

ตัวใหญ่สุด) คนไทยเรียกกันง่าย ๆ ว่า “ระบบราชการ” หรือ “อำมาตยาธิปไตย” หลักการง่าย ๆ คือนายว่าอย่างไร เราก็ว่าอย่างนั้น ไร้ความขัดแย้ง ไร้ความคิดสร้างสรรค์ และไร้ทางรอด ระบบนี้กำลังกลืนกินวัฒนธรรมองค์กรเป็นอาหาร และแช่แข็งความเจริญก้าวหน้าไว้พร้อม ๆ กับชีวิตชีวาของพนักงาน หากคุณรับฮิตเลอร์ไม่ได้ คุณก็ไม่สมควรรับเผด็จการในออฟฟิศได้ และมันไม่ได้หมายถึงต้องล้างบางเจ้านายเสมอไป พวกเขาเองก็เคร่งเครียดและหมั่นเคร้าไม่ต่างจากคุณ เพราะพวกเขาก็เป็นมนุษย์ และอำมาตยาธิปไตยก็กลืนกินพวกเขาเช่นกัน

Humanocracy หรือมานุษยธิปไตย คือหลักการใหม่ในขั้นตรงข้าม ปกครองโดยใช้ความเป็นมนุษย์ โดยมนุษย์ และเพื่อมนุษย์ โลหะหรือโครงสร้างการปกครองที่ให้คนบนสุดตัดสินใจทุกเรื่อง (ซึ่งเขามักจะรู้น้อยที่สุด แต่ถูกคาดหวังว่าต้องรู้ดีที่สุด) กระจายอำนาจออกไปให้อยู่ในมือทีมงานด้านหน้าซึ่งเป็นผู้ที่ต้องรับมือกับปัญหาจริง ๆ สร้างกรอบการแก้ปัญหาจากล่างขึ้นบน กล่าววางเดิมพันกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และทำการทดลองแหวกแนวที่อาจไม่ผ่านเกณฑ์แผนกวิเคราะห์ความเสี่ยง

ถ้าคุณเป็นผู้บริหาร คุณอาจสงสัยว่าแล้วมันต้องเสี่ยงมากไหมละ สถานการณ์ยิ่งไม่ค่อยจะดีอยู่ ในเล่มนี้มีกรณีศึกษาองค์กรจริง ๆ ที่เปลี่ยนมาใช้ระบบมานุษยธิปไตย โดยผ่านกระบวนการและเวลานานพอ ผลลัพธ์ที่พวกเขาได้รับนั้น ไม่ใช่แค่ตัวเลขผลประกอบการที่ดีขึ้น บรรยากาศในการทำงานสร้างสรรค์ขึ้น แต่บรรทัดของพวกเขาที่เคยใกล้ตาย กลับกลายเป็นอันดับหนึ่งในตลาด ความพิเศษคือผู้เขียนไม่ได้เน้นเรื่องราวของบริษัทไฮเทคล้ำสมัยแบบที่เราจะอ่านไปอิจฉาไป แต่พวกเขายกตัวอย่างองค์กรในอุตสาหกรรมยุคเก่าเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นโรงงานถลุงและผลิตเหล็ก สายการบิน หรือบริษัทผลิตเครื่องปรับอากาศและเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ

และในองค์กรเหล่านี้ ที่ไม่ได้คุล ไม่ใช่สตาร์ทอัป พนักงานทุกคนก็รู้สึกว่าเป็นเจ้าของบริษัทได้เหมือนกัน

สารบัญ



บทนำ 1

ส่วนที่ 1 : ว่าด้วยมานุษยวิทยา

- มนุษย์ที่สมบูรณ์ 22
- พิพาทศาอำนาจยาธิปไตย 48
- สำนวนความเสียหาย 76

ส่วนที่ 2 : มานุษยวิทยาในภาคปฏิบัติ

- นวัตกรรม : สร้างคน ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ 108
- ฮายเออร์ : ทุกคนคือผู้ประกอบการ 135

ส่วนที่ 3 : หลักการแห่งมานุษยวิทยา

- หลักการเหนือการปฏิบัติ 162
- พลังแห่งความเป็นเจ้าของ 170
- พลังแห่งตลาด 189

• พลังแห่งแนวคิดคู่ควรมินิยม	208
• พลังแห่งชุมชน	234
• พลังแห่งการเปิดกว้าง	260
• พลังแห่งการทดลอง	290
• พลังแห่งพาราไดออกซ์	306

ส่วนที่ 4 : บทความสู่มนุษยชาติ

• มิชลิน : ก้าวแรก	340
• เริ่มที่นี่	364
• ขยายผล	391

ภาคผนวก ก	418
ภาคผนวก v	422
บันทึกท้ายเล่ม	426

บทนำ

คุณจะมีสิทธิ์อย่างไรถ้าในที่ทำงาน...

คุณจะมีสิทธิ์ที่จะออกแบบงานของตนเอง

ทีมของคุณมีอิสระในการตั้งเป้าหมายและกำหนดวิธีการทำงาน
ได้เอง

คุณได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาทักษะและลองทำสิ่งใหม่ที่ทำหาย

คุณรู้สึกว่าคุณทำงานด้วยเปรียบเสมือนครอบครัวมากกว่าเพื่อน
ร่วมงาน

คุณไม่เคยรู้สึกถูกจำกัดโดยกฎเกณฑ์ที่ไร้ประโยชน์และระเบียบ
หยุมหยิม

คุณรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจให้ใช้ดุลพินิจได้อย่างเต็มที่ในทุก
สถานการณ์

คุณรู้สึกรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นเจ้านาย

คุณไม่จำเป็นต้องเสียเวลาประชุมสอพลอหรือเล่นการเมือง

คุณมีโอกาสในการช่วยปรับปรุงกลยุทธ์หรือทิศทางขององค์กร

อิทธิพลและคำตอบแทนของคุณขึ้นอยู่กับความสามารถ ไม่ใช่
ตำแหน่ง

คุณไม่เคยถูกทำให้รู้สึกด้อยค่ากว่าผู้คนที่มีความสามารถสูงกว่า

จะนำที่รู้สึกเพียงไหนเสีย ถ้าทุกเรื่องเหล่านี้เป็นจริงในที่ทำงานของคุณ เราคิดว่ามันต้องน่าอัศจรรย์แน่ๆ ถ้าการทำงานแทบไม่รู้สึกละเหมือนเป็นงานเลย แยกหน้อยที่นี่ไม่ใช่ความจริงสำหรับพนักงานส่วนใหญ่ องค์กรขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ทั่วไปปฏิบัติต่อพนักงานราวกับว่าพวกเขาเป็นเด็ก บังคับให้ทำอะไรตามกันไปโดยไม่ต้องคิด และไม่สนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการ บีบผู้คนที่ติดอยู่ในบทบาทอันคับแคบ สกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล และกระทำต่อมนุษย์ราวกับเป็นแค่ทรัพยากรอย่างหนึ่ง

ผลที่ตามมาก็คือองค์กรของเรามักจะฟื้นตัวจากวิกฤติ สร้างสรรค์ และกระตือรือร้นน้อยกว่าคนภายในองค์กรเอง ตัวต้นเหตุคือระบบการบริหารแบบอำมาตยาธิปไตย (bureaucracy) ที่มีโครงสร้างอำนาจเบ็ดเสร็จ กฎระเบียบน่าอึดอัด และการเมืองที่เป็นพิษ บางคนอาจเชื่อว่าระบบอำมาตยาธิปไตยกำลังเสื่อมถอย และกำลังมุ่งสู่ระบอบประชาธิปไตยเหมือนกับโทรศัพท์บ้าน รถยนต์ดีดแก๊ส และพลาสติกแบบใช้แล้วทิ้ง คำว่า “ระบบอำมาตยาธิปไตย” ก็เหมือนกับคำว่า “แรงม้า” ในแง่ที่ดูจะเป็นสิ่งที่ล้าสมัยจากอดีตอันไกลโพ้น ซึ่งในหลายแง่มุมมันก็เป็นเช่นนั้นจริง แต่น่าเศร้าที่ระบบอำมาตยาธิปไตยยังคงวนเวียนอยู่กับเรา ดังที่เราจะได้เห็นในบทที่ 3 ว่าระบบอำมาตยาธิปไตยกำลังเติบโตขึ้น ไม่ใช่หดตัวลง ซึ่งเราเชื่อว่าสอดคล้องกับการชะลอตัวอันน่าวิตกของการเจริญเติบโตของผลิตภาพโลก นับเป็นปรากฏการณ์อันเป็นเค้าลางร้ายสำหรับคุณภาพชีวิตและโอกาสทางเศรษฐกิจ

องค์กรที่บริหารแบบอำมาตยาธิปไตยนั้นเชื่องช้า เข้าซามเย็นซามชวนให้ท้อแท้ ในระบบอำมาตยาธิปไตย อำนาจในการริเริ่มความเปลี่ยนแปลงตกอยู่ในมือผู้นำอาวุโสเพียงไม่กี่คน เมื่อคนข้างบนเหล่านั้นตกเป็นเหยื่อของการไม่ยอมรับความจริง ความโอหัง และการยึดติดอยู่กับอดีตอย่างที่พวกเขามักเป็นอยู่เสมอ องค์กรย่อมจะสะดุด นั่นจึงเป็นสาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในระบบอำมาตยาธิปไตยมักจะล่าช้า

และติดขัด ระบบอำนวยการปฏิบัติยังเกลียดกลัวนวัตกรรมอีกด้วย
มันเป็นระบบที่ไม่ชอบความเสี่ยง และให้ผลประโยชน์น้อยกับคนที่มี
แนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ ในระบบอำนวยการปฏิบัติ
การเป็นคนมีความคิดอิสระไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดถือเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงสูง
ที่ร้ายกาจที่สุดคือระบบอำนวยการปฏิบัติเป็นเครื่องบดขยี้จิตวิญญาณ
ชั้นดี เพราะพนักงานอยู่ในสภาพปราศจากอิทธิพลที่แท้จริง จึงหมด
อารมณ์ทำงาน หมดความคิดริเริ่ม หมดความคิดสร้างสรรค์ และหมด
ความกล้าได้กล้าเสีย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จในเศรษฐกิจ
สร้างสรรค์ ทว่าสิ่งเหล่านี้มักถูกทิ้งไว้ที่บ้าน

โชคดีที่ระบบอำนวยการปฏิบัติไม่ใช่หนทางเดียวที่จะใช้จัดการ
กิจกรรมของมนุษย์ในวงกว้าง คณะนักบุกเบิกยุคหลังระบบอำนวยการ
ปฏิบัติกลุ่มเล็ก ๆ ที่เติบโตอยู่ทั่วโลกกำลังพิสูจน์ให้เห็นว่ามันเป็นไปได้
ที่จะดึงเอาส่วนดีของระบบอำนวยการปฏิบัติ อย่างเช่น ความสามารถ
ในการควบคุมความคงเส้นคงวา และการทำงานที่ประสานกันออกมา
พร้อมกันนั้นก็หลีกเลี่ยงลักษณะให้โทษอย่างความไม่ยืดหยุ่น สภาพ
ครึ่ง ๆ กลาง ๆ และความเฉยเมยไม่ใส่ใจ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัท
ที่มีการจัดการตามแบบแผนขนบนิยม บริษัทชั้นนำซึ่งคุณจะได้พบ
ในหนังสือเล่มนี้ หลายบริษัทมีความพร้อมเชิงรุกมากกว่า มีความ
สร้างสรรค์มากกว่า และสร้างผลกำไรที่สูงกว่า

บริษัทเหล่านี้ถูกสร้างขึ้น หรือในบางกรณีคือถูกสร้างขึ้นมาใหม่
โดยมีเป้าหมายเดียวคือเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของมนุษย์ให้มากที่สุด
เท่าที่จะเป็นไปได้ ความมุ่งมั่นนี้คือจิตวิญญาณที่มีชีวิตของระบบ
มานุษยปฏิบัติ (humanocracy) ที่ยืนอยู่ฝั่งตรงข้ามกันโดยสิ้นเชิงกับ
ความหมกมุ่นที่อยุ่ในการควบคุมของระบบอำนวยการปฏิบัติ เป้าหมาย
ทั้งคู่มีความสำคัญ แต่ในองค์กรส่วนใหญ่ ความพยายามที่ใช้ในการ
เน้นย้ำให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบเทียบเป็นพลังงานมหาศาล
กว่าพลังงานที่อุทิศให้กับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์

ความไม่สมดุลขนาดใหญ่ในภาพรวมนี้เป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อองค์กร เป็นตัวจุดรั้งเศรษฐกิจ และก่อปัญหาเชิงจริยธรรม

การบริหารแบบอำมาตยาธิปไตยเป็นปัญหาอย่างมากโดยเฉพาะกับ บริษัทขนาดใหญ่ ขณะที่องค์กรเติบโต ลำดับชั้นก็เพิ่มขึ้น กลุ่มพนักงาน ขยายตัว กฎระเบียบเริ่มงอก ต้นทุนในการปฏิบัติตามคำสั่งก็เพิ่มตามมา และเมื่อบริษัทเผชิญกับขีดความซับซ้อนระดับหนึ่ง ซึ่งจากประสบการณ์ ของเราก็คือเมื่อมีพนักงานราวสองถึงสามร้อยคน ระบบอำมาตยาธิปไตย จะเริ่มเติบโตเร็วกว่าตัวขององค์กรเอง จึงเป็นสาเหตุที่บริษัทขนาดใหญ่มี สัดส่วนกฎระเบียบขมขื่นต่อหัวมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก และเป็น สาเหตุให้องค์กรแบบนี้ต้องแบกรับต้นทุนการบริหารที่สูงลิ่วจนเกินตัว

ความเชื่อมโยงระหว่างขอบเขตขององค์กรกับ “ความเสื่อมเพราะ ระบบอำมาตยาธิปไตย” จะไม่ค่อยน่าเป็นห่วงนัก ถ้าองค์กรขนาดใหญ่ ไม่ได้มีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจมากขนาดนี้ ไม่ว่าจะทุกคนจะพูดถึง เศรษฐกิจภาคงานอิสระว่าอย่างไร แต่แรงงานสหรัฐในอัตราส่วนที่ สูงกว่ายังคงทำงานให้กับบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าที่เคยเป็นมา ในปี 1987 พนักงานในสหรัฐ 28.8% ทำงานในบริษัทที่มีพนักงานมากกว่า ห้าพันคน 30 ปีต่อมาอัตราส่วนคือ 33.8% ทุกวันนี้จำนวนพนักงาน ที่ทำงานในบริษัทซึ่งมีพนักงานมากกว่าหนึ่งหมื่นคนมีมากกว่าพนักงาน ที่ทำงานในธุรกิจที่มีพนักงาน 50 คนหรือน้อยกว่านั้น

พวกหัวนิยมแบบเก่าจะบอกคุณว่าการบริหารแบบอำมาตยาธิปไตย อย่างไม่ดีก็ต้องมีความซับซ้อน แต่หลักฐานของเรากลับชี้ไปอีกทางหนึ่ง บริษัทแนวหน้าที่กำลังแหกขนบจะพิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นไปได้ที่จะสร้าง องค์กรที่ทั้งใหญ่ และ รวดเร็ว มีวินัย และ ให้อำนาจ มีประสิทธิภาพ และ กล้าได้กล้าเสีย อีกทั้งยังกล้าหาญ และ รอบคอบ

ถ้าคุณยังแคลงใจ นี่เป็นตัวอย่างเรียกน้ำย่อยของสิ่งที่เป็นไปได้ เมื่อองค์กรมุ่งมั่นที่จะยกให้ “ความเป็นมนุษย์อยู่เหนือระบบอำมาตยาธิปไตย” นั่นคือคำขวัญของบูร์ซอร์ก (Buurtzorg) ผู้ให้บริการดูแลสุขภาพ

ถึงบ้านชั้นนำในประเทศเนเธอร์แลนด์ พนักงานของบริษัทที่ประกอบด้วยพยาบาลหนึ่งหมื่นหนึ่งพันคนและผู้ช่วยดูแลบ้านสี่พันคน ได้รับการจัดสรรให้เป็นทีมที่ทำงานกันเองมากกว่าหนึ่งพันสองร้อยทีม ทีมพยาบาลแต่ละทีมประกอบด้วยผู้ดูแล 12 คนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละพื้นที่โดยเฉพาะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะครอบคลุมประชากรชาวดัตช์ราวหนึ่งหมื่นคน หน่วยปฏิบัติการที่มีขนาดกะทัดรัดเหล่านี้จะรับผิดชอบในการหาลูกค้าเช่าพื้นที่สำนักงาน สรรหาสมาชิกใหม่ในทีม จัดการงบประมาณ จัดตารางพนักงาน ทำเป้าหมายยากๆ ให้สำเร็จ รวมถึงปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการดูแลสุขภาพที่ให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ในองค์กรส่วนใหญ่หน้าที่เหล่านี้จะตกอยู่กับผู้จัดการเขตหรือส่วนภูมิภาค แต่ที่บัวร์ซอร์คพนักงานแบ่งงานกันเองระหว่างสมาชิกทีมประจำพื้นที่ ทุกทีมจะมี “ผู้ดูแลเก็บกวาดและเหรียญกษาปณ์” “ผู้ตรวจสอบประสิทธิภาพ” “นักวางแผน” “นักพัฒนา” และ “พี่เลี้ยง” รวมอยู่ด้วย บทบาทไม่เต็มเวลาเหล่านี้จะถูกเติมให้เต็มโดยพยาบาลที่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันทำงานดูแลผู้ป่วย

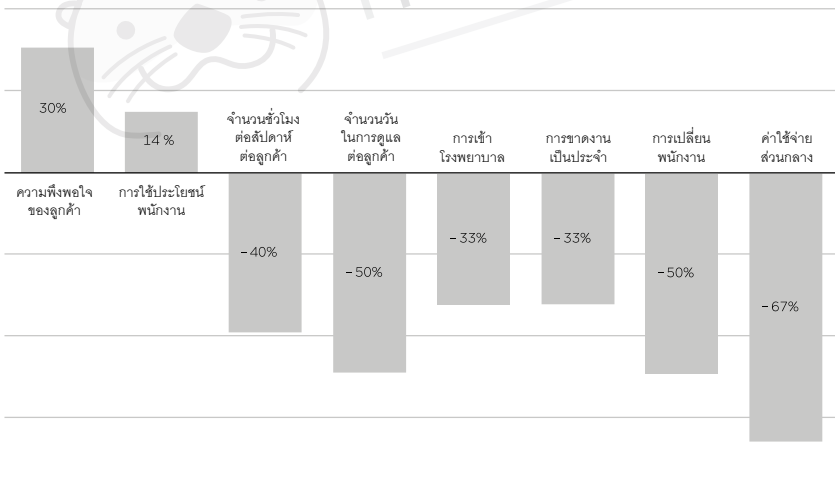
ในการสนับสนุนพนักงานที่ได้รับอำนาจบริหารจัดการตัวเองอย่างมากนี้ บัวร์ซอร์คจะฝึกอบรมพนักงานทุกคนให้รู้จักการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม การรับฟังอย่างมีสติ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการให้เพื่อนช่วยสอนงาน ทีมต่างๆ เชื่อมโยงกันด้วยแพลตฟอร์มโซเชียล “วีลิงก์” (Welink) ซึ่งพยาบาลจะโพสต์คำถามและเกร็ดความรู้ต่างๆ เข้ามา แทนที่จะกำหนดกฎเกณฑ์การดูแลลูกค้าตามบ้านจากบนลงล่าง บัวร์ซอร์คสนับสนุนให้ทีมเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วยการใช้ภูมิปัญญาร่วมกันภายในเครือข่าย และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในพื้นที่เมื่อสบโอกาสในการก้าวไปข้างหน้าด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และตัวชี้วัดประสิทธิภาพโดยละเอียดของทุกทีมสามารถมองเห็นได้ทั่วทั้งบัวร์ซอร์ค ความโปร่งใสนี้สร้างแรงจูงใจอันทรงพลังให้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

บุคลากรฝ่ายธุรการของบัวร์ซอร์คประกอบด้วยผู้ฝึกสอนประจำภูมิภาคและประจำสำนักงานใหญ่ 52 คน พนักงานหลังบ้าน 50 คน (ส่วนใหญ่เป็นฝ่ายไอที) และผู้อำนวยการอาวุโส 2 คน ซึ่งรวมถึงโยส เดอ บล็อก ผู้ก่อตั้งบัวร์ซอร์คด้วย นับเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมาก เพราะเป็นองค์กรขนาดหนึ่งหมื่นห้าพันคนที่มีผู้จัดการสายงานสองคน และกลุ่มพนักงานที่มีเพียงร้อยกว่าคนเท่านั้น

บัวร์ซอร์คกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในประสิทธิภาพการทำงานแทบทุกด้าน (ดูภาพประกอบ P-1) การเป็นผู้นำลิวเหนือคู่แข่งไม่ได้เป็นผลมาจากกลยุทธ์จากบนลงล่างอันชาญฉลาด หรือจากกฎเกณฑ์ในการทำงานที่ประยุกต์ใช้เป็นการบังคับ หรืออัลกอริทึมที่ใช้เจาะข้อมูล แต่เป็นผลมาจากรูปแบบองค์กรที่ส่งเสริมและจัดเตรียมพนักงานทุกคนให้เป็นนักแก้ปัญหาชั้นยอด และเป็นนักตัดสินใจที่เชี่ยวชาญในด้านธุรกิจ

ภาพประกอบ P-1

บัวร์ซอร์คเทียบกับคู่แข่ง



ที่มา : สตาฟาน ซีริโควิช “Buurtzorg : Revolutionizing Home Care in the Netherlands,” Center for Public Impact Case Study, 15 พฤศจิกายน 2018

บัวร์ชอร์คได้รับเลือกให้เป็นนายจ้างดัตช์แห่งปี (Dutch Employer of the Year) ห้าครั้ง ซึ่งไม่เลวเลยสำหรับบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นในปี 2006 แต่อย่างที่เราจะได้เห็นต่อไปว่านี่ไม่ใช่เพียงบริษัทเดียวที่ดึงดูดพลังของความคิดริเริ่มในองค์กรออกมาใช้งานได้

แล้วทำไมถึงไม่มีบริษัทอื่นทำตามอย่างบ้าง ทำไมผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจถึงยอมรับสิ่งที่โดยเนื้อแท้แล้วคือความยากลำบากในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ตอบตรงๆ ได้ว่าเพราะการวิจัยระบอบอำมาตยาธิปไตยหมายถึงการหรือโครงสร้างอำนาจแบบเก่า คุณอาจเคยเห็นว่าคนที่มีอำนาจมักไม่ยอมเต็มใจสละมันทิ้ง และมักมีวิธีที่จะปกป้องอภิสิทธิ์ของตัวเองอยู่เสมอ นี่จึงเป็นอุปสรรคสำคัญ เพราะไม่มีทางเลยที่จะสร้างองค์กรที่เห็นคุณค่าของมนุษย์โดยไม่ทำให้พีระมิดแบนราบ

แทนที่จะรับภาระซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาทางการเมืองในการกำจัดการระบอบอำมาตยาธิปไตย เหล่าซีอีโอกลับพยายามหาทางชดเชยความเสียหายด้วยการแสวงหาอำนาจตลาดและซื้อได้เปรียบทางกฎระเบียบแทน ระหว่างปี 2015 ถึง 2019 มูลค่าของการควบรวมและเข้าซื้อกิจการทั่วโลกรวมกันเป็น 20 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งมากพอๆ กับขนาดตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กทั้งหมด นักเศรษฐศาสตร์อย่างกูดตาไวกรูยอน, เยเลน่า ลาร์กิน และโรนี มิคาเอลี ประเมินการว่าช่วงปี 1972 ถึง 2014 อุตสาหกรรมในสหรัฐมากกว่า 75% เริ่มกระจุกตัวมากยิ่งขึ้น¹

บ่อยครั้งที่เมื่อบริษัทใหญ่เริ่มจมน้ำเพราะถูกโจมตีอย่างต่อเนื่องโดยสายลมแห่งการทำลายอย่างสร้างสรรค์ แรงกระตุ้นแรกของซีอีโอไม่ใช่การโยนระบอบอำมาตยาธิปไตยที่คอยเตะถ่วงทิ้งไป แต่เป็นการเอาตัวไปผูกกับเรือบรรทุกน้ำมันยักษ์อีกลำหนึ่งที่กำลังโคลงเคลงแทน

ซีอีโอมักให้เหตุผลในการควบรวมกิจการขนาดใหญ่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่การวิจัยชี้ให้เห็นว่าประโยชน์ที่แท้จริงไม่ค่อยเกี่ยวกับการประหยัดเชิงปริมาณ แต่เป็นเรื่องความ

ได้เปรียบจากการมีผู้เล่นน้อยรายเสียมากกว่า² การศึกษาเศรษฐกิจ สหรัฐฯรอบด้านโดยยาน เดอ ลูคเคอร์, ยาน เอ็กเฮาท์ และเกเบรียล ลุงเกอร์ ค้นพบว่า “ราคาที่ถูกเพิ่ม” ซึ่งเป็นตัวแทนของอำนาจตลาดที่ วัดความแตกต่างระหว่างราคาขายและต้นทุนต่อหน่วยในบริษัทระดับ เดียวกันได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ในปี 1980 บริษัททั่วไปคิดราคาขายมากกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นต่อหน่วย 21% และ เมื่อถึงปี 2016 ราคาที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยพุ่งขึ้นไปเป็น 61% แนวโน้มนี้ ถูกจับตามองไม่เฉพาะในสหรัฐฯเท่านั้น แต่ในประเทศพัฒนาแล้วอื่นๆ ด้วยเช่นกัน³

การขยายตัวจนมีขนาดใหญ่ยังเป็นการเพิ่มอำนาจทางการเมืองของบริษัทอีกด้วย ธุรกิจมูลค่าหนึ่งแสนล้านเหรียญสหรัฐฯพยายามวิ่งเต้นล็อบบี้ ให้มีอิทธิพลในวอชิงตัน บรัสเซลส์ และศูนย์กลางอำนาจอื่นๆ มากกว่า ธุรกิจที่มีขนาดเพียงหนึ่งในสิบของมัน ตัวอย่างล่าสุดของการวิ่งเต้นที่มี มูลค่ามหาศาล ได้แก่ ความพยายามของผู้ผลิตรถยนต์ในอเมริกาที่จะ ป้องกันไม่ให้เทสลา (Tesla) เปิดหน้าร้านที่บริษัทเป็นเจ้าของ การ ตกปากรับคำที่เกสต์ฮอตสานครมรีดเค้นเอาจากรัฐบาลสหรัฐฯว่าจะไม่ใช้ อำนาจการลดราคาขาย และการต่อต้านรัฐบาลของโรงพยาบาลในสหรัฐฯ ที่ต้องการให้มีความโปร่งใสด้านราคามากยิ่งขึ้นในการให้บริการสาธารณสุข

แม้เหล่าซีอีโอจะพัวพันเรื่องกฎระเบียบ แต่ผลการศึกษาล่าสุดโดย เจมส์ เบสเซน แห่งมหาวิทยาลัยบอสตันแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ แน่นแฟ้นระหว่างกฎระเบียบเฉพาะอุตสาหกรรมกับผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ในภายหลัง⁴ เบสเซนคำนวณว่าในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา การแสวงหาค่าเช่า ตามกฎระเบียบเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรถึง 2 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ และ สร้างเงิน 4 แสนล้านเหรียญต่อปีจากผู้บริโภคสหรัฐฯ พวกเขาซีอีโอคงจะ บอกว่าทำไมจะต้องไปนอนเลือดในสนามแข่งขันกันล่ะ ในเมื่อคุณสามารถ ใช้อำนาจทางการเมืองตะแคงสนามตามใจชอบเพื่อให้ตัวเองได้เปรียบได้ บริษัทมากมายพบว่าการทำข้อตกลงอื่นหรือว่าจ้างนักวิ่งเต้นเพิ่ม

นั้นง่ายกว่าการรื้อระบอบอำมาตยาธิปไตยขององค์กรที่กำลังเติบโตไปเป็นอาณาจักรที่แผ่ขยายไปทั่วทุกหนแห่ง ซึ่งนี่เป็นข่าวร้ายสำหรับผู้บริโภคและประชาชน นักเศรษฐศาสตร์ทุกคนจะพูดเป็นเสียงเดียวกันว่าอำนาจตลาดที่สูงปรี๊ดจะชะลอการลงทุน ยับยั้งนวัตกรรม ลดการสร้างงาน และกระหน่ำซ้ำเติมปัญหาความเหลื่อมล้ำทางรายได้ให้ทรุดหนักลงไปอีก

คงจะดีไม่น้อยหากบริษัทสตาร์ทอัพที่อายุน้อยและมีความมั่นใจสูง นำเรื่องผู้เล่นในตลาดน้อยรายมาคำนึงถึง เรื่องนี้เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง แต่โดยรวมแล้วผลกระทบต่อการเป็นผู้ประกอบการนั้นไม่มากมายนัก ขณะที่เรากำลังเขียนหนังสือเล่มนี้ โลกมีบริษัทระดับ “ยูนิคอร์น” ที่หนุนหลังโดยนักร่วมลงทุนอยู่ 433 บริษัทที่สร้างมูลค่าตลาดตั้งแต่หนึ่งพันล้านเหรียญสหรัฐขึ้นไป แม้ว่าบริษัทเหล่านี้จะได้รับความสนใจจากสื่อมวลชนเป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังเป็นแค่สิ่งเล็กๆ ในระบบเศรษฐกิจของตน ในช่วงต้นปี 2020 ยูนิคอร์นในสหรัฐมีมูลค่าตลาดรวมกันถึงหกแสนห้าหมื่นล้านเหรียญสหรัฐ ดูเหมือนเป็นจำนวนที่มาก แต่ในขณะนั้นมีมูลค่ามากกว่า 2% ของมูลค่าตลาดรวมของดัชนี S&P 500 เพียงเล็กน้อยเท่านั้น แม้ว่าเมื่อผู้ประกอบการอย่างซิลิคอนแวลลีย์จะมีความสำคัญ แต่เราก็ต้องหาวิธีที่จะจุดประกายความเป็นผู้ประกอบการให้ได้ในทุกองค์กร

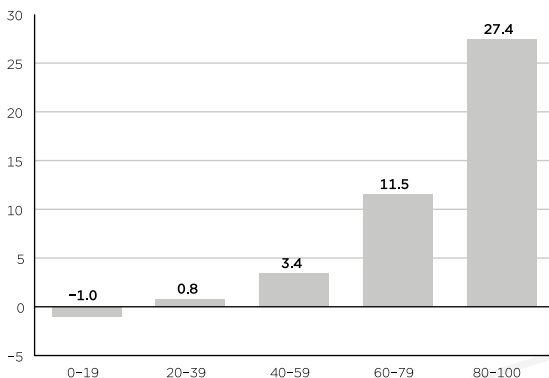
ดูเหมือนว่าผู้นำองค์กรจำนวนมากยังไม่ถึงข้อสรุปนี้ เพราะในความเป็นจริงคนเหล่านี้กำลังเดิมพันว่าความได้เปรียบของอำนาจตลาดและพลังทางการเมืองจะชดเชยความเสียเปรียบจากการเตะถ่วงของระบอบอำมาตยาธิปไตยได้แค่ไหน แต่อย่างไรก็ตามความเสี่ยงที่องค์กรเหล่านี้จะยังคงยึดอำนาจขององค์กรใหญ่ที่กำลังขยายตัวต่อไป สถาที่ปรึกษาเศรษฐกิจของทำเนียบขาวเรียกร้องให้มี “การตอบโต้อย่างจริงจังต่อการใช้อำนาจตลาดในทางมิชอบ”⁵ นักวิชาการด้านกฎหมาย เฮอร์ค โปสเนอร์ และเกลน เวล เชื่อว่า “นายจ้างรายใหญ่ที่สุดของประเทศ

บางราย...จำเป็นต้องถูกแตกบริษัท” และ “ผู้กำกับดูแลกฎจำเป็นต้อง แข็งกร้าวมากกว่านี้กับคนที่ผูกขาดทางเทคโนโลยี และเราต้องหยุด พวกเขาจากการกลั่นแกล้งที่มีนวัตกรรม”⁶ แม้แต่โกลด์แมน แซคส์ ที่ ควบรวมบริษัทมาแล้วนับไม่ถ้วนยังตั้งข้อสังเกตว่า หากแนวโน้มแห่งการ ควบรวมยังคงดำเนินต่อไป นั้นจะหมายความว่า “เราต้องตั้งคำถามใน ขอบเขตกว้างขึ้นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบทุนนิยม”⁷ เชื่อได้เลยว่า ถ้าขนาดโกลด์แมน แซคส์ ยังสงสัยว่าการควบรวมกิจการนั้นเลยเถิด มากเกินไปหรือเปล่า คำตอบก็คือใช่แน่นอน

ไม่ใช่แค่ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่คิดแบบนี้ คนทั่วไปก็หมดความอดทน แล้วเช่นกัน ในแบบสำรวจความคิดเห็นของสำนักวิจัยพิว ปี 2019 ชาวอเมริกัน 82% กล่าวว่าบริษัทขนาดใหญ่มีอำนาจและมีอิทธิพลต่อ เศรษฐกิจมากเกินไป ข้อโต้แย้งที่ว่าใหญ่กว่าย่อมดีกว่านั้นเริ่มยอมรับ ได้ยากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเริ่มรุนแรงขึ้น และรัฐบาล เริ่มแข็งกร้าวมากขึ้นในการทำทลายอำนาจผูกขาด เหล่าซีอีโอจะต้องหา เส้นทางใหม่ในการทำกำไรและการเติบโต และทางออกที่ดีที่สุดของพวกเขา คือมุ่งมั่นอย่างสุดจิตสุดใจในการสร้างองค์กรที่ยอมให้มนุษย์ได้ทำงาน อย่างเต็มที่ โดยเป็นอิสระจากพันธนาการของระบบอำมาตยาธิปไตย

ที่สำคัญ มีเหตุผลทางสังคม รวมถึงการเมืองและเศรษฐกิจในการ ประกาศสงครามกับระบบอำมาตยาธิปไตย ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผู้กำหนดนโยบายและนักการเมืองได้แสดงความวิตกเกี่ยวกับความ เหลื่อมล้ำทางรายได้ที่เพิ่มขึ้น ระหว่างปี 1979 ถึง 2016 กลุ่มผู้มีรายได้ สูงสุดจากห้าส่วนในสหรัฐฯได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 27% ขณะที่กลุ่ม รายได้ต่ำสุดในห้าส่วนต้องประสบกับรายได้ที่ถดถอยลงไป 1%⁸ (ดูภาพ ประกอบ P-2)

การเปลี่ยนแปลงด้านค่าจ้างจริง โดยแบ่งเป็นกลุ่มละ 20% (1979 - 2016)



ที่มา : เจย์ แซมบาก, โรธัน บันดี, แพทริก หลิว และเกร็ก แอนท์, "Thirteen Facts about Wage Growth", รายงานจากสถาบันบรูคกิงส์, กันยายน 2017

หลายปัจจัยมีส่วนทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำนี้ ซึ่งรวมไปถึงการแข่งขันจากประเทศที่มีค่าแรงต่ำกว่า การจ้างแบบเหมาที่เอนเอียงไปหาบริษัทขนาดใหญ่มากกว่า อำนาจที่ลดน้อยถอยลงของสหภาพแรงงาน และผลกระทบจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนแรงงานมนุษย์ ความกดดันที่มีต่องานที่ให้ค่าแรงต่ำและปานกลางนี้จึงถูกประณามว่าเป็นสาเหตุของลัทธิประชานิยมที่เพิ่มความนิยมมากขึ้นในแถบเมืองอุตสาหกรรมที่เคยรุ่งเรืองของอเมริกา และการที่ผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่เป็นคน Gen Z หันเข้าหาระบอบสังคมนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะกลัวว่าจะไม่มีวันสร้างฐานะได้เหมือนกับพ่อแม่ อันตรายที่ส่วนใหญ่เห็นกันอยู่คือการแบ่งขั้วตลาดแรงงานที่กัดกร่อนความสามัคคีทั้งทางสังคมและมิตรภาพทางการเมืองมากยิ่งขึ้น

สิ่งที่เพิ่มเติมเข้ามาคือความกลัวว่าหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์

จะเข้ามาแทนที่งานระดับล่างและระดับกลางจำนวนมาก รายงานของสถาบันบรูกกิงส์ (Brooking Institution) ปี 2019 ประมาณการว่างานในสหรัฐอเมริกา 25% มีความเสี่ยงสูงที่จะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ และงานอีก 36% มีความเสี่ยงปานกลาง⁹ ในการวิจัยหนึ่งที่ทำการศึกษา กลุ่มประเทศในองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) 32 ประเทศ ลงความเห็นว่างาน 300 ล้านตำแหน่งที่จะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ อีลอน มัสก์ ผู้ก่อตั้งบริษัทเทสลาและสเปซเอ็กซ์ (SpaceX) ออกมาเตือนว่ามนุษย์จำเป็นต้องเตรียมพร้อมสำหรับโลกที่ “หุ่นยนต์จะสามารถทำทุกอย่างได้ดีกว่าเรา”¹⁰ การคาดการณ์ที่หม่นหมองเหล่านี้และคำเตือนในทำนองเดียวกันได้จุดกระแสให้แนวคิดการประกันรายได้สำหรับพลเมืองทุกคน โดยจัดหาทุนส่วนหนึ่งจากภาษีหุ่นยนต์

ปัญหาค่าแรงซบเซาหรือลดลงอย่างรุนแรงมากขึ้นก่อให้เกิดข้อเสนอเชิงนโยบายเป็นจำนวนมาก รวมถึงการออกคำสั่งให้ต้องมีตัวแทนคนงานในคณะกรรมการบริษัท การร่วมเจรจาต่อรองระดับภาคส่วน ผลประโยชน์ที่ดีขึ้นสำหรับคนที่ทำงานในเศรษฐกิจภาคงานอิสระ การลดหย่อนภาษีสำหรับการลงทุนในมนุษย์ และการเพิ่มความสำคัญในการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษา

แม้แนวคิดเหล่านี้บางส่วนจะมีข้อดี แต่มันไม่ได้จัดการกับการพยากรณ์ที่ไม่สมเหตุสมผลและก่อให้เกิดความเสียหายดังกล่าวเลย กล่าวคือ งานจำนวนมากโดยลักษณะแล้วใช้ทักษะต่ำและเปลี่ยนแปลงไม่ได้ โดยทั่วไปแล้วงานจะถูกกำหนดให้เป็นประเภททักษะต่ำ หากไม่ต้องการวุฒิการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยหรือการฝึกอบรมขั้นสูง เพราะงานเหล่านั้นต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพียงเล็กน้อย จึงมักได้รับค่าตอบแทนต่ำ จากการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ คนงานชาวอเมริกัน 53 ล้านคน หรือ 44% ของแรงงานทั้งหมดทำงานประเภทค่าแรงต่ำ¹¹ นี่เป็นข้อเท็จจริง แต่นักเศรษฐศาสตร์และผู้กำหนดนโยบายทำพลาดเมื่อพวกเขาคิดว่ามันเป็นข้อเท็จจริงที่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้

ความเป็นจริงตรงข้ามกับสิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจกัน สิ่งที่ทำให้งานเป็นงานทักษะต่ำไม่ใช่ลักษณะของงาน หรือคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงาน แต่เป็นเรื่องที่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นจะมีโอกาสเพิ่มพูนความสามารถ และแก้ไขปัญหาใหม่ๆ หรือไม่ บทเรียนสำคัญที่สุดที่ได้รับจากนักบุกเบิกยุคหลังระบอบอำมาตยาธิปไตยคือ มันเป็นไปได้ที่จะเพิ่มพูนทักษะจนไม่เหลือเค้าเดิมของงานที่ถูกมองว่ามีทักษะต่ำ เช่น การขับรถยนต์ การบรรทุกสัมภาระขึ้นเครื่องบิน หรือการบรรลุผลิตผลทางการเกษตร เป็นต้น การเล่นแร่แปรธาตุในที่ทำงานแบบนี้คือการเปลี่ยนงานไร้อนาคตให้กลายเป็นงานที่ก้าวหน้า และจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อนายจ้าง...

- สอนพนักงานแนวหน้าให้คิดแบบนักธุรกิจ
- ฝึกสอนเพื่อนร่วมงานข้ามสายงาน และแบ่งให้เป็นทีมขนาดเล็กที่ทำงานได้หลากหลาย
- ให้ทีมเหล่านี้รับผิดชอบผลกำไรและขาดทุนในพื้นที่ของตัวเอง
- จับคู่พนักงานใหม่กับพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์
- ส่งเสริมให้พนักงานค้นพบและจัดการกับโอกาสในการปรับปรุงสิ่งต่างๆ
- อนุญาตให้เพื่อนร่วมงานมีเวลาและทรัพยากรสำหรับทดลองในขอบข่ายงานของตัวเอง
- มอบแรงจูงใจทางการเงินที่กระตุ้นให้พวกเขาทำงานเกินกว่าหน้าที่ที่กำหนด
- ปฏิบัติต่อทุกคนากรและทุกบทบาทเสมือนผู้ถือค้ำกรขาดไม่ได้ เพื่อไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

บริษัทที่ลงมือเปลี่ยนแปลงเสนอค่าแรงที่ดีกว่าค่าเฉลี่ย ไม่ใช่เพราะพวกเขาใจดีเป็นพิเศษ แต่เป็นเพราะพนักงานของพวกเขาสร้างมูลค่าดีเยี่ยมให้เกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นลึกๆ ว่าเมื่อพนักงาน “ธรรมดาๆ”

ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ เติบโต และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ พวกเขาจะสร้างผลลัพธ์ที่ไม่ธรรมดา เมื่อเวลาผ่านไป ความเชื่อมั่นนี้จะให้กำเนิดพนักงานที่มีความรู้เชิงลึก มีพลังสร้างสรรค์อย่างไม่รู้จักจบ และกระตือรือร้นใฝ่ใจลูกค้ำ ประสบการณ์ของกลุ่มนักปฏิบัติยุคหลังระบอบอำมาตยาธิปไตยเป็นประจักษ์พยานถึงความจริงแจ่มแจ้งอย่างหนึ่ง นั่นคือองค์กรแทบไม่ต้องกังวลเรื่องอนาคตหรือกลัวคู่แข่งเลย เมื่อองค์กรเต็มไปด้วย “ผู้ประกอบการตัวจิ๋ว” ที่ทำงานกันเองได้

คนในระบอบอำมาตยาธิปไตยเข้าใจผิดไปเองว่างานสินค้าโภคภัณฑ์จะมีแต่พนักงานธรรมดาๆ น่าเศร้าที่อคตินี้มีแนวโน้มที่จะกลายเป็นจริงไปโดยปริยาย เพราะเมื่อมนุษย์ไม่ได้รับโอกาสเพียงพอในการฝึกคิดฝึกจินตนาการ ก็จะไม่ค่อยเกิดความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นนี้จึงถูกนำไปใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ว่าพนักงานธรรมดาทั่วไปนั้นหัวทึบ

นักวิจัยที่พยายามประเมินผลกระทบของระบบอัตโนมัติต่อการจ้างงานก็มักทำผิดพลาดในแบบเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น หลังจากตรวจสอบลักษณะงานโดยละเอียดสำหรับ 702 อาชีพที่รวบรวมโดยสำนักงานสถิติแรงงานสหรัฐฯ (US Bureau of Labor หรือ BLS) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด คาร์ล เฟอร์ย์ และไมเคิล ออสบอร์น ประเมินว่าอย่างมากราว 47% ในอเมริกามีความเสี่ยงสูงที่จะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ¹² ข้อสรุปนี้ไม่เป็นที่น่าแปลกใจ เพราะตามที่เราวิเคราะห์ข้อมูลของบีแอลเอส พนักงาน 70% ในสหรัฐฯ กำลังทำงานที่ถือว่าแทบไม่ต้องการความแปลกใหม่อะไรเลย ข้อเท็จจริงนี้ไม่ได้กล่าวถึงความช่างคิดของผู้คนในงานเหล่านั้น แต่พูดถึงการที่กระบวนการอัตโนมัติแบบอำมาตยาธิปไตยถอดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกไปจากการทำงาน

เฟอร์ย์และออสบอร์นตั้งข้อสังเกตได้ถูกต้องว่าอาชีพการงานที่เกี่ยวข้องกับ “งานด้านการรับรู้และจัดการผลประโยชน์ที่ซับซ้อน งานที่ต้องอาศัยความฉลาดเชิงความคิดสร้างสรรค์ และงานที่อาศัยความฉลาดทางสังคม” มีภูมิคุ้มกันต่อระบบอัตโนมัติ แต่ผิดที่จะด่วนสรุป

ว่างานส่วนใหญ่ในระบบเศรษฐกิจมีช่องว่างแห่งโอกาสในการประยุกต์ใช้ความสามารถพิเศษของมนุษย์ที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากเครื่องจักร ในทำนองเดียวกันเราก็เชื่อกันไปเองว่าความสามารถดังกล่าวกระจุกตัวอยู่ในหมู่ประชากรเพียงไม่กี่คน ลองคิดถึงเรื่องขอบข่ายความคิดสร้างสรรค์ไร้พรมแดนที่เราได้เห็นบนยูทูปหรือโลกของบล็อกอันกว้างใหญ่นักสร้างสรรค์ในปัจจุบันมีพรสวรรค์มากกว่าผู้คนสมัยก่อนตามธรรมชาติหรือเปล่า พนันได้เลยว่าไม่ แต่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปคือความโชคดีที่มีเครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มใหม่ๆ ซึ่งทำให้ในที่สุดคนสองสามพันล้านคนได้มีโอกาสพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัว แล้วเราจะคาดหวังผลลัพธ์ที่น่าประทับใจน้อยกว่านี้ได้อย่างไร ถ้าพนักงานทุกคนในที่ทำงานมีความพร้อมและได้รับโอกาสที่ทัดเทียมกัน

ตัวองค์กรที่ห่อหุ้มด้วยระบอบอำมาตยาธิปไตยของเรานั้นเองที่ปัญญาที่บิ ไม่ใช่คนภายในองค์กร นี่ไม่ใช่การสันนิษฐาน แต่มาจากประสบการณ์อันยาวนานของเรา กว่าสิบปีที่ผ่านมา ผู้เขียนคนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้เป็นผู้นำโครงการฝึกอบรมขนาดใหญ่ให้กับบริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในแถบมิดเวสต์ของสหรัฐฯ เป็นระยะเวลาหนึ่งปี มีพนักงานมากกว่าสามหมื่นคนซึ่งหลายคนเป็นแรงงานที่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน พนักงานเหล่านี้ได้รับการฝึกให้คิดแบบคนที่มีกำลังจะพัฒนาธุรกิจ ความพยายามนี้ก่อให้เกิดแนวความคิดนับพันที่พลิกเกมในแวดวงตัวเองได้เลย ในกรณีหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องแปลก แต่ก็เป็นที่น่าจดจำ คือพนักงานสายการประกอบที่ทำงานมานานคนหนึ่งได้ออกความคิดซึ่งสุดท้ายสร้างผลตอบแทนได้หลายล้านเหรียญสหรัฐ นับเป็นครั้งแรกในอาชีพการงานที่เธอถูกขอให้สร้างไอเดียใหญ่ๆ และเมื่อโอกาสมาถึงเธอก็คว้ามั่นเอาไว้ได้ นำเศรษที่พนักงานจำนวนมากไม่เคยได้รับโอกาสนี้ แทนที่จะถูกมองว่าเป็นนักประดิษฐ์และผู้สร้าง พวกเขา กลับถูกมองว่าเป็นแค่ “แรงงาน” ซึ่งเป็นตัวแทนเครื่องจักรราคาถูกที่อัปเกรดเป็นรุ่นใหม่ไม่ได้

เป้าหมายหลักประการหนึ่งของเราสำหรับหนังสือเล่มนี้คือการวางแผนผังสำหรับการเปลี่ยนงานทุกชนิดให้กลายเป็นงานที่มีคุณค่า แทนที่จะลดทักษะในการทำงานลง เราต้องเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน แทนที่จะจ้างคนภายนอกทำงานที่ไม่ค่อยสำคัญ เราจะต้องเพิ่มความสร้างสรรค์ให้กับทุกบทบาท แทนที่จะคิดไปเองว่าสุดท้ายงานระดับกลางจะต้องพ่ายต่อโลกาภิวัตน์และระบบอัตโนมัติ เราจะต้องออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ เพื่อดึงเอาความเก่งกาจออกมาจากตัวมนุษย์ทุกคน แม้ว่าในโลกนี้อาจมีงานจำนวนจำกัด แต่ปัญหาที่คุ้มค่าแก่การลงทุนแก้ไขนั้นมีนับไม่ถ้วน เมื่อพิจารณาจากมุมมองนี้ ภัยคุกคามที่ระบบอัตโนมัติมีต่อการจ้างงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับว่าเรายังคงปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนหุ่นยนต์ต่อไปหรือไม่ต่างหาก

การเปลี่ยนไปสู่मानุษยธิปไตย (Humanocracy) จะไม่ใช่เรื่องง่าย หากพิจารณาการสำรวจความคิดเห็นเรื่องการสาธิตสุดยอดงานในฝัน (Great Jobs Demonstration) ประจำปี 2019 ของแกลล์พ พนักงานในสหรัฐฯ แทบไม่ถึงหนึ่งในสามเห็นด้วยอย่างยิ่งกับคำกล่าวที่ว่า “ฉันมีโอกาสทำสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตประจำวัน” น้อยกว่าหนึ่งในสี่กล่าวว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และมีเพียงหนึ่งในห้าเท่านั้นที่รู้สึกว่าคุณค่าความคิดเห็นของพวกเขามีความสำคัญต่อที่ทำงาน¹³ ข้อมูลแบบนี้ทำให้เราได้แย้งได้โดยไม่ต้องคิดมากกว่าหลายองค์กรสูญเสียความสามารถของมนุษย์ไปโดยเปล่าประโยชน์

ยังมีอุปสรรคในทางปฏิบัติ ทางแนวความคิด และทางการเมือง ในการแก้ไขความเป็นจริงอันน่าสลดใจนี้ ในตอนที่พวกเราทำงานเป็นที่ปรึกษาเราต้องปะทะกับสิ่งกีดขวางมากมายเหล่านี้ มีผลเป็นที่ยิ่งทิ้งรอยเอาไว้เป็นเครื่องพิสูจน์ เราไม่ใช่พวกโลกสวย แต่ก็ยังได้เรียนรู้อะไรมามากพอที่จะมีความหวัง ระบบอำมาตยาธิปไตยไม่ใช่ค่าคงที่เอกภพ (cosmological constant) ไม่มีที่ไหนเขียนอนาคตไว้อย่างแน่นอนว่าองค์กรของเราจะต้องงุ่มง่าม อยู่แล้วอืดอาด และแล้งน้ำใจ ระบบ

อำมาตยาธิปไตยถูกคิดค้นขึ้นมาโดยมนุษย์ และมันก็อยู่ที่เราแล้วที่จะคิดสิ่งที่ดีกว่าเดิม

งานแรกคือการสร้างข้อสนับสนุนที่ไม่อาจโต้แย้งได้ในการถอนรากถอนโคนระบอบอำมาตยาธิปไตย ซึ่งเป็นเรื่องที่เราจะให้ความสนใจในส่วนที่ 1 “ว่าด้วยมานุษยธิปไตย” ในบทที่ 1 คุณจะได้เรียนรู้ว่าทำไมภาวะที่ใหญ่ที่สุดสำหรับองค์กรส่วนใหญ่ไม่ใช่รูปแบบการดำเนินงานที่ผิดพลาด หรือรูปแบบธุรกิจที่พังพินาศ แต่เป็นรูปแบบการจัดการที่แข็งแกร่งต่าง แม้ว่าการครั้งหนึ่งขององค์กรของเราอาจเคยแบกรับต้นทุนของระบอบอำมาตยาธิปไตยเอาไว้ได้ แต่มันจะไม่ใช่เช่นนั้นอีกต่อไปแล้ว ในบทที่ 2 คุณจะได้ศึกษาอย่างละเอียดว่าลักษณะของระบอบอำมาตยาธิปไตย ทางการจัดช่วงชั้น ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การทำให้เป็นทางการ และการทำให้เป็นกิจวัตร สร้างความเสียหายให้แก่ความยืดหยุ่น นวัตกรรม และการมีส่วนร่วมขององค์กรอย่างไร และจะให้เห็นตัวอย่างขององค์กรนอกคอกบางแห่งทำทลายบรรทัดฐานของระบอบอำมาตยาธิปไตย ในบทที่ 3 เราจะแสดงวิธีคำนวณต้นทุนซ่อนเร้นของระบอบอำมาตยาธิปไตยในองค์กรของคุณเอง ซึ่งเป็นขั้นตอนนี้สำคัญที่จะช่วยสร้างความมุ่งมั่นในการยกเครื่องการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทุกภาคส่วน

ในการเคลื่อนผ่านจากการวินิจฉัยไปสู่การลงมือทำ คุณจะต้องเชื่อมั่นว่ามีทางเลือกอื่นนอกเหนือจากภาพที่เป็นอยู่ เชื่อว่าแนวคิดขององค์กรที่มีความสำคัญกับมนุษย์นั้นไม่ใช่แค่จินตนาการในอุดมคติ ในส่วนที่ 2 “มานุษยธิปไตยในภาคปฏิบัติ” เราจะสำรวจสองบริษัทชวนฝันที่น่าพิงของมานุษยธิปไตยมาใช้ บทที่ 4 จะแสดงให้เห็นภาพการทำงานอย่างใกล้ชิดของนูกอร์ (Nucor) บริษัทผลิตเหล็กที่แหวกแนวที่สุดในโลก คุณจะได้เรียนรู้ว่ารูปแบบการจัดการที่เต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพของนูกอร์ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นให้ทุกคนคิดและปฏิบัติตนราวกับเป็นเจ้าของกิจการได้อย่างไร ในบทที่ 5 เราจะเปิดเผยความลับของบริษัทที่น่าจะดำเนินการอย่างสร้างสรรค์

มากที่สุดในโลก นั่นคือผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าระดับโลกอย่างฮายเออร์ (Haier) ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา ฮายเออร์ดำเนินภารกิจในการสร้างบริษัทที่มี “ระยะห่างเป็นศูนย์” ระหว่างพนักงานและลูกค้า ในการบรรลุเป้าหมายนั้นมีการแบ่งองค์กรขนาดห้าหมื่นหกพันคนออกเป็นสี่พันองค์กรขนาดเล็ก โดยมีเพียงสองลำดับชั้นที่แยกพนักงานแนวหน้าออกจากซีอีโอ ฮายเออร์ซึ่งเป็นเหมือนเครือข่ายมากกว่าการปกครองตามลำดับชั้น นำเสนอรูปแบบที่แปลกออกไป แต่ใช้ได้ผลในการบรรลุความเป็นผู้ประกอบการในวงกว้าง

ในภาคที่ 3 “หลักการแห่งมานุษยวิทยาไทย” คุณจะได้อู้จักกับหลักการสำคัญเจ็ดประการขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ นั่นคือความเป็นเจ้าของ ตลาด แนวคิดคู่ควรมียม ชุมชน การเปิดกว้าง การทดลอง และพาราไดกซ์ ในบทที่ 6 เราจะมาถกกันว่า การปรับปรุงการบริหารจัดการนั้นไม่ได้ต้องการแค่เพียงเครื่องมือและวิธีการใหม่เท่านั้น แต่ยังต้องใช้หลักการใหม่ทั้งหมดด้วย ในบทที่ 7 ถึงบทที่ 13 เราจะแสดงตัวอย่างโดยละเอียดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตามหลักการแต่ละข้อในลักษณะที่จะทำให้องค์กรของคุณมีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และกล้าได้กล้าเสียมากยิ่งขึ้น

อย่างที่ว่าคุณคิดนั้นแหละว่าระบบอบอำมาตยาธิปไตยจะไม่ยอมศิโรราบต่อความคิดใหม่แต่เพียงฝ่ายเดียว ในฐานะเทคโนโลยีทางสังคมที่แพร่หลายมากที่สุดในโลกระบบอบอำมาตยาธิปไตยนั้นเป็นที่คุ้นเคย มั่นคง และได้รับการปกป้องเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะนี้คุณจะต้องวางเส้นทางอ้อมโครงสร้างอำนาจแบบเก่า เสริมพลังให้กับผู้มีสิทธิ์มีเสียงที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และทำการทดลองระดับองค์กรอย่างกล้าหาญอีกนับสิบ ๆ หน นี่คือการท้าทายที่เราจะเผชิญหน้าในภาคที่ 4 “หนทางสู่มานุษยวิทยาไทย” ในบทที่ 14 คุณจะรู้ว่าแบร์ทรองด์ บัลลาแรง ผู้จัดการฝ่ายอุตสาหกรรมสัมพันธ์ของมิชลิน (Michelin) เร่งให้เกิดความพยายามจากล่างขึ้นบนเพื่อเสริมอำนาจเต็มที่ให้ทีมแนวหน้า

ได้อย่างไร เรื่องราวของเขาจะทำให้คุณมีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการ บรรลุเป้าหมายการปฏิรูปด้วยมาตรการแบบค่อยเป็นค่อยไป ในบทที่ 15 เราจะให้คำแนะนำที่ละเอียดอ่อนสำหรับการเริ่มต้นกับทีมของคุณเอง เราจะแสดงให้เห็นถึงวิธีกำจัดความคิดในเชิงบริหารแบบอำมาตยาธิปไตย เพื่อนร่วมงานของคุณมาเข้าร่วม และเปลี่ยนหน่วยงานของคุณให้ เป็นห้องปฏิบัติการสำหรับนวัตกรรมการจัดการที่ต่างไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง สุดท้ายในบทที่ 16 เราจะแสดงวิธีการขยายผลให้คุณดู โดยใช้บทเรียน จากนักเจาะระบบการจัดการและนักเคลื่อนไหว เราจะสรุปความสิ่ง ที่ต้องใช้ในการสร้างการรณรงค์ทั่วทั้งบริษัท เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ในงานปรับปรุงการบริหารจัดการใหม่ เราจะให้เหตุผลว่าการสถาปนา ระบบอบมนุษย์ภิปไตยนั้นต้องใช้วิธีการใหม่ที่ชัดเจนเพื่อทำการปฏิรูป ในวงกว้าง ในแบบที่การเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวเข้ามา ไม่ใช่ห่างออกไป

หนังสือเล่มนี้เป็นทั้งแถลงการณ์และคู่มือ ที่เราหวังจะทำให้คุณ คล้อยตามว่าถึงเวลาแล้วที่จะปลดปล่อยจิตวิญญาณมนุษย์ออกจาก พันธนาการของระบอบอำมาตยาธิปไตย และการทำเช่นนี้จะก่อให้เกิด ประโยชน์อย่างลึกซึ้งต่อบุคลากร องค์กร เศรษฐกิจ และสังคม นอกจากนี้ยังจะมอบกลยุทธ์ที่ใช้ได้ผลให้กับนักปฏิบัติการจัดการเพื่อ ผลักดันให้เกิดมานุษยภิปไตยในองค์กรของตนเองไปข้างหน้า ในช่วงไม่กี่ปี ที่ผ่านมา เราโชคดีที่มีโอกาสได้ร่วมงานกับกลุ่มกบฏที่น่าทึ่งประจำองค์กร ต่างๆ พวกเขาได้สอนเราว่า ด้วยความกล้าหาญ ความเห็นอกเห็นใจ และการคิดสวนทาง ใครๆ ก็สามารถแปรสภาพองค์กรขนาดใหญ่ได้ ไม่ว่าจะมีความหมายอะไรหรืออยู่ตรงไหนก็ตาม ดังนั้นถ้าหาก *คุณ* พร้อม ที่จะสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับมนุษย์และเหมาะสมกับอนาคต เรา ขอเชิญชวนคุณให้เริ่มมาตอนนี้ ตั้งแต่ตอนนี้เลย