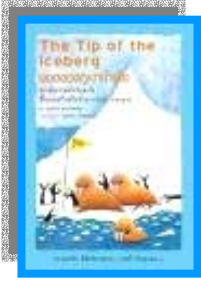


# The Tip of the Iceberg

## ยอดของภูเขาน้ำแข็ง



### ★ การจัดการพลังซ่อนเร้นซึ่งอาจสร้างหรือทำลายองค์กรของคุณ ★

เรื่องนี้เกิดขึ้นบนภูเขาน้ำแข็งขนาดใหญ่ใกล้ขั้วโลกเหนือ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงซับซ้อนในหมู่คนเพนกวินบางตัว และหอยกาบ และวอลรัส

- เพนกวินชอบกินหอยกาบ (เพนกวินมีทรัพยากรที่ไม่ได้นำมาใช้)
- แพหอยกาบอยู่ใต้ผิวน้ำลงไปในท้องทะเลลึก บนพื้นมหาสมุทร
- ตัววอลรัสก็กินหอยกาบด้วย (วอลรัสมีเทคโนโลยีในการจัดหา)



เพนกวินเจ้าความคิดรู้เรื่องเกี่ยวกับแพหอยกาบที่อยู่ลึกกลงไปในทะเลใต้ก้อนน้ำแข็งของพวกมัน และมักฝันว่าได้กินเนื้อหอยที่หวานอร่อย แต่เนื่องจากเพนกวินเป็นเพียงสัตว์ตัวเล็กที่มีปอดขนาดเล็ก พวกมันจึงไม่อาจกลืนลมหายใจได้นานพอที่จะดำดิ่งลงไปเก็บหอยกาบได้

วอลรัส (สัตว์ทะเลเลี้ยงลูกด้วยนม) ฝูงเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งอาศัยอยู่บนแผ่นดินใหญ่ห่างจากพวกเพนกวินออกไปไม่กี่ไมล์ พวกมันอิงอาศัยเพนกวินตัวเล็ก ๆ ที่มีหอยกาบเก็บสำรองไว้จำนวนมาก อย่างไรก็ตามวอลรัสเป็นสัตว์ที่ก่อกวนและซื่อสัตย์จึงเคารพอาณาเขตของเพนกวิน

วอลรัสมีปอดขนาดใหญ่ แข็งแรง และดริบที่ทรงพลัง พวกมันจึงดำน้ำลงได้ลึกมากเท่าที่ต้องการจนถึงแพหอยกาบได้ ยิ่งกว่านั้นเขี้ยวของมันก็เหมาะสำหรับจับกอบหอยที่แข็งแรงให้เปิดออกได้

หลังจากฤดูหนาวที่รุนแรงเป็นพิเศษผ่านไป เพนกวินที่ชื่อสปาร์กก็ได้ประชุมเพนกวินทั้งหลายเพื่อเป็นการเจรจากับพวกวอลรัส โดยเชื่อเชิญให้วอลรัสสองตัวชื่อว่ากุนเธอร์และชเวนมาร่วมงานเลี้ยงรับรอง และได้มีการปกรงที่ชายของภูเขาน้ำแข็งเพื่อรำลึกถึงการลงนามสนธิสัญญา เพนกวิน-วอลรัส ซึ่งมีข้อความดังนี้



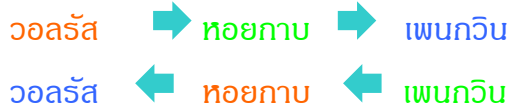
#### สนธิสัญญา เพนกวิน – วอลรัส

1. วอลรัสจะเก็บหอยกาบให้เพนกวิน
2. เพื่อเป็นการตอบแทน เพนกวินก็จะขยายสิทธิพิเศษในการกินหอยกาบได้ไม่จำกัดจำนวนให้แก่วอลรัส
3. วอลรัสจะไม่กินเพนกวิน



สนธิสัญญาสร้างความสำเร็จครั้งใหญ่ เพนกวินมีหอยกาบกินมากมาย วอลรัสก็ใช้สิทธิข้อที่สองของสนธิสัญญาโดยกินหอยกาบกินอย่างอึดอัมแป้ล วอลรัสบางตัวยังเจอไข่มุกสองสามตัวขณะเก็บหอยกาบ แต่ไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าของไข่มุกที่พบและขว้างทิ้งไป

ไม่นานเพนกวินจากที่อื่นก็เริ่มเข้ามา สเปนาร์ก็จึงมีแนวคิดให้บรรดาเพนกวินจัดประชุม คณะกรรมการสนธิสัญญา และคำนวณที่ว่างบนภูเขาน้ำแข็งเพื่อรองรับเพนกวิน และคำนวณจำนวนของ หอยกาบที่จะสามารถเลี้ยงกลุ่มเพนกวินได้ โดยการหาวอลรัสเพิ่มขึ้นเพื่อจับหอยกาบให้มากขึ้น ยิ่งหาวอลรัสมามากขึ้นเท่าไร หอยกาบก็มากขึ้น และมีเพนกวินมากขึ้นด้วย



เป็นพลวัตที่หมุนวนเป็นเกลียว ❖ สิ่งที่ดีนำไปสู่สิ่งที่ดีอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งพาไปสู่สิ่งที่ดียิ่งกว่าเดิม และทุกสิ่งก็ขยายกว้างขึ้นกว่าเดิม



แต่มีบางสิ่งที่ทำให้สเปนาร์ก็กังวล “เรื่องนี้จะขยายใหญ่โตไปขนาดไหน”

“ท้ายที่สุดสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ก็ต้องยุติลงไม่ใช่หรือ หอยกาบก็จะหมดไปในวันหนึ่งใช่ไหม”



หลังจากนั้นน้ำแข็งก้อนนี้ก็เริ่มกลายเป็นจุดหมาย ปลายทางที่บรรดาเพนกวินและวอลรัสจากหลาย ๆ ไอร์แลนด์ ๆ และเวียนมาถิ่น ต่างพากันเพลิดเพลินกับความรุ่งเรือง และอาหารการกินรสดีบนภูเขาน้ำแข็ง ที่นี่จึงเป็นสวรรค์ มีบาร์หอยกาบ ศูนย์การค้าแบ่งเป็นห้องยาว ๆ

แต่เมื่อเวลาผ่านไป ประชากรจำนวนหนึ่งของ เพนกวินเริ่มจะอืดอืดเล็กน้อย เมื่อเพนกวินและวอลรัสอพยพกันมาที่ภูเขาน้ำแข็งมาก ยิ่งขึ้น มีรายงานมากขึ้นว่าเพนกวินถูกวอลรัสทับจนแบนซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การวิวาทกันเรื่องเขตแดนระหว่างวอลรัสและเพนกวินก็เริ่มขึ้น ยังมีรายงาน เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่บรรดาวอลรัสจ้องมองเพนกวินทำน้ำลายสอและใช้ริมฝีปาก ส่งเสียงดังอย่างน่ารังเกียจ (แม้ว่าโดยกฎหมายไม่ใช่การละเมิดสนธิสัญญาข้อสาม โดยตรง แต่การสบประมาทเช่นนี้เป็นการฝ่าฝืนเจตนารมณ์ของกฎหมายอย่าง แน่นนอน)



วันหนึ่งสเปนาร์ก็ถามยูโนที่เคยคำนวณที่ว่างว่าแน่ใจนะว่ามีที่ว่างพอสำหรับ ทุกตัวบนภูเขาน้ำแข็งนี้ ยูโนยืนยันว่าแน่ใจ เฮลซิงกิซึ่งเป็นเพนกวินอีกตัวหนึ่งได้นำที่ปรึกษา ด้านการบริหารจัดการที่มีค่าตัวแพงชื่อฮันส์ มาผลักดันให้เพนกวินและวอลรัสทุกตัวเข้า สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อฝึกการรับรู้

เมื่อเรื่องราวถูกบอกเล่ากระจายไปทั่วภูมิภาคเกี่ยวกับความวุ่นวายของสังคม บนภูเขาน้ำแข็งแห่งนี้บรรดาเพนกวินและวอลรัสก็เลิกแหวะเวียนมาที่นี้ ผู้ที่อาศัยอยู่ที่นั่นนาน เริ่มพูดกันเรื่องเก็บข้าวของและการย้ายออกไป

บรรดาเพนกวินเริ่มครุ่นคิดถึงสิ่งที่มองไม่เห็นที่ทำให้ทุกสิ่งเลวร้ายลง พวกมัน คิดว่าเราได้ก่อปัญหานี้ให้กับตัวเราเองหรือเปล่านะ สเปนาร์ก็โยนก้อนน้ำแข็งก้อนเล็กลงไปที่ท้อง ทะเลที่นิ่งสงบและเฝ้าดูน้ำกระจายออกเป็นระลอกคลื่นขยายวงกว้างขึ้น แล้วก็ค่อย ๆ หายไป ท้องน้ำก็กลับนิ่งสนิทอีกครั้ง





สปาร์กคิดว่าเป็นไปได้ว่าเมื่อใดที่พวกเราทำอะไรสักอย่างหนึ่งก็อาจมีผลทำให้เกิดสิ่งอื่น ๆ เกิดขึ้นตามมาอีกหลายสิ่ง เช่นเดียวกับระลอกคลื่นใต้น้ำ เป็นไปได้ว่าทุกสิ่งเชื่อมโยงกันหมด ถ้าเพียงแค่พวกเรามองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเหล่านั้น เราอาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า อาจจะมีสิ่งใดเกิดขึ้น เมื่อเราลงมือทำอะไรบางอย่าง

ขณะที่สปาร์กนั่งคิดและดำนิ้งอยู่นั้น สปาร์กก็เพิ่งสายตาไปที่ธงซึ่งปักไว้เป็นเครื่องหมายของสนธิสัญญาครั้งประวัติศาสตร์ มีบางสิ่งที่รอดูแปลก ๆ สปาร์กก็ส่งเสียงเรียกยูโน วินนี่เป็กและเฮลซิงกิ แล้วชี้ให้ดูที่เสาธง

“ธงนี้มีอะไรแปลกตาไปบ้าง” เฮลซิงกิพูดว่า “ภูเขาน้ำแข็งกำลังจมลงแน่ ๆ เลย” ยูโนเสริมว่า “ใช่แล้ว อาจเป็นเพราะน้ำหนักของเพนกวินหรือวอลรัสที่เพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ” “ถูกต้อง” สปาร์กก็ตะโกน “ตอนนี้ฉันรู้แล้วว่าทำไมทุก ๆ ตัวจึงคิดถึงแต่อาณาเขตของตนเอง ไม่มีที่ว่างมากพอให้แผ่ขยายอย่างที่เคยเป็นมาก่อน ภูเขาน้ำแข็งที่กำลังจมนี้ทำให้ทุก ๆ ตัวต้องเบียดกันอยู่อย่างใกล้ชิดกัน” ยูโนอธิบายว่า “เมื่อวอลรัสนำหอยกาบขึ้นมามากขึ้น เพนกวินและวอลรัสก็มากขึ้น และเมื่อเพนกวินและวอลรัสมากขึ้น ภูเขาน้ำแข็งก็เริ่มจะจม” เฮลซิงกิดูหน้าว่า “มันมีข้อจำกัดอยู่กับจำนวนเพนกวินและวอลรัสที่สามารถอยู่บนภูเขาน้ำแข็งได้” “ดูเกือบจะคล้าย ๆ ว่า ภูเขาน้ำแข็งนี้พยายามบอกเรา พวกเราแต่ไม่ยอมรับฟัง” วินนี่เป็กครุ่นคิด เฮลซิงกิเสริมว่า “พวกเราต้องสังเกตให้ดีกว่านี้ว่า เกิดอะไรขึ้นรอบ ๆ ตัวเราบ้าง ฟังเสียงภูเขาน้ำแข็ง ดัดดำนิ้งถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ”

ดังนั้น หลังการอภิปรายกันสักพักทุก ๆ ตัวก็เห็นพ้องถึงผลลัพธ์ที่พวกมันต้องการที่ว่า “เพื่อทำนุบำรุงแหล่งหอยกาบแสนอร่อยอันอุดมสมบูรณ์ และทำให้มีความพร้อมสำหรับบรรดาสัตว์มีชีวิต”

บรรดาเพนกวินระดมสมองกันเรื่องการกระจายเพนกวินและวอลรัสไปอยู่ที่อื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ภูเขาน้ำแข็งกำลังจม (แนวคิดนี้รวมถึงเรื่อง “การสร้างระบบการขนส่งเพื่อลำเลียงหอยกาบไปยังภูเขาน้ำแข็งลูกอื่น ๆ” และ “การทดลองโดยการสร้างแพหอยกาบแห่งใหญ่ใกล้กับแผ่นดินใหญ่”)

เพนกวินตัวเล็กแสนฉลาดกลุ่มนี้ยังเขียนรายการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในเชิงนิเวศวิทยาและสังคมวิทยาจากการปฏิบัติเหล่านี้ และจัดทำแผนสำรองไว้ด้วย หลังจากนั้นพวกมันใส่ทั้งหมดนี้ลงในนำเสนอ powerpoint และอธิบายให้ตัวอื่น ๆ ฟัง หลังจากอภิปรายพวกเพนกวินก็เลือกแผนว่าจะทดลองสร้างแพหอยกาบใกล้แผ่นดินใหญ่อันเป็นพื้นที่ที่ไม่มีการจมเหมือนภูเขาน้ำแข็ง

พวกเพนกวินยังพัฒนาการนำเสนอเว็บไซต์ด้วยระบบอี-คอมเมิร์ซ เพื่อให้เพนกวินตัวอื่น ๆ จากทั่วโลกสามารถสั่งหอยกาบได้ ภายในไม่กี่เดือนเว็บไซต์ก็เริ่มปรากฏบนระบบออนไลน์เป็นครั้งแรก



การอภิปรายกันทั้งหมดเกี่ยวกับหอยกาบ เพนกวิน และความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ซ่อนเร้นอยู่ แท้จริงแล้วเป็นประตูไปสู่องค์ความรู้ที่รู้จักกันว่าเป็น “การคิดเชิงระบบ (System Thinking)”

การคิดเชิงระบบให้แนวทางใหม่ทั้งหมดในการมองที่ช่วยทำให้เราเข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผลในโลกของเรา สำหรับองค์กรการคิดเชิงระบบให้ผลประโยชน์มหาศาล ช่วยให้เราคาดการณ์ถึงผลที่ตามมา โดยไม่ได้ตั้งใจจากการกระทำของเรา และค้นหาจุดที่ส่งผลสูงสุดเพื่อการมุ่งเน้นพลังงานและทรัพยากรของเรา เปิดเผยถึงสาเหตุรากฐานที่ซับซ้อนพฤติกรรมของเราเองและคนอื่น และทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น จากมุมมองเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบช่วยให้เราจับได้ว่าอะไรเป็นความเป็นจริงในปัจจุบันของเรา เพื่อว่าเราจะได้ออกแบบกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดได้มากขึ้นในการสร้างสิ่งที่สามารถเป็นไปได้



ระบบคือ กลุ่มของส่วนประกอบที่ปฏิสัมพันธ์กัน มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งสร้างความเป็นหนึ่งประกอบรวมทุกส่วนเข้าเป็นหนึ่งอย่างซับซ้อน โดยมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ส่วนประกอบเหล่านี้ต่างมีปฏิสัมพันธ์กัน หากส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน ก็จะไม่มระบบ มีเพียงสิ่งต่าง ๆ จำนวนหนึ่งที่มาผูกไว้ด้วยกันหรือนำมารวมกันไว้



ในเรื่องนี้การกระทำของวอลรัสมีผลกระทบต่อความอุดมสมบูรณ์ของหอยกาบ ความอุดมสมบูรณ์ของหอยกาบมีผลต่อน้ำสนใจของภูเขาน้ำแข็ง และมีผลต่อจำนวนเพนกวินและวอลรัสที่แวะเวียนมา ในเวลาเดียวกันจำนวนที่รวมกันของวอลรัสและเพนกวินก็มีผลกระทบต่อระดับของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งต่อมาก็ก่อให้เกิดการทะเลาะวิวาทกัน ความขัดแย้งทำให้ภูเขาน้ำแข็งมีความน่าสนใจน้อยลงและเป็นสาเหตุให้เพนกวินและวอลรัสเลิกแวะมาที่นี่ ความสัมพันธ์และการกระทำทั้งหมดนี้หมุนวนกลับไปสร้างผลกระทบที่สำคัญต่อเหล่าเพนกวินและวอลรัส


เพนกวินสงสัยว่าทำไมสิ่งต่าง ๆ จึงกลับแย่ลงเมื่อพวกมันลงมือทำ สปาร์ก็เริ่มสัมผัสถึงบางสิ่งตั้งแต่ช่วงแรก ๆ เมื่อมันสงสัยว่าอาหารการกินและความสนุกสนานเหล่านี้จะดำเนินต่อไปอีกนานเพียงใด แท้ที่จริงแล้ว กระบวนการเสริมแรงทุกกระบวนการมีข้อจำกัดบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่ ไม่มีอะไรที่จะขยายตัวหรือเติบโตได้ตลอดไป สัญชาติญาณของสปาร์ก็เตือนให้ตระหนักถึงส่วนที่สำคัญอันอื่นของพฤติกรรมเชิงระบบคือ **กระบวนการปรับสมดุล**

กระบวนการปรับสมดุลเพื่อดำรงรักษาระบบให้อยู่ในระดับสมรรถนะหนึ่ง ในกรณีนี้มีระดับน้ำหนักรักษาอยู่ระดับหนึ่งที่ภูเขาน้ำแข็งสามารถรองรับได้ก่อนที่จะจม เมื่อเพนกวินและวอลรัสยังคงอพยพเข้ามาเรื่อย ๆ น้ำหนักที่เป็นของประชากรโดยรวมก็เข้าใกล้ระดับน้ำหนักที่จำกัดของภูเขาน้ำแข็ง เมื่อภูเขาน้ำแข็งจมลงพื้นที่บนภูเขาน้ำแข็งก็ลดลง และการแย่งอากาศบริเวณนั้นก็เพิ่มขึ้น ชาวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงลดทอนจำนวนผู้ที่ติดจะย้ายเข้ามาใหม่ ดังนั้นจำนวนประชากรก็เข้าสู่ภาวะสมดุล

ความสำเร็จของศูนย์การค้าไม่อาจยกระดับเพิ่มขึ้นได้เมื่อพื้นที่จอดรถที่มีอยู่ถูกขยายจนเต็มพิกัด ยอดขายในเขตภูมิภาคสำหรับสินค้าตัวหนึ่งไม่ต่อขยายเติบโตต่อไปเมื่อตลาดอิ่มตัว ตัวอย่างในแต่ละเรื่องสื่อให้เห็นถึงกระบวนการปรับสมดุลที่ป้องกันไม่ให้ระบบเติบโตเกินกว่าระดับที่จำกัดระดับหนึ่ง





 กลไกแห่งการปรับสมดุลที่ทำงานเพื่อดำรงรักษาสิ่งต่าง ๆ ให้คงอยู่ในแนวทางของมัน ก็อาจจะมองไม่ค่อยเห็น เช่นที่เพนกวินได้ค้นพบ การบ่งชี้และความเข้าใจในกระบวนการปรับสมดุลที่ซ่อนเร้นอยู่นี้เป็นกุญแจสำคัญในการจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรของคุณหรือในระบบอื่นใดก็ตาม

**บทสรุป** นิทานแสนสนุกสำหรับการเรียนรู้เชิงองค์กร เมื่อกลุ่มเพนกวินที่ปรารถนาหอยกบรสอร่อยอย่างแรงกล้า รวมตัวกันกับเพื่อน ๆ วอลรัสเพื่อเก็บหอยกบที่ดูเหมือนจะไม่มีวันสิ้นสุดสำหรับทุกคน ชาวดีเหล่านี้ได้ดึงดูดเพนกวินและวอลรัสจากภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ไกล ๆ ให้มาร่วมงานกันและเพลิดเพลินกับการกิน แต่ระหว่างการสร้างให้ที่นี่เป็นสวรรค์สำหรับผู้รักหอยกบ ก็มีปัญหาเรื่องอาณาเขตเกิดขึ้น วอลรัสอึดอัดนั่งทับเพนกวินจนแบน และความยุ่งเหยิงก็เกิดขึ้นทั่วไป



เพนกวินจะค้นพบความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ซ่อนอยู่ ซึ่งเปลี่ยนให้ความสำเร็จที่พุ่งขึ้นเป็นเกลียวให้กลายเป็นความผิดหวังและความวุ่นวายทางสังคมหรือไม่ เพียงแต่เมื่อพวกเขาเรียนรู้ที่จะเห็นสิ่งที่มองไม่เห็นว่าเป็นอะไร พวกเขา ก็สามารถหยุดไม่ให้แดนสวรรค์เกิดความวุ่นวาย และลงมือสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนได้



เนื้อหาในเล่มบรรยายให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์กรสามารถ **“ติดกับ”** อยู่กับระบบต่าง ๆ เมื่อไม่อาจเข้าใจระบบเหล่านั้นได้ เรื่องนี้และคำแนะนำในการอภิปรายจะช่วยให้ผู้บริหารทั้งหลายแก้ไขปัญหาคับข้องในระดับบน และค้นพบวิธีลงมือปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ดังปรารถนา

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น



e-mail : [kpi@thailocaladmin.go.th](mailto:kpi@thailocaladmin.go.th)