

Book Review

การเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉมสำหรับองค์กรในอนาคต

Change and Transformation For the Future Organizations



ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์*

Pariyaporn Tungkunanan

ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
Department of Technical Education, Faculty of Technical Education

สาเหตุหลักที่ทำให้
ผู้เขียนนำหนังสือ
“การเปลี่ยนแปลง
และการพลิกโฉม
สำหรับองค์กรใน

อนาคต” มาแนะนำ ก็ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันที่คน
องค์กร และสังคม กำลังเผชิญอยู่ นั่นคือ *การเปลี่ยนแปลง
อย่างสิ้นเชิงหรือพลิกผัน (Disruption)* ทั้งในด้านความเร็ว
ของเทคโนโลยี จำนวนและความรวดเร็วของข้อมูล ข่าวสาร
รวมถึงมุมมองและวิธีการทำงานใหม่ ที่ส่งผลให้คนและ
องค์กรต้องปรับตัวแบบก้าวกระโดดเพื่อรองรับการ
เปลี่ยนแปลงให้ทันเวลา ดังนั้นการอ่านหนังสือเล่มนี้จึง
ช่วยเพิ่มต้นทุนให้กับผู้อ่าน ในการวางแผนเตรียมความ
พร้อม ปรับตัว ปรับองค์การให้ทันสมัย เผชิญกับ
สภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่าง
สิ้นเชิง

หนังสือ “การเปลี่ยนแปลงและการพลิกโฉมสำหรับ
องค์กรในอนาคต” พิมพ์ในปี 2561 เขียนโดย ศาสตราจารย์
ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อาจารย์
ประจำสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จุดเด่นของ
หนังสือเล่มนี้คือการบูรณาการระหว่างองค์ความรู้ของผู้เขียน
และประสบการณ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาองค์กรขนาดใหญ่
หลายแห่งในประเทศไทย อีกทั้งการออกแบบโครงสร้าง
หนังสือแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้สะท้อนหลักการจัดการเรียนรู้
3 ขั้น คือ *รู้-เข้าใจ-นำไปใช้* ซึ่งสะท้อนให้เห็นความมุ่งหวัง
ของผู้เขียนที่ต้องการให้ผู้อ่านสามารถนำความรู้ไป
ประยุกต์ใช้แบบอิงหลักการ ทฤษฎี นอกจากนั้นแล้วผู้เขียน
ยังได้นำเสนอกรณีศึกษาไว้ท้ายบทเพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพ
ของการนำหลักการไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ส่วนแรกของหนังสือ คือ “ทฤษฎีแนวคิด” ซึ่ง
ประกอบไปด้วย 3 บท โดยบทที่ 1 คือ บทนำ ได้กล่าวถึง

วัตถุประสงค์และโครงสร้างของหนังสือ ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่าน
สามารถทำความเข้าใจ เห็นภาพรวม และผูกโยง
ความสัมพันธ์แต่ละส่วนของหนังสือเล่มนี้เข้าด้วยกัน
อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้อ่านได้เตรียมวาระระบบการอ่านหนังสือ
เล่มนี้เป็นอย่างดีเป็นขั้นตอนมากขึ้นเมื่อผู้อ่านจัดวางระบบ
การอ่านได้แล้ว ผู้เขียนได้เตรียมเนื้อหาที่เป็นความรู้ที่จะ
เป็นฐานคิดให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและ
การพลิกโฉมสำหรับองค์กรในอนาคต คือ ความหมาย
ความสำคัญ ความเป็นมา ประเภท ระดับ และขอบเขตของ
การเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากผู้อ่านได้ใช้เวลาทำความเข้าใจใน
ส่วนบทนำเป็นอย่างดี สามารถการันตีได้ว่า การอ่านหนังสือ
เล่มนี้ในบทและส่วนต่อ ๆ ไป ไม่ยากเกินทำความเข้าใจ
ในส่วนบทที่ 2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร การศึกษา
เนื้อหาในบทนี้ทำให้ผู้อ่านสามารถจำแนกสังคมและอธิบาย
สังคมโดยใช้กระบวนการทศน์ 2 มิติ คือ มิติด้านวัตถุวิสัย-
จิตวิสัย และ มิติการเปลี่ยนแปลง-เสถียรภาพ โดยมิติ 2 มิติ
ดังกล่าวนำมาใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม
3 รูปแบบ

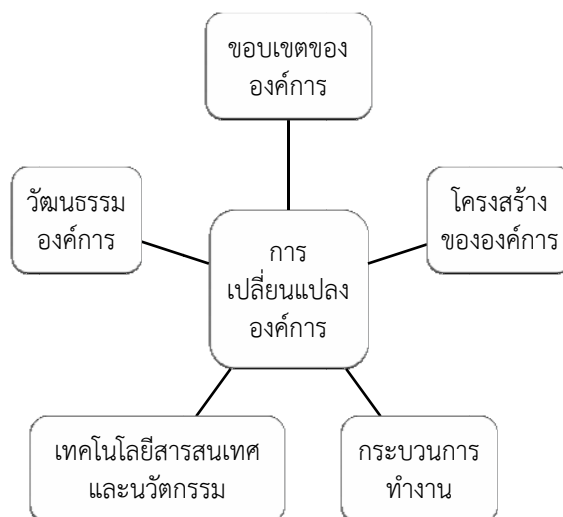
- การพลิกโฉม (Transformation)
- การปรับตัวทางสังคม (Social adaptation)
- การปรับตัวอย่างมีเหตุผล (Rational adaptation)

บทที่ 3 กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์กร
โดยนำเสนอแนวคิด 2 แบบ คือ การพัฒนาองค์กร
แบบวินิจฉัย (Diagnostic OD) และ การพัฒนาองค์กร
แบบสนทนา (Dialogic OD) โดยในแต่ละแบบผู้เขียนได้
นำเสนอข้อมูลขั้นตอนการดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวก
สะดวกต่อผู้อ่านในการเลือกนำแนวคิดไปใช้ได้จริง ข้อมูล

อีกส่วนที่ผู้อ่านไม่ควรพลาดที่จะทำความเข้าใจสำหรับใน
บทที่ 3 คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน ต้อง
ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย คือ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความรู้

แผนปฏิบัติการ และทรัพยากร โดยหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะเกิดสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขึ้นในองค์กร ซึ่งข้อมูลนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้อ่านที่ไม่ต้องเสียเวลาไปค้นหาปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กร แต่สามารถสำรวจปัจจัยที่ขาดไปหรือไม่ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางดำเนินการเพื่อปิดช่องว่าง ป้องกัน และลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ส่วนที่สองของหนังสือ ประกอบด้วยบทที่ 4-8 ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การใน 5 มิติ โดยสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 มิติของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในบทที่ 4 ผู้เขียนกล่าวถึง ขอบเขตขององค์การ โดยนำเสนอความหมาย หลักพิจารณา และการเปลี่ยนแปลงขอบเขตขององค์การตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเพื่อให้้องค์การอยู่รอด โดยผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดใหม่คือ “องค์กรไร้ขอบเขต” และเมื่อผู้อ่านเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตขององค์การแล้ว ซึ่งเป็นการปูพื้นความเข้าใจเชื่อมโยงสู่บทที่ 5 ที่มุ่งให้ผู้อ่านสามารถออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับขอบเขตขององค์การที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดยผู้เขียนได้นำเสนอหลักการ ตัวแบบ และรูปแบบโครงสร้างองค์การไว้อย่างหลากหลาย เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้อ่านได้นำไปใช้อย่างเหมาะสมกับองค์การแต่ละประเภท เนื้อหาที่สนับสนุนให้เห็นว่าหนังสือเล่มนี้มุ่งปรับองค์การให้ทันสมัยคือการนำเสนอแนวคิดองค์การบริหารตนเอง (Self-organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะอิสระ คล่องตัวปรับตัวได้รวดเร็ว ความเป็นพลวัต และมีการควบคุมแบบกระจายตัว โดยอาจจัดใน 2 รูปแบบ คือ

- หน่วยธุรกิจ (Business unit-BU)
- หน่วยอะมีบา (Amoeba)

บทที่ 6 ก็มีความเชื่อมต่อกับบทที่ 4 และ 5 กล่าวคือ หากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตและโครงสร้าง ก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานควบคู่กันไปด้วย เพื่อขับเคลื่อนให้้องค์การเป็น้องค์การมีประสิทธิภาพสูง (High performance organization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานต้องให้ความสำคัญกับแนวคิด “การจัดการคุณภาพ” และ “รีเอ็นจิเนียริง” โดยแนวคิดทั้งสองมีความแตกต่างกันซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบไว้ในหนังสืออย่างกระชับ นอกจากนั้นแล้วเพื่อให้ผู้อ่านสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้เขียนได้นำเสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานไว้ด้วยกัน 4 ขั้นตอน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมภายใน้องค์การนั้น ๆ ด้วย ซึ่งในบทที่ 7 ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ด้าน คือ (1) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (2) นวัตกรรม ซึ่งทั้ง 2 ด้านเป็นเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง หรือพลิกผัน (Disruption) ซึ่ง

ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดเทคโนโลยีแบบพลิกผัน หรือนวัตกรรมแบบพลิกผัน ที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การสะดุดหรืออาจถึงต้องปิดกิจการ หากองค์การยังใช้ชุดความรู้เดิม ๆ ในการดำเนินงาน อีกทั้งผู้เขียนได้นำเสนอแนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศประเภท ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence-AI) ประสบการณ์เสมือนจริง (Immersive experience) และ ระบบโครงข่ายธุรกรรมออนไลน์ (Blockchain) นอกจากนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ส่งผลให้เกิดระบบเศรษฐกิจใหม่ ตัวแบบธุรกิจใหม่ บุคลากรแบบใหม่ วัฒนธรรมใหม่ และองค์การแบบใหม่ เฉพาะอย่างยิ่ง “วัฒนธรรมใหม่” ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวถึงในบทที่ 8 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้เขียนได้ให้แนวคิดฐานรากเกี่ยวกับความหมาย ระดับ ความสำคัญ ของวัฒนธรรมองค์การ จากนั้นจึงนำเสนอแนวคิดวัฒนธรรมของหน่วยงาน (Corporate culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมร่วมกันขององค์การใดองค์การหนึ่ง แต่ในความเป็นจริงขององค์การไม่ได้มีความเชื่อหรือค่านิยมเหมือนกันทุกกลุ่ม ดังนั้นผู้เขียนจึงนำเสนอแนวคิดวัฒนธรรมย่อย (Subculture) ซึ่งเกิดขึ้นจากความแตกต่างของกลุ่มคนในด้านเชื้อชาติ วัย และเพศ

ในส่วนสุดท้าย การนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้เขียนเน้นย้ำปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำและกลยุทธ์ ดังนั้นในบทที่ 9 ผู้นำและกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนจึงนำเสนอแนวคิด “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) โดยได้กล่าวถึงความสำคัญหน้าที่ บทบาท และคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

ได้นำเสนอแนวคิดที่ทำให้ผู้อ่านพึงตระหนักในโลกแห่งความจริงว่าในทุกองค์การมี “การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง” อีกทั้งยังทำให้ผู้อ่านได้รู้เท่าทันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงนำเสนอที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และประเภทของผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งนำเสนอมุมมอง 6 มุมมอง และให้แนวทางการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปใช้จัดการและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้นแล้วผู้เขียนยังนำเสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางหลัก หรือแนวทางสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ให้รองรับกับสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทั้งปัจจุบันและอนาคต

โดยภาพรวมหนังสือเล่มนี้เป็นความลงตัวขององค์ความรู้กับประสบการณ์ของผู้เขียน ที่กลั่นออกมาเป็นตัวอักษรให้ผู้อ่านใช้ประกอบการศึกษาในวิชาการเปลี่ยนแปลงองค์การของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และยิ่งช่วยเติมเต็มสติปัญญาให้กับผู้ใฝ่รู้ในศาสตร์ด้านการบริหาร และการจัดการองค์การประเภทต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในศตวรรษที่ 21

References

- Lorsuwanrat, T. (2019). *Changes and Effects for Future Organizations*. Bangkok: Friendship, Printing and Music Co., Ltd.