

ความซับซ้อนของการบริหารในสังคมไทย*

THE COMPLEXITY OF ADMINISTRATION IN THAI SOCIETY

พระมหาสันติชัย อภิสันติ (โพนศรีสม)

Phramahasantichai Abhisanti (Phonsrisom)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

E-mail: aphisanti1991@gmail.com

บทคัดย่อ

ความซับซ้อนของการบริหารในสังคมไทย สาเหตุหลักจะมีความซับซ้อนแตกต่างกันไป ซึ่งความซับซ้อนจะแสดงความเป็นองค์รวมมากกว่าแสดงเป็นส่วน ๆ มีอยู่ 3 สถานะ คือ ภาวะสมดุล ใกล้จุดสมดุล มีการกวัดแกว่งบ้าง แต่ยังรักษาสภาพเดิมไว้ได้ และไกลจุดสมดุล ถ้าได้รับการกระทบอย่างมาก จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการล่มสลายของระบบได้ ดังนั้น องค์การจึงต้องจัดปัญหาความซับซ้อนนี้ออกไปให้ได้ ซึ่งมีกลยุทธ์ในการลดความซับซ้อน โดยหลักปรัชญาเดิมมี 14 ข้อ คือ 1) มุ่งหมายชัดเจน ปรับปรุงสินค้าและบริการให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดได้ 2) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในนวัตกรรมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา 3) มาตรฐานคุณภาพ การสร้างคุณภาพในตัวสินค้าตั้งแต่เริ่มกระบวนการ 4) ความสำเร็จระยะยาว ไม่เลือก ผู้ผลิต ที่เน้นราคาต่ำเพียงอย่างเดียว 5) พัฒนาระบบสม่ำเสมอ เพื่อคุณภาพและผลผลิตดีขึ้น 6) ฝึกอบรมพนักงาน ในเรื่องที่ควรได้รับ 7) สร้างความเป็นผู้นำระบบการบริหารที่ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ 8) กล้าแสดงความคิดเห็น กำจัดความกลัวของพนักงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง 9) ปรับปรุงระบบการบริหารที่อาจขัดขวางการทำงานข้ามสายงาน 10) ยกเลิกคำขวัญ คำขวัญไม่ได้ช่วยให้ระบบงานดีขึ้น ต้องไปแก้ไขที่สาเหตุ 11) อย่าตั้งเป้าหมายที่ตัวเลข เน้นการผลิตจำนวนมาก แต่มีคุณภาพต่ำ 12) เห็นคุณค่าในงานที่ทำ พนักงานได้มีโอกาสแสดงฝีมือการทำงาน 13) พัฒนาความรู้ปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง และ 14) งานเป็นหน้าที่ของทุกคน การพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความซับซ้อน, การบริหาร, สังคมไทย

Abstract

The complexity of administration in Thai society. The main causes will vary in complexity. The complexity is more holistic than it is expressed in parts. There are 3 states: equilibrium near equilibrium, with some oscillation. But still maintain the original condition and far to the point of balance if affected a lot it can affect the transformation

*Received: 7 February 2021; Revised: 13 March 2021; Accepted: 21 April 2021

or collapse of the system, so the organization must eliminate this complexity. Which has strategies for reducing complexity. The philosophy of Deming 14 points are summarized as 1) clear aim Improve products and services to be able to remain in the market. 2) Accept changes. Innovation happens all the time. 3) Quality standards Creating product quality from the beginning of the process. 4) Long-term success Do not choose a supplier that focuses solely on low prices. 5) Develop a consistent system. For better quality and productivity. 6) Training employees. On matters that deserve to be received. 7) Build leadership A management system that makes employees proud of their work. 8) Dare to express their opinions. Eliminate the fear of employees to get truthful information. 9) Improve management systems that may hinder cross-functional operations. 10) Cancel slogans does not improve work systems. Must go to fix the cause. 11) Do not target numbers. Mass production but the quality is low. 12) Value in the work that employees have the opportunity to demonstrate their work skills. 13) Develop knowledge and adapt to new things. Employees learn and develop their own skills. And 14) Work is everyone's duty. Developing an efficient working system.

Keywords: The complexity, Administration, Thai society

บทนำ

วิกฤตการณ์ทุกด้าน ณ เวลาปัจจุบัน ได้สะท้อนให้มนุษย์ตระหนักรู้ร่วมกันว่า สรรพสิ่งมีความซับซ้อนและยิ่งเพิ่มความซับซ้อนเป็นทวีคูณ ในยุคสมัยที่สังคมสามารถเชื่อมต่อข้อมูล ความรู้ ความคิด ค่านิยม พฤติกรรม ฯลฯ ด้วยการสื่อสารออนไลน์ เกิดเป็นสังคมที่มีการปฏิสัมพันธ์อย่างซับซ้อนไร้ขอบเขตที่ทำนายคาดการณ์ได้ยาก และมีความไม่แน่นอน (อนิจจัง) เป็นสัจธรรมสำคัญ โจทย์สำคัญในยุคสมัยเช่นนี้คือ มนุษย์จะดำรงชีวิต สังคม ธรรมชาติได้อย่างไร จึงจะสามารถแก้ไขวิกฤตการณ์และสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนในระบบต่าง ๆ ได้ (อรรถศรี งามวิทย์พาพงศ์และนภารัตน์ นนทกิจนพเก๋า, 2557)

Stephen Hawking นักวิทยาศาสตร์ผู้ยิ่งใหญ่ของโลกในปัจจุบัน กล่าวว่า “ศตวรรษนี้คือศตวรรษแห่งความซับซ้อน” ดังนั้น ไม่ว่าเราจะสนใจหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ความซับซ้อนของสรรพสิ่งที่เชื่อมโยงกันอยู่ก็ยังคงดำเนินต่อไป เพียงแต่หากเราเข้าใจความซับซ้อนนี้ได้ เราก็จะจัดการกับชีวิต สังคมของเราได้ถูกต้องเหมาะสม และธำรงรักษาระบบนิเวศของเราได้อย่างยั่งยืน หากเทียบเคียงกับความเชื่อทางพุทธศาสนา ซึ่งคนไทยคุ้นเคยกันอยู่แล้ว ความเข้าใจในเรื่องความซับซ้อนได้ถูกต้องก็คือการมีสัมมาทิฐิหรือความเห็นถูก อันเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของมรรคมีองค์ 8 ซึ่งเริ่มต้นด้วยสัมมาทิฐิ คือเห็นถูกต้องตามความจริงก่อน แล้วจึงจะคิดหรือปฏิบัติสิ่งอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องตามมาด้วย

การมองโลกในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนสูงมาก ซึ่งมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ยากจะคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ผุดบังเกิด (emergence) ค่อย ๆ พัฒนาและปรับตัว โดยหากจะเข้าใจการ

ทำงานของความซับซ้อน ให้พิจารณาที่การเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ของมัน ซึ่งการทำงานนวัตกรรมทางสังคม การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จำเป็นต้องเข้าใจสิ่งเหล่านี้ (ออร์ศรี งามวิทย์พงศ์และนภารัตน์ นนทกิจนพเก้า, 2557) ซึ่งให้เห็นว่างานนวัตกรรมและงานที่ต้องการแก้ไขปัญหาด้านสังคม จำเป็นต้องพัฒนาแนวทางหรือวิธีการเพื่อการแก้ไขปัญหา (intervention) ไปพร้อม ๆ กับการทำงาน เนื่องจากในสถานะของการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะไม่รู้แน่ชัดถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผล ทำให้การออกแบบการทำงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (theory of change) มีข้อจำกัด ซึ่งผู้ประเมินจำเป็นต้องอาศัยการทำงานอย่างใกล้ชิดกับโครงการ ตั้งคำถามและสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สร้างกระบวนการเรียนรู้ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องระหว่างการทำงาน เพื่อเตรียมพร้อมจะปรับตัวเสมอ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความซับซ้อนในมิติของโครงการพัฒนาหรือโครงการพัฒนาคุณภาพประชานั้น เป็นความซับซ้อนประเภทที่เกิดจากความไม่แน่นอน (ออร์ศรี งามวิทย์พงศ์และนภารัตน์ นนทกิจนพเก้า, 2557)

ยิ่งในช่วงปีที่ผ่านมา มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การแพร่ระบาดของ COVID 19 ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการศึกษาทุกระดับทั่วโลก ทำให้สถานศึกษาเกือบทุกแห่งทั่วโลกต้องปิดการเรียนการสอน จากข้อมูลของ World Economic Forum (2020) อ้างถึง UNESCO มีจำนวนนักเรียน 1.38 พันล้านคน ได้รับผลกระทบจากการปิดสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลกระทบต่อเนื่องอย่างกว้างขวาง และเกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการศึกษา ที่เด่นชัดที่สุด คือ การเรียนการสอนที่ต้องดำเนินงานต่อ มิให้หยุดชะงัก เพราะจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน นั่นก็คือคุณภาพของประชากรในอนาคต จึงมีการปรับการเรียนการสอนในหลายรูปแบบ เกิดนวัตกรรมทางความคิด เป็นความคิดกะทันหัน ไม่มีการเตรียมการก่อนล่วงหน้า มีรูปแบบใหม่ทางการเรียนการสอน จากนักเรียนไม่สามารถมาโรงเรียนได้ แต่สามารถเรียนได้ แนวคิดทางการเรียนการสอนทางไกล โดยใช้สื่อออนไลน์ จึงระดมเข้ามาช่วยแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน การทำงานก็เช่นเดียวกัน ทั้งครูและพนักงานก็ทำงานที่บ้านช่วงระบอบหนัก แต่ไม่สามารถดำเนินงานได้สมบูรณ์ เพราะทางโรงเรียนและนักเรียนบางส่วนไม่สามารถหาเครื่องมือทางการเรียนได้ครบ เช่น สมาร์ทโฟนที่มีคุณภาพดี ผู้ปกครองก็เดือดร้อน เพราะระบบเศรษฐกิจหยุดชะงัก คนตกงานจำนวนมาก ซึ่งถือว่าเป็นผลกระทบที่รุนแรง อาจจะรุนแรงกว่าเกิดสงครามโลก เพราะมีคนติดเชื้อไวรัส (COVID-19) จำนวน 109,156,897 คน และเสียชีวิตจำนวนมาก 2,407,873 คน จากข้อมูลศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) 10 กุมภาพันธ์ 2564 และติดเชื้อระบาดกระจายเป็นทวีคูณ ผลกระทบต่อทางการศึกษาครั้งนี้ มีผลโดยตรงต่อนักศึกษาซึ่งเป็นกำลังของชาติ และส่งผลกระทบในระยะยาว ทำให้เกิดระบบการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ สถาบันการศึกษาทุกระดับต้องปรับตัวในสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องเตรียมเพื่ออนาคต (กรมควบคุมโรค, 2564)

จากทฤษฎีระบบราชการ Bureaucracy มีการแบ่งงานหลายขั้นตอน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดข้อดีและข้อเสีย ดังนี้ ข้อเสียของระบบราชการ 1) การทำงานตามระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้คนต้องทำตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยเอกสาร เกิดความล่าช้า เฉื่อยชา

ซึ่งอาจนำมาซึ่งการขาดประสิทธิภาพ 2) การบริหารตามลำดับชั้น ทำให้เกิดการทำงาน แบบรวมศูนย์รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง อาจก่อให้เกิดปัญหาการใช้อำนาจโดยมิชอบ และเกิดความไม่คล่องตัวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน 3) ระบบราชการ มองคนเป็นแค่วัตถุ สิ่งของ คนที่ทำงานในองค์กร จึงไม่มีบทบาทอะไรเลย เพราะต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้คนกลายเป็นหุ่นยนต์ (yes man or organization man) เพราะไม่สามารถตัดสินใจทำอะไรได้เอง 4) ระบบราชการ เป็นรูปแบบการจัดองค์กรที่แข็งเหมือนกรงเหล็ก (iron cage) ขาดความยืดหยุ่น และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะการทำงานที่เน้นรูปแบบที่เป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร (ปัญญธิดา อัทธบุตร, 2564) จากทฤษฎีของระบบเอกชน โดยภาพรวมนั้น จะเน้นผลผลิตที่ดีที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด มีข้อเสียคือ งานเอกชนมีความมั่นคงไม่มาก งานก็ทำเยอะกว่าราชการ เอกชนไม่มีเงินบำนาญ ข้อดีคือ เอกชนทำงานได้รวดเร็ว มีโบนัส มีการท่องเที่ยวที่มากกว่า (MoneyHub, 2564)

ความซับซ้อนตามความหมาย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง ปะปนทับถมรวมกันอยู่หลายอย่างหลายเรื่อง ยุ่งยากสับสน สะสางยาก (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

จากการทบทวนวรรณกรรมว่าด้วยศาสตร์แห่งความซับซ้อน (Complexity Science) พบว่างานทางวิชาการเป็นจำนวนมาก ต่างระบุว่ายากที่จะหาคำนิยาม ร่วมกันได้ว่า ความซับซ้อน (Complexity) คืออะไร มีนักวิชาการบางคนศึกษาและให้นิยามความหมายของความซับซ้อนไว้ถึง 32 ความหมาย เนื่องจากความซับซ้อน มีธรรมชาติหลายแง่มุม อีกทั้งมีการศึกษาเรื่องความซับซ้อนในหลายสาขาวิชาที่แตกต่างกันอย่างมาก เช่น การศึกษาความซับซ้อนในวิชาฟิสิกส์ การแพทย์ - สาธารณสุข วิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ชีววิทยา ภูมิศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ ภาษาศาสตร์ การบริหารจัดการ การพัฒนาสังคม การวิจัยและการ ประเมินผล ฯลฯ ด้วยเหตุนี้ การหาคำนิยามกลางที่เห็นพ้องกันหมดจึงเป็นเรื่องยาก (Seth Lloyd. Refer to Azim. Syed & Gale. Andy & Lawlor-Wright. Therese & Kirkham. Richard & Khan. Ali & Alam, Mehmood, 2010)

อย่างไรก็ตาม หากจะให้นิยามในทางกลาง ๆ พจนานุกรม Oxford Online Dictionary นิยามคำศัพท์ความซับซ้อน (Complexity) ไว้ว่า 1) การประกอบไปด้วยส่วนที่แตกต่าง และเชื่อมโยงกันมากมาย 2) ไม่ง่ายที่จะเข้าใจ ยุ่งยากหรือเข้าใจได้ยากยิ่ง

Dekker และคณะ ให้ความหมายว่า ความซับซ้อน หมายถึง ลักษณะเด่นของระบบ ๆ หนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นจากผลของปฏิสัมพันธ์กันของส่วนประกอบย่อยแต่ละส่วนในระบบนั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของระบบดังกล่าว ไม่สามารถลดทอนลงเป็นส่วนประกอบย่อย ๆ แต่ละส่วนแล้วนำมารวมกันได้ (Dekker. S. Cilliers, P. & Hofmeyr. J.-H., 2011)

Kauffman และคณะ ให้ความหมายว่า ความซับซ้อน หมายถึง รูปธรรมที่ไม่สามารถอธิบายได้ง่าย ทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น ความซับซ้อนทั้งหมดในแง่ที่ไม่ใช่ทางสถิติอย่างสมบูรณ์ มักจะแสดงคุณสมบัติในรูปแบบ “การผุดบังเกิด” ที่ถูกต้องตามองค์ประกอบขององค์กร (Kauffman. Broche. G. & Marinescu. P, 2008)

Shahram Mirzaei Daryani ให้ความหมายว่า ความซับซ้อน คือ การเปลี่ยนแปลงแบบไม่เป็นเชิงเส้น (non-linear) (Shahram Mirzaei Daryani. A.A, 2016)

คำนิยามข้างต้น บ่งบอกถึงคุณสมบัติของความซับซ้อนว่า หมายถึง สิ่งที่มีองค์ประกอบมาก และเป็นองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันด้วย ที่สำคัญคือ จำนวนที่มากและแตกต่างกันเหล่านี้ เชื่อมโยงอยู่ด้วยกัน ด้วยลักษณะดังกล่าว จึงทำให้เกิดความยากที่จะเข้าใจ โดยรากศัพท์ของคำภาษาอังกฤษนี้มีที่มาจากภาษาละติน plex (plexus) แปลว่า “ถักทอ” (weave) หมายถึง โครงสร้างที่องค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ถักทอเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน และแสดงความเป็นหนึ่งเดียว (องค์รวม) มากกว่าแสดงเป็นส่วน ๆ (George Rzevski, 2019) เหมือนผ้าทอที่เมื่อเราไปดึงเส้นด้ายสักเส้นหนึ่ง ก็ จะกระทบไปถึงผ้าทั้งผืน มากหรือน้อยแตกต่างกันไป การจัดการกับความซับซ้อนจึงเป็นเรื่องยาก เมื่อเราไม่ชัดเจนในองค์ประกอบที่มากมาย และ/หรือมีความเข้าใจไม่มากพอ ในความแตกต่างของ องค์ประกอบจำนวนมากเหล่านั้น โดยเฉพาะเมื่อไม่เข้าใจ ถึงลักษณะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ แตกต่างมากมายดังกล่าว

ตามนิยามที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความซับซ้อนมีเงื่อนไขบางประการของมันอยู่ด้วย ดังนั้นสรรพสิ่งจึงมิได้จำเป็นที่จะต้องมีความซับซ้อนและยุ่งยากเสมอไป บางสิ่ง (หลายสิ่ง) ก็เป็นเรื่องง่าย (simple) ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องไปทำให้เป็นเรื่องยุ่งยาก สามารถจัดการได้โดยง่าย แต่ในทางกลับกัน เรื่องจำนวนมากที่มีความซับซ้อนก็มีอาจจัดการแบบเรื่องง่าย ๆ ยิ่งหากไปทำให้เรื่องที่มีความซับซ้อนมาก เพราะมีองค์ประกอบที่แตกต่างและมีผลกระทบต่อกันมาก แล้วไปทำให้ให้เป็นเรื่องง่ายในแบบที่เรียกกันว่าง่ายเกินจริง (over - simplified) สภาพการณ์ก็จะยิ่งเลวร้าย

สรุปได้ว่า ความซับซ้อน หมายถึง สิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน มีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน สร้างปัญหาความยุ่งยากให้แก่งานมากขึ้นกว่าเดิม

James Gleick กล่าวถึง ระบบที่ซับซ้อนประกอบด้วย 1) หน่วยงานทางการเมือง (ประเทศและเมือง) ประเทศหรือเมืองเป็นระบบที่มีหลายส่วนที่แตกต่างกัน (หน่วยงานของรัฐประชาชนผู้บัญญัติกฎหมาย ฯลฯ) มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 2) องค์กร (บริษัท) บริษัท เป็นระบบที่พนักงานผู้จัดการและแผนกต่าง ๆ 3) สิ่งมีชีวิต (ร่างกายของคุณ) ร่างกายของคนประกอบด้วยส่วนประกอบที่แตกต่างกันมากมาย ตั้งแต่เซลล์จนถึงอวัยวะไปจนถึงฮอโมนที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 4) ตลาด (สร้างรายได้ อย่างไร) ตลาดเป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ศึกษามากที่สุดของระบบที่ซับซ้อน ซึ่งคนหลายคนมีปฏิสัมพันธ์กัน (Wikipedia, 2021)

ตัวอย่างความซับซ้อน

ตัวอย่างของระบบซับซ้อนทั้ง 5 ตัวอย่างที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ ได้แก่ ผุ่่นก สมอง ระบบจราจร เมืองที่มีคนหลายเชื้อชาติอาศัยอยู่ และตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตัวอย่างเหล่านี้เป็นตัวอย่างที่มาจากการศึกษาในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงลักษณะร่วมกันของระบบซับซ้อนที่จะอธิบายต่อไป และข้อจำกัดจากการศึกษาระบบซับซ้อนด้วยวิธีการ จำแนกแจกแจง

1. ผุ่ยนก การบินเป็นผุ่ยนกของนก ดูเหมือนเป็นปรากฏการณ์ธรรมดา สิ่งที่น่าสนใจก็คือ นกสามารถบินเป็นผุ่ยนกได้โดยไม่ต้องมีการสั่งการจากนกตัวใดตัวหนึ่ง นอกจากนี้ เมื่อผุ่ยนกพบสิ่ง กีดขวาง มันยังสามารถแยกเป็นผุ่ยนกเล็ก ๆ แล้วกลับมาวมกันได้อีก เช่นเดียวกันกับเมื่อมันเจอลมพายุ นกบางตัวอาจแตกผุ่ยนกออกมา แต่ในเวลาไม่นานมันก็จะสามารถกลับมาบินวมกันเป็นผุ่ยนกได้อีกเช่นกัน โดยทั้งหมดนี้ไม่จำเป็นต้องมีการสั่งการจากนกตัวใดตัวหนึ่งเลย สิ่งที่น่าสนใจก็คือ การบินเป็นผุ่ยนกของนก นั้นเกิดขึ้นเอง โดยไม่ต้องมีการสั่งการจากนกตัวใดตัวหนึ่งได้อย่างไร? การจำแนกแจกแจงผุ่ยนกออกเป็น นกแต่ละตัว ไม่ได้ช่วยให้เราเข้าใจปริศนาดังกล่าวเลย

2. สมอ สมอมนุษย์ประกอบด้วยเซลล์สมอง (neuron) จำนวนมากถึง 101 ล้านเซลล์ เซลล์สมอง เหล่านี้ แต่ละเซลล์ต่อเชื่อมกันเป็นเครือข่ายไปยังเซลล์อื่น ๆ โดยเฉลี่ย 6 หมื่นเซลล์ เซลล์สมองที่ต่อเชื่อมไป ยังเซลล์อื่นจะสามารถกระตุ้น (activate) หรือยับยั้ง (inhibit) เซลล์นั้นได้ด้วยการแพร่กระจายของสารเคมี สมอของมนุษย์นับเป็นระบบมหัศจรรย์ที่มีความสามารถในการจำ การแสดงออกทางอารมณ์ และการ คิดอย่างซับซ้อน เช่น การใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ได้ ปริศนาที่วิทยาศาสตร์แบบจักรกลไม่สามารถ ให้คำตอบได้ก็คือ เหตุใดเซลล์สมองที่มาอยู่รวมกันเหล่านี้ จึงสามารถจดจำหรือคิดได้ ทั้ง ๆ ที่เซลล์สมองแต่ละเซลล์ไม่มีความสามารถเช่นนั้น

3. ระบบจราจร รถติดเป็นปรากฏการณ์ที่อยู่คู่กับชีวิตของชาวกรุงเทพฯ มาช้านาน แต่มันก็ ยังคงเป็นปรากฏการณ์ที่เรายังทำความเข้าใจได้ค่อนข้างน้อย ในบางครั้งรถติดเกิดจากการเกิดอุบัติเหตุ หรือการมีสิ่งกีดขวางในถนน แต่บางครั้งเราจะพบว่า รถติดสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีสาเหตุดังกล่าว เช่น ในบางช่วงของถนน รถติดจะเกิดขึ้นในทันทีก่อนที่จะมีการจราจรจะสามารถเคลื่อนไปได้อย่างคล่องตัว ในช่วงถนนถัดมา นอกจากนี้ เรายังพบว่า ความพยายามในการแก้ไขปัญหารถติด ด้วยการสร้าง ถนนหรือทางด่วนเพิ่มในบางครั้ง นอกจากจะไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหารถติดแล้ว ยังอาจทำให้รถติด มากขึ้นอีกด้วย น่าแปลกใจว่า วิทยาศาสตร์แบบจักรกล ซึ่งสามารถพยากรณ์การเคลื่อนที่ของดวงดาวได้ อย่างแม่นยำ มีส่วนช่วยให้เราเข้าใจปริศนาเหล่านี้ได้น้อยมาก

4. เมืองที่มีคนหลายเชื้อชาติ ในเมืองต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศที่มีคนหลายเชื้อ ชาติ เช่น คนผิวขาว คนผิวดำ คนเอเชีย หรือฮิสแปนิกอาศัยอยู่ร่วมกัน เราจะพบว่าคนเหล่านี้มักตั้งถิ่น ฐานอยู่เป็นกลุ่ม ๆ ตามสีผิวหรือเชื้อชาติของตน เช่น คนผิวขาวและคนผิวดำ มักจะแยกกันอยู่คนละ บริเวณอย่างเห็นได้ชัด สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ในปัจจุบันซึ่งการเหยียดผิวได้ลดความรุนแรงลงไปแล้ว จนถึง ระดับที่ว่า คนผิวขาวและคนผิวดำไม่รังเกียจที่จะมีเพื่อนบ้านส่วนหนึ่งเป็นคนต่างสีผิวแล้วก็ตาม เรายัง พบการกระจุกตัวเป็นกลุ่ม ๆ ในการตั้งถิ่นฐานของคนทั้งสองกลุ่มอยู่ สิ่งหนึ่งที่อาจอธิบายการกระจุกตัว ดังกล่าวได้คือ ฐานะทางเศรษฐกิจของคนแต่ละสีผิวแตกต่างกัน ทำให้เกิดการตั้งถิ่นฐานกระจุกตามราคา ที่อยู่อาศัยในแต่ละท้องที่ อย่างไรก็ตาม เราพบว่าในบางครั้ง แม้ฐานะเศรษฐกิจไม่มีความแตกต่างกัน มากนัก การกระจุกตัวก็ยังคงเกิดขึ้น

5. ตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบัน เป็นระบบที่มีความ ซับซ้อนสูงมาก ตัวอย่างหนึ่งของระบบเศรษฐกิจคือตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของไทย ในช่วง

ที่ประเทศไทยประสบกับวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ตลาดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของไทย มีความผันผวนมากโดยค่าของเงินบาทของไทยเมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐได้ลดลง จากดอลลาร์ละ 26 บาทในเดือนกรกฎาคม 2540 ลงเหลือดอลลาร์ละ 50 บาทในช่วงต้นปี 2541 ทั้ง ๆ ที่นักเศรษฐศาสตร์และนายธนาคารหลายคนคาดการณ์ว่า ค่าเงินบาทที่แท้จริงน่าจะอยู่ในระดับประมาณ 35 บาทต่อดอลลาร์ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ทำไมค่าเงินบาทจึงลดลงจนต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น (อรศรี งามวิทย์พงศ์และนภารัตน์ นนทกิจนพเก้า, 2557)

ลักษณะของความซับซ้อน

ลักษณะของความซับซ้อน (Complex System) จะมี 3 สถานะ คือ 1. ภาวะสมดุล (Order) 2. โกลจุดสมดุล กล่าวคือ มีการกวัดแกว่งบ้าง แต่ยังรักษาสภาพเดิมไว้ได้ 3. โกลจุดสมดุล ถ้าได้รับการกระทบ จะมีผลใหญ่หลวงต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการล่มสลายของระบบได้

ดังนั้น ถ้าเราประเมินว่าสถานการณ์อยู่ห่างไกลจุดสมดุลมากแล้ว การกระทบด้วยเหตุการณ์เล็ก ๆ จะเกิดทางแยกที่ให้เลือกเดิน (Bifurcation) ขึ้นมา ซึ่งอาจเป็นในทางที่ดีขึ้นหรือฉิบหายก็ได้ เราไม่สามารถแก้ปัญหาสังคมที่มีอยู่มากมายในทุกจุดได้ อีกทั้งเรายังมีกำลังคนกำลังเงินที่จำกัด แต่ถ้าเราจับ Pattern ของปัญหาได้ เราจะรู้ว่าจะจัดตรงจุดไหน จัดเมื่อไหร่ ซึ่งจะแก้ปัญหาได้อย่างมาก ถ้าเราหาพบจุดคานงัด แล้วทุ่มกำลังลงไปแก้ไขที่จุดสำคัญ แทนการกระจายกำลังแก้ทุกจุด เราจะแก้ปัญหาสังคมนั้น ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงสังคมต้องการปัจจัยเงื่อนไขที่เป็นอิสระ ไม่ใช่การจัดตั้งที่เหมือนกันหมด เพราะความเป็นอิสระทางความคิดและการกระทำ ภายใต้กติกาของการสื่อสารและการอยู่ร่วมกัน จะทำให้เกิดคุณภาพในการเปลี่ยนแปลงสังคม เป็นการผุดบังเกิด (Emergence) อย่างเฉียบพลัน (วรพล หนูขุน, 2564)

กลยุทธ์การลดความซับซ้อน

ปรัชญาเดมมิง (Deming) ส่วนใหญ่จะเน้นการลดความซับซ้อน การลดความซับซ้อนของความรู้ทำได้โดยลดความซับซ้อนของระบบ และพยายามปรับปรุงการสื่อสารระหว่างพนักงานให้ราบรื่น และผ่านกระบวนการ PDCA ให้มาก เมื่อสามสิ่งนี้ดำเนินไปด้วยดี ความต้องการความรู้ที่มากมายจะน้อยลง และเรียกหาได้อย่างแม่นยำมากขึ้น

การลดความซับซ้อนทางการบริหาร ต้องเข้าใจจิตวิทยาการบริหารและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การใช้ระบบสารสนเทศ สิ่งหนึ่งซึ่งควรทำคือใช้สารบัญที่ละเอียด จะทำให้เข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้เร็วขึ้น และไม่เสียเวลากับข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น การปรับปรุงข้อมูล พยายามทำให้ข้อมูลมีความแน่นอนมากขึ้น โดยการนิยามศัพท์การบริหาร และศัพท์เทคนิคที่ใช้ประจำให้ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน ยิ่งกำจัดความไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนออกไปได้มากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ระบบข้อมูลมีประโยชน์ และการตัดสินใจรวดเร็วขึ้นเท่านั้น ปรับปรุงการนำเสนอข้อมูลที่เข้าใจง่าย เช่น ผังควบคุม จะทำให้การตัดสินใจง่ายยิ่งขึ้นมากกว่ารายงานจำนวนมาก อย่าทำให้ยุ่งยาก เมื่อไม่ต้องสู้รบปรบมือกันมาก การตัดสินใจก็น้อยลง การนำข้อมูลมาสู่กระบวนการทางสถิติ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมากขึ้น การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ณ จุดปัญหาที่มีประสิทธิผล การมอบหมายงาน การมอบหมายอำนาจ การตัดสินใจอย่างรอบคอบ จะนำไปสู่ผลดีต่อองค์กรโดยรวม การกระจายอำนาจจะทำให้ลดขั้นตอนการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจ ณ จุดที่ข้อมูลเกิดขึ้นได้โดยทันที และการตัดสินใจนั้นจะอยู่บนฐานข้อมูลมากกว่าความคิดเห็น การทำให้ง่าย การลดจำนวนคู่ค้าเป็นตัวอย่างหนึ่ง ผังระบบและกระบวนการจะทำให้รู้ว่า จะทำให้ง่ายได้อย่างไรโดยไม่เสียประสิทธิภาพ หัวใจสำคัญคือลดความซับซ้อนในอัตราที่ผู้รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้

การศึกษาที่ไม่ดี จะเพิ่มความยุ่งยากซับซ้อน แต่การศึกษาที่ดีจะลดความยุ่งยากซับซ้อนลง การศึกษาที่แท้จริงเป็นการพยายามหากฎเกณฑ์ มิใช่การแหวกว่ายในข้อมูลมหาศาล ซึ่งจะทำให้ได้โดยง่าย โดยการคัดสรรสิ่งที่เกี่ยวข้อง และขจัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกเสีย หากทุกคนรู้หลักการพื้นฐานของความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ การเรียนรู้จะง่ายขึ้น และจะรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายได้ง่ายขึ้น

ปรัชญาการบริหาร 14 ประการของ Deming ประกอบด้วย

1) มีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน (Create Constancy of Purpose toward Improvement of Product and Service) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนว่า จะปรับปรุงสินค้าและบริการให้มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถดำรงอยู่ในตลาด และมีงานให้พนักงานทำได้อย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจร่วมกันว่า บริษัทมีหลักการหรือความมุ่งหมายอย่างไร ก็อาจจะตัดสินใจกันไปคนละทิศละทาง ซึ่งจะทำให้เกิดความวุ่นวายได้ การกำหนดความมุ่งมั่นที่ชัดเจน ไม่ได้เป็นเพียงการกำหนดความต้องการ แต่จะต้องกำหนดภารกิจที่ต้องกระทำด้วย เช่น การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผนระยะยาว, การนำทรัพยากรมาใช้ในการวิจัยและการให้การศึกษา, การปรับปรุงรูปแบบสินค้าและบริการอย่างไม่หยุดยั้ง ฯลฯ ระบบบริหารที่ได้กำหนดความมุ่งมั่นที่ชัดเจนไว้ จะไม่หันเหไปกับความแปรปรวนของผลกำไรรายไตรมาส การมองบริษัทว่าเป็นระบบงานในระยะยาวที่ต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน เป็นการยอมรับผลในระยะสั้นว่าไม่ใช่จุดสิ้นสุด แต่เป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

2) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Adopt the New Philosophy) เศรษฐกิจยุคใหม่มีทั้งโอกาสและความท้าทาย ผู้บริหารต้องตื่นตัวและเรียนรู้ในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ มีความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มิเช่นนั้น ก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่มีนวัตกรรมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของภาครัฐ ก็จะต้องยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคกีดขวางการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของบริษัท การยอมรับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความรู้ในตัวระบบที่ปฏิบัติอยู่เป็นพื้นฐาน เพื่อให้สามารถปรับให้เกิดประโยชน์ในลักษณะการปรับปรุงระบบที่ใช้อยู่ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ไม่ใช่รับการเปลี่ยนแปลงมาเพื่อเริ่มต้นใหม่อยู่ตลอดเวลา

3) ไม่ใช้การตรวจสอบเพื่อความสำเร็จด้านคุณภาพ (Cease Dependence on Inspection to Achieve Quality) การตรวจสอบในท้ายกระบวนการผลิต เป็นเรื่องสิ้นเปลืองและเชื่อถือไม่ได้ มันไม่ได้ทำให้คุณภาพดีขึ้น เป็นแต่เพียงบอกว่าสินค้าชิ้นไหนไม่มีคุณภาพ Deming คิดว่าควรเลิกการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าจำนวนมาก ๆ ในตอนปลายของกระบวนการผลิต แต่ควรสร้างคุณภาพในตัวสินค้า

เสียตั้งแต่เริ่มกระบวนการ Deming ยืนยันความเห็นในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการและการวัดโดยสุ่มตัวอย่าง ทั้งในการตรวจสอบวัตถุดิบที่รับเข้ามา และการตรวจสอบในระหว่างกระบวนการผลิต

4) ไม่เลือก ผู้ผลิตที่เน้นราคาต่ำเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding Business on the Basis of Price Tag) องค์กรทั้งหลายมักมอง supplier ว่าเป็นผู้มาแสวงประโยชน์จากองค์กร ควรจะต่อรองเพื่อรีดเอาผลประโยชน์นั้นออกไปให้เหลือน้อยที่สุด แต่ Deming กลับมองว่าองค์กรคือระบบที่มี ผู้ผลิตและลูกค้า เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่สำคัญ การพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย ในส่วนของผู้ผลิตนั้น วิธีการที่ดีที่สุดคือการยอมรับว่า ผู้ผลิตคือ หนึ่งส่วนของความสำเร็จในระยะยาว คุณภาพต้องมีความสม่ำเสมอ ยังมีความแปรปรวนใน ปัจจุบันำเข้าน้อยเท่าไร ก็ จะมีความแปรปรวนในผลผลิตน้อยเท่านั้น แทนที่จะพยายามทำให้ต้นทุนรวมต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ควร มุ่งค้นหาว่า ผู้ผลิตแต่ละรายการของชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบ รายใดที่มีความเชื่อถือและน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มากที่สุด การลดผู้ผลิตให้เหลือเพียงรายเดียวอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็น แต่การรู้ว่า ผู้ผลิตรายใดที่บริษัท สามารถให้ความไว้วางใจได้มากที่สุด เป็นสิ่งจำเป็น บริษัทต้องอาศัย ผู้ผลิต เพราะ ผู้ผลิต เป็นผู้ป้อน ชิ้นส่วนและวัตถุดิบเข้าสู่สายการผลิต คุณภาพของ ผู้ผลิตจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการมีสินค้าที่มีคุณภาพ

5) พัฒนาระบบการผลิตสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Improve Constantly and Forever) การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ทำให้คุณภาพและผลผลิตดีขึ้น วัตถุดิบและ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในกระบวนการผลิตสูญเสียน้อยลง เกิดประสิทธิภาพของต้นทุนการผลิต ผู้บริหารและ พนักงาน จึงควรช่วยกันค้นหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตสินค้ากันอย่างต่อเนื่อง มีคำอยู่ 2 คำที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรทำความเข้าใจให้ชัดเจน คือ continuous improvement และ continual improvement เรามักใช้คำสองคำนี้แทนกัน ทั้ง ๆ ที่สองคำนี้มีความหมายต่างกัน Continuous improvement หมายถึงการพัฒนาหรือการปรับปรุงที่ไม่มีช่วงเวลาใดสะดุดหยุดลง องค์กรที่มี continuous improvement จึงเป็นองค์กรที่กำลังขับเคลื่อนกระบวนการปรับปรุงไปอย่าง ต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่ โดยมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นตามลำดับ อาจเป็นเส้นตรง หรือ S-curve คำว่าบ้าง หายบ้าง แต่สาระสำคัญจะอยู่ที่ความต่อเนื่องอย่างไม่หยุดชะงัก เช่น การทำ 5-S, Kaizen, Lean ซึ่งจะเป็นการค้นหาสิ่งที่ดีควรปรับปรุงและนำมาจัดการแก้ไขปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา Continual improvement หมายถึง การพัฒนาหรือการปรับปรุงที่ต่อเนื่องในระยะยาว ในระหว่าง เวลาของการปรับปรุงนั้น อาจมีการสะดุดหยุดลงบ้างเป็นครั้งคราว องค์กรที่มี continual improvement จึงเป็นองค์กรที่มีการปรับปรุงกระบวนการที่มีช่วงเวลาของการสะดุดหยุดลงเป็นวัฏจักร หลังจากนั้น ก็จะมีการปรับปรุงต่อไปอีก นั้นหมายความว่า ใน continual improvement จะมีทั้ง continuous improvement และ discontinuous improvement เช่น การพัฒนารูปแบบสินค้า ซึ่งจำเป็นต้องนำ feedback มาพิจารณาเพื่อปรับปรุงสินค้าให้รับกับความต้องการของลูกค้าหรือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การหยุดลงเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับหรือประเมินสภาวะก่อนจะก้าวต่อไป (intervals of interruption) คือลักษณะสำคัญของ continual improvement และทำให้คำสองคำนี้

มีความหมายที่ต่างกัน Deming ใช้คำว่า continual improvement กับ การปรับปรุงสินค้าและบริการตามปรัชญาข้อนี้

6) ให้การฝึกอบรมในเรื่องที่ควรได้รับ (Institute Training on the Job) การที่พนักงานจะสามารถทำงานอย่างเต็มความสามารถได้นั้น บริษัทจำเป็นต้องลงทุนลงไปในพนักงาน พวกเขาสามารถทำสิ่งที่น่าอัศจรรย์ได้ถ้าได้รับโอกาส แต่ผู้บริหารก็มักจะพลาดสิ่งที่ดี ๆ นั้นไป โดยหวังเพียงจะได้ความสำเร็จจากเขา แต่ไม่ได้ให้เครื่องมืออะไรเพื่อการพัฒนาพวกเขาเลย Deming ย้ำอยู่หลายครั้งว่าพนักงานคือ ส่วนหนึ่งของระบบ คนส่วนใหญ่เวลาพูดถึงระบบมักคิดถึงแต่เครื่องจักรและการประมวลผลข้อมูล มีเพียงไม่กี่คนที่จะคิดว่า การเลือกรับพนักงาน การให้การฝึกอบรม การกำกับดูแล และการให้ความช่วยเหลือแก่คนงานในสายการผลิต ก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบพยายามให้ดีที่สุดนั้นยังไม่พอ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมในเรื่องต่อไปนี้ ให้แก่พนักงาน ความเข้าใจในธรรมชาติของระบบและความสามารถในการแยกแยะสาเหตุของปัญหา (understand variation) ข้อบัญญัติในมาตรฐานการทำงาน (standard work instruction) การสร้างและการทำความเข้าใจ flowchart ของกระบวนการผลิต การใช้ PDCA ในการปฏิบัติ เรียนรู้ และปรับปรุงงาน ทักษะการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และ เครื่องมือคุณภาพ เช่น control chart, fishbone diagram, value-stream map

7) สร้างความเป็นผู้นำ (Institute Leadership) การสร้างความเป็นผู้นำในความหมายของ Deming หมายถึง การสร้างระบบการบริหารที่ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ มีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าองค์กรคือ ระบบที่การกระทำในเรื่องหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรงานของผู้นำคือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (transformation) จะทำให้องค์กรและบุคคลทั้งหลายที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์ ความสำเร็จของการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เป็นภาระหน้าที่ทั้งของตนเองและองค์กร ความเป็นนักปฏิบัติ คือสามารถวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและนำมาอธิบายให้เข้าใจ สามารถชักจูงผู้คนได้จำนวนมากพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำ ควรมุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติของคนและเครื่องจักร ปรับปรุงคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต และในเวลาเดียวกัน ก็ให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานอาชีพของตน ความเป็นผู้นำจึงไม่ใช่การค้นหาและจับผิดความผิดพลาดของพนักงาน แต่เป็นการทำให้สาเหตุของความล้มเหลวหมดไป เพื่อให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น การที่ผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นและผูกพันต่อการพัฒนาคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตนั้นยังไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารต้องรู้ด้วยว่า พวกเขาจะต้องทำอะไร ความรับผิดชอบนี้ มอบหมายออกไปเป็นภารกิจให้ผู้อื่นรับไปปฏิบัติได้ แต่ความรับผิดชอบนั้นก็ยังอยู่ที่ตัวผู้บริหาร จะปฏิเสธว่ามอบออกไปแล้วไม่ได้

8) กำจัดความกลัวเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง (Drive out Fear) การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องรู้ว่าข้อมูลนั้นได้มาจากที่ใด อะไรคือจุดอ่อนที่อาจมีอยู่ในข้อมูล จะนำความคิดในเชิงสถิติมาปรับใช้กับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจได้อย่างไร

ข้อมูลอาจถูกแต่งเติมย้อมสีให้ดูดีได้ หากระบบทำให้พนักงานรู้สึกหวาดกลัวจนต้องสร้างข้อมูลเท็จให้ตนเอง ปลอตภัย ระบบมีแรงจูงใจที่จะทำให้ข้อมูลดูดี เช่น ได้รับความก้าวหน้า ได้รับโบนัส หรือได้รับความเคารพนับถือ ระบบไม่ได้ให้นิยามเชิงปฏิบัติการที่ชัดเจนในการเก็บข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูลไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการที่จะนำข้อมูลไปใช้ ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจึงไม่ให้ความสำคัญและไม่ใช้ความระมัดระวังอย่างทั่วถึง

เมื่อความกลัวทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ดี และข้อมูลที่ไม่ดีทำให้การตัดสินใจไม่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงควรกำจัดความกลัวออกไปจากระบบ เพื่อทุกคนจะได้ทำงานให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท การจะกำจัดความกลัวให้หมดไปได้นั้น บริษัทจะต้องมีการสื่อสารและการจูงใจที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเคารพและความสำคัญซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นและคำถามในสิ่งที่ตนไม่เข้าใจ

9) ปรับปรุงระบบการบริหารที่อาจขัดขวางการทำงานข้ามสายงาน (Break Down Barriers Between Departments) การทำลายกำแพงขวางกั้น การทำงานระหว่างหน่วยงานหรือการทำงานข้ามสายงาน เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันทั่วไป แต่หลายองค์กรที่ยังมีปัญหานี้ ก็เพราะระบบการบริหารงานในองค์กรเองที่หล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมซึ่งดีซึ่งเด่นระหว่างหน่วยงาน การบอกให้ช่วย ๆ กันทำงาน หรือทำงานเป็นทีม ไม่ทำให้อะไรดีขึ้น หากระบบบริหารยังส่งเสริมให้พวกเขาแตกแยก สิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรกคือ การเปลี่ยนระบบบริหารงานและพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในองค์กร เช่น เมื่อเราประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และให้โบนัสหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ใดหรือหน่วยงานใดเป็นพิเศษ การทำเช่นนั้น จะไปสร้างแรงกดดันอันเป็นปฏิปักษ์ต่อความร่วมมือหรือการประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน การที่หน่วยงานต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้รับงบประมาณหรือตำแหน่งงานเพิ่ม ทำให้เกิดกำแพงที่มองไม่เห็นระหว่างหน่วยงาน และจะยังมีปัญหามากขึ้น ถ้าพนักงานคิดว่า ตนเองเป็นพนักงานของหน่วยงาน แทนที่จะเป็นพนักงานของบริษัท หรือการไปช่วยงานของหน่วยงานอื่น ถือเป็นการทรยศหน่วยงานของตน ระบบบริหารจึงควรส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และควรปรับปรุงแก้ไขระบบบริหารที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยเร่งด่วน

10) ยกเลิกคำขวัญหรือข้อความปลุกใจ (Eliminate Slogans, Exhortations and Targets) ยกเลิกคำขวัญ ข้อความปลุกใจ หรือการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานผลิตสินค้าที่ไม่มีตำหนิบกพร่อง และมีผลผลิตสูงขึ้น คำปลุกใจดังกล่าว ไม่ได้ทำอะไรให้ดีขึ้น และยังทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและบริษัทต้องแย่ง เพราะสาเหตุที่สินค้าบริการมีคุณภาพต่ำและผลผลิตน้อย เป็นผลมาจากกระบวนการที่ไม่ดี ซึ่งอยู่เกินอำนาจที่พนักงานจะไปแก้ไขอะไรได้ คำขวัญทั้งหลายที่คุณเขียนขึ้นมา เป็นเพียงการแสดงให้เห็นว่า คุณสนใจแต่เรื่องคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพและปริมาณผลผลิต ต้องไปแก้ไขที่กระบวนการ คำขวัญไม่ได้ช่วยให้ระบบงานดีขึ้น แต่เป็นการดำเนินพนักงานว่าไม่ได้ทำในสิ่งที่คำขวัญกล่าวถึง เช่น คำขวัญที่ว่า “เราจะมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ” จะมีความหมายอะไรได้มากกว่าการสะท้อนความคิดที่ว่า “พวกคุณยังมีความมุ่งมั่นไม่พอ” เหตุที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จ เป็นเพราะระบบผลิตสิ่งที่มันถูกกำหนดให้ผลิต ไม่ใช่เพราะพนักงานไม่ได้ทำงานในส่วนที่เขาต้องทำ ดังนั้น ถ้าคุณไม่พอใจ

ในผล คุณต้องไปแก้ที่เหตุคือ เปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบ หากคุณโต้แย้งว่า ไม่เห็นมีใครในที่ประชุมหยิบเรื่องข้อบกพร่องของระบบขึ้นมากล่าวเลย ก็ขอให้ทบทวนดูว่า คุณได้ละเลยปรัชญาการบริหารข้อใดที่กล่าวมาแล้วไปบ้างหรือไม่ เช่น ได้ให้การฝึกอบรมในสิ่งที่พนักงานควรรู้เพียงพอหรือยัง มีบรรยากาศความกลัวแฝงอยู่ในการแสดงความคิดเห็นหรือไม่ ระบบบริหารของคุณได้สร้างกำแพงขวางกั้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือไม่ ฯลฯ องค์การคือ ระบบปรัชญาการบริหารที่กล่าวมาและที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นระบบ ทุกสิ่งมีผลกระทบซึ่งกันและกัน หาสาเหตุให้พบแล้วแก้ไขเสีย

11) อย่าตั้งเป้าหมายที่จำนวนเพียงอย่างเดียว (Eliminate Work Standards on the Factory Floor and MBO) ถ้าผู้บริหารกำหนดเป้าหมายเป็นปริมาณและให้ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับบรรลุมเป้าหมายนั้น พวกเขาจะพยายามทำทุกวิถีทางที่จะให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ แม้จะต้องทำให้องค์กรเสียหายก็ตาม ในการทำผลให้ดีขึ้น สามารถทำได้สามทาง (1) บิดเบือนระบบ เช่น เอากระดาษไปปิดตัวเซ็นเซอร์ (2) บิดเบือนข้อมูล (3) ปรับปรุงระบบ สมมติว่าคุณเป็นพนักงาน คุณก็อาจจะเลือกทำ ไม่ข้อ 1 ก็ข้อ 2 หรือทั้งสองข้อ เว้นแต่ผู้บริหารจะได้สร้างบรรยากาศให้คุณกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงระบบด้วยข้อมูลที่คุณมีมากกว่าผู้อื่น เพราะคุณเป็นผู้อยู่กับมันทุกวัน การตั้งเป้าหมายหรือสิ่งสูงใจ ถ้าพนักงานสามารถทำได้บรรลุหรือทะลุเป้าหมาย ผลที่ได้คือ ผลงานที่ไม่ดี ยิ่งเร่งผลิตก็จะยิ่งเกิดข้อผิดพลาด คุณจึงควรมุ่งเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ ควรมองที่กระบวนการว่า ทำอย่างไร ครบถ้วนถูกต้องหรือไม่ อย่าดูแค่เป้าหมายที่เป็นตัวเลข เป้าหมายการผลิตส่งเสริมให้มีผลงานมากแต่มีคุณภาพต่ำ

12) ให้ทุกคนได้เห็นคุณค่าในงานที่ทำ (Remove Barriers that Rob Pride of Workmanship) ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ภาคภูมิใจในฝีมือและความรู้ความสามารถของตน พวกเขาจะมีความพึงพอใจมากขึ้น หากได้มีโอกาสแสดงฝีมือการทำงาน โดยไม่ต้องกังวลหรือรู้สึกกดดันกับขีดจำกัดเรื่องเวลาและจำนวนผลผลิตที่เป็นเป้าหมาย แต่ปรัชญาข้อนี้ก็ได้หมายความว่า ผู้บริหารควรปล่อยปละละเลยหรือปล่อยให้พนักงานทำอะไรตามใจชอบ หรือทำอะไรเสร็จเท่าไรและเมื่อใดก็ได้ แต่มุ่งหมายให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานมีความเข้าใจกัน ทุกคนมีธรรมชาติที่จะทำในสิ่งที่ดี การที่ผู้บริหารไม่พยายามทำความเข้าใจในอุปสรรคหรือข้อจำกัดของพวกเขา นานไปก็จะหล่อหลอมให้พนักงานมองไม่เห็นแม้แต่คุณค่าของตนเอง แล้วจะคาดหวังให้พวกเขาเห็นคุณค่าของงานที่ผลิตหรือคุณค่าของบริษัทได้อย่างไร

13) พัฒนาคามรู้ให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ (Institute a Vigorous Program of Education and Self-Improvement) เป็นปรัชญาที่สัมพันธ์กับปรัชญาข้อที่ 6 แต่เพิ่มในเรื่องการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานเห็นความสำคัญหรือประโยชน์ที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง ไม่ใช่เพียงแต่รอรับการให้จากบริษัท เมื่อใดที่พนักงานรู้จักขวนขวาย หรือแบ่งปันความรู้ที่มีให้แก่กัน พวกเขาจะสามารถปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งท้าทายในอนาคต และหากบรรยากาศในการทำงานเปิดให้พวกเขากล้าแสดงความคิดเห็น บริษัทก็มีโอกาสมากขึ้นที่จะได้ปรับปรุงระบบงานหรือการทำงานของเครื่องจักรที่เป็นเหตุให้เกิดผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพหรือปริมาณการผลิตต่ำได้

14) ให้การปรับเปลี่ยนเป็นงานของทุกคน (Put Everybody in the Company to Work to Accomplish the Transformation) ที่กล่าวมาในข้างต้นว่า ผลผลิตเป็นผลจากการทำงานของระบบ ไม่ได้หมายความว่าพนักงานไม่ต้องรับผิดชอบอะไร หรือทุกสิ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร แต่ต้องการชี้ให้เห็นว่า การแก้ไขปัญหาต้องแก้ไขให้ถูกประเด็น การแก้ไขเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (transformation) นั้น แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่ตัวระบบจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งเน้นหนักไปทางด้านผู้บริหาร แต่การพัฒนาและรักษาระบบให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ยังเป็นหน้าที่ของทุกคน การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ในระบบเข้าด้วยกันอย่างเป็นพลวัต (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564)

สรุป

จากการบริหารในสังคมไทยจะพบว่า มีปัญหาความซับซ้อนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะบริหารหน่วยงานไหนก็ตาม โดยแต่ละที่ก็จะมีปัญหาซับซ้อนแตกต่างกันออกไป คือ บางที่อยู่ในภาวะสมดุลบ้าง ไกลสมดุลบ้าง ไกลสมดุลบ้าง การบริหารงานให้ไม่ติดขัดราบรื่น เราต้องจัดปัญหาความซับซ้อนนี้ออกไปให้ได้ ความซับซ้อน หมายถึง บางสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน สร้างปัญหาความยุ่งยากให้แก่งานมากขึ้น โดยมีกลยุทธ์ในการลดความซับซ้อน จากปรัชญาทั้ง 14 ข้อ ของเดมมิงคือ 1) มีความมุ่งหมายที่ชัดเจน 2) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) ไม่ใช้การตรวจสอบเพื่อความสำเร็จด้านคุณภาพ 4) ไม่เลือก ผู้ผลิตที่เน้นราคาต่ำเพียงอย่างเดียว 5) พัฒนาระบบการผลิตสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 6) ให้การฝึกอบรมในเรื่องที่ควรได้รับ 7) สร้างความเป็นผู้นำ 8) กำจัดความกลัว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง 9) ปรับปรุงระบบการบริหารที่อาจขัดขวางการทำงานข้ามสายงาน 10) ยกเลิกคำขวัญหรือข้อความปลุกใจ 11) อย่าตั้งเป้าหมายที่จำนวนเพียงอย่างเดียว 12) ให้ทุกคนได้เห็นคุณค่าในงานที่ทำ 13) พัฒนาความรู้ให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ และ 14) ให้การปรับเปลี่ยนเป็นงานของทุกคน

เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). เรียกใช้เมื่อ 25 พฤษภาคม 2564 จาก <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/index.php..>
- ปัญญาธิดา อັตบุตร. (2563). ทฤษฎีทางการบริหาร. เรียกใช้เมื่อ 25 พฤษภาคม 2564 จาก <http://punyatida.blogspot.com/2015/08/max-weber.html>.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2652). ปรัชญาการบริหาร 14 ประการของ Deming. เรียกใช้เมื่อ 25 พฤษภาคม 2564 จาก <https://drpiyanan.com/2019/03/22/14-points-for-management-deming>.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วรพล หนู่นุ่น. (2562). ทบทวนวรรณกรรม "ไตรภาควิชาพัฒนาศักยภาพชุมชน" #3 มองโลกด้วยทฤษฎีความซับซ้อน. เรียกใช้เมื่อ 25 พฤษภาคม 2564 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/4030>.
- อรศรี งามวิทย์พงศ์และนภารัตน์ นนทิกิจนพเก้า. (2557). *ความซับซ้อนในงานพัฒนา : ความรู้เบื้องต้นเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันการจัดการแบบองค์รวม.
- Dekker. S. Cilliers, P. & Hofmeyr. J.-H. (2011). The complexity of failure: implications of complexity theory for safety investigations. *Safety Science*, 49, 939–945.
- George Rzevski. (2019). *Intelligent Multi-agent Platform for Designing Digital Ecosystems*. HoloMAS.
- Kauffman. Broche. G.& Marinescu. P. (2008). *Deschideri spre lumea complexității*. Ed. Universității din București.
- MoneyHub. (2562). จุดเด่น – จุดด้อย ทำงานบริษัทเอกชน VS รับราชการ. เรียกใช้เมื่อ 25 พฤษภาคม 2564 จาก <https://moneyhub.in.th/article/business-employee-vs-government-officer>.
- Seth Lloyd. (2006). Refer to Azim. Syed & Gale. Andy & Lawlor-Wright. Therese & Kirkham. Richard & Khan. Ali & Alam, Mehmood. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Shahram Mirzaei Daryani. A. A. (2016). *Management and Organizational Complexity*. Department of Management. Ardabil branch. Islamic Azad University. Ardabil Iran.
- Wikipedia. James Gleick Chaos : Making a New Science. Retrieved from 25 May 2021 https://en.wikipedia.org/wiki/Chaos:_Making_a_New_Science.