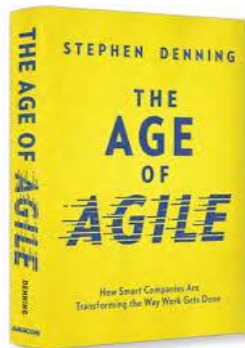


บทปริทัศน์หนังสือ เมื่อ “อะไจล์” กำลังกลืนกินโลกแห่งการบริหารจัดการ

สมบัติ กุสุมาวลี*



“If there was a Nobel Prize for management, and if there was any justice in the world, I believe that the prize would be awarded, among others, to Jeff Sutherland, Ken Schwaber and Mike Cohn for their contributions to the invention of Scrum.” (Stephen Denning, 2011)

ชื่อหนังสือ	The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done
ชื่อผู้แต่ง	Stephen Denning
ปีที่พิมพ์	ค.ศ. 2018
จัดพิมพ์โดย	สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (American Management Association: AMA)
จำนวนหน้า	338 หน้า

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 โทรศัพท์ 02-7273484 อีเมล Shrdnida@gmail.com

เมื่อหลายปีก่อน หากมีใครประกาศตัวว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคการบริหารจัดการด้วยการเล่าเรื่อง (Story-telling) แล้วไม่รู้จักผู้ที่มีนามว่า “สตีเฟน เด็นนิง” (Stephen Denning) ย่อมถือว่า “เชยสนิท”

เนื่องจาก สตีเฟน เด็นนิงถือเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเรื่องเทคนิคการบริหารจัดการองค์การด้วยการเล่าเรื่อง (Story-telling in Organizations) ด้วยผลงานเขียนจำนวนมากมายในเรื่องราวเหล่านี้

ในปีนี้ หากมีใครประกาศตัวว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคการบริหารจัดการแบบอะไจล์ (Agile Management) แล้วไม่รู้จักผู้ที่มีนามว่า “สตีเฟน เด็นนิง” (Stephen Denning) ก็อาจนับได้ว่าเป็นผู้ที่ “เชยสุดๆ”

เนื่องเพราะ เขาคือผู้บุกเบิกนาร่องและเป็นประกาศกคนสำคัญในการนำเอาเอาแนวคิดเรื่อง “อะไจล์” (Agile) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การจนโด่งดัง งานเขียนชิ้นสำคัญของเขา คือ The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done อันหนังสือเล่มที่ผู้เขียนจะได้ทำการปริทัศน์ในครั้งนี้

เกี่ยวกับผู้เขียน สตีเฟน เด็นนิง เกิดที่เมืองซินินี่ ประเทศออสเตรเลีย จบการศึกษาระดับปริญญาตรีด้าน กฎหมายและจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัยซินินี่ หลังจากนั้นไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทด้านนิเทศศาสตร์จากมหาวิทยาลัยอ็อกซ์ฟอร์ด แล้วเข้าทำงานที่ธนาคารโลก (World Bank) หลายปี ตำแหน่งงานสำคัญคือ เป็นผู้อำนวยการโครงการด้านการจัดการความรู้ในช่วงปี ค.ศ. 1996-2000 หลังจากนั้น เขาจึงเข้าสู่วงการการเป็นที่ปรึกษาอิสระด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการนวัตกรรมและการเล่าเรื่องทางธุรกิจ (Business narrative) ให้กับองค์กรต่างๆ ทั่วโลก

ในปี ค.ศ. 2000 บริษัทวิจัยทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้ ชื่อ Teleos ผู้บริหารโครงการ the Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) ได้เสนอชื่อให้เขาเป็นหนึ่งในผู้นำทางความรู้ที่น่าชื่นชมที่สุดในโลก (The world's most admired knowledge leaders)

ในปี ค.ศ. 2003 Thomas Davenport และ Larry Prusak นักวิชาการชื่อดังด้านการบริหารจัดการตีพิมพ์หนังสือ What's the Big Idea? จัดให้ สตีเฟน เด็นนิง เป็นหนึ่งในสุดยอดครูด้านการบริหารธุรกิจจำนวน 200 คนของโลก

เขามีผลงานที่เป็นงานเขียนจำนวนมากหลายชิ้น ทั้งที่เป็นงานเขียนเชิงวิชาการ และงานเขียนแนวนวนิยาย รวมทั้ง บทกวี งานเขียนเชิงวิชาการชิ้นสำคัญของเขา คือ The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. ได้รับการเสนอชื่อจาก

เครือข่ายนวัตกรรม (The Innovation Network) ให้เป็นหนึ่งในหนังสือด้านนวัตกรรมจำนวน 12 เล่มที่มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อปี ค.ศ.2005

สำหรับ หนังสือ The Age of Agile ที่ผู้เขียนใช้ในการปริทัศน์นี้ ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 2018 จัดพิมพ์โดยสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (American Management Association: AMA) มีจำนวนทั้งสิ้น 338 หน้า

ผู้เขียน “บทนำ”(Forward) ของหนังสือเล่มนี้ คือ ศาสตราจารย์ แกรี ฮาเมล (Gary Hamel) แห่ง London Business School ท่านได้ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการองค์กร จากยุคแห่งสำนักงานธิปไตย (Bureaucracy) อันเป็นระบบบริหารจัดการยุคแรกที่มีอุดมการณ์แบบควบคุมนิยม (Controlism) ก่อให้เกิดระบบชนชั้นในองค์กร (Organization caste system) และจำกัดจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของคน แต่เมื่อโลกได้วิวัฒนาการมาสู่ยุคแห่งเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์² (Creative Economy) องค์กรต้องการหลักการบริหารจัดการชุดใหม่ที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ศ.ฮาเมล เน้น 4 หลักการสำคัญสำหรับโลกยุคใหม่นี้ ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) ชัดสมรรถนะ (Competence) ท้องถิ่นภิวัตน์ (Localization) และพลังจากล่างขึ้นบน (Upside) ทั้งหมดนี้ สอดรับกับแนวคิดการออกแบบองค์กรที่ เติมนิ่ง เสนอให้องค์กรสร้างทีมเล็กๆ ที่เรียกว่า ทีมอะไจล์ (Agile teams) ขึ้นในองค์กร

ในส่วนของ “บทแนะนำ” (Introduction) เติมนิ่ง ชี้ให้เห็นว่า การปฏิวัติอันไม่อาจจะหยุดยั้งได้ (An unstoppable revolution) กำลังเกิดขึ้นในทุกระดับของสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิวัติในแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นบริษัทชั้นนำในโลกนี้ เช่น แอปเปิ้ล ซัมซุง เทสลา ซาบา อีริคสัน สปีดติฟาย สโกป ชูม วอท์สแอ๊ปป์ แอมะซอน เฟซบุ๊ก ฯลฯ ล้วนแล้วแต่มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ (New management paradigm and practices) ที่แตกต่างออกไปขนานใหญ่ ถือเป็นขบวนการเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่กำลังจะแปลงโฉม (Transform) โลกของการทำงาน

กระบวนทัศน์การบริหารจัดการแบบใหม่นี้ (New management paradigm) เกิดขึ้นเพื่อจัดการภายใต้บริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์ ที่เรียกว่า โลกแห่ง VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and ambiguous) การส่งเสริมให้เกิดทีม หรือ หน่วย หรือ กิจกรรมเล็กๆที่มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น ร่องไวและพัฒนาสินค้าให้ได้

² ขอแนะนำให้อ่าน สมบัติ กุสุมาวลี. (2558). เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดยฉับไวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้า จะส่งผลให้องค์การอยู่รอดและรุ่งเรือง

ส่วนหนึ่งของการปฏิวัติทางการบริหารและการเกิดกระบวนทัศน์ใหม่ด้านการบริหารจัดการองค์กร เกิดจากขบวนการขับเคลื่อนสำคัญของกลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์ อันเนื่องมาจากองค์การยุคใหม่ล้วนแล้วแต่ต้องพึ่งพาอาศัยซอฟต์แวร์มาช่วยในการทำงาน จนเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “ซอฟต์แวร์กำลังจะกลืนกินโลก” (Software is eating the world) เหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2001 (พ.ศ. 2544) เมื่อมีนักพัฒนาซอฟต์แวร์กลุ่มหนึ่งมารวมตัวกัน แล้วร่วมกันเขียน “คำประกาศเพื่อการพัฒนาละมุนกัณฑ์แบบอะไจล์” (Manifesto for Agile Software Development)³ ต่อมาคำประกาศนี้ถูกเรียกขานในอีกนามหนึ่งว่า “คำประกาศแห่งอะไจล์” (Agile manifesto) หลังจากนั้นอีกไม่นาน หลักการอะไจล์ได้เข้ามามีอิทธิพลและบทบาทสำคัญในฐานะหลักการแนวคิดใหม่ในโลกของการบริหารจัดการ เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “อะไจล์กำลังจะกลืนกินโลก” (Agile is eating the world.) นับเป็นครั้งแรกๆ ที่แนวคิดและหลักการการจัดการถูกพัฒนาขึ้นมาจากกลุ่มคนที่ทำงานด้านเทคนิค โดยเฉพาะในสายซอฟต์แวร์ ที่แต่เดิมถูกมองว่าเป็นกลุ่มคนที่มีแต่ความชำนาญด้านเทคนิค ไม่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และมักจะมีแต่การใช้คำศัพท์เฉพาะทางเทคนิค (Jargon) ที่ผู้คนในแวดวงอื่นๆ ไม่ค่อยเข้าใจนัก

หนังสือ The Age of Agile ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ

ส่วนที่ 1 คือ การบริหารจัดการแบบอะไจล์ (Agile Management) ซึ่งในส่วนนี้ เด่นขึ้นต้องการนำเสนอหลักการของการบริหารจัดการแบบอะไจล์ อันเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนทัศน์การบริหารจัดการแนวใหม่ โดยเริ่มจากหัวข้อที่ 1) More value to less work (ทำน้อยได้มาก) โดยเขาแสดงให้เห็นถึงการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ของ 2 องค์กร ที่แม้จะมีความแตกต่างกันในเชิงอายุชัย ได้แก่ องค์กรรุ่นใหม่ เช่น Spotify กับ องค์กรรุ่นเก่า คือ ธนาคาร Barclay แต่มีความเหมือนกันคือ การปรับกระบวนทัศน์การบริหารจัดการเป็นแบบอะไจล์ โดยใช้กฎที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งมาปรากฏในหัวข้อที่ 2 คือ The Law of the Small Team (กฎแห่งการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก) ในโลกแห่ง VUCA ต้องเผชิญกับปัญหามากมาย ความท้าทายแทบทุกวัน นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ลูกค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงเร็ว ดังนั้นต้องการทีมเล็กๆ ที่ทำงานข้ามสายงาน สั้นไหลไปกับปัญหา ข้อท้าทายความคิดสร้างสรรค์ มีวงจรสั้น รับฟังข้อคิดสะท้อนย้อนกลับจากลูกค้าและผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็ว ในหัวข้อที่ 3 คือ The Law of the Customer (กฎแห่งลูกค้า) คือส่วนที่สำคัญที่สุดที่มุ่งตอบโจทย์ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดคือ ลูกค้าผู้ใช้บริการ องค์กรต้องเร่งขีดความสามารถของตนเองให้สามารถตัดสินใจ

³ อ่านคำประกาศและเรื่องราวนี้ได้ที่นี่ <https://agilemanifesto.org>

และปรับเปลี่ยนทิศทางไปในทางที่อาจจะไม่คาดคิดมาก่อน หัวข้อที่ 4 คือ The Law of the Network (กฎแห่งเครือข่าย) ถือเป็นข้อต่อสำคัญที่เชื่อมโยงกฎแห่งทีมขนาดเล็ก กับ กฎแห่งลูกค้าเข้าด้วยกัน กฎข้อนี้จะทำให้องค์กรมีความเป็นอะไจล์ทั่วทั้งองค์กร แม้กระทั่งกองทัพแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ได้พบ ความย้อนแย้งแห่งอะไจล์ (Agile paradoxes) เช่น ความสามารถในการควบคุมยิ่งมีเพิ่มขึ้นเมื่อปล่อยให้การควบคุมลดลง ผู้นำที่อะไจล์มักจะเป็นนักรบที่ดูเกรดเรียนน้อยกว่าพันโทหรือคนทำสวน ฯลฯ ในหัวข้อที่ 5) Implementing Agile at Scale: Microsoft และ 6) From Operational to Strategic Agility คือการนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักอะไจล์ในองค์กรในหลายขนาดตั้งแต่องค์กรขนาดใหญ่ และการประยุกต์ใช้ทั้งในสายปฏิบัติการไปจนถึงสายงานเชิงกลยุทธ์ สำหรับหัวข้อที่ 7) Changing the Organization’s Culture คือการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มักจะมีคำกล่าวของเชี่ยวชาญด้านนี้ว่า Agile is mindset! องค์กรที่ประสบความสำเร็จในกระบวนการทัศน์ใหม่มักจะทำให้ความสำคัญกับการเปลี่ยน “วัฒนธรรมที่เป็นพิษ” (Toxic culture) ไปเป็น “วัฒนธรรมนวัตกรรมที่มีพลวัต” (Dynamic innovative culture)

ส่วนที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้ จะว่าด้วย “กับดักของการบริหารจัดการ” (Management traps) กล่าวคือ เต็มไปด้วยเรื่องราวให้เห็นถึงข้อจำกัดหรือสิ่งที่เป็นกับดักเมื่อองค์กรต่างๆพยายามนำเอาแนวคิดอะไจล์ไปดำเนินการ ทำให้กลายเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารจัดการแบบใหม่ได้ ในหัวข้อที่ 8) The Trap of Shareholder Value คือกับดักที่บริษัทต่างๆ มักจะติดอยู่กับการให้ความสำคัญกับการทำให้เกิดการตอบแทนมูลค่าของผู้ถือหุ้นให้มากที่สุด (Maximizing shareholder values) เลยต้องติดกับการใช้วิธีการบริหารจัดการที่เน้นการใช้อำนาจ ควบคุม สั่งการ (Command and control) จนส่งผลต่อการบั่นทอนขวัญ กำลังใจและความผูกพันของบุคลากร หัวข้อที่ 9) The Trap of Share Buybacks คือกับดักของการคิดหมกมุ่นกับมูลค่าการซื้อขายหุ้น ทำให้ผู้บริหารเสพติดกับแนวคิดที่มุ่งแต่จะทำให้ผู้ถือหุ้นได้กำไรจากมูลค่าหุ้น จนไม่มีทรัพยากรเพียงพอที่จะมาสนับสนุนการลงทุนและการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร (เต็มนี้เรียกว่ากับดักการเสพติดนี้ว่า Corporate Cocaine) หัวข้อที่ 10) The Cost-Oriented Economics Trap คือกับดักแนวคิดเศรษฐศาสตร์แบบเน้นต้นทุน เน้นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายซึ่งจะส่งผลต่อการทำลายหรือสูญเสียความชำนาญการ (Loss of expertise) ขององค์กร และ หัวข้อที่ 11) Trap of Backward-Looking Strategy คือกับดักการคิดเชิงกลยุทธ์แบบมองถอยหลังมากกว่าการส่งเสริมและเพิ่มความสามารถในการมองไปยังอนาคตข้างหน้า

ส่วนที่ 3 คือ บทส่งท้าย (Epilogue) หัวข้อย่อยที่ 12) Nuclear Winters and Golden Ages คือการสำรวจย้อนกลับไปยังประวัติศาสตร์แห่งการปรับกระบวนการทัศน์การบริหารจัดการในช่วงสี่ศตวรรษที่ผ่านมา และนัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของการนำไปสู่การ

เปลี่ยนแปลงสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่าการผุดบังเกิดของยุคแห่งอะไจล์ ซึ่งเดิมนิ่งเรียกว่า จะเป็นการตื่นจากภวังค์ครั้งยิ่งใหญ่ (A great awakening) อีกครั้งหนึ่ง อันจะเป็นสัญญาณแห่งการแปลงโฉมขององค์กรและสังคมของเราในอนาคต

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ประการหนึ่งคือ มีกรณีศึกษาประกอบมากมาย โดยเฉพาะในเรื่องกฎ 3 ประการของ อะไจล์ ดังนั้น เป็นหนังสือที่ควรค่าแก่การอ่านเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้สนใจในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแบบอะไจล์

สรุปส่งท้าย เดิมนิ่งย้ำเน้นว่า เมื่อโลกเปลี่ยน กระบวนทัศน์การบริหารจัดการย่อมต้องเปลี่ยนแปลงตาม ความยุ่งยากคือผู้บริหารที่เคยชินกับกระบวนทัศน์การบริหารแบบเดิมยากที่จะเข้าใจและปรับตัวปรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ชุดใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขบวนการเปลี่ยนแปลงชุดใหม่นี้ถูกเหวี่ยงมาจากแหล่งวิชาชีพที่หลายคนไม่คาดคิดมาก่อน นั่นคือ จากแวดวงของนักพัฒนาละมุนกันท์ ซึ่งไม่เคยมีชื่อเสียงในความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการมาก่อน อย่างไรก็ตาม อะไจล์ก็เป็นเพียงพัฒนาการส่วนหนึ่งของกระบวนทัศน์การบริหารจัดการยุคใหม่ ซึ่งยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาต่อยอดหรือแตกแขนงสาขาทางความคิดและการปฏิบัติไปได้อีกมาก

อะไจล์เป็นเพียง “เส้นทางสายหนึ่ง” (A Journey) มันไม่ใช่ “ปลายทาง” (Destination) ของกระบวนทัศน์การบริหารจัดการชุดใหม่

กระบวนทัศน์การบริหารจัดการชุดใหม่ยังต้องการการรังสรรค์นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการอย่างไม่รู้จักจบสิ้น ทั้งในแง่ของการรังสรรค์นวัตกรรมที่องค์การสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองลูกค้า และ ในแง่ของการปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการในตัวเองให้ดียิ่งขึ้นและเหมาะสมสอดคล้องกับยุคสมัยมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ไม่มีบริษัทใดในโลกเหล่านี้หรอกที่จะสามารถกล่าวอ้างได้ว่า “ข้าบรรลุนิเวศแนวทางการบริหารจัดการที่ดีที่สุด” แล้วหยุดไม่ต้องพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของตนเองอีกต่อไป

ไม่มีบริษัทใดหรอก ที่จะอวดอ้างตัวเองได้ว่า “ตอนนี้เราอะไจล์แล้ว!” (We are now Agile.) เพราะจริงๆ แล้ว มีแต่บริษัทที่กำลังดำเนินการอะไจล์

การโอบกอดน้อมรับการพัฒนากระบวนทัศน์การบริหารจัดการใหม่ ย่อมต้องการพันธะ ความผูกพันและภาวะผู้นำที่เปิดกว้างจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

หากจะปรับใช้ ถ้อยคำของ ชาร์ลส์ ดาร์วิน ก็อาจจะกล่าวได้ว่า ในโลกยุคใหม่ที่กำลังจะมาถึง “The Agilest is the survival!”

ใครอะไจล์ที่สุด คือผู้อยู่รอด!