บทนำ
สำหรับฉบับปรับปรุงใหม่

SAMPLE

ระบบการบริหารกระแสหลัก

ในฤดูใบไม้ผลิปี 1990 ไม่นานหลังจากเขียนและแก้ไขต้นฉบับดั้งเดิมของ *The Fifth Discipline* เสร็จสิ้นและกำลังจะตีพิมพ์ในไม่ช้า บรรณาธิการของผมที่ดับเบิลเดย์ก็ถามว่า ผมอยากให้ใครมาเขียนความคิดเห็นบนใบหุ้มปกไหม ด้วยความที่เป็นนักเขียนหน้าใหม่ ผมไม่เคยคิดถึงเรื่องนี้มาก่อน หลังจากขบคิดอยู่พักหนึ่ง ผมก็ตระหนักได้ว่าไม่มีใครที่ผมอยากให้เขียนมากไปกว่า ดร.ดับเบิลยู. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิ่ง ผู้ได้รับการยกย่องจากทั่วโลกว่าเป็นผู้บุกเบิกในการปฏิวัติการบริหารคุณภาพอีกแล้ว ผมไม่รู้จักใครที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติด้านบริหารที่ยิ่งใหญ่ไปกว่านี้ แต่ผมไม่เคยเจอเดมมิ่ง จึงอดสงสัยไม่ได้ว่าจดหมายพร้อมคำขอร้องจากนักเขียนไร้ชื่อเสียง อ้างอิงถึงผลงานที่เดมมิ่งไม่คุ้นเคย จะได้รับการตอบตกลงหรือไม่ โชคดีที่สำเนาต้นฉบับไปถึงเขาเรียบร้อยผ่านเพื่อนที่เรามีร่วมกันที่ฟอร์ด จากนั้นไม่กี่สัปดาห์จดหมายฉบับหนึ่งก็เดินทางมาถึงบ้านผมท่ามกลางความประหลาดใจ

เมื่อเปิดจดหมาย ผมก็พบข้อความสั้นๆ ของดร.เดมมิ่ง และทันทีที่อ่านประโยคแรกผมก็ถึงกับต้องหยุดพักหายใจ เขาสามารถบอกสิ่งที่ผมสู้อุตส่าห์เขียนถึงสี่ร้อยหน้าได้ภายในประโยคเดียว ช่างน่าทึ่งที่คนเรามีความคิดกระจ่างชัดและตรงไปตรงมาได้ขนาดนี้เมื่อเข้าสู่บั้นปลายชีวิต (ตอนนั้นเดมมิ่งอายุเกือบ 90 ปีแล้ว) เมื่อผมได้อ่านและซึมซับทั้งหมดที่เขาเขียน ผมก็เริ่มตระหนักช้าๆ ว่าเขาได้เปิดเผยความเชื่อมโยงระดับที่ลึกยิ่งกว่าและเป็นภารกิจที่ใหญ่กว่าที่ผมเคยเข้าใจ...

> ระบบการบริหารกระแสหลักที่ใช้กันอยู่คือสิ่งที่ทำลายมนุษย์ คนเราเกิดมาพร้อมแรงจูงใจตามธรรมชาติ การเคารพตัวเอง ศักดิ์ศรี ความสงสัยใคร่รู้ และความสุขในการเรียนรู้ พลังของการทำลายล้างเริ่มต้นตั้งแต่ตอนที่เราเดินเตาะแตะ มันมาในรูปของรางวัลสำหรับชุดฮัลโลวีนยอดเยี่ยม เกรดผลการเรียน และรางวัลสารพัด เรื่อยไปจนถึงระดับมหาวิทยาลัย เมื่อเริ่มทำงาน ไม่ว่าจะคน ทีมงาน หรือแผนกก็ล้วนถูกจัดอันดับ มีการมอบรางวัลให้คนเก่งและลงโทษพวกรั้งท้าย การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) โควตา ผลตอบแทนที่จูงใจ และแผนธุรกิจของแต่ละแผนกแต่ละหน่วยงานถูกนำมายำรวมกันแบบแยกส่วน ซึ่งยิ่งสร้างความสูญเสียหนักขึ้นไปอีก ไม่ว่าจะความสูญเสียแบบที่ไม่รู้ หรือแบบที่ไม่อาจรู้ได้

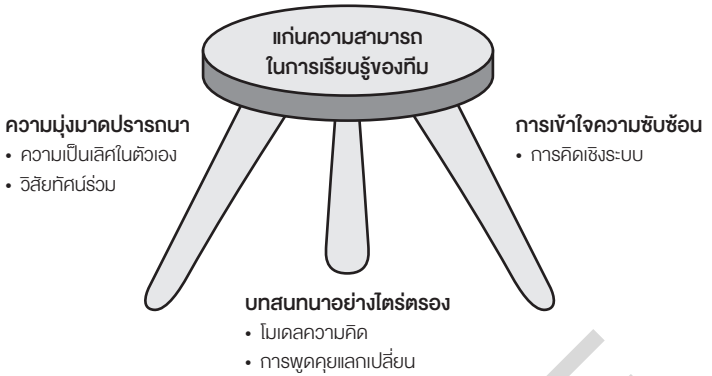
จากนั้นผมถึงได้รู้ว่าเดมมิ่งแทบจะเลิกใช้คำศัพท์ “การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM หรือ TQ)” ไปแล้วแบบแทบจะสิ้นเชิง เพราะเขาเชื่อว่ามันได้กลายเป็นเพียงป้ายชื่อฉาบฉวยให้กับเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ภารกิจแท้จริงสำหรับเดมมิ่งซึ่งเขาเรียกง่ายๆ ว่า “การปฏิรูประบบการบริหารกระแสหลัก” เป็นสิ่งที่ไปไกลเกินกว่าเป้าหมายของผู้บริหารที่สนใจแต่การเติบโตระยะสั้น เดมมิ่งเชื่อว่าการปฏิรูปนี้ต้องอาศัย

SAMPLE

“ความรู้ลึกซึ้ง (profound knowledge)” ที่บรรดาสถาบันร่วมสมัยยังไม่สนใจจะนำมาใช้ ในบรรดาสี่องค์ประกอบของความรู้ลึกซึ้ง มีเพียง “ทฤษฎีความผันแปร (theory of variation)” อันเป็นทฤษฎีและวิธีการทางสถิติเท่านั้นที่ถูกนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดสามัญของ TQM สิ่งที่น่าสนใจและทำให้ผมอดประหลาดใจไม่ได้ก็คือ อีกสามองค์ประกอบที่เหลือนั้นตรงกับวินัยห้าประการของผมอย่างแทบจะเป็นเนื้อเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็น “ความเข้าใจระบบ” “ทฤษฎีความรู้” (ความสำคัญของโมเดลความคิด) หรือ “จิตวิทยา” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “แรงจูงใจตามธรรมชาติ” (ความสำคัญของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและความมุ่งมาดปรารถนาที่แท้จริง)

องค์ประกอบใน “ความรู้ลึกซึ้ง” ของเดมมิ่งได้นำมาสู่วิธีนำเสนอวินัยแห่งการเรียนรู้ห้าประการที่เรียบง่ายและเป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายที่สุดในปัจจุบัน ซึ่งเป็นวิธีที่ยังไม่เป็นรูปเป็นร่าง ณ ขณะที่หนังสือฉบับดั้งเดิมเสร็จสมบูรณ์ มันคือการเสนอว่าวินัยห้าประการคือแนวทาง (ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ) ในการพัฒนาสามแก่นความสามารถในการเรียนรู้ ได้แก่ เสริมส่งความมุ่งมาดปรารถนา พัฒนาบทสนทนาอย่างไตร่ตรอง และเข้าใจความซับซ้อน วิธีนำเสนอนี้ก่อร่างสร้างขึ้นมาจากแนวคิดในหนังสือฉบับดั้งเดิมที่ว่า หน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรคือคณะทำงาน (ผู้คนที่ต้องพึ่งพากันและกันเพื่อสร้างผลลัพธ์บางอย่าง) ที่ต่อมาเราเรียกว่า “แก่นความสามารถในการเรียนรู้ของทีม” โดยใช้เก้าอี้สามขาเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถแต่ละอย่าง เพราะเก้าอี้สามขาจะไม่สามารถตั้งอยู่ได้หากขาดขาใดขาหนึ่งไป

SAMPLE



ที่สำคัญยิ่งกว่าสำหรับผมคือแนวคิดของเดมมิ่งที่ว่า “ระบบการบริหาร” ที่ใช้กันทั่วไปนี้ยังเป็นสิ่งที่กำกับดูแลสถาบันสมัยใหม่มากมาย และที่พิเศษคือมันทำให้งานกับการศึกษามีความเชื่อมโยงกันอย่างแนบแน่น เดมมิ่งมักพูดว่า “เราจะไม่มีวันปฏิรูประบบการบริหารกระแสหลักได้หากไม่ปฏิรูประบบการศึกษากระแสหลัก เพราะมันคือระบบเดียวกัน” เท่าที่ผมรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างงานกับการศึกษาเป็นแนวคิดต้นตำรับของเขาอย่างแท้จริง

ผมเชื่อว่าเดมมิ่งตระหนักถึงเรื่องนี้ในช่วงบั้นปลายของชีวิต ส่วนหนึ่งเพราะมันช่วยให้เขาเข้าใจว่าทำไมถึงมีผู้บริหารน้อยคนนักที่สามารถนำการบริหารคุณภาพไปปรับใช้ได้อย่างที่ตั้งใจไว้ เขาตระหนักว่าความล้มเหลวนี้มาจากการที่เหล่าผู้บริหารถูกหล่อหลอมให้มีความคิดและการกระทำที่สอดคล้องกับระบบที่ฝังรากลึกในช่วงวัยแห่งการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ด้านสถาบัน “ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกน้องก็เหมือนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน” เขากล่าว ครูกำหนดเป้าหมาย นักเรียนตอบสนองต่อเป้าหมาย ครูมีคำตอบ นักเรียนมีหน้าที่หาคำตอบ นักเรียนรู้ว่าตัวเองทำสำเร็จเพราะครูบอก พออายุได้ 10 ขวบ เด็กๆ ก็รู้แล้วว่าต้องทำอย่างไรถึงจะนำหน้าคนอื่นในโรงเรียนและทำให้ครูพอใจได้ สิ่งนี้จะกลายเป็นบทเรียนที่พวกเขาพกติดตัวเรื่อยมาและนำมาใช้ในการทำงานที่ต้อง “เอาใจ

SAMPLE

เจ้านายและล้มเหลวในการปรับปรุงระบบที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า" หลังจาก ดร.เดมมิ่งเสียชีวิตในปี 1993 ผมใช้เวลาหลายปีขบคิดและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานว่าอะไรบ้างที่ประกอบกันเป็นระบบการบริหารกระแสหลักตามความเข้าใจของเดมมิ่ง และได้ออกมาเป็นองค์ประกอบพื้นฐานแปดประการ[1] ได้แก่

- การบริหารด้วยการวัดผล
  - มุ่งเน้นสูตรการวัดผลระยะสั้น
  - ลดความสำคัญของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ("เราสามารถตรวจวัดสิ่งที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ได้แค่ 3 เปอร์เซ็นต์" — ดับเบิลยู. อี. เดมมิ่ง)
- วัฒนธรรมแบบยอมตาม
  - ก้าวหน้าด้วยการเอาใจเจ้านาย
  - การบริหารด้วยความกลัว
- การบริหารผลลัพธ์
  - ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมาย
  - ผู้คนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายจากฝ่ายบริหาร (ไม่ว่าจะเป็นไปได้หรือไม่ ภายในระบบและกระบวนการที่เป็นอยู่)
- "คำตอบที่ถูก" vs "คำตอบที่ผิด"
  - ให้ความสำคัญเรื่องการแก้ปัญหาทางเทคนิค
  - ลดความสำคัญของปัญหา (เชิงระบบ) ที่แตกต่างไป
- ความเหมือนกันไปหมด
  - ความหลากหลายคือปัญหาที่ต้องแก้ไข
  - ความขัดแย้งถูกซุกเอาไว้เพื่อสร้างความเห็นพ้องแค่เปลือกนอก

SAMPLE

- การคาดเดาได้และการควบคุมได้
  - การบริหารคือการควบคุม
  - “ตรีเอกภาพแห่งการบริหาร” ได้แก่ วางแผน จัดระเบียบ และควบคุม

- การแข่งขันและความไม่เชื่อใจที่มากเกินเหตุ
  - การแข่งขันระหว่างบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างผลงานที่ต้องการ
  - หากปราศจากการแข่งขันระหว่างบุคคล นวัตกรรมจะไม่เกิด (“เราถูกการแข่งขันหลอกใช้” — ดับเบิลยู. อี. เดมมิ่ง)

- การสูญเสียความเป็นองค์รวม
  - ความแตกแยก
  - นวัตกรรมท้องถิ่นไม่แพร่หลาย

ผู้บริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้อาจมองว่า “การปฏิวัติการบริหารคุณภาพ” ไม่ต่างอะไรกับการเรียนรู้ขององค์กรที่เคยเป็นกระแสในช่วงต้นทศวรรษ 1990 พวกเขามองมันเป็นประวัติศาสตร์ ห่างไกลจากพรมแดนของความท้าทายในปัจจุบัน แต่นั่นเป็นเพราะเราประสบความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว หรือเพราะเราละทิ้งการปฏิรูปตามที่เดมมิ่งเสนอแนะไว้ไปแล้วกันแน่ เป็นเรื่องยากสำหรับผมที่จะใคร่ครวญสิ่งเหล่านี้โดยไม่รู้สึกว่า โรคร้ายเหล่านี้ยังคุกคามองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในปัจจุบัน และจะต้องใช้เวลาหลายชั่วอายุคน ไม่ใช่แค่หลายปีในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึก ความจริงคำถามชัดเจนที่สุดสำหรับคนจำนวนมากอาจเป็น “ระบบการบริหารแบบนี้จะเปลี่ยนแปลงในระดับที่ใหญ่ได้หรือไม่” ในการตอบคำถามที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับอนาคต เราต้องพิจารณาปัจจุบันอย่างระมัดระวังด้วย

SAMPLE

ช่วงเวลาทวนกระแส

ในเวลาทศวรรษครึ่งนับตั้งแต่ *The Fifth Discipline* ตีพิมพ์ครั้งแรก โลกเราเปลี่ยนแปลงไปมากมาย เศรษฐกิจโยงใยกันในระดับโลกยิ่งกว่าที่เคย ตัวธุรกิจเองก็เปลี่ยนแปลงตาม ท่ามกลางธุรกิจที่แข่งขันกันในระดับโลก แรงกดดันเรื่องต้นทุนและผลงานก็เพิ่มขึ้นอย่างไม่ปรานีปราศรัย ผู้คนหาเวลาขบคิดและไตร่ตรองได้ยากขึ้น (หากจะยังพอมี) และในหลายองค์กร ทรัพยากรสำหรับพัฒนาผู้คนหายากยิ่งกว่า แต่ยังมีเรื่องอื่นที่จำเป็นต้องคิดมากกว่าแค่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอัตราเร่ง จริงอยู่ว่าโลกาภิวัตน์ของธุรกิจและการพัฒนาอุตสาหกรรมได้ยกระดับมาตรฐานการครองชีพสำหรับผู้คนจำนวนมาก แต่มันก็นำมาซึ่งผลข้างเคียงสำคัญในรูปของความท้าทายต่อความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม บ่อยครั้งเกินไปที่การลงทุนผลิตสิ่งต่างๆ ต้องแลกมาด้วยการทำลายทุนทางสังคมและธรรมชาติ ช่องว่างระหว่าง “มี” กับ “ไม่มี” กำลังขยายกว้างในหลายประเทศ ปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่นถือเป็นผลสืบเนื่องของการพัฒนาอุตสาหกรรมที่แก้ไม่ตกมาโดยตลอด แต่ตอนนี้ยังมีปัญหาที่ใหญ่ยิ่งกว่าเข้ามาทำให้ยิ่งหนักขึ้นไปอีก เช่น ภาวะโลกร้อน และภูมิอากาศแปรปรวน ขณะที่ผู้สนับสนุนการเติบโตทางอุตสาหกรรมระดับโลกพากันป่าวประกาศถึงคุณประโยชน์ของมัน ผู้คนทั่วโลกที่ต้องเผชิญกับความสูญเสียในวิถีชีวิตดั้งเดิมของตัวเองก็เริ่มแสดงออกถึงความไม่พอใจทั้งในแบบสันติและไม่สันติ บริบทที่เปลี่ยนไปนี้เริ่มเข้ามาอยู่ในเรดาร์ด้านกลยุทธ์ของธุรกิจจำนวนมาก

ในเวลาเดียวกัน โลกที่เชื่อมโยงถึงกันก็สร้างการตระหนักรู้ถึงการมีอยู่ของผู้อื่น นี่เป็นช่วงเวลาแห่งการปะทะทางวัฒนธรรมอย่างที่เราไม่เคยพบเจอ และในหลายกรณีก็เป็นช่วงเวลาแห่งการเรียนรู้จากกันและกัน ความเป็นไปได้ของ “บทสนทนาที่สร้างสรรค์ระหว่างอารยธรรมต่างๆ” ได้มอบความหวังอันยิ่งใหญ่สำหรับอนาคต คนหนุ่มสาวทั่วโลกกำลังสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์อย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เขตแดนแห่งวิทยาการตะวันตก

SAMPLE

ซึ่งเป็นรากฐานของโลกทัศน์ยุคใหม่ของเรา กำลังเผยให้เห็นถึงโลกที่มีชีวิตเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง และพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมดั้งเดิมอย่างน่าประหลาด นักเอกภพวิทยาชื่อไบรอัน สวิมม์ บอกว่า มันอาจเป็นการแสดงให้เราเห็นอีกครั้งว่าเรามี "ที่ทางอันมีความหมายในจักรวาล" และดังที่จะอธิบายต่อไป แนวปฏิบัติของการเรียนรู้ระดับองค์กรที่เคยจำกัดเฉพาะผู้บุกเบิกไม่กี่คนเมื่อสิบห้าปีก่อน ได้หยั่งรากลึกและแผ่ขยายกว้างไกลอย่างยิ่ง

สรุปสั้นๆ ก็คือ นี่เป็นช่วงเวลาของพลังที่ขัดแย้งกันอย่างรุนแรง สิ่งต่างๆ ดีขึ้น และสิ่งต่างๆ ก็แย่ลง ข้อคิดเห็นของอดีตประธานาธิบดีวาสลาฟ ฮาเวล แห่งสาธารณรัฐเช็ก ที่กล่าวต่อสภาคองเกรสของสหรัฐอเมริกาเมื่อกลางทศวรรษ 1990 สรุปช่วงเวลาอันตรายนี้ไว้ได้อย่างเห็นภาพ

> ทุกวันนี้ หลายสิ่งบ่งชี้ว่าเรากำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน ดูเหมือนบางสิ่งกำลังจากไป และบางอย่างกำลังถือกำเนิดอย่างเจ็บปวด ราวกับอะไรบางอย่างกำลังแตกสลาย ผุพัง และอ่อนกำลังลงเอง ขณะที่สิ่งอื่นซึ่งยังไม่ชัดเจนกำลังผุดโผล่จากเศษซากปรักหักพังนั้น

รูปทรงของ "สิ่งอื่น" ที่กำลังถือกำเนิดตามคำกล่าวของฮาเวล รวมถึงทักษะความเป็นผู้นำและการบริหารที่อาจจำเป็นนั้น ปัจจุบันก็ยังคลุมเครือไม่แน่ชัดไม่ต่างไปจากตอนที่เขากล่าวไว้เมื่อทศวรรษก่อน

พลังที่ขัดแย้งกันเหล่านี้เกิดขึ้นภายในองค์กรเช่นกัน มันสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ศักยภาพด้านการเรียนรู้มีความจำเป็นและเป็นไปได้ยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความท้าทายให้กับการพัฒนาศักยภาพด้านการเรียนรู้ด้วย การสร้างบริษัทที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาต้องอาศัยวิธีใหม่ๆ ในการคิดและปฏิบัติ ความท้าทายเรื่องความยั่งยืนเองก็เช่นกัน ในหลายๆ แง่แล้วมันถือเป็นต้นแบบของความท้าทายด้านการเรียนรู้ขององค์กรยุคนี้เลยทีเดียว นอกจากนั้น องค์กร

SAMPLE

ต่างๆ ยังเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายมากขึ้น ส่งผลให้ลำดับขั้นการบริหารแบบดั้งเดิมอ่อนแอลง และอาจเปิดที่ทางใหม่ๆ ให้แก่การเรียนรู้ การสร้างสรรค์ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เมื่อมองอีกแง่ ความผิดปกติของระบบการบริหารแบบดั้งเดิมทำให้องค์กรหลายแห่งต้องอยู่ในสภาพเหมือนผจญเพลิงตลอดเวลา กล่าวคือมีเวลาหรือพลังงานเพียงน้อยนิดสำหรับสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความบ้าคลั่งและความอลหม่านนี้ยังบ่อนทำลายวัฒนธรรมการบริหารแบบอิงคุณค่า และเปิดประตูให้ผู้คนเป็นนักฉวยโอกาสที่จ้องจะฮุบอำนาจและความมั่งคั่งส่วนตัว

เสียงจากแนวหน้า

เมื่อดับเบิลเดย์เชิญให้ผมสร้างสรรค์ฉบับปรับปรุงใหม่ของ *The Fifth Discipline* ตอนแรกผมรู้สึกไม่แน่ใจ จากนั้นก็กลายเป็นตื่นเต้น หนึ่งในความยินดีเหลือล้นตลอดสิบห้าปีที่ผ่านมาคือ การได้รู้จักนักปฏิบัติด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรที่เปี่ยมพรสวรรค์นับไม่ถ้วน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียน นักพัฒนาชุมชน หัวหน้าตำรวจ ผู้ประกอบการธุรกิจและสังคม ผู้นำกองทัพ ครู ฯลฯ ผู้คนมากมายค้นพบแนวทางสร้างสรรค์อันหลากหลายไร้ขีดจำกัดในการทำงานและใช้ประโยชน์จากวินัยห้าประการ แม้บางคนอาจไม่เคยได้ยินหรือได้อ่านหนังสือฉบับดั้งเดิมมาก่อนเลยก็ตาม ในบรรดาคนเหล่านี้มีไม่กี่คนที่มีบทบาทสำคัญในหนังสือเล่มแรก เช่น อารี เดอ กิอัส และบิลล์ โอ'ไบรอัน ผู้ล่วงลับ นับตั้งแต่นั้นมา การเติบโตของสมาคมเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร (Society for Organizational Learning หรือ SoL) ทั่วโลกก็พาผมไปรู้จักกับนักปฏิบัติอีกหลายร้อยคน พวกเขามีวิถีทางของตัวเองในการสร้างระบบทางเลือกในการบริหาร ซึ่งวางรากฐานอยู่บนความรักมากกว่าความกลัว บนความอยากรู้อยากเห็นมากกว่าการยืนยันคำตอบที่ "ถูกต้อง" และบน

SAMPLE

การเรียนรู้มากกว่าการควบคุม คราวนี้ผมก็สามารถใช้หนังสือฉบับปรับปรุงใหม่เล่มนี้เป็นข้ออ้างที่จะได้พูดคุยกับพวกเขาอีกครั้งอย่างที่ตั้งใจไว้

การสัมภาษณ์และบทสนทนาเหล่านั้นทำให้ผมเปลี่ยนแปลงเนื้อหาหลายจุดในหนังสือ รวมถึงเพิ่มตอนใหม่ในส่วนที่ 4 “เสียงสะท้อนจากการปฏิบัติ” การสัมภาษณ์มอบความเข้าใจสดใหม่เกี่ยวกับวิธีที่ผู้ปฏิบัติริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและรับมือความท้าทายในการรักษาพลังขับเคลื่อน นอกจากความสำเร็จมากมายในทางธุรกิจแล้ว ผู้คนยังเผยถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการปรับใช้เครื่องมือการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ระดับองค์กรกับเรื่องอื่นๆ ซึ่งน้อยคนจะจินตนาการได้เมื่อสิบห้าปีก่อน ตั้งแต่การพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมในทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จนถึงการรับมือปัญหาสังคม เช่น ความรุนแรงในกลุ่มอิทธิพล การปฏิรูประบบการศึกษา การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การปรับปรุงกระบวนการผลิตอาหารโลก การลดความยากจน ฯลฯ ในสถานการณ์เหล่านี้ การเปิดกว้าง การไตร่ตรอง บทสนทนาที่ลึกซึ้ง การเติบโตด้วยตัวเอง และวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความเปลี่ยนแปลงได้อย่างน่าสนใจ ส่วนความเข้าใจสาเหตุเชิงระบบของปัญหาก็ถือว่าสำคัญอย่างยิ่งยวด

ที่สำคัญ การสัมภาษณ์ยังมอบความกระจ่างแก่แนวคิดหลักที่ประกอบกันเป็นหนังสือฉบับดั้งเดิมได้อีกด้วย

- *มีหลายวิธีในการทำงานร่วมกันที่น่าพึงพอใจและมีประสิทธิภาพมากกว่าระบบการบริหารกระแสหลัก* ดังที่ผู้บริหารอาวุโสคนหนึ่งกล่าวถึงการทดลองเรียนรู้ครั้งแรกของเธอ “เพียงให้ผู้คนได้พูดคุยกัน” เพื่อคิดทบทวนว่าองค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร... “เป็นสิ่งที่สนุกที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมาในธุรกิจเลยล่ะ และไอเดียที่เกิดขึ้นยังสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้บริษัทมาจนถึงทุกวันนี้ แม้จะผ่านมาสิบห้าปีแล้วก็ตาม”

SAMPLE

- *องค์กรดำเนินไปในแบบที่มันเป็นก็เพราะวิธีการทำงานของเรา วิธีคิด และวิธีปฏิสัมพันธ์แบบที่เป็นอยู่ของเรา การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อจากนี้จึงไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับองค์กรเท่านั้น แต่กับพวกเราด้วยเช่นกัน* "ช่วงเวลาสำคัญยิ่งคือตอนที่ผู้คนตระหนักว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเกี่ยวข้องกับพวกเราทุกคน" ผู้คร่ำหวอดในโครงการเรียนรู้ระดับองค์กรของบริษัทมายี่สิบปีให้ความเห็น "การเติบโตด้วยตัวเองถือเป็นแก่นหลัก ถ้าคุณวางรากฐานส่วนนี้ได้ถูกต้อง ทุกอย่างที่เหลือก็จะเข้าที่เข้าทางได้เอง"

- *ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่มีจุดหมายปลายทางสุดท้ายหรือตอนอวสาน มีเพียงการเดินทางยาวนานทั้งชีวิต* "ภารกิจนี้อาศัยความอดทนอย่างมหาศาล" ประธานเอ็นจีโอระดับโลกแห่งหนึ่ง (หน่วยงานนอกภาครัฐ) ให้ความเห็น "แต่ผมเชื่อว่าผลลัพธ์ที่เราได้ยั่งยืนกว่า เพราะผู้คนที่เกี่ยวข้องเติบโตอย่างแท้จริง และยังเป็นการเตรียมพวกเขาให้พร้อมสำหรับการเดินทางอันต่อเนื่อง เพราะการที่เราเรียนรู้ เติบโต และจัดการความท้าทายเชิงระบบได้มากขึ้นไม่ได้แปลว่าสิ่งต่างๆ จะง่ายขึ้นไปด้วย"

ผมเชื่อว่าระบบการบริหารกระแสหลักนั้น โดยเนื้อแท้แล้วมันจะนำเราไปสู่ความสามัญดาษดื่น มันบังคับให้คนทำงานหนักขึ้น หนักขึ้น... เพื่อชดเชยความล้มเหลวในการเข้าถึงจิตวิญญาณและสติปัญญาอย่างเป็นหมู่คณะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีที่สุดของการทำงานร่วมกัน เดมมิ่งเล็งเห็นเรื่องนี้ชัดเจน และตอนนี้ผมก็เชื่อมั่นเช่นนั้น เช่นเดียวกับผู้นำจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่แน่วแน่กับการสร้างองค์กรให้เติบโตงอกงาม และมีส่วนร่วมรับมือความท้าทายที่ไม่ธรรมดา ตลอดจนความเป็นไปได้ของโลกที่เรากำลังนำพาไป

SAMPLE