

หนังสือ หน้าหา

ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ: ฉบับนักปฏิบัติ

รวีวรรณ ขำพล¹



ผู้แต่ง	วิจารณ์ พานิช
ชื่อเรื่อง	ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ
ฉบับพิมพ์	พิมพ์ครั้งที่ 3
ข้อมูลการพิมพ์	กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2551.
จำนวนหน้า	195 หน้า. ภาพประกอบ.
ISBN	978-974-9898-72-7
ราคา	180 บาท

¹ บรรณารักษ์ชำนาญการ 8 ฝ่ายหอสมุดจอห์น เอฟ เคนเนดี สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ผลิตผลงานวิชาการออกมาให้ผู้อ่านอย่างมากมาย ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของหนังสือ บทความวารสาร และเว็บไซต์ ซึ่งล้วนแล้วแต่น่าสนใจ “ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ” เล่มนี้ก็เป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่เตรียมตัวเป็นผู้บริหารไม่ควรพลาด นอกจากนี้ก็ยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะช่วยให้เข้าใจ “องค์กรอัจฉริยะ” ในมุมมองของวิธีการปฏิบัติ

คำว่า “องค์กรอัจฉริยะ” (Intelligent Organization : IO) หมายถึงองค์กรที่ใช้หลักการและวิธีการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หลักการและวิธีการขององค์กรเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และเครื่องมืออื่นๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน พัฒนาองค์กร พัฒนาสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital : IC) ขององค์กรอย่างชาญฉลาด เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างสมดุล ทั้งในด้านผลประโยชน์ และที่สำคัญคือทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา อบอวลไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสุข ความหวัง ความสนุกสนาน ความภูมิใจ ความรักใคร่สามัคคี ความพร้อม ความสามารถที่จะเผชิญอุปสรรค ปรับตัวรับมือกับความยากลำบากในทุกกระบวนการ เกิดผลดีต่อสมาชิกองค์กรมากที่สุด พรรณนา เพราะบุคคลเหล่านั้นจะเป็นเสมือน “มนุษย์พันธุ์ใหม่” ที่มีความสามารถรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะเชิงความสัมพันธ์ นอกจากนี้บุคคลเหล่านั้นจะเป็นผู้ที่มีความสุขกับการทำงาน สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข และใครที่ทำงานด้วยก็จะมีความสุขตามไปด้วย (หน้า 17)

องค์กรอัจฉริยะนั้นสามารถพิสูจน์ได้ด้วยความสำเร็จขององค์กรและบรรยากาศขององค์กร ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถปรับ

ตัวและพัฒนาตัวเองท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรค ได้ฟันฝ่าผ่านช่วงวิกฤต และได้มีช่วงแห่งความสำเร็จที่ก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง ถ้าเปรียบกับคนก็เป็นคนที่ “สุขภาพดี” สามารถต่อสู้ฟันฝ่าความยากลำบากในอนาคตได้ และในปัจจุบันเห็นได้อย่างชัดเจนว่า มีผลประกอบการดี มีบรรยากาศในองค์กรดี มีความสัมพันธ์กับภายนอกดี รวมถึงมีภาพลักษณ์ที่ดี ที่กล่าวมานี้ถือเป็นความสำเร็จขององค์กร สำหรับบรรยากาศที่ดีขององค์กรอัจฉริยะนั้น สามารถสัมผัสได้ถึงบรรยากาศแห่งความสุข ที่เรียกว่า happy workplace หรือ health workplace สังเกตได้ง่ายที่สุดตรงแวตตาของสมาชิกองค์กร ที่จะส่งประกายความกระตือรือร้น ความมีไมตรีและเมตตาต่อกัน ที่สำคัญคือ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกองค์กรจะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเป็นธรรมชาติหรือธรรมดา ไม่ส่อความรู้สึกขัดแย้ง แต่ส่อการเห็นคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่าง (หน้า 18)

เมื่อองค์กรใดก้าวเข้าสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะแล้ว และมีวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะที่ซึมซับเข้าสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างลึกซึ้ง องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรอัจฉริยะที่มีความยั่งยืน แต่ผู้เขียนก็เชื่อว่าความเป็นองค์กรอัจฉริยะนั้นสามารถถูกทำลายลงได้ หากมีปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้คือ 1) อำนาจที่เน้นอำนาจรวมศูนย์ เน้นเด่นเดี่ยว สื่อสารดังเดียว ไม่รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากของตน มีเป้าหมายเล็กๆ หรือเป้าหมายแฝงอยู่ที่ความยิ่งใหญ่ของตนเองเพียงคนเดียว แต่ถ้าองค์กรนั้นเป็นองค์กรอัจฉริยะจริง ระบบกำกับดูแลขององค์กรจะต้องป้องกันไม่ให้ผู้บริหารที่ชั่วร้ายเช่นนั้นได้เข้ามาเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และต้องกำกับดูแลโครงสร้าง วัฒนธรรม และวัฒนธรรม

องค์กรให้ดำเนินอยู่ในครรลองของ “องค์กร อัจฉริยะ” อีกชั้นหนึ่ง ไม่ใช่ปล่อยให้ผู้บริหารสูงสุด ดำเนินการอย่างไรก็ได้ ตามอำเภอใจ 2) การเก็ง อนาคตผิด เดินทางผิด ในขณะที่โลกเปลี่ยนแปลง ไปในทางตรงกันข้าม เมื่อรู้ตัวก็วิกฤตเสียแล้ว เข้าสู่ วิกฤตอย่างกะทันหัน ตั้งตัวไม่ทัน สภาพเช่นนี้มี โอกาสเกิดได้ แต่น่าจะเกิดได้น้อยมาก เพราะกลไก การเรียนรู้ภายในองค์กรอัจฉริยะเองจะทำให้มีการ ระวังระวังอยู่ชั้นหนึ่งแล้ว และระบบกำกับดูแล องค์กรก็จะช่วยเป็น “สติ” มองภาพใหญ่ มองเส้น ทางอนาคตไกลๆ ขององค์กร อยู่อย่างระแวดระวัง องค์กรอัจฉริยะจึงต้องมีหลายระบบอยู่ภายในองค์กร ทำหน้าที่ส่งเสริมและควบคุมกำกับซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีระบบส่งคมภาพใหญ่เข้ามามีส่วนส่งเสริม และควบคุมหรือกำกับด้วย (หน้า 30-31)

ผู้บริหารต้องมององค์กรเป็นแบบระบบ นิเวศ ซึ่งเป็นระบบที่มีความแตกต่างหลากหลาย ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ขับเคลื่อนความแตกต่าง หลากหลายในระบบนิเวศแห่งองค์กรนั้นให้เกิดการ สนธิพลัง (synergy) หลักการสำคัญคือ ให้ความ แตกต่างหลากหลายดำรงอยู่ตามธรรมชาติ แต่มีวิธี การทำให้ความแตกต่างหลากหลายนั้นไม่ก่อผล ขัดแย้ง แต่ก่อผลสนธิพลัง ทำให้เกิดการเรียนรู้ไป พร้อมๆ กับการสร้างผลงาน ปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ของความแตกต่างหลากหลายนี้ จะก่อผลเชิง สร้างสรรค์และปลดปล่อยพลังออกมาอย่าง มหัศจรรย์ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการแสดง ความเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหาร ต้องมีทักษะในการสร้างบรรยากาศเชิงบวก สร้าง ทศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่าง สร้างพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์จากความแตกต่าง

(หน้า 38) นอกจากนี้มีทักษะในการขับเคลื่อนพลังที่ ขับช้อนและปรับตัวภายในองค์กรแล้ว ยังต้องมี ทักษะในการขับเคลื่อนพลังดังกล่าวจากภายนอก องค์กรเอาเข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรด้วย มี เครื่องมือที่สำคัญคือ SST – Success Story Technique ซึ่งผู้เขียนถือว่าเป็นหัวใจของหนังสือ เล่มนี้

SST – Success Story Technique เป็น คำที่ผู้เขียนคิดขึ้นเอง เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการ เริ่มต้นขององค์กรอัจฉริยะ SST คือ เทคนิคการใช้ความสำเร็จเล็กๆ มาเป็นเครื่องเรียนรู้ร่วมกัน นำเอาเรื่องราวของความสำเร็จมาเล่าเป็น “เรื่องเล่าร้าย พลัง” (storytelling) มีการสร้างบรรยากาศ เชิงบวก ชื่นชมยินดีภายในวงหรือเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ใช้การสื่อสารด้วยเครื่องมือ “สุนทรีย สนทนา” (dialogue) การซักถามด้วยความชื่นชม (appreciative inquiry) และมีการสกัด “ขุม ความรู้” (knowledge assets) เพื่อการบรรลุผล สำเร็จไว้เป็นความรู้ขององค์กร สำหรับให้สมาชิก ขององค์กรเข้าถึงและนำไปปรับใช้งานได้

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงเครื่องมืออีก หลายๆ ประเภทที่ใช้เป็นเครื่องมือยึดโยงความ สัมพันธ์ในองค์กร รวมทั้งได้แนะนำวิธีการและ กระบวนการสร้างองค์กรอัจฉริยะไว้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์

ผู้เขียนเชื่อว่า “อัจฉริยะสร้างได้” อัจฉริยะ เกิดจาก “พรแสวง” มากกว่า “พรสวรรค์” ดังนั้น องค์กรอัจฉริยะจึงสร้างได้เช่นเดียวกัน หากท่านเห็น ว่า “องค์กรอัจฉริยะสร้างได้” เช่นเดียวกับผู้เขียน จึงไม่ควรพลาดการอ่านหนังสือเล่มนี้

