

เตรียมคนเพื่ออนาคต

สุรพันธ์ แสนานุช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การเปลี่ยนแปลงทางของธุรกิจยักษ์ใหญ่ เช่น Sony, Nokia, Kodak ฯลฯ สร้างความหวังใจสำหรับผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต่างๆ อยู่มีใช้น้อย รวมทั้งการควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วมาก ทำให้เกิดคำถามว่าแล้วเราจะยืนหยัดอยู่ได้แค่ไหนที่จะไม่ถูกกระแสการเปลี่ยนแปลงถาโถมเข้ามา จนล้มทั้งยืน สำนักพิมพ์ Harvard Business Review Press ตีพิมพ์หนังสือของ John Kotter ที่มีชื่อว่า "Accelerate: Building Strategic Agility for a faster - Moving World" ซึ่งบอกว่าการที่จะอยู่รอดได้นั้น องค์กรต้องบริหารจัดการแบบคู่ขนานคือ การทำงานประจำวันให้มีประสิทธิภาพในโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีอยู่ และมุ่งสู่อนาคตด้วยนวัตกรรมและความคล่องตัวจากการบริหารงานแบบเครือข่าย (Networking)

ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนัก ให้คนในองค์กรว่าการคิดแบบเดิมๆ ทำงานแบบเดิมๆ นั้นไม่สามารถไปต่อได้อีกแล้ว การรับมือกับอนาคตเป็นเรื่องที่ต้องเห็นภาพร่วมกัน และก้าวไปด้วยกัน ในขณะที่ปัจจุบันก็ต้องทำให้ดีที่สุด เพราะเป็น พื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับอนาคต โครงสร้างในการปฏิบัติงานเป็นกลไกสำคัญในการส่งมอบสินค้าหรือ บริการให้กับลูกค้า โครงสร้างเดิมยังคงอยู่ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องทำให้เกิด การทำงานด้วยระบบเครือข่ายขึ้นมา ในองค์กรแบบคู่ขนานด้วย โดยระบบ เครือข่ายนี้จะไม่ยึดติดกับโครงสร้างเดิม และเกิดขึ้นโดยกลุ่มคนที่มีใจทุ่มเท ในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่อนาคต ระบบเครือข่ายนี้จะมีความคล่องตัว ในการทำงานเพราะไม่มีลำดับชั้น ในการบังคับบัญชา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และผู้นำต้องเข้ามาทำงานร่วมกับอาสาสมัครกลุ่มนี้อย่างเข้มแข็ง ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะผลักดันองค์กรไปข้างหน้าด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

Kotter นำเสนอวิธีการ 8 ข้อในการสร้างตัวเร่งให้เกิดการบริหารแบบคู่ขนานในองค์กร คือ

1. ต้องสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องรักษาตัวรอดในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างความตระหนักในคุณค่าของตนเองที่จะเข้ามาช่วยองค์กร ด้วยการใช้กำลังความคิด แรงใจ ไขว่คว้าโอกาสที่มีอยู่สำหรับองค์กร
3. เมื่อได้กลุ่มอาสาสมัครสำหรับระบบเครือข่ายมาแล้ว ก็ต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวางกลยุทธ์ร่วมกัน
4. สื่อสาร ขยายวงอาสาสมัครให้เพิ่มพูนขึ้นในองค์กร
5. ช่วยกันกำจัดอุปสรรคที่มี หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อความคล่องตัว
6. ค่อยๆ ล้มรสความสำเร็จเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยการจัดกิจกรรม ฉลองความสำเร็จที่เกิดขึ้นเล็กๆ น้อยๆ
7. เพิ่มอัตราเร่งขึ้นเรื่อยๆ ด้วยการก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

8. ทำให้วิธีคิด แนวทางปฏิบัติของอาสาสมัครนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมของจิตอาสาเพื่อร่วมพัฒนาองค์กร

การทำงานด้วยระบบเครือข่ายนี้อาจมองดูคล้ายทีมข้ามสายงานหรือ Cross Functional Team ที่หลายๆ องค์กรทำกัน แต่ต่างกันตรงที่ว่าทีมข้ามสายงานก็ยังคง เกิดขึ้นจากการบังคับบัญชา แต่ในแนวคิดนี้ระบบเครือข่ายจะต้องเกิดจากการสมัครใจด้วยจิตอาสาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมช่วยองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องวางแนวทางอย่างรอบคอบ ที่จะจะทำให้ผู้ที่เข้ามาอาสาสมัครมั่นใจได้ว่าเขาจะมีโอกาสได้แสดงความสามารถ ไม่ใช่การเข้ามาพูดคุย วาดฝันกันแบบลมๆ แล้งๆ แต่มีการนำไปปฏิบัติจริง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน

ดังนั้นองค์กรควรเริ่มต้นด้วยโครงการเล็กๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนไปสู่โครงการที่ใหญ่ขึ้น จนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร การวัดผลสำเร็จจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ต้องทำให้ทีมงานสามารถประเมินได้ว่าวิธีการที่ได้ทำมานั้น ต้องปรับปรุง พัฒนาต่อยอดไปอย่างไร บรรยากาศในการทำงานร่วมกันก็ต้องเป็นบรรยากาศที่เสริมสร้างพลังซึ่งกันและกัน แน่ใจว่าความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ แต่ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นคือการเรียนรู้ของทีมงานที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องยอมรับ ต้องคิดว่าทุกความผิดพลาด และทุกความสำเร็จทุกคนมีส่วนร่วมด้วยกันทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใด หากผู้บริหารไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานของคนในองค์กรได้ ก็เป็นสิ่งที่ น่าห่วงใจว่าองค์กรจะอยู่ต่อไปอย่างไรในอนาคต

ถ้าสังเกตให้ดี หลายธุรกิจที่มีอายุมากกว่า 50 ปีในบ้านเราและยังอยู่ได้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมองอนาคตได้ค่อนข้างชัดเจนว่า จะเดินต่อไปในทิศทางใด มีอะไรบ้างที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยน

นอกจากแนวทางที่ Kotter นำเสนอ เครื่องมือที่หลายองค์กรทำกันอยู่แล้วคือ Change Management ซึ่งสามารถนำแนวคิดนี้ไปต่อยอดได้ เพราะเป้าหมายของ Change Management ก็คือการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แต่อาจไม่ได้มองภาพอนาคตในระยะยาว ดังนั้น ถ้าไม่อยากจะทำธุรกิจด้วยความอกสั่นขวัญหายทุกครั้งที่สถานการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองเปลี่ยนแปลง การบริหารเพื่อรับมือกับอนาคตไป พร้อมกับการทำงานประจำวันคงต้องเริ่มต้นได้แล้ว

"ระบบเครือข่ายนี้ จะไม่ยึดติดกับโครงสร้างเดิม และเกิดขึ้นโดย กลุ่มคนที่มีใจ ทুমเท ในการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปสู่ออนาคต"