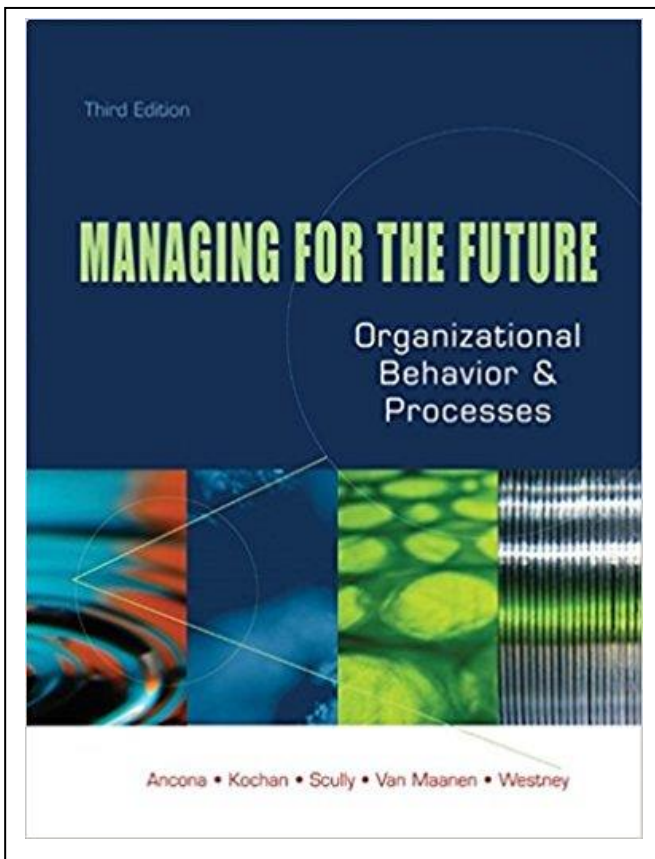


บทความที่ : **31**
Article :



บทความปริทรรศน์หนังสือ

Book Review

Managing for The Future: Organizational Behavior & Process (2009)

อัยรวี วีระพันธ์พงศ์*

Airawee Wiraphanphong

* สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และนักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์[Program of Public Administration, Suansunandha Rajabhat University and D.P.A.(Candidate), of Public Administration in Public Policy, National Institute of Development Administration]; E-mail: airawee.w@gmail.com

เกี่ยวกับผู้เขียนหนังสือเล่มนี้

คณะผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ประกอบไปด้วยนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำนวน 5 คน ประกอบไปด้วย Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen and Westney ซึ่งคณะผู้เขียนนี้เป็นนักวิชาการที่มีผลงานโดดเด่นทั้งด้านการสอน งานวิจัย และงานเขียนตำราทางด้านสาขาของการเป็นจำนวนมาก

โดย Deborah Ancona เป็นศาสตราจารย์พิเศษด้านการจัดการ และดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ Ancona ยังดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ MIT Leadership Center ที่ Sloan School of Management สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT)

Thomas A. Kochan เป็นศาสตราจารย์ด้านความสัมพันธ์อุตสาหกรรมในประเด็นการทำงานและการจ้างงานที่ Sloan School of Management สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) นอกจากนี้เขายังได้เขียนตำราที่มีชื่อเสียงอีกหลายเล่ม อาทิ Restoring the American Dream: A Working Families' Agenda for America และ Shaping the Future of Work เป็นต้น

Maureen Scully เป็นรองศาสตราจารย์ด้านการจัดการที่ University of Massachusetts Boston และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกทางด้านบริหารธุรกิจ (สาขาพฤติกรรมองค์กร) จาก Stanford University และสาขาสังคมวิทยาจาก Stanford University และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านสังคมศาสตร์จาก Harvard-Radcliffe Colleges

John Van Maanen เป็นศาสตราจารย์ด้านการจัดการและศาสตราจารย์ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ Sloan School of Management สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) ทั้งนี้ความเชี่ยวชาญของเขายู่ในด้านพฤติกรรมองค์กรและทฤษฎีขององค์กร โดย Maanen ได้มีหนังสือ ตำรา และบทความที่มีชื่อเสียงเป็น

จำนวนมาก เช่น Tales of the Field นอกจากนี้เขายังเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคม The American Sociological Association, The American Anthropological Association อีกด้วย

ในขณะที่ D. Eleanor Westney เป็นศาสตราจารย์ด้านการจัดการและเศรษฐกิจโลกที่ Sloan School of Management สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) โดยความสนใจในการวิจัยในระยะยาวของ Westney คือการเรียนรู้ข้ามพรมแดน เช่น รูปแบบองค์กรที่พัฒนาขึ้นในบริบททางสังคมหนึ่งๆ ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรในสังคมอื่นๆ ปัจจุบันเธอกำลังทำงานด้านการวิจัยและพัฒนา ระหว่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของบริษัทที่จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาในญี่ปุ่น และบริษัทญี่ปุ่นที่จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนานอกชายฝั่ง

กล่าวถึงเนื้อหาของหนังสือ

หนังสือ Managing for The Future: Organizational Behavior & Process เป็นหนังสือที่มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน ดังนั้นเนื้อหาในหนังสือจึงมุ่งไปที่ความต้องการในการอธิบายเนื้อหาและมีรูปแบบกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับนักศึกษาเป็นสำคัญ

หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาทั้งหมด 14 บท โดยได้ไล่เรียงเนื้อหาเริ่มต้นจากทฤษฎีองค์การ พร้อมทั้งมุมมองในการวิเคราะห์องค์การจนนำไปสู่กรณีศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่แจ่มชัดขึ้น ทั้งนี้หนังสือเล่มนี้ได้แบ่งหมวดการนำเสนอออกเป็น 4 หมวดใหญ่ คือ 1) หมวดการวิเคราะห์ 2) หมวดการทำงานเป็นทีม 3) หมวดองค์การ และ 4) หมวดทักษะ โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

สำหรับ *หมวดที่ 1* หมวดการวิเคราะห์จะเป็นการกล่าวถึงรูปแบบและวิธีการวิเคราะห์องค์การ ทั้งนี้ในหมวดดังกล่าวได้แบ่งลำดับการเสนอออกเป็น 2 บท ดังนี้

บทแรก นั้นเปรียบเสมือนบทนำ โดยเป็นการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์การจากรูปแบบดั้งเดิมมาสู่รูปแบบองค์การสมัยใหม่ ทั้งนี้รูปแบบองค์การแบบดั้งเดิมเป็นการพิจารณาจากแนวคิดเรื่อง Bureaucracy ของ Max Weber เมื่อศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นรูปแบบดั้งเดิมขององค์การแบบเป็นทางการ ซึ่งถือเป็นรูปแบบขององค์การขนาดใหญ่ที่ใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ยึดหลักความมีเหตุผล เป็นรูปแบบองค์การที่ใช้ได้กับองค์การทุกรูปแบบ และให้ความสำคัญกับองค์ประกอบภายใน ในขณะที่องค์การรูปแบบใหม่ (New Model) มีลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ เครือข่าย (Networked), แนวนราบ (Flat), ความยืดหยุ่น (Flexible), ความหลากหลาย (Diverse) และโลกาภิวัตน์ (Global) นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์การรูปแบบใหม่ทั้งในภาครัฐและเอกชนในช่วงที่ผ่านมาอีกด้วย

ในส่วนของ *บทที่ 2* มีสาระสำคัญเพื่ออธิบายว่าการวิเคราะห์องค์การและการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับว่าผู้ศึกษามององค์การผ่านมุมมองแบบไหน ในบทนี้ผู้เขียนเปรียบเทียบมุมมองดังกล่าวว่าคือ ‘เลนส์’ (Lenses) ที่ผู้ใช้มีเจตนาว่าต้องการภาพแบบไหนก็สามารถเลือกใช้เลนส์ที่เหมาะสม เปรียบเสมือนการวิเคราะห์องค์การว่าผู้ศึกษาต้องการทำความเข้าใจในแง่มุมไหนขององค์การก็สามารถเลือก ‘เลนส์’ ในการวิเคราะห์องค์การได้ โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเมือง และด้านวัฒนธรรม

สำหรับวิเคราะห์องค์การเพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์การหรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวทางการวิเคราะห์ที่มักใช้กันโดยมากคือการสรุปปัญหาเป็นจุดเดียว ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหากมองภาพองค์การให้กว้างขึ้นอาจจะพบว่ามีปัญหาขององค์การนั้นมาจากจุดอื่นๆ สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าเราสามารถมององค์การได้หลายทาง การวินิจฉัยองค์การแบบไม่เป็นทางการบางส่วนอยู่บนพื้นฐานของกรอบประสบการณ์ แต่ถึงกระนั้นก็ยังไม่สมบูรณ์ ยังอาจมีข้อวินิจฉัยที่ไม่ตรงจุด

บทนี้จึงนำเสนอโมเดลที่เป็นทางการสำหรับการศึกษาคำถามที่พัฒนามาจากด้านสังคมศาสตร์ อย่างไรก็ดี ไม่มีโมเดลไหนที่เป็นทฤษฎีที่สมบูรณ์แบบที่สุด ฉะนั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้ศึกษาที่จะเข้าใจว่าตนเองมีแนวโน้มที่จะยอมรับแนวทางใด

สำหรับ *หมวดที่ 2* หมวดการทำงานเป็นทีมจะเป็นการกล่าวถึงรูปแบบการทำงานเป็นทีมโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสร้างทีม กระบวนการทำงานของทีม และบทบาทของทีมในองค์กร ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอไว้ในบทที่ 3 – 5 ตามลำดับดังนี้

ในส่วน *บทที่ 3* จะมีความแตกต่างกับบทอื่นๆ โดยเนื้อหาในบทนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้ผู้อ่านมีคำศัพท์ที่ใช้ร่วมกันในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบของทีม ประสิทธิภาพของทีม และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือให้ผู้อ่านดำเนินการให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถจำแนกเนื้อหาได้ออกเป็น 3 ส่วนคือ 1) บันทึกหมวดหมู่ คือการให้คำแนะนำเกี่ยวกับคำศัพท์พื้นฐานของทีมรวมถึงประเภทของทีมงานในองค์กรทุกวันนี้ 2) คู่มือทีมงาน เป็นสมุดงานที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเริ่มต้นทำงานในฐานะทีมงานได้ พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงปัญหาที่พบบ่อยและมีการปรับปรุงต่อเนื่องตลอดเวลา คู่มือเล่มนี้นำเสนออย่างเป็นรูปธรรมง่ายต่อการเข้าใจ นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วยข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกในทีมสามารถทำได้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และ 3) การสำรวจการประเมินผลทีม คือแบบสอบถามที่ออกแบบมาเพื่อประเมินว่าทีมมีวิธีการทำงานอย่างไรในการตอบคำถามที่มีอยู่ในคู่มือทีม ผลที่ได้เป็นการวัดทีมงานว่ามีการดำเนินงานและมีประสิทธิภาพอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถวางแผนสำหรับแนวทางปฏิบัติในการปรับปรุงงานและวางแผนต่อไปในอนาคต

ในส่วนของ *บทที่ 4* จะกล่าวถึงแนวทางการเรียนรู้ต่างๆของทีม ซึ่งมีแนวทางที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคลในการรับรู้และใช้ข้อมูล ทั้งนี้แนวทางการเรียนรู้ดังกล่าวจะเป็นการเรียนรู้ผ่าน “รูปแบบทางความคิด” (Cognitive Style) ซึ่งหมายถึงแนวทางโดยทั่วไปที่บุคคลใช้เพื่อให้ทีมสามารถแก้ไขปัญหาที่ต้องเผชิญ

ร่วมกัน รูปแบบการคิดจะแสดงถึงแนวทางที่พวกเขามองและคิด แนวทางการเรียนรู้ดังกล่าวถูกสร้างขึ้นเกี่ยวกับเรื่องการพิจารณารูปแบบการคิดและการใช้รูปแบบการประเมินตนเองแบบสั้นๆ

เครื่องมือที่เรียกว่าการประเมินตนเองต่อรูปแบบการคิด (Cognitive Style Self-assessment) นี้ เกิดขึ้นจากทฤษฎีตามหลักการด้านจิตวิทยาที่ได้รับการพัฒนาโดยคาร์ล จุง เครื่องมือที่ใช้มีเพียงดินสอและปากกา โดยการใช้ตัวแปรต่างๆจากการวินิจฉัยที่ได้รับการออกแบบมานานและมีความเข้มงวดมากจากการพัฒนาโดยฮิสซาเบล ไมเยอร์ และ แคทเธอริน บริกซ์ ในยุค 1940 และ 1950 เครื่องมือนี้ต้องการให้ผู้อ่านได้รับแนวคิดคร่าวๆของรูปแบบการคิดของตัวเองและกระตุ้นความคิดต่อยอดว่ารูปแบบดังกล่าวมีส่วนกับทีมและองค์การอย่างไร

ในส่วนของ *บทที่ 5* เป็นการกล่าวถึงกระบวนการของทีม ในบทนี้จะมีการยกตัวอย่างบทความประกอบการอธิบายจำนวน 2 บทความ ได้แก่ 1) "Virtually There" มาจากนิตยสารชื่อ FastCompany ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างมาก บทความนี้จะตรวจสอบว่าในอนาคตของเราจะนำกระบวนการของทีมมาใช้ได้อย่างไร เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ๆช่วยให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “ทีมงานเสมือน” และทีมข้ามชาติ ซึ่งจะก่อให้เกิดวิธีการสื่อสารกันได้หลายวิธี สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความท้าทายทางความคิดแบบดั้งเดิมที่ทีมจะต้องมีการเผชิญหน้าและมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นจึงนำไปสู่การแนะนำแนวทางใหม่ๆที่ทีมจะสามารถทำงานร่วมกันได้ 2) เป็นข้อความที่ตัดตอนมาจากนิตยสารฟอร์จูนเรื่อง "The Trouble with Teams" บทความนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ความยากลำบากที่บุคคลและบริษัทต้องเผชิญขณะที่พวกเขาพยายามใช้การออกแบบทีม ทีมงานต้องทำงานเป็นจำนวนมาก ระบบการให้รางวัลที่แตกต่างกันและไม่สามารถใช้เป็น smokescreen เพื่อลดขนาดองค์กรได้ บทความนี้เน้นความจำเป็นในการสร้างทีมที่เหมาะสมและกล่าวถึงบริษัทที่จะสนับสนุนพวกเขา

อย่างไรก็ตามการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการภายในของทีมเป็นสิ่งสำคัญ แต่ในบทนี้ได้มุ่งเน้นที่การประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านั้น

ในส่วนของ *บทที่ 6* นี่จะเป็นการกล่าวถึงทีมในองค์การที่มีความสำคัญเช่นไร และในสภาพบริบทในช่วงปัจจุบันทีมในองค์การต้องมีการปรับตัวและบทบาทของตัวเองไปในทิศทางใด ทั้งนี้ในบทนี้ยังได้กล่าวถึงจะมุ่งเน้นอธิบายทีมในองค์การผ่านทิศทางของ Boundary management เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทีมไม่สามารถทำงานแบบโดดเดี่ยวได้ สมาชิกในทีมต้องปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการจัดการสูงสุด หน้าที่การทำงานด้านอื่นๆ และหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การ เช่นเดียวกับผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้าภายนอกบริษัท Boundary management มีหน้าที่ช่วยทำงานแบบร่วมกันหลายๆหน้าที่ (cross function coordination) การรับผลิตภัณท์ใหม่ที่ออกมาสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

สำหรับ *หมวดที่ 3* หมวดองค์การ ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงองค์การในแง่มุมต่างๆ โดยมุ่งเน้นไปที่ความท้าทายในการปรับเปลี่ยนองค์การท่ามกลางบริบทที่ซับซ้อน นอกจากนี้ยังได้มีการนำเสนอกรณีศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อใช้ประกอบการอธิบายอีกด้วย ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอไว้ในบทที่ 7 – 10 ตามลำดับดังนี้

ในส่วนของ *บทที่ 7* เป็นการกล่าวถึงการจัดการแรงงานในเชิงความสัมพันธ์ในการทำงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การว่าการบริหารแรงงานดังกล่าวสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดบ้าง โดยผู้เขียนได้อธิบายประเด็นดังกล่าวผ่านการบริหารแรงงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงว่าควรประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบเก่ากับแบบใหม่ 2) ความยืดหยุ่นในการทำงาน 3) การให้ทางเลือกแก่พนักงานสำหรับการจัดการความสัมพันธ์ในการทำงานแบบรูปแบบใหม่ 4) รูปแบบองค์การในยุคที่เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และ 5) เรื่องที่องค์กรต้องให้ความสนใจในเรื่องของความไม่เท่าเทียมกันและผลที่ตามมาจากรื่องนี้

ในส่วนของ บทที่ 8 เป็นการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นการอธิบายว่าควรริเริ่มให้มีการปรับปรุงโครงการที่ล้มเหลว แม้ว่าผู้บริหารจะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงก็ตามแต่ก็ควรต้องทำความเข้าใจว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญเป็นสิ่งที่ยากจะทำความเข้าใจได้ ดังนั้นเราจึงต้องมีแนวความคิดแบบผู้จัดการให้น้อยลง และเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้เป็นแบบนักชีววิทยามากขึ้น

การอธิบายของนักชีววิทยาชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำในองค์การ ได้แก่ 1) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์การเป็นผู้นำ เพราะผู้นำมีความสำคัญในการปลุกเร้า และ 2) ผู้นำควรมุ่งเน้นไปความเข้าใจถึงขั้นตอนหรือข้อจำกัดที่อาจจะชะลอการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เหตุผลที่เราควรให้ความสำคัญกับผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากนักชีววิทยาได้สอนว่า “การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการเติบโตที่เพิ่มขึ้นและสิ่งที่จำเป็นต่อการกระตุ้นให้เกิดขึ้น และแก้ไขข้อจำกัดที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้”

ในส่วนของ บทที่ 9 ในบทนี้จะนำเราไปสู่ความซับซ้อนขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การซึ่งรวมไปถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่นอกขอบเขตขององค์การอาจส่งผลกระทบต่อองค์การได้ ด้วยสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนนี้เองจึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่แม่นยำในการวิเคราะห์ ซึ่งผู้เขียนจึงนำเลนส์ทั้งสามรูปแบบที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป

ทั้งนี้ เลนส์ด้านกลยุทธ์ จะทำให้เรามองภายนอกองค์การและเห็นสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์การ และนำไปสู่การควบคุมสภาพแวดล้อมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่เลนส์ทางการเมือง จะให้มุมมองสภาพแวดล้อมของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่มีความสนใจในการให้บริการและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ สำหรับเลนส์ทางวัฒนธรรมมุ่งเน้นไปที่

สภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ซึ่งเป็นเรื่องของค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และความคิดที่ใช้ร่วมกันในการรับรู้

ในส่วนของ บทที่ 10 ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอตัวอย่างกรณีศึกษาเพื่อประกอบการอธิบายเนื้อหาทั้งหมดในหมวดนี้ โดยผู้เขียนได้เลือกให้ Disneyland เป็นกรณีศึกษาตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จอย่างล้นหลามในการก่อสร้างสวนสนุก อย่างไรก็ตามรูปแบบที่ทำให้ Disneyland สามารถประสบความสำเร็จได้นั้นกลับส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามเมื่อมีการสร้าง Disneyland ในพื้นที่อื่นๆ เช่น มลรัฐฟลอริดา, ฝรั่งเศส, ไต้หวัน ประเทศญี่ปุ่น และฮ่องกง ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ส่งผลให้ Disneyland จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงไปที่การจัดการแรงงานและรูปแบบวิธีการดำเนินงานเป็นสำคัญ

สำหรับ หมวดที่ 4 ซึ่งเป็นหมวดสุดท้ายนี้จะกล่าวถึงประเด็นด้านทักษะต่างๆที่จำเป็นต้องมีในองค์กร โดยผู้เขียนได้นำเสนอไว้ในบทที่ 11 – 14 ตามลำดับดังนี้

ในส่วนของ บทที่ 11 ในบทนี้จะกล่าวถึงการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากการเข้าใจสู่การดำเนินการ มุ่งเน้นไปที่มิติของความหลากหลายและหลายระดับที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและจัดการกับความหลากหลาย ในบทนี้จะนำเสนอบริบททางประวัติศาสตร์ของความหลากหลายในประเทศสหรัฐอเมริกาและตรวจสอบยืนยันหัวข้อที่ถกเถียงกันเนื่องจากเข้าใจผิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ปัจจุบันองค์กรในสหรัฐอาจให้ความสำคัญกับความหลากหลายมากที่สุด แต่มีความหลากหลายก็มีอยู่ในทุกประเทศและมีการจัดการในหลายประเทศทั่วโลก ความท้าทายยังคงเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในระดับสูงขององค์กร องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความหลากหลายมากขึ้น เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การเข้าใจอย่างซาบซึ้งในความหลากหลายจะทำให้เห็นถึงรูปแบบใหม่ในการจัดการกับทุกด้าน

ของชีวิตและการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์จนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้านั่นเอง

ในส่วนของ บทที่ 12 เป็นการกล่าวถึงเรื่องการเจรจาและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งผู้เขียนมุ่งหวังให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจถึงแหล่งที่มาของความขัดแย้งและทราบที่มาถึงแหล่งอำนาจในการต่อรองจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงโครงสร้างอำนาจ การเมืองภายในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเจรจา นอกจากนี้การเจรยายังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนร่วมในการเจรจาด้วยจึงจะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุผล ทั้งนี้ผู้เขียนได้เสนอแนวทางในการจัดการความขัดแย้งไว้ 5 แนวทาง คือ 1) การใช้แรงผลักดัน 2) การทำให้ราบรื่น 3) การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า 4) การเจรจาต่อรอง และ 5) การเชิญบุคคลที่สามมาช่วยจัดการความขัดแย้ง

ในส่วนของ บทที่ 13 เป็นการกล่าวถึงความต้องการเพิ่มทักษะให้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากภายใน โดยผู้เขียนต้องการนำเสนอว่าก่อนที่ผู้บริหารจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง พวกเขาเป็นผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การมาก่อน และได้พยายามเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยกระบวนการต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือการนำเสนอประเด็นปัญหาหรือการนำเสนอแผนงาน การนำเสนอประเด็นปัญหานั้นเป็นการรวมกิจกรรมทุกขั้นตอนของผู้จัดการในการทำให้แผนงานเป็นประเด็นสำคัญและถูกบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงจากภายใน โดยในบทนี้ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากฝ่ายขาย เพื่อประกอบการอธิบายให้เห็นภาพชัดยิ่งขึ้น

ในส่วนของ บทที่ 14 เป็นเรื่องใหม่สำหรับการจัดการในอนาคต โดยเนื้อหาได้พัฒนาและบูรณาการกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องผู้นำ ซึ่งได้แบ่งความสามารถของภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) ความรู้สึก (Sense making) 2) การสร้างความสัมพันธ์ (Relating) 3) วิสัยทัศน์ (Visioning) และ 4) การคิดริเริ่ม (inventing)

ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำและถือว่าเป็น "สัญลักษณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง" ในขณะที่ภาวะผู้นำในปัจจุบันเริ่มมีลักษณะเป็นแนวราบ มีลักษณะเป็นเครือข่าย และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยภาวะผู้นำจะแทรกซึมอยู่ในทุกระดับขององค์การ

สำหรับบทนี้ได้นำเสนอกรณีศึกษา 2 กรณี โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีคามแตกต่างกันของประธานบริษัท คือ 1) Carly Fiorina (ประธานและ CEO ของ Hewlett-Packard) และ 2) Charles Vest (ประธานบริษัท MIT) รวมถึงบทความอีก 2 เรื่องที่ปรากฏในบทนี้ไม่ว่าจะเป็นบทความจาก Fast Company และบทความที่ตัดตอนมาจาก Geeks and Geezers โดย W. G. Bennis และ R. J. Thomas ทำให้ค้นพบว่าการเปลี่ยนแปลงหรือแนวทางอย่างไรให้เกิดการพัฒนาได้ (change signatures)

คุณค่าที่ได้จากหนังสือเล่มนี้

หนังสือ Managing for The Future: Organizational Behavior & Process เป็นหนังสือที่มีความน่าสนใจในหลายมุมมองหลากหลายมิติ ซึ่งผู้วิจารณ์สามารถประมวลสรุปได้ 4 ประการ ดังรายละเอียดดังนี้

ประการที่หนึ่ง หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เหมาะสมแก่ผู้ที่ศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์สาขาวิชาการเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องการใช้หนังสือเล่มนี้ในการเรียนการสอนวิชาการ รวมถึงยังเหมาะสมแก่ผู้ที่มีความสนใจศึกษาในประเด็นดังกล่าวอีกด้วย ด้วยผู้เขียนได้มีการเรียงลำดับเนื้อหาจากแนวคิดทฤษฎีไปสู่ตัวอย่างกรณีศึกษาในแต่ละเนื้อหาทำให้ผู้อ่านสามารถเห็นภาพและเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น

ประการที่สอง ผู้เขียนได้พยายามเสนอสิ่งแปลกใหม่เกี่ยวกับการจัดการในอนาคตในประเด็นภาวะผู้นำ โดยได้พยายามนิยามและอธิบายกระบวนการภาวะผู้นำ

ที่ส่งผลต่อการจัดการให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่าที่เคยมีมาในอดีต นอกจากนี้ผู้เขียนยังเสนอตัวอย่างที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อประเด็นที่นำเสนอ

ประการที่สาม ผู้เขียนได้สร้างความตระหนักให้แก่ผู้ที่ศึกษาและสนใจในวิชาองค์การในประเด็นการวิเคราะห์องค์การ กล่าวคือ ผู้เขียนได้พยายามชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์องค์การมิได้มีเพียงวิธีการวิเคราะห์ที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวหรือการวิเคราะห์เพียงแค่จุดใดจุดหนึ่งเท่านั้น แต่การวิเคราะห์องค์การจำเป็นต้องมองในมิติโดยรวมและขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ที่ทำการวิเคราะห์อีกด้วย

ประการสุดท้าย อย่างไรก็ตามจุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่งในทัศนะผู้วิจารณ์ คือปรากฏการณ์ต่างๆที่ได้ใช้อธิบายประกอบเนื้อหาทฤษฎีต่างๆล้วนแล้วเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกตะวันตกทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นสำคัญ ดังนั้นแนวคิดต่างๆที่ผู้เขียนนำเสนอจึงเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้หากนำแนวคิดต่างๆมาประยุกต์ใช้กับองค์การในเขตพื้นที่อื่นๆจะได้ผลลัพธ์แตกต่างกับตัวอย่างกรณีศึกษา Disneyland ที่ผู้เขียนได้นำเสนอด้วยตนเองหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

Ancona D. G., Kochan T. A., Scully M., Maanen J.V., and Westney D.E.
(2009). *Managing for theFuture: Organizational Behavior and Processes*. 3rd Edition, Mason, OH : South-Western.