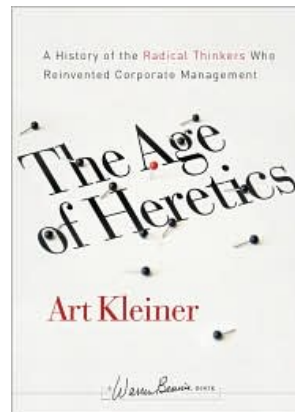


Book Review :

“The Age of Heretics : A History of the Radical Thinkers
Who Reinvented Corporate Management”
By Art Kleiner

*ภูเบศร์ สมุทรจักร
Bhubate Samutachak



องค์กรจะพัฒนาและทันต่อยุคสมัยได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรเปิดรับแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ แต่สำหรับคนที่เคยนำเสนอความแปลกใหม่เหล่านี้จะรู้ดีว่าต้องผ่านอุปสรรคนานับประการ โดยเฉพาะจากกลุ่มแนวคิดเดิมที่มีอำนาจอยู่ในมือ กว่าที่แนวคิดใหม่จะได้รับการยอมรับและยอมให้ทดลอง แม้หลายครั้งที่แนวคิดเหล่านี้พิสูจน์ตัวเองว่าเป็นทางออกที่ทำให้องค์กรรอดพ้นจากวิกฤต หรือรุ่งเรืองขึ้นมาได้

แต่ก็มีอีกหลายครั้งที่แนวคิดใหม่ๆ เหล่านี้ไม่ได้รับการยอมรับ ถูกกลบเลือนหายไปในประวัติศาสตร์ คนที่เป็นต้นคิดอาจถึงกับเอาตัวไม่รอด และถูกตราหน้าว่าเป็น “คนนอกกริด”

Art Kleiner เลือกใช้คำว่า “Heretics” หรือนอกกริดเพื่อบรรยายถึงนักคิดที่เสนอแนวคิดสวนทางกับแนวคิด หรือแนวทางปฏิบัติเดิม แม้จะฟังดูใกล้เคียงกับคำว่า “นอกกรอบ” หรือ “Out of the box” แต่จากเนื้อหาทำให้ทราบว่า คิดนอก

*ผู้ช่วยรองอธิการบดี และผู้อำนวยการฝ่ายแผนงาน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ

รึตนั้น เสี่ยงและท้าทายกว่าการคิดนอกรอบอย่างมาก เพราะต้องท้าทายความคิดเดิม และกลุ่มอำนาจเดิม อีกทั้งยังต้องรับผิดชอบกับผลที่จะเกิดขึ้นหากสิ่งนั้นจะทำให้ และในอดีตความเสี่ยงของพวกนอกรีตทั้งหลาย อาจถึงแก่ชีวิตได้

ในหนังสือ The Age of Heretics ความยาว 383 หน้า Art Kleiner รวบรวมนักคิดนอกรีต โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการองค์กร ในยุค 1950s, 60s, และ 70s ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงเน้นหนักไปในด้านการสอบสวนประวัติศาสตร์การบริหารจัดการ ไม่ใช่หนังสือเชิงทำนายทิศทางในอนาคต หรือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

The Age of Heretics แบ่งออกเป็น 9 บท โดยบทแรกกล่าวถึงภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมตั้งแต่ ค.ศ.1945 จนถึงปัจจุบัน จากนั้นในแต่ละบทจะกล่าวถึงแนวความคิดและแนวปฏิบัติแบบนอกรีตในแต่ละด้าน

ตัวอย่างนักคิดนอกรีตที่ Art Kleiner นำมารวบรวมไว้ได้แก่ Kurt Lewin ผู้ร่วมก่อตั้ง National Training Laboratories (NTL) สถาบันให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรที่เก่าแก่ที่สุดแห่งหนึ่ง Lewin ไม่เห็นด้วยกับการให้คำปรึกษาโดยการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ หรือสัมภาษณ์ โดยผู้ให้คำปรึกษาไม่เคยเข้าไปทำงานอยู่ในองค์กรนั้น แต่ให้คำปรึกษาโดยการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจ

หรือสัมภาษณ์ โดยผู้ให้คำปรึกษาไม่เคยเข้าไปทำงานอยู่ในองค์กรนั้น แต่ Lewin ให้นักวิจัยฝังตัวเข้าไปทำงานในองค์กรและร่วมงานกับผู้บริหารขององค์กร ซึ่งแนวทางนี้ได้กลายเป็นแนวทางการให้คำแนะนำการพัฒนาองค์กรที่แพร่หลายในเวลาต่อมา

Eric Trist ผู้เปลี่ยนระบบการทำงานแบบสายพานซึ่งได้รับการยอมรับในยุค 1950s ว่าเป็นวิธีการทำงานที่สร้างผลผลิตได้สูงสุด มาเป็นระบบการทำงานเป็นทีม มีการสร้างชุมชน (Community) ภายในโรงงาน คำนึงถึงสภาพความเป็นมนุษย์ของพนักงาน ทำให้เกิดระบบ “Sociotechnical systems” ซึ่งเป็นแนวทางในการปรับลักษณะการทำงานของบริษัทชั้นนำหลายแห่งในยุคนั้น เช่น Procter & Gamble, DuPont และ Volvo

Kleiner ยังกล่าวถึงการเปลี่ยนแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท Royal/Dutch Shell ในประเทศอังกฤษจากวิธีการเดิมซึ่งใช้การคำนวณตัวเลขสร้างสูตรพยากรณ์มาเป็นการใช้วิธี “Scenario Planning” ทำให้ Royal/Dutch Shell ซึ่งแต่เดิมเป็นบริษัทค้าน้ำมันที่เล็กและสถานการณ์แย่ที่สุดในบรรดา 7 บริษัทน้ำมันชั้นนำของโลก มาเป็นอันดับหนึ่งในเวลาต่อมา

ในแต่ละบท Klein เริ่มต้นด้วยคำคมที่สวนทางกับความคิดเดิมๆ ชวนให้ทบทวนความคิดที่เคยเชื่อ เช่น “Business is always per-

sonal” หรือ “Awareness must be cultivated, because the future cannot be predicted or planned in a mechanistic manner.”

The Age of Heretics นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิชาการด้านการบริหารจัดการในแง่ของการเข้าใจพัฒนาการและความเป็นมาของ

แนวคิดการบริหารองค์กร ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในยุคต่างๆ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโดยทั่วไปที่กำลังต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยความคิดใหม่ๆ แต่กลัวว่าใครๆ จะหาว่า “นอกรีต!”