ่ายจัดส่งสินค้าและฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายการเงิน ฯลฯ สารพัดสารเพที่ใครๆ ก็พอจะนึกออกมาได้แหละครับ ... การแบ่งแยกดินแดนออกไปสร้างเป็นเขตหวงห้ามขึ้นมาในระบบงานขององค์กรนี้เอง ทำให้การสื่อสารจำเป็นที่จะต้องไหลขึ้นๆ ลงๆ ไปตามสายงานบังคับบัญชาก่อนที่จะเล็ดข้ามสายงานไปได้ตรงระดับบนๆ หรือในระดับ "เจ้าที่ดิน" เท่านั้น แล้วก็ค่อยไปไหลขึ้นๆ ลงๆ ในอีกสายงานหนึ่งต่อไป ... การที่ฝรั่งตาน้ำข้าวเรียกร้องให้สร้าง "องค์กรแนวราบ" ขึ้นมานั้น ก็เพราะพวกเขาเข้าใจว่ามันจะช่วยลดเวลาของการสื่อสารแบบไหลขึ้นๆ ลงๆ ในแต่สายงานได้นั่นเอง ... เก้าะพอมคิดมาถึงแค่นี้ก็อุทานออกมาว่า "โง่ชิบหาย !!"

ปัญหาที่แท้จริงของแผนผังองค์กรแบบ Pyramid เดิมๆ ที่เราเคยพบเห็นกันก็คือ มันถูกเขียนออกมาแบบระนาบ 2 มิติต่างหาก เพราะมนุษย์องค์กรส่วนใหญ่ดันไปเชื่อว่ามันจะเข้าใจกันได้ง่ายกว่าแบบอื่น ๆ ทั้ง ๆ ที่ไม่เคยมีใครทดลองเขียนแบบอื่นเลย !! ... ภาพระนาบ 2 มิติที่ว่านั้นในทางสถาปัตยกรรมเราเรียกว่า "ภาพตัดขวาง" ซึ่งปกติมีไว้เพื่อสื่อสารกับ "นายช่าง" ไม่ใช่

งานเขียนแบบสำหรับให้บุคคลทั่วๆ ไปเขาดูกัน ส่วนที่เอาไว้อธิบายตามหน้าหนังสือพิมพ์หรือทำเป็นป้าย cut-out นั้นเขาเขียนเป็นแบบ 3 มิติที่เรียกกันว่า Perspective ต่างหาก เพราะมันจะสื่อสารให้เห็นภาพของมิติที่ตื้นลึกสูงเตี้ยได้อย่างชัดเจนมากกว่า ... เพราะฉะนั้นการเขียนแผนผังองค์กรแบบภาพตัดขวางของ Pyramid ที่ผ่านมานั้น มันจึงสร้างปัญหามากในระดับของการสื่อสารและความเข้าใจของทุกๆ คน และทำให้มนุษย์องค์กรส่วนใหญ่มองระบบงานขององค์กรเป็นแบบแยกส่วนทางแนวตั้ง คือแยกเป็นแต่ละสายงานหรือแต่ละแผนก กับทั้งสร้างความรู้สึกแบ่งแยกทางแนวขวางเป็นลำดับชั้นที่สูงต่ำไม่เท่าเทียมกัน ... การรณรงค์ให้ลดระดับชั้นขององค์กรจนเป็นแนวราบนั้น ส่วนหนึ่งจึงเป็นเรื่องของการชดเชยค่าเสียความรู้สึกให้กับ ego ของพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยนั่นเอง เพราะชื่อของพวกเขาที่ปรากฏอยู่ในแผนผังนั้นมันช่างต่ำต้อยจนด้อยคุณค่าทางความรู้สึกเป็นอย่างมาก ประกอบกับในระดับปฏิบัติการแล้วก็มองว่า พวกเขาน่าจะประสานงานกันได้ง่ายขึ้นกว่าการที่ต้องรายงานขึ้นๆ ลงๆ ไปตามสายงานต่างๆ ที่พวกเขามีโอกาสเจอเจอตัวเองอยู่เกือบตลอดเวลาอยู่แล้ว ... ผู้บังคับบัญชาทั้งหมดจึงเปรียบเสมือนส่วนเกินของการประสานงาน!!

บังเอิญว่าผมมีโอกาสได้รำเรียนมาในด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์อยู่บ้าง และเคยรู้ว่าภาพเขียน 2 มิติที่มันมีอยู่ด้วยกัน 2 ระนาบคือ "ภาพตัดขวาง" นั้นเป็นระนาบทางแนวตั้งหรือแนวตั้ง ส่วนอีกระนาบหนึ่งเป็นระนาบทางแนวนอนที่สมมุติว่าเรามองภาพนั้นลงมาจากด้านบน ... เรียกตามภาษาการเขียนแบบว่า Plan แต่เขาเรียกเป็นภาษาไทยแบบไม่อายนักภาษาว่า "แผนผัง" ... เก๊าะแล้วทำไม "แผนผังองค์กร" ถึงไม่ยอมเขียนด้วยภาพที่มองลงมาจากข้างบนบ้างล่ะ?!!

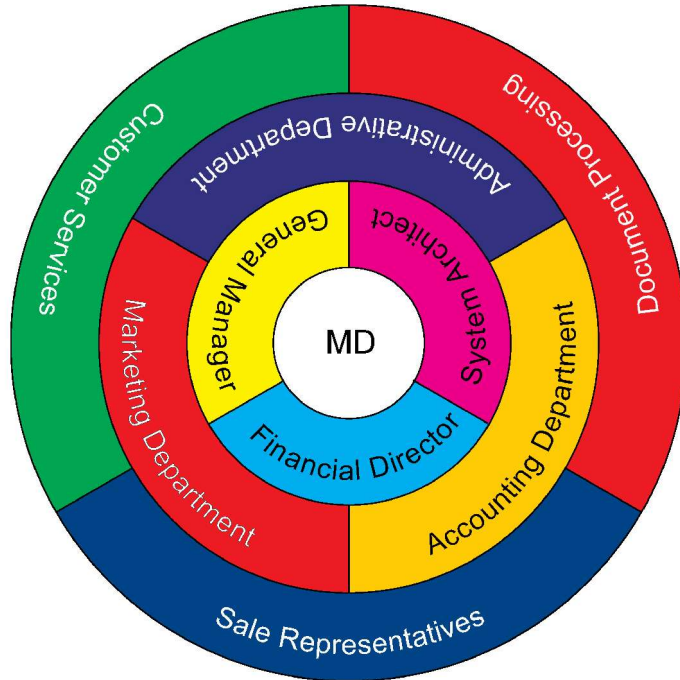
ในระดับของการปฏิบัติงานจริงๆ นั้น ทุกๆ ส่วนงานยังต้องมีอะไรที่คาบเกี่ยวในเรื่องเดียวกันอยู่เสมอ และจำเป็นที่จะต้องประสานงานทั้งในด้านของกระบวนการและข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายบริหารที่มันแต่นั่งดูรายงานอยู่ข้างในนั้นสามารถรับรู้ถึงสถานการณ์ที่แท้จริงอย่างถูกต้องและรวดเร็ว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆ ต่อไป ... การอธิบายปรากฏการณ์นี้ด้วย "ภาพตัดขวาง" มันจึงเป็นเรื่องผิดวิสัย เพราะการเชื่อมประสานกันของระดับปฏิบัติการ จะไม่สามารถถูกสำแดงออกมาในแผนภูมิแบบภาพตัดขวางของ Pyramid นั้นได้เลย เนื่องจากแนวเชื่อมของการประสานงานนั้นมันถูกบดบังอยู่เบื้องหลังของแผนภูมิ ซึ่งจะสามารถมองเห็นได้จริงๆ ก็ด้วยการมองภาพขององค์กรจากระนาบอื่น นั่นก็คือการมองลงมาจากด้านบนเช่นเดียวกับการมองแบบแปลน (Plan) นั่นเอง !!

ความจริงก็คือ โครงสร้างขององค์กรทั้งหมดจะต้องถูกแทนด้วยภาพ 3 มิติ การเลือกใช้ภาพตัดขวางมาเป็นตัวอธิบายด้วย Line of Authority นั้น ถือว่าเป็นวิธีคิดที่ถูกต้อง แต่เพราะมันเขียนไม่ครบทุกด้านของภาพที่เป็นจริงๆ ของการปฏิบัติงาน มันจึงทำให้ทุกอย่างผิดพลาดและผิดเพี้ยนมาโดยตลอด ในขณะที่การมองจากด้านบนลงมาจะช่วยให้เราเห็นครบทุกด้านพร้อมๆ กัน โดยสิ่งเดียวที่ขาดหายไปจาก "แบบแปลน" ก็คือระดับความสูงต่ำของแต่ละตำแหน่งในแผนผังเท่านั้น ... แต่ว่าเราก็กำลังเห่อเรื่อง "องค์กรแนวราบ" อยู่แล้วไม่ใช่หรือ? ระดับความสูงต่ำจึงไม่ใช่ประเด็นที่ควรจะถูกหยิบยกขึ้นมาอีก

ผมกล้าที่จะบอกไว้ตรงนี้เลยว่า แม้ว่าจะมีองค์กรใดก็ตามที่สามารถลดลำดับชั้นของการบังคับบัญชาลงมาจนแนวราบระนาบเดียวแล้วก็ตาม หากไม่ยอมเปลี่ยน "มุมมอง" ของแผนผังองค์กร โดยยังดันทุรังที่จะเขียนเป็นแบบ "ภาพตัดขวาง" ต่อไป ... องค์กรนั้นๆ จะไม่มีทางหลุดรอดจากบ่วงกรรมของ Fiefdom Syndrome ไปได้อย่างเด็ดขาด !!

ทั้งหมดนี้ก็คือ concept เบื้องต้นก่อนที่ผมจะตัดสินใจเขียน Organization Chart ด้วย "มุมมองใหม่" ที่ไม่มีใครคนไหนในโลกธุรกิจเขาคิดที่จะเขียนกัน ... มันอาจจะดูพิลึกพิลั่นเกินกว่าที่หลายๆ คนจะสามารถยอมรับในความถูกต้องของมันได้ตั้งแต่ครั้งแรกที่พบเห็น เพราะผมกำลังจะบอกว่า "ภาพตัดขวาง" ที่ทุกคนเคยเห็นมานั้น มันไม่ใช่ภาพตัดขวางของ Pyramid แต่เป็นภาพตัดขวางของ "กรวยกลม" ต่างหาก!! ... มันไม่มี Line of Authority ... มันมีแต่ Cone of Responsibility เท่านั้น!!

แล้วนี่ก็คือ "ภาพต้นร่าง" ของ Circulatory Organization Chart ที่เขียนออกมาจากจินตนาการล้วนๆ เมื่อ 1 ทศวรรษที่แล้ว ...



จะเห็นว่ามันถูกแบ่งออกเป็นลำดับชั้นเพียง 3 ชั้นเท่านั้น ซึ่งผมถือว่าเป็นจำนวนลำดับชั้นที่พอเหมาะพอดีที่สุดแล้ว ตรงศูนย์กลางนั่นคือ MD หรือ CEO หรืออะไรก็แล้วแต่ที่อยากจะเรียก ทำหน้าที่เป็นเพียง decision maker เท่านั้นเอง เกือบจะไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับการทำงานใดๆ เลย สำหรับลำดับชั้นที่เห็นทั้ง 3 ก็คือ 1) Policy 2) Planning และ 3) Performing โดยแต่ละส่วนที่เห็นในแผนผังนั้น จะต้องมีส่วนของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ช่องทางเสมอ เพื่อช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ถูกฝังตัวลงไปกลายเป็นส่วนหนึ่งของ routine ซึ่งจะแตกต่างจากวิธีเขียนแผนภูมิแบบเดิมที่ฝ่ายบริหารทุกคนได้รับข้อมูลจากเฉพาะสายงานของตัวเองเท่านั้น และโดยแผนผังแบบนี้ MD จะได้รับข้อมูลจากทั้ง 3 ส่วนงานพร้อมๆ กัน ซึ่งจะทำให้การบิดเบือนข้อมูลโดยส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งไม่สามารถที่จะทำได้ เพราะความเชื่อมโยงของระบบงานจะทำให้สถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนงานหนึ่งส่งผลกระทบต่อและปรากฏออกมาให้เห็นได้จากอีกส่วนงานหนึ่งด้วยเสมอ

อย่างไรก็ตาม "ภาพต้นร่าง" นี้ยังเป็นเพียง idea ดิบๆ ที่ไม่ได้รับการปรุงแต่งใดๆ เลย มันเป็นเพียงเงาสะท้อนของแนวความคิดที่ต้องการจะเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติในการปฏิบัติงานของมนุษย์องค์กรทั้งหลายเท่านั้น มันเป็นภาพสะท้อนที่แสดงออกให้เห็นว่าไม่มีส่วนประกอบหนึ่งใดในองค์กรเลยที่จะมี "อำนาจ" อย่างสิ้นหลาม เพราะทั้งหมดจะถูกค้ำคานกันด้วยรูปแบบการปฏิบัติงานที่ไขว่โยงเป็น "สามเส้า" ตลอดเวลา ดังนั้น เสียงสะท้อนส่วนใหญ่จึงมักจะเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันในส่วนของ Line of Authority ที่ผมตั้งแต่งรังเกียจมาตั้งแต่แรก เพราะผมเลือกที่จะแสดงแผนผังของผมด้วย Area of Responsibility มากกว่า ... การเรียกร้องอยากให้เห็น Line of Authority ในแผนผังองค์กรนั้นเป็นเรื่องของ ego ที่ยังหาความอึดเอิบทางจิตวิญญาณในด้านอื่นไม่ได้ จึงหันกระหายที่จะมองหาคุณค่าของตัวเองจากการย้ายความเป็นมนุษย์ของคนอื่นๆ ที่ร่วมงานอยู่ด้วยกัน ... มันสำคัญแค่ไหนกับการที่จะได้เห็นว่ามีใครมีตำแหน่งสูงหรือต่ำกว่ากันในแผนผัง? ... แต่ก็มีสิ่งหนึ่งที่มนุษย์องค์กรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจก็คือ Line of Authority เป็นเพียง "อำนาจ" แบบ static ในขณะที่ Area of Responsibility จะมี "อิทธิพล" แบบ dynamic ซึ่งจะมี

ประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานมากกว่าอย่างที่ไม่ใช่ "อำนาจ" ใดๆ ในองค์กรจะสามารถเทียบกันมันได้เลย !!

เอาละ !! ... ลองย้อนกลับไปคิดว่า **decentralization** แล้วมาเทียบกับแผนผังแบบ **Circulatory Organization Chart** อีกครั้ง ... จะเห็นว่ามันมีความต่อเนื่องระหว่าง 2 แนวความคิดนี้อยู่อย่างชัดเจน มันเป็นความลงตัวอย่างสมบูรณ์แบบทั้งในรูปของคำศัพท์ที่ใช้ คำอธิบายของขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการลบความไม่สมประกอบทางจิตวิญญาณของ **ego** ห่วยๆ ที่อยากจะเห็นตัวเองได้ยื่นชื่อคนอื่น ๆ ที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ... มันคือภาพของแผนผังที่สามารถมองว่าเป็น "องค์กรแนวราบ" ก็ได้ ... สามารถมองว่าเป็น **top view** ของ "กรวยกลม" ที่ยังอาจจะจินตนาการถึงระดับความสูงต่ำของแต่ละส่วนก็ได้ เพราะเรายังสามารถเขียนเป็น "ภาพตัดขวาง" ในแบบเดิมๆ ได้อีกอย่างน้อย 3 ภาพด้วยกัน เพื่อที่จะเห็นให้ครบทุกมุมมองของ "กรวยกลม" อันนี้ ... นอกจากนั้นมันก็ยังสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของสัมพันธ์กันของทุกๆ ส่วนงานที่จะส่งผลกระทบต่อถึงกันและกันตลอดเวลาอีกด้วย ... คำว่า **System Architect** ที่เห็นในแผนผังนี้ จึงเป็นความตั้งใจที่จะใส่ไว้ให้รับรู้ไว้ว่า "ทุกๆ องค์กรจำเป็นที่จะต้องได้รับการออกแบบกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นจริงเสมอ" โดยตำแหน่งนี้ต้องถือเป็นส่วนหนึ่งในระดับนโยบายขององค์กรด้วย !!

สิ่งหนึ่งที่ยังเป็นปัญหานับตั้งแต่วันที่แผนผังนี้ถูกนำเสนออีกคือ เราจะใส่ชื่อของพนักงานแต่ละคนเข้าไปยังใ้ในแผนผังรูปร่างประหลาดๆ นี้ ... เราจะกำหนด **Area of Responsibility** ให้กับแต่ละบุคคลยังใ้ในเมื่อความคาบเกี่ยวของงานในระดับปฏิบัติการทุกส่วนมันไขว้โยงถึงกันอย่างแยกไม่ออก ... ผมไม่รู้!! ... เพราะผมไม่รู้ว่าจะใส่เข้าไปทำไม?!! ... นี่คือความสัจธรรม !!

การกำหนดตัวบุคลากรลงไปประจำตำแหน่งอย่างชัดเจนนั้น จะส่งผลให้แผนผังองค์กรถูกแช่เย็นเป็นศพพันปี มันจะทำให้เกิดการแบ่งแยกแบบ **Fiefdom Syndrome** อย่างที่ **COO** ของ **Microsoft** เขาเรียก หรือที่ผมเคยใช้คำว่า **Ostrich Effects** (ปรากฏการณ์นกอกระจอกเทศ ที่ทุกคนเอาแต่มุดหัวอยู่ในรูที่มีชื่อตำแหน่งของตัวเองเท่านั้น) โดยที่มันไม่ได้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับ "การปฏิบัติการกิจหนึ่งๆ" ซักนิดเดียวเลย!!

ผมมององค์กรทั้งองค์กรว่าเป็น **dynamic system** ที่ไม่จำเป็นว่าเราจะต้องใช้บุคลากรคนเดิมหรือคนเดียวทำในทุกๆ หน้าที่ของ **field** ที่มีชื่อเรียกเฉพาะของมัน อย่างเช่น **Financial, Marketing, Administration, Customer Services**, หรืออื่นๆ แต่เราจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนหน้าที่หลักกับหน้าที่รองของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับแต่ละภารกิจที่ต้องการ ... เราควรจะต้องสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นไปในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ใช่สร้างองค์กรขึ้นมาเพื่อชื่อโลมจิตใจที่ไร้สาระของชื่อเรียกประจำตำแหน่งของแต่ละคน ... มุมมองที่แตกต่างอย่างแท้จริงของ **Circulatory Organization Chart** จึงไม่ใช่แค่การเปลี่ยนจาก "ภาพตัดขวาง" ไปเป็น "ภาพแบบแปลน" เท่านั้น แต่มันคือการเปลี่ยนทัศนคติต่อระบบการทำงานทั่วทั้งระบบ มันคือการลบล้าง **ego** ของมนุษย์องค์กรที่มักจะขัดขวางประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ... สาเหตุสำคัญที่มันไม่สามารถจะถูกยอมรับได้ง่ายๆ ก็คือ ... **ego** ของทุกคนหายไป !!

อีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ระบบงานแบบนี้มีความเป็นไปได้ก็น้อยมากก็คือ มันเป็นระบบงานที่ต้องการบุคลากรที่มีความพร้อมในหลายๆ ด้าน มีศักยภาพในการพัฒนาตัวเองสูง และมีระบบผลตอบแทนที่ยืดหยุ่นมากกว่าระบบเงินเดือนหรือการให้รางวัลที่ปฏิบัติกันต่อๆ มาในโครงสร้างทางวัฒนธรรมที่เก่าแก่เกินกว่าศตวรรษนี้ของพวกเราทุกคน ... แต่ว่า ... สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ก็คือสิ่งที่ไม่มีความเป็นไปได้ต่อทุกๆ เงื่อนไขและสถานการณ์ ... ในขณะที่สิ่งที่มีเงื่อนไขของความเป็นไปได้ก็คือสิ่งที่มีทางเป็นไปได้เสมอ ... การสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมาไม่ได้สำคัญที่มันยากหรือง่าย แต่สำคัญที่เราจะยอมสร้างมันขึ้นมาหรือไม่ต่างหาก!! ... และที่สำคัญที่สุด ... ระบบงานแบบนี้สร้างโดยคนๆ เดียวไม่ได้ !!

## 3dM: The Three Dimensional Management

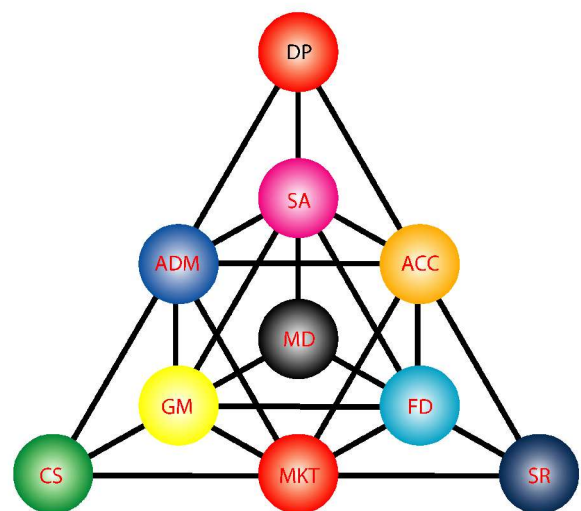
Circulatory Organization Chart ที่เห็นนั้นคือ version แรกของการเขียนแผนผังองค์กรในรูปแบบใหม่ ซึ่งผมยืนยันว่ามันคือรูปแบบที่เรียบง่ายที่สุดแล้วสำหรับการสื่อความหมายของแนวความคิดทั้งหมดในการบริหารจัดการ ... แต่ใครจะเชื่อว่า Pyramid อันศักดิ์สิทธิ์ที่เคยเชื่อกันมาตลอดศตวรรษนั้นมันจะมีพื้นฐานเป็นรูปวงกลมอย่างที่เห็น ... มันจะกลมเป็นกรวยอย่างนั้นไปได้ยังไง?! ... ใครที่ไม่คุ้นเคยกับระบบการเขียนแบบ 2 มิติของภาพ 3 มิติคงจะงงและยอมรับกับมันได้ยากอยู่เหมือนกัน :-)

ผมไม่ค่อยเข้าใจเหมือนกันว่าทำไมมนุษย์ถึงชอบที่เห็นรูป 3 เหลี่ยม พวกฝรั่งที่เผยแพร่วัฒนธรรมของตัวเองผ่านสัญชาติญาณทางเพศของสัตว์มนุษย์ด้วยกันนั้น ถึงกับเคยเขียนแผนผังองค์กรออกมาเป็นรูป Pyramid หัวกลับด้วยซ้ำไป แล้วแอบอ้างทฤษฎีว่าความต้องการของตลาดและลูกค้าต่างหากที่เป็นใหญ่ที่สุด โดยผู้บริหารควรที่จะต้องคอยรับรู้อับฟังเรื่องราวจากฝ่ายปฏิบัติการ ... ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงต้องทำหน้าที่คอยให้การสนับสนุน ไม่ใช่เอาแต่สั่งการเหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติกันมา ... แล้วอิตาเลียนั้นก็จัดการเขียนแผนผังองค์กรออกมาใหม่ในรูปร่างคล้ายกางเกงในของเมียมันเอง!!

เรื่องที่ดีที่สุดก็ยังเป็นเรื่องที่ดีที่สุดแหละ ในเมื่อปัญหาเดิมมันอยู่ที่ "มุมมอง" ที่เราใช้ "ภาพตัดขวาง" ซึ่งเป็นภาพที่ผิดมิติมาใช้แทนคำอธิบายระบบการปฏิบัติงาน ไอ้ที่จะจับมันไปกลับหัวกลับหางยังไงก็ไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาอยู่ดี ... ถูกมั๊ย? เพราะที่จะต้องเปลี่ยนจริงๆ ก็คือ "มุมมอง" และ "ทัศนคติ" ต่อระบบงานที่แท้จริง

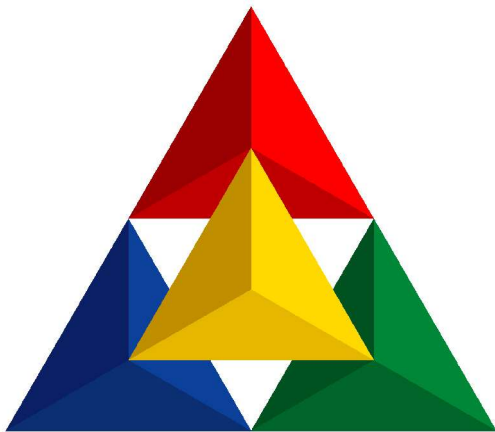
การกลับหัว Pyramid น่าจะเกิดจากความต้องการของบุคลากรระดับ "จับกั๊ง" ที่ต้องการปกครององค์กรด้วยระบบคอมพิวเตอร์ คือเป็นเผด็จการโดยชนชั้นกรรมาชนแทนระบบเจ้าขุนมูลนายเดิม แล้วก็น่าจะไม่ใช่กรรมาชนในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง เพราะคนที่คลุกคลีอยู่กับงานโครงสร้างจะรับรู้ได้ในทันทีว่า โครงสร้างใดๆ ก็ตามที่รากฐานมันเรียวๆ แหลมๆ ยังกับ clitoris นั้น จะไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะรองรับองค์ประกอบด้านบนๆ ที่บานออกไปอย่างไม่รู้จบได้เลย ... แผนผังแบบที่สอบเข้าทางด้านบนนั้นเป็นความคิดที่ถูกต้องแล้ว เพราะความมั่นคงของโครงสร้างต้องมาจากรากฐานที่แข็งแรงและแผ่กว้างออกไปอย่างสมดุลย์จากศูนย์กลางเสมอ ... ผู้นำที่ว่าต้องทำหน้าที่สนับสนุนแทนการสั่งการนั้นก็คือลูกค้าหรือตลาดอีกนั่นแหละ เพราะหากปราศจากรากฐานเหล่านี้แล้ว องค์กรไหนๆ ก็ไม่สามารถตั้งอยู่ต่อไปได้

แต่ก็เพราะมีเสียงเรียกร้องที่จะเห็น Line of Authority ในแผนผัง กับยังอยากจะเห็นรูปทรง 3 เหลี่ยมขององค์กรที่ทุกคนคุ้นเคยนั้นแหละที่ทำให้ผมย้อนกลับมาตั้งเป็นโจทย์ให้ตัวเองคิด ... ผลลัพธ์ที่ได้ไม่สวยเหมือนกับรูปวงกลมที่เห็นในครั้งแรกหรอกครับ เพราะมันเข้าใจยากกว่ากันเยอะทีเดียว ... แต่สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการแก้โจทย์ข้อนี้ก็คือ Logo ของบริษัท ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างถาวรโดยการนำเสียงหนึ่งของแผนผังองค์กรแบบใหม่มาใช้เป็นสัญลักษณ์ของบริษัท ... มันดูคล้ายกับโครงสร้างของโมเลกุลที่เกิดจากการเกาะเกี่ยวกันของอะตอมต่างๆ ที่ประกอบกันเป็นทั้งมวลสารทั้งมวลนั้นขึ้นมา



โดยความสัตย์จริงแล้ว ผมไม่ได้มีเจตนาที่จะทำให้ภาพมันออกมาดูยุ่งยากกว่าที่ควรจะเป็น แต่ความสับสนวุ่นวายทั้งหลายเหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กรทั่วๆ ไปนั่น เป็นเพราะมนุษย์องค์กรมักแต่ไปสนใจสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องการขีดเส้น **Line of Authority** ลงไป รังแต่จะทำให้เกิดความไขว่เขวและไม่ตรงประเด็นกับเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่องค์กรหนึ่งๆ ต้องการ ... "**ภาพตัดขวาง**" ที่ทุกคนเคยพบเห็นนั้น สร้างความเข้าใจผิดต่อระบบงานมานานนับศตวรรษ ส่วนหนึ่งก็เพราะมนุษย์องค์กรมักแต่ไปสนใจในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวระบบงานที่แท้จริงนั่นเอง ... ความรู้สึกที่ว่าแต่ละส่วนงานมีการแบ่งแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ทำให้การประสานงานในระดับปฏิบัติการกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก เพราะคนเรามักแต่ไปยึดติดอยู่กับเส้นสายเฉพาะที่ปรากฏให้เห็นในแผนผังแบบเดิมๆ เท่านั้น ... แต่หากจะขีดทุกๆ เส้นที่จำเป็นต่อการประสานงานลงไปให้ครบ ผมรับประกันได้เลยว่า "**ภาพตัดขวาง**" ของแผนผังแบบเดิมจะดูยุ่งยากกว่าแบบ "**โมเลกุล**" ที่ผมเขียนไว้หน้าซะอีก :-)

ดังนั้นเอง หากจะให้ทุกคนมองเห็นภาพ 3 เหลี่ยมขององค์กรอย่างที่โหยหากันหนักกันหนาแล้วละก็ ผมจำเป็นที่จะต้องเขียนภาพ 3 มิติในระนาบ 2 มิติให้ได้ ... ฎริเปล่า?! ... ก็ในเมื่อแผนผังแบบที่ผมใช้มันเป็นการมองลงมาจากด้านบนไม่ใช่ด้านข้าง ซึ่งการจะมองให้เห็นความสัมพันธ์แบบทั่วระบบให้เข้าใจง่าย มันก็ไม่มีทางอื่นที่ดีไปกว่าการอธิบายด้วยภาพของ **Area of Responsibility** โดยการลบเส้น **Line of Authority** ทั้งหมดนั้นทิ้งไป ... แถมด้วยการเติมแสงเงาอีกนิดหน่อยเพื่อแก้ปัญหาภาพแบนๆ ให้มันดูมีโทนมิติขึ้นมา ... แล้วนี่ก็คือภาพที่ใช้อธิบายเจ้าโครงสร้างโมเลกุลนั้นอีกทอดหนึ่ง ...



มันคือ Prism 4 ก้อนที่ประกบกันอยู่ และหากตัดออกมาดูเป็น "**ภาพตัดขวาง**" ที่ระดับใดเราก็จะได้รูป 3 เหลี่ยมที่คุ้นเคยกันเหมือนที่ขอบอกขอบใจมานานแสนนาน ... แต่ก็จะมีมิติด้านใดด้านหนึ่งที่จะครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งระบบ เพราะมันจะต้องดูประกบกันทั้ง 3 ด้านเท่านั้น ... การสรุปรวบยอดให้เห็นระบบงานทั้งหมดในภาพเดียวจึงต้องปรับมุมมองให้เป็นแบบแปลนที่มองลงมาจากด้านบนแทน เพื่อที่เราจะสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ที่อยู่ "**เบื้องหลัง**" ของ**ภาพตัดขวาง** แต่ละด้าน ... ลองกลับไปเสิร์จเจ้าโมเลกุลภาพเดิม นั้น ด้วยความรู้สึกแบบ **Area of Responsibility** อีกครั้ง เพราะผมชี้แจงใส่พวกตู่่มๆ ก้อนๆ นั้นลงไปใน Prism ของ

ผมนี้แล้วละ ... ถ้าจะบอกว่าแผนผังองค์กรแบบที่ผมเขียนนี้เป็นงานแบบ "**ทัศนศิลป์**" ผมก็ต้องยอมรับครับว่ารูป Prism นี้เป็นภาพที่เกิดจากความตั้งใจทำให้สวยงามกว่าการสร้างขึ้นมาจาก **concept** ล้วนๆ :-) ... เพราะมันเป็น Logo ที่ผมเคยนำเสนอไปใช้งานใน **web site** ส่วนตัวที่ทำสนุกๆ กับเพื่อนๆ ใน Internet มาแล้ว หลังจากที่เขียนมันขึ้นมาแทนคำอธิบายระบบงานแบบ 3 มิติที่คิดเอาไว้ทั้งหมด ... จากนั้นก็เลยตั้งชื่อให้กับมันว่า 3dM ... ย่อมาจาก The Three Dimensional Management ... **โลกขององค์กรในความคิดแบบของผม มันก็เลยไม่ใช่แบนแต่แค่แค่ 2 มิติอีกต่อไป!!**

## ZHUQiDOX : The Formative Years

ก่อนปี 1995 หนังสือหนังสือที่ผมเลือกสรรมาอ่านส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือแนวจิตวิทยา หรือไม่ก็แนวปรัชญา มีการหยิบๆ จับๆ หนังสือประเภทธุรกิจอยู่บ้างเหมือนกัน แต่ก็ดูจะไม่ค่อย "ต้องจริต" กันซักเท่าไร :-)

ในช่วงเวลาที่ผมใช้ความคิดอยู่กับ Organization Chart นั้นถือเป็นจุดหักเหที่ทำให้ผมต้องเดินเข้าเดิน ออกกับร้านตำราราวกับเป็นบ้านที่สองบ้านที่สามประมาณนั้นเลย ... มันอาจจะเกิดจากสำนึกเล็กๆ อยู่ว่า ตัวผมเองไม่ได้ร่ำเรียนมาในสายธุรกิจโดยตรง เพราะผมดันไปชอบใจกับการขีดเขียนลวดลายและการวาด ภาพจากจินตนาการในสมองของตัวเองซะมากกว่า ก็เลยเลือกที่จะร่ำเรียนมาในด้านของการออกแบบ สถาปัตยกรรม ... ซึ่งถึงทุกวันนี้ ผมก็ยังเชื่อเสมอว่ามันคือความบังเอิญที่โชคดีเป็นอย่างมาก ...

Circulatory Organization Chart คือผลงานการออกแบบแผนผังองค์กรที่ผมเองรู้สึกสนุกกับมัน อยู่น้อยที่สุดมันก็ไม่เหมือนกับของใครเลย นั่นเป็นความสนุกในอันดับแรก :-)

และการที่มันสามารถอธิบายระบบการทำงานแทนตัวหนังสือหรือคำพูดได้เป็นร้อยเป็นพันนั้นก็ต้องถือว่าเป็นความสนุกอันดับต่อมา ... แต่ที่สนุกที่สุดก็น่าจะเป็นเพราะมันก่อให้เกิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาจากหลักปรัชญาล้วนๆ และนั่นคือเหตุผลที่มันมีคำตอบให้กับระบบทั้งระบบ ... และแม้ว่าคำตอบนั้นจะขัดแย้งกันในภาคทฤษฎีของอีกหลายค่ายหลายสำนัก แต่มันก็สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติในโลกของความเป็นจริงเสมอ ... ภาพวงกลมที่ว่านั้นวาดออกมาจากคำพูดของ Jiddu Krishnamurti ... หนึ่งในจำนวนนักคิดที่เคยถูกเชื่อว่าเขาคือ "พระศรีอารีย์"

"The center is only when there is focusing of attention. The center is formed when periphery is argitated. The center is formed as a point on the periphery. These peripheral points are one's name, one's property, one's wife, fame. These points are constantly being strengthened. There is movement all the time at the peripheral points. There is a constant fear of the breaking of these points. ... If I start from the center, to investigate, where is the center from which to start? There is no center, but only the field. **Except for the periphery there is no center. The fences to the field create the center.** I only know the center because of the fence, the periphery. The fences are the points of attention, the limits that create the center. Remove these fences. Where is the center?"

J. Krishnamurti

ความสนุกของหนังสือปรัชญาก็คือมันอ่านไม่รู้เรื่อง ยิ่งถ้าเป็นหนังสือปรัชญาภาษาต่างดาวด้วยแล้ว ความไม่รู้เรื่องจะยิ่งวนเวียนอยู่ในสมองของเรอย่างเมามันมาก ... หนังสือที่อ่านรู้เรื่องคือหนังสือที่มันบอกเรื่องเดิมๆ ที่เรารู้อยู่แล้ว ... นั่นคือเหตุผลที่มีบางคนแนะนำว่า ถ้าต้องการที่จะรู้จักใครซักคน ให้สังเกตจากหนังสือที่เขาคนนั้นอ่านเป็นประจำ เพราะคนเราชอบอ่านในสิ่งที่สอดคล้องต้องจริตกับตัวเอง ... ไม่งั้นมันจะชอบเข้าไปได้อย่างไร ... ถูกมั๊ย? ... เก้าะบังเอิญว่าผมชอบเล่มที่ตัวเองอ่านแล้วไม่ค่อยจะรู้เรื่อง หลายๆ ครั้งมันจึงมักจะมีข้อสรุปหรือข้อคิดแบบผิดๆ แผลงๆ ออกมาเฮฮาแก่นเล่นอย่างที่เราเห็นอยู่ทุกวันนี้

ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะผมไม่ยอมให้ใครรู้ว่าผมกำลังคิดอะไร เพราะตัวผมเองยังไม่รู้เลยว่าตัวเองกำลังคิดอะไรอยู่เลยนี่นา แล้วจะไปยอมให้คนอื่นมารู้ดีกว่าตัวเองได้ยังไง? :-)

... แต่อีกส่วนหนึ่งเพราะผมไม่คิดว่าตัวผมเองควรจะเป็นคนประเภทไหนเพียงประเภทเดียว เพราะว่าผมยังมีชีวิตที่สามารถกระโดดโลดเต้นทางจิตวิญญาณได้อย่างชุกชอนเหมือนเด็กๆ ที่ยังไม่ฝังรากของอัตตาอย่างแน่นหนาถาวร ... เพราะเราไม่ยอมเป็นอะไรซักอย่าง เราจึงสามารถที่จะเป็นทุกอย่าง ... นั่นคือ

ความเป็นจริงของชีวิต ... ทำไมเราถึงต้องยอมละทิ้งทุกๆ อย่างเพียงเพื่อจะเป็นอะไรก็ได้แค่อย่างเดียว?!! ผมไม่คิดว่าคนเราควรจะทำธุรกิจชีวิตที่ขาดทุนแปดปีขนาดนั้น ... ไร้ว่า?



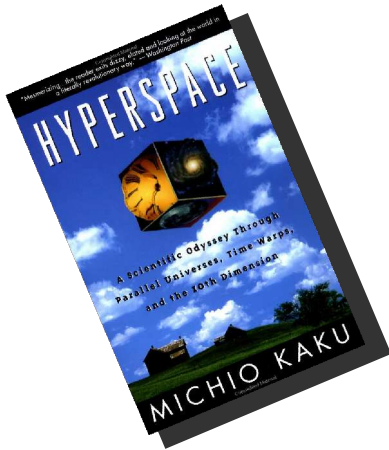
แนวความคิดและหลักการทางสังคมที่มักจะโฆษณาชวนเชื่อไว้ว่า เราจะต้องเปิดเผยจิตใจเพื่อที่จะผูกมิตรและมีปฏิสัมพันธ์ที่หยั่งลึกถึงรากเหง้าเถาโคตรกับผู้คนนั้น ... มีความหมายเป็นนัยๆ ว่าเราต้องยอมให้ใครๆ ได้รู้จักตัวตนของเราจริงๆ ยอมให้ใครต่อใครสามารถที่จะอ่านเราออกราวกับศพที่ตายไปแล้ว ... ผมเองไม่แน่ใจเหมือนกันว่าจะมีใครในโลกที่นิยมผูกมิตรกับซากศพทางวิญญาณอย่างนั้น ... เพราะมันน่าจะไร้รสชาติพอสมควรกับการที่เราพูดคุยกับคนที่เรารู้แล้วว่าต้องปฏิบัติกริยาตอบสนองอย่างไรต่อไปอย่างตายตัว? ... คนเราจะไม่ยอมผูกมิตรกับคนที่ตัวเองไม่รู้จักเขี้ยวหรือ? ... ถ้าเป็นอย่างนั้นจริงๆ แล้ว คนเราจะคบหาสมาชิกใหม่ๆ ได้ยังไงล่ะวะ?!

ในขณะที่เดียวกัน การที่เรา "เชื่อ" ของเราเอาเองว่าเรารู้จักใครอย่างทะลุปรุโปร่งแล้วนั้น เรารู้จักที่ตัวเป็นๆ ของเขาหรือว่าเรารู้จัก "ภาพ" ของเขาในสมองซีกที่ไข้จดจำของเรากันแน่ล่ะ?! ... ผมอยากที่จะเตือนเอาไว้เลยว่า ... พวกเราส่วนใหญ่คบหากับภาพในสมองของตัวเองมากกว่าสิ่งมีชีวิตที่เราเรียกว่าเพื่อนมนุษย์ซะมากกว่า กลไกการทำงานของสมองของเรามันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานอย่างนั้น แต่เราก็ไม่ควรปล่อยให้ความจำเป็นของธรรมชาติมันหลอกล่อซะจนเราไม่รู้จักคิด รู้จักดูให้ถูกต้องกับกาลเทศะที่ประจัญหน้าอยู่ในปัจจุบัน ... อาจจะเป็นเพราะอย่างนี้มั้งที่ระยะหลังๆ เขานิยมเรียกกันว่า "คิดนอกกรอบ" ... มันก็ฟังดูเพราะๆ แบบทันสมัยดีอยู่หรอกนะ ... เพียงแต่ผมสงสัยเล็กๆ อยู่ว่า "นอกกรอบอันไหนล่ะ"? ... ก็อุตสาหกรรมที่คิดนอกกรอบทั้งทีแล้วยังจะเอากรอบไว้ทำอะไรอีก? ... แปลว่าในกรอบนั้นมันถูกห้ามไม่ให้เข้าไปอีกแล้ว .. หรือ? ... เก้าถ้าอย่างนั้นมันก็แค่มีกรอบอีกอันเท่านั้นเองล่ะสิ?!

ผมถึงไม่นิยามความหัวเก่าของตัวเองด้วยชื่อทางสังคมว่า "อนุรักษนิยม" หรือ "หัวโบราณ" แต่ผมเรียกของผมใหม่ว่า *Zhuqiosaurids* เพราะผมไม่เคยใส่ใจเลยว่าอันไหนเก่าหรืออันไหนใหม่ ... หรือจะมีใครคิดว่าชีวิตของพวกเราควรจะต้องกระโดดออกจากกรอบโบราณไปหากกรอบที่เรียกว่าทันสมัยกว่าเสมอ? ... นั่นก็ขอโทษทีเหอะ ... วิธีคิดแบบนั้นใครเป็นคนกำหนดขึ้นมาให้เราต้องเชื่อไม่ทราบ?! ... มันถึงต้องเกิดคำถามเมื่อไหร่ ... "นอกกรอบอันไหนล่ะ?" ... สำหรับผมแล้วจะไม่ยอมกำหนดกรอบเอาไว้ล่วงหน้าเลย ... อย่างนี้มันกว่ามั๊ย?!

จริงอยู่ที่รากฐานดั้งเดิมของผมมาจากรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบชาวตะวันตก ไม่ใช่จะหุรหุราหรือฟูฟ่าทางวัตถุแบบชาวตะวันตกเขา ... แต่คนเราจะต้องวัดความเจริญหรือความก้าวหน้าล้ำยุคล้ำสมัยกันแค่เรื่องทางวัตถุอย่างเดียวรีเปล่า? ... ผมเองก็ไม่ใช้พวก "จิตนิยม" แล้วก็ไม่ใช่ทั้งพวก "วัตถุนิยม" ในความหมายของวิชาปรัชญาอยู่ดี ... แต่ซี้สงสัยนะ :- ) ... ค่านิยมที่หลายๆ ส่วนในสังคมเห่อเหิมกันอย่างขนานใหญ่นั้นมันถูกต้องแล้วจริงๆ รีเปล่า? ... ก็ไม่ได้ต่อต้านนะ ... แต่สงสัยมั่งได้มั๊ย? ... ก็ไม่ใช่ว่าอยากจะได้คำตอบจากใครที่ไหนหรอก ... แต่อยากถามเฉยๆ ... หรือว่าคนเราต้องถามเฉพาะเวลาที่อยากได้คำตอบ? อยากถามเพราะอยากได้คำตอบมากกว่าเดิมได้มั๊ย? ... ทำไมคนเราต้องพอใจกับการได้คำตอบล่ะ? ... ได้คำตอบแล้วยังอยากถามต่อไปเรื่อยๆ ได้รีเปล่า?! ... ผมไม่เคยลืมคำกล่าวที่ว่า "ทุกคำถามมันจะต้องมีคำตอบของมันเสมอ" ... แล้วก็เพราะการที่เราไม่ยอมหยุดถามนั่นแหละ เราถึงจะมีคำตอบที่หลากหลายกว่ามาให้เลือก ... ดีกว่ามั๊ย? ... ก็ทำไมต้องดีกว่าเท่านั้นล่ะ? ... แย่กว่ามั่งไม่ดีกว่า? ... เออ .. เอาเข้าไป!!

## The Hyperspace

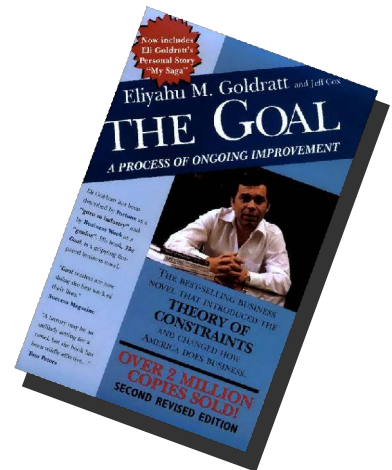


เมื่อหลายเดือนก่อนผมบังเอิญหยิบๆ จับๆ หนังสือที่ไม่น่าจะเกี่ยวกับโลกทางธุรกิจอยู่เล่มหนึ่ง เพราะมันเป็นหนังสือเกี่ยวกับ Physics แท้ๆ เลย ชื่อเรื่องว่า Hyperspace ... เป็นเรื่องของทฤษฎีใหม่ ๆ ในสาขาวิชา Physics หลังยุคของไอน์สไตน์ ... ก็แล้วทำไมถึงนึกอยากอ่านล่ะ ? :-)

คือว่าก่อนหน้านั้นผมเคยอ่านหนังสือของ Fritjof Capra ในเรื่อง "เต๋าแห่งฟิสิกส์" และ "จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ" ... อ่านยากทั้ง 2 เล่มเลยครับ เพราะอ่านไม่รู้เรื่องเลย ผมรู้แค่ว่าแนวความคิดของเขาถูกนำไปประยุกต์เข้ากับทฤษฎีของสาขาวิชาอื่นๆ อีกมากมายทีเดียว ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐศาสตร์, นิติศาสตร์, การเมืองและการปกครอง หรือแม้แต่ในแวดวงทางธุรกิจ ... โดยที่ตัวของ Fritjof Capra นั้นเป็นนักวิทยาศาสตร์สาขาฟิสิกส์นิวเคลียร์ !! แล้วแกก็ยืนยันของแกเองว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือทฤษฎีของศาสตร์ในสาขา

วิชาต่างๆ นั้น มักจะมีต้นตอมาจากการเปลี่ยนแปลงในด้านทฤษฎีของสาขาวิชาฟิสิกส์ก่อนเสมอ เพราะศาสตร์แห่งฟิสิกส์คือศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นจริงทางกายภาพของโลก ... หมายความว่าหากความเป็นจริงใหม่ๆ ของโลกถูกค้นพบขึ้นมา ก็จะเป็นตัวชักพาให้ศาสตร์สาขาอื่นๆ ต้องเปลี่ยนจุดยืนหรือทฤษฎีเดิมของตนให้สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ๆ นั้นด้วยเสมอ ... เชื่อได้แค่ไหนก็ไม่รู้ แต่ผมว่าแกพูดได้น่าสนใจอยู่เหมือนกัน :-)

แล้วก็เมื่อประมาณเกือบ 2 ปีที่แล้ว ผมก็บังเอิญบ้าเห่อไปหาซื้อหนังสือเรื่อง The Goal มาอ่านเล่นๆ กับเขาบ้างเหมือนกัน มันเป็นนิยายเกี่ยวกับธุรกิจที่เขียนขึ้นมาโดยพนักงานขาย software ควบคุมการผลิต ซึ่งบังเอิญเป็นที่ถูกอกถูกใจของคนหลายวงการเข้า ก็เลยขายดีซะทั่วโลกไปกว่า 1 ล้านเล่ม ... บังเอิญว่าตัวละครเอกตัวหนึ่งของเรื่องเป็นนักวิทยาศาสตร์สาขาฟิสิกส์ !! ... เพราะฉะนั้นก็ไม่ต้องแปลกใจว่าจุ๊ๆ ผมนึกบ๊ายอะไรถึงอยากอ่านหนังสือฟิสิกส์ขึ้นมา :-) ... ผมเพียงแต่รู้สึกตะหงิดๆ ขึ้นมาเฉยๆ ว่าเจ้านักคิดของสาขาวิชานี้คงจะต้องมีอะไรแปลกๆ อยู่แน่ๆ ถึงได้มีคนอ้างอิงถึงสาขาวิชานี้ขึ้นมา ทั้งๆ ที่เรื่องราวทางธุรกิจกับอุตสาหกรรมการผลิตมันไม่น่าจะต้องไปเกี่ยวข้องกับสาขาวิชานี้เลย ... ตัวละครที่จะต้องมาสอนเกี่ยวกับการผลิตมันก็เป็นสาขาวิชาอื่นก็ได้อีกถมเถไป ... ทำไมต้อง Physics ด้วยล่ะ?!



ผมอ่านเรื่อง Hyperspace ได้ประมาณ 70% แล้วก็ต้องวางลงด้วยความมีนอย่างสนใจอยากเลยครับ ... มีทั้งเรื่องสนทนาพลั้ง ... มีทั้งเรื่องของการเดินทางข้ามมิติของเวลา ... มีทั้งเรื่องของการเดินทางข้ามมิติของจักรวาล ... ฯลฯ ... เหมาะสำหรับการอ่านเพื่อล้างสมองเป็นอย่างดีมากจริงๆ :-) ... คือว่าเวลาที่เราคิดอย่างคร่ำเคร่งที่เรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นเวลานานๆ นั้น ภาพในสมองของเรามันจะยังติดค้างเรื่องเก่าๆ เดิมๆ พวกนั้นอย่างไม่ค่อยจะจางหายไปทันทีหรอกครับ เรียกว่ายังมีกลไกบางอย่างของสมองที่ยังเก็บเป็น cache เอาไว้ชั่วคราวก่อน ... ซึ่งตรงนี้แหละที่อาจจะทำให้เราคิดเรื่องใหม่ๆ ไม่ค่อยออก เพราะจะวนกลับมาเป็นแบบเดิมๆ ที่เพิ่งคิดไปก่อนนั้นเสมอ ... อาการแบบนี้ผมต้อง

"ถอน" ด้วยการหาหนังสือที่อ่านไม่รู้เรื่องมาอ่านซักเล่มสองเล่มครับ :-) เอาแบบอ่านยากๆ งงงง รู้มั่งไม่รู้มั่ง นั้นแหละกำลังดีเลย ... อย่างในกรณีของหนังสือเรื่อง Hyperspace เนี่ยละ .. สมองแทบจะถูก format กันเลยละ ... สุกๆมาก :-P ... แต่ผมก็ได้อะไรมาอย่างหนึ่งนะ !! ...

**The laws of nature become simpler and elegant when expressed in higher dimension, which is their natural home. The law of light and gravity find a natural expression when expressed in higher-dimensional space-time. The key step in unifying the laws of nature is to increase the number of dimensions of space-time until more and more forces can be accommodated. In higher dimensions, we have enough "room" to unify all known physical forces.**

เขาบอกว่ากฎธรรมชาติหรือหลักเกณฑ์ทางฟิสิกส์นั้น จะสามารถอธิบายและเข้าใจได้ง่ายขึ้นเมื่อเราแสดงมันออกมาด้วยมิติที่สูงขึ้นกว่าเดิม อย่างเช่นเรื่องของ "แสง" กับ "แรงโน้มถ่วง" นั้น นักวิทยาศาสตร์จะสามารถอธิบายปรากฏการณ์และคุณสมบัติต่างๆ ของมันได้ชัดเจนมากขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ปรากฏในมิติของเวลา-อวกาศ (space-time dimension) ซึ่งเป็นมิติที่ประกอบด้วย 3 มิติหลักที่เราคุ้นเคย (กว้าง-ยาว-สูง) บวกกับอีก 1 คือมิติของเวลา ... ถือว่าเป็นมิติที่ 4 ของธรรมชาติ

หรือนี่คือข้อพิสูจน์ว่าคำอธิบายเกี่ยวกับแผนผังองค์กรของผมเมื่อ 10 ปีก่อนคือคำอธิบายที่ถูกต้องแล้ว? การมองภาพรวมของทั้งองค์กรให้เป็นภาพ 3 มิติแทนภาพตัดขวางแบบเดิมที่เป็นเพียงระนาบ 2 มิตินั้นช่วยให้เรามองเห็นความสัมพันธ์ในเบื้องลึกของแต่ละส่วนงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น !!

จะว่าไปแล้ว หนังสือเรื่อง Hyperspace ไม่เพียงแต่ล้างขยะเก่าๆ ในสมองของผมเกี่ยวกับงานเอกสารเรื่อง The Synaptic Saleforce ของโครงการ ZhuqiBOOK ที่เพิ่งจะเสร็จลงไปหมดๆ ในตอนนั้นเท่านั้น แต่ดูเหมือนว่ามันได้คุ้ยแคะเอาเรื่องราวเก่าๆ ที่ยังคงค้างอยู่ออกมาปิดฝุ่นอีกครั้งด้วย ... การมองภาพของแผนผังองค์กรให้เป็น 3 มิติถือเป็นเรื่องใหม่เมื่อ 10 ปีก่อน แต่แล้วมันกลับสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับมิติในทางฟิสิกส์ได้โดยบังเอิญ :-)

ทำไม "แผนผังองค์กร" ถึงเป็นประเด็นที่สมควรจะถูกเอ่ยอ้างถึง? ก็เพราะมันแทบจะถูกยึดถือให้เป็น "กรอบทางความคิด" หรือ "ทัศนคติ" ต่างๆ ต่อระบบงานในโลกทางธุรกิจมาตั้งนานแล้ว ... ไล่กันไปได้ตั้งแต่การแบ่งแยกสายงาน, การกระจายอำนาจ, การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ, การมีระบบผู้ชำนาญการพิเศษ, ไม่ยกเว้นแม้แต่เรื่องขององค์กรแนวราบ, หรือการบริหารงานแบบบูรณาการ, ... ฯลฯ ... มนุษย์องค์กรจะพยายามทำความเข้าใจแบบผิดๆ เกี่ยวกับแผนผังองค์กรที่เขาจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา ... มันคือต้นตอแห่งปัญหาทุกอย่างในแง่ของการประสานงาน, การสื่อสารภายในองค์กร, ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว, และการปรับหรือโครงสร้างองค์กร ... เหล่านี้ที่ดูเหมือนจะไม่มันจบสิ้นไปจากโลกทางธุรกิจเลย เพราะกุญแจที่จะไขไปสู่หนทางที่สว่างกว่ามันผิดมาตั้งแต่แรก !! ... การพยายามรื้อและปรับสร้าง "องค์กรแนวราบ" ในความหมายแบบพวกฝรั่งจะยิ่งทำให้ปัญหาขององค์กรทวีความรุนแรงหนักกว่าเดิม เพราะมันสวนทางกับโลกที่ควรจะเป็น ... ภาพของระบบงานในองค์กรทั้งโลกมันเป็นแนวราบระนาบ 2 มิติอยู่แล้วนั่นต่างหากที่ก่อให้เกิดปัญหา ... แต่พวกฝรั่งกลับมีความคิดอูฐที่สร้างองค์กรแนวราบแบบที่ให้มีเหลือเพียงมิติเดียว คือมีแต่แนวระดับที่ไม่มีมิติของความสูงเลย !! ... องค์กรแบบที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบออกไปอย่างขาดช่วงขาดตอนระหว่างสายงานต่างๆ นั้นดีกว่าเดิม โดยพวกเขาเชื่อกันเอาเองว่าทั้งระบบจะยังคงสื่อสารถึงกันได้ด้วยเทคโนโลยี ... สตี!!

เราน่าจะคุ้ยแคะกันเกี่ยวกับเรื่อง "เทคโนโลยี" ชะหน่อยดีกว่ามั๊ย ?! เพราะผมรู้สึกว่ามันใส่เต็มทนแล้วเหมือนกันกับความคิดของหลายๆ คนที่เทิดทูนบูชามันราวกับเครื่องมือเหล่านี้คือ "อาสน์ของพระเจ้า"

## ว่าด้วยเรื่องของเทคโนโลยี

คำนี้ไม่ใช่ภาษาไทยโดยตรงครับ แต่ก็พูดปะปนกันไปอย่างกลมกลืนกับภาษาไทยจนติดปากติดคอกันไปหมดทั้งบ้านทั้งเมืองอยู่แล้ว ... ลองไปถามใครซักคนดูซิว่า "เทคโนโลยีคืออะไร?" :-)

ปฏิกิริยาแรกที่คนส่วนใหญ่จะตอบกลับมาก็คือ ... "อารายกาน ... ไม่รู้จักคำว่าเทคโนโลยีหรือ? อู๊ยยย .. เซยละเฮียตจริง ๆ ..." แล้วแม่งก็จะพ่นอะไรต่อมิอะไรเท่าที่มันรู้**ออกมาจากปาก**ของมันให้เราฟังจนเราอาจจะต้องปากอ้าตาค้างแล้วก็ ... อาเจียรในที่สุด!! :-) ... ตรงนี้ขอขำว่าเป็นการแสดงภูมิรัฐ "ออกมาจากปาก" เท่านั้นนะครับ เพราะส่วนใหญ่จะไม่ได้ออกมาจากสมองเลย !!

เอางี้ละ ... ในเมื่อมันไม่ใช่ภาษาไทยของเรา เราก็ควรจะไปดูความหมายในภาษาไทยของมันกันซะก่อน ...

**technology** *n., pl. -gies* **1a.** The application of science, esp. to industrial or commercial objectives. **b.** The scientific method and material used to achieve a commercial or industrial objectives. **2.** Electronic or digital products and systems considered as a group. **3. Antropology** The body of knowledge available to a society that is of use in fashioning implements, practicing manual arts and skills, and extracting or collecting materials. [Gk, *tekhlogia*, systematic treatment of an art or craft: *tekhne*, skill + *-logia*, *-logy*]

ว่ากันตรงๆ ตัวเลยนั้น **technology** ที่เราเขียนเป็นไทยว่าเทคโนโลยีนี่คือ "การประยุกต์" เป็นการประยุกต์เอาศาสตร์มาใช้ประโยชน์ อาจจะเจาะจงลงไปในด้านอุตสาหกรรมหรือในด้านธุรกิจการค้าก็ได้ เพราะแต่เดิมนั้นมันหมายถึง "องค์ความรู้สาธารณะที่สังคมหนึ่งๆ นำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ ไม่จำกัดว่าเป็นเรื่องของงานศิลปะหรือเพื่อเพิ่มเสริมทักษะต่างๆ รวมไปถึงการแยกย่อยหรือการจัดเก็บจัดหมวดหมู่สิ่งของต่างๆ ด้วย" ... แต่หากจะแปลจากรากเหง้าดั้งเดิมของมัน เทคโนโลยีหมายถึง "การปฏิบัติอย่างมีระบบระเบียบแบบแผนของงานศิลปะและงานหัตถกรรม" หรือจะแปลว่า "ศาสตร์แห่งทักษะ" ก็น่าจะไม่มีผิด ... ความมีระบบระเบียบที่ชัดเจนของมันคือเงื่อนไขที่บ่งเป็นนัยๆ ว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ "สามารถถ่ายทอดได้" เพราะในที่สุดแล้วมันจะเป็น "องค์ความรู้เพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณะ"

แต่หลายๆ คนที่เอ่ยถึงเทคโนโลยีมักจะตอบด้วยว่า แต่ความหมายรองของมันคือ "อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์" หรือ "อุปกรณ์ดิจิทัล" ต่างๆ เท่านั้น ... และเกือบทั้งร้อยก็จะมองไปแค่คอมพิวเตอร์, เครือข่าย, โทรศัพท์มือถือ, กล้องถ่ายรูป, หรือไม่กี่แค่ Internet ... แต่ไม่ได้คำนึงถึงความเป็น "ศาสตร์แห่งทักษะ" ของคำนี้เลย :-)

ลำพังแค่ **technology** มันไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร เพราะตัวมันเป็นเพียง "องค์ความรู้" ที่เกิดขึ้นและตั้งอยู่ของมันอย่างนั้นแหละ แบบเดียวกับ "องค์พระ" ก็ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรเพราะเอาแต่นั่งหรือนอนเฉยๆ อยู่อย่างนั้นเอง แต่ "องค์พระ" เป็นที่พึ่งทางจิตใจ และเป็นบ่อเกิดแห่งศรัทธาในหมู่ของผู้ที่เคารพบูชาองค์พระนั้น แล้วประยุกต์ศรัทธาให้กลายเป็นการช่วยเหลือกันปฏิบัติกรรมดีอุทิศให้แก่สังคม ... "องค์พระ" อย่างเดียวทำอะไรไม่ได้เลยครับ ... "องค์ความรู้" ก็เหมือนกัน มันเป็นได้แค่ที่พึ่งทางสติปัญญา และรอเวลาให้นำไปประยุกต์ใช้จึงจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ ... ซึ่งไอ้ตัวที่จะนำ "องค์ความรู้" มาประยุกต์ใช้นี้แหละก็คือพวกเราที่เรียกกันว่าสัตว์มนุษย์ ... ก็ถ้าบังเอิญมันโง่หรืออวดดีหรือรู้อะไรๆ มาอย่างผิดๆ มันก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก "องค์ความรู้" หรือ **technology** ได้อยู่ดี ... ถูกมั๊ย?! ... การสร้าง "องค์กรแนวราบ" ที่แยกกระจายสายงานออกไปเรียงรายคล้ายกับศพนอนเรียงกันอย่างนั้น โดยเชื่อว่าจะแก้ปัญหาของการสื่อสารภายในองค์กรได้ด้วยเทคโนโลยีนั้นจึงเป็นเรื่องที่สติที่สุด !! ... เพราะการสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความคิดหรือความต้องการหรือความเข้าใจว่าจะต้องสื่อสารกันเท่านั้น ...

เทคโนโลยีเป็นแต่เพียงช่วยให้การสื่อสารนี้สะดวกรวดเร็วขึ้นได้เท่านั้น แต่มันไม่ได้ทำให้เกิดการสื่อสารขึ้นจริงๆ เลย ... ความเข้าใจที่ถูกต้องของมนุษย์องค์กรด้วยกันต่างหากที่จะเป็นตัวแปรให้เกิดการสื่อสารและการประสานงานอย่างที่มีมันควรจะเป็นในทุกๆ องค์กร

ความเป็น "ศาสตร์แห่งทักษะ" ของเทคโนโลยีนั้นทำให้คุณค่าที่แท้จริงของตัวมันจะอยู่ที่ความสามารถในการถ่ายทอดสืบทอด และประโยชน์ที่แท้จริงของมันก็จะขึ้นตรงกับการประยุกต์ใช้และการฝึกฝน ... เพราะ "ทักษะ" ไม่ใช่ "พรสวรรค์" หรือ "สัญชาตญาณ" ที่มนุษย์ทุกคนมีติดตัวมาแต่กำเนิด แต่มันเป็นสิ่งที่พวกเราทุกคนสามารถฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดความชำนาญได้แตกต่างกันไปหลากหลายรูปแบบ โดยการผสมผสาน "องค์ความรู้" ต่างๆ เพื่อสร้างเป็น "ทักษะ" ใหม่ๆ หรือ "องค์ความรู้" ใหม่ๆ ที่จะช่วยชัชชวยโลกทัศน์ของพวกเราให้กว้างไกลใหญ่ยาวอย่างอะร้าอร่ามอลังการยิ่งๆ ขึ้นไปในอนาคต ... ไม่ใช่ว่านั่งๆ นอนๆ กันอยู่เฉยๆ แล้ว "องค์ความรู้" หรือเทคโนโลยีพวกนั้นจะสามารถกระเด็นกระดอนก่อให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขึ้นมาได้ในโลกนี้ เหมือนอย่างพวก "ทาสทางวัฒนธรรม" เขาเชื่อเชื่อกันอย่างว่าง่ายกันอยู่ทุกวันนี้ ... ลักแต่พูดตามๆ กันด้วยคำไทยปนอังกฤษว่าเทคโนโลยีเทคโนโลยีโดยที่ไม่รู้ความหมายที่แท้จริงของมันเลย :-)

ถึงตรงนี้ก็เลยต้องขออนุญาตประกาศเตือนพวก "คลังเทคโนโลยี" กันซักเล็กน้อย ... บ่อยครั้งที่เราจะได้พบเห็นคนที่พยายามทำตัวให้ in trend ทางเทคโนโลยีด้วยการ upgrade เครื่องไม้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ของตัวเองให้ทันสมัยทันสมัย ... มีอะไรใหม่ๆ ออกมาปั๊บเป็นต้องไล่ของเก่าออกไปปั๊บ ... เรียกว่า "จะขึ้นเขาลงห้วยอย่างเง่าและห่วยแตกแคไหนก็ขอเข้าห่อยุคนี้" เพราะกลัวว่าจะถูกเพื่อนๆ ล้อเลียนว่าหลงยุคตกสมัย ก็เลยยอมตกเป็นอาณานิคมทางวิญญูณอย่างไม่มีวันได้ผู้ใดได้เกิดทางปัญญาอีกเลย ... เอ้อ ... ไม่อยากด่าวะ ... โง่ซิบหาย!!

จุดประสงค์ของการนำเทคโนโลยีมาใช้งานนั้น ต้องขึ้นอยู่กับว่ามันจะสามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ที่แท้จริงที่กำหนดไว้ร่วมกันได้หรือไม่ ... เทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อเทคโนโลยี หรือนำมาใช้เพียงเพราะอยากจะฮวดโอ๋ความโก้หร่านร่าเสียงนิยมจากมหาชนนั้น ถือเป็นเรื่องที่ไม่ดีอะไรของสิ่งมีชีวิตที่เป็นเศษสวะทางปัญญาอย่างน่าอัปอายเป็นที่สุด ... เพราะการกระทำอย่างนั้นคือการบั่นทอนคุณค่าของตัวเองและคุณค่าแห่งมหาชนลงไปด้วยพร้อมๆ กัน ... เนื่องจาก "มหาชนแห่งปัญญา" ไม่อาจที่จะลอกเลียนอย่างเสียดสี แต่ต้องมีพื้นฐานทางความรู้ความคิดที่เพียงพอแก่การพิจารณาอย่างอิสระเสมอ ต้องมีความหลากหลายที่เป็นปีกแผ่น และมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอย่างกระจัดกระจาย :- ) ... ไม่ใช่หมายความว่าเราจะต้องแตกต่างกัน แต่ไม่ได้แปลว่าเราจะต้องเหมือนกัน ... เราเพียงแต่ "ไม่ต้อง" ก็เท่านั้น ... อือม ... หรือว่าผมควรจะเรียก "ศาสตร์แห่งความไม่ต้อง" นี้ว่า Take-NO-logy ดีล่ะ?!!

## รวมหาง

จบภาคแรกของ ZHUQiDOX ครับ ผมเปิดฉากเอกสารด้วยการแนะนำ OpenOffice ที่จะถูกใช้งานแทน Microsoft Word ตั้งแต่ฉบับนี้เป็นต้นไป และจบลงด้วยการนำเสนอข้อคิดของตนเองต่อการใช้งานเทคโนโลยี ... โดยเจ้าสิ่งใกล้ตัวกับพวกเราทุกวันนี้ก็คงหนีไม่พ้นเครื่องคอมพิวเตอร์นั่นเอง :-)

กระแสเรียกร้องที่อยากจะเห็นระบบปฏิบัติการตัวใหม่ขึ้นมาคานอำนาจผูกขาดของ Microsoft นั้นค่อยๆ ทวีความเข้มข้นมากขึ้นเรื่อยๆ ในแวดวง IT โดยหนึ่งในผู้ทำขิงที่หลากหลาย คนคาดหวังไว้อย่างสูงก็คือ Linux โดยมีนักพัฒนาโปรแกรมทั้งประเภทอิสระและประเภทองค์กรต่างๆ หนุนหลังอย่างเต็มตัว ... จะว่าไปแล้ว Linux + OpenOffice เป็นคู่ต่อกรกับ Microsoft Windows + Microsoft Office ที่น่าสนใจมากๆ คู่หนึ่งของวงการในเวลา

ความพยายามที่ผมอยากจะเปลี่ยนระบบจากที่เคยอิงอยู่กับค่าย Microsoft ไปอิงกับค่ายของ Linux แทน นั้น ไม่ใช่เรื่องที่คิดหรือกระทำลงไปบนพื้นฐานของความนิยมแบบ in trend ... แต่ทั้งหมดเกิดจากการที่มีโอกาสได้พบเห็นและเรียนรู้เทคนิควิธีการต่างๆ ของ Linux ที่มีความพร้อมอยู่แล้วในตัวของมันเวลานี้ ... สิ่งที่ยังไม่พร้อมก็ยังคงเป็นเรื่องของ "คน" เท่านั้น

ไม่ใช่เรื่องง่ายที่เราจะปรับเปลี่ยนความเคยชินของทุกๆ คนให้มองเห็นศักยภาพที่แท้จริงของพวกเขา เพราะผู้คนส่วนใหญ่ยังนิยมที่จะทำอะไรๆ เหมือนๆ กันกับในอดีตที่ตัวเองคุ้นเคย ... นั่นก็คืออ้อมอ้อมเท้าแล้วรอให้คนอื่นมาเป็นผู้กำหนดมาตรฐานวัดความเจริญทางสังคมกัน จากนั้นก็หันหน้าก้มตามยอมรับไปอย่างเชื่อเชื่อเพราะคิดกันเอาเองว่ามันจะได้ in trend เหมือนกับคนอื่นๆ เท่านั้นเอง ... มันเป็นวิถีทางที่น่าอดสูหรือไม่ว่าเราจะไม่ยอมคิดหรือปฏิบัติการสร้างมาตรฐานบางอย่างในรูปแบบที่เหมาะสมกับพวกเรากันเอง? ... ทำไมเราถึงต้องเหมือนกับคนอื่น?! หรือทำไมเราต้องไม่ยอมเหมือนกับใครเลย?! ... ผมยังเชื่อเสมอว่าการจะเหมือนหรือการจะไม่เหมือนนั้น ไม่ใช่จุดประสงค์หลักของการดำรงอยู่ของชีวิต เราไม่ได้เกิดมาเพียงเพื่อจะประกวดประชันแข่งขันกันอย่างไม่รู้จุดหมายอย่างเช่นที่เป็นอยู่ในทุกวันนี้ ... ไม่น่าจะเป็นไปได้ที่จะมีใครยอมดำรงชีวิตของตัวเองอยู่อย่างไร้แก่นสารขนาดนั้น!!

นี่อาจจะเป็นเพียงความคิดหนึ่งที่พรั่งพรูออกมาอย่างบ้าๆ บอๆ ตามประสา "ศิลปินโง่ๆ" ... เครื่องหมาย "ฯ" ที่ทิ้งไว้อาจจะหมายถึง "โง่ชั่ว" หรือ "โง่เขลา" มันก็ไม่น่าสนใจเท่ากับที่คนบางคนอาจจะถูกจุดประกายให้ต้องโง่หัวขึ้นมาจาก "บ่อเกรอะทางวิญญาณ" ของตัวเองซะบ้าง ... แล้วก็ส่งสัญญาณที่บ่งชี้ว่าเขาอยู่ดำรงอยู่อย่างมีตัวมีตนในสังคมโลก เพราะมีแต่ในการคิดและการกระทำเท่านั้นที่จะสามารถยืนยันถึงความมีอยู่จริงของมนุษย์ผู้นั้น ... คือถ้าเป็นพวก existentialist เขาจะบอกว่า "Man is nothing else but what he purposes, he exists only in so far as he realises himself, he is therefore nothing else but the sum of his actions, nothing else but what his life is." ... แะ .. แะ .. เอาไว้ ZHUQiDOX ภาคอื่นค่อยว่ากันเรื่องนี้ดีกว่ามัง ? :-) ... Mr. Z. ถึงกับเป็น existentialist จริงๆ ละหรือ ?!

Mr. Z.,  
กรุงเทพฯ, 22.01.2005