

การบริหารคนโดยองค์รวม Holistic People Management, Episode I : Introduction to People & Organizational Management

คอลัมน์ "การบริหารงานและการจัดการองค์กร"

โดย ดร.มิชิตา จำปาเทศ รอดศุทธิ

สวัสดิ์คะท่านผู้อ่านทุกท่าน หลายท่านคงเป็นนักบริหารมืออาชีพที่อยู่ในวงการต่างๆ ทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคสังคม บ้างก็เพิ่งเริ่มเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหาร บ้างก็ทำมานาน ประสบการณ์หลากหลาย คงมีหลายท่านที่เคยสงสัยอยู่ในใจว่า การที่เราบริหารคนไปแต่ละวันนี้ ใช้วิธีการที่เหมาะสมที่ควรแล้วหรือยัง บางทีได้เรียนมาจากที่หนึ่ง หรืออ่านมาจากที่หนึ่ง ทำไมไม่เห็นได้ผลอย่างที่รู้มา ทำไมเราเคยใช้ได้ผลมาแล้วแต่คราวนี้ไม่ได้ผล ทำไมเราจัดการกับปัญหานี้ได้แต่เห็นคนนั้นเขาทำไม่ได้ ทำไม ทำไม คำถามต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้มีอยู่เป็นระยะๆ ทั้งที่รู้สึกเองและมีผู้คนถามอยู่เรื่อย "อาจารย์มี ทฤษฎีนี้ใช้ได้จริงหรือ" "ผมเห็นเขาจบบริหารมาทำไมเขาบริหารลูกน้องเขาไม่เห็นได้" ฉะนั้นได้รับคำถามเหล่านี้เป็นประจำก่อนเริ่มการบรรยาย จริงคะ เหตุเกิดขึ้นเรื่อยๆ ในการบริหารคนและองค์กร ท่านคงจะไม่ปฏิเสธว่าเรื่องนี้ไม่ง่าย และไม่ลงตัวเหมือน 1 บวก 1 เป็น 2 มักจะมีข้อยกเว้นในกฎนั้นกฎนี้ หรือมีข้อยกเว้นในข้อยกเว้นอยู่เสมอๆ แล้วเราซึ่งเป็นนักบริหารจะ ทำอย่างไรละ

ก่อนอื่นก็มาทำความเข้าใจในสิ่งที่เราจะบริหารก่อนว่าคืออะไร คนและองค์กร เริ่มจาก "คน" ก่อน ใครไม่รู้จักคนบ้างคะ คนเป็นอย่างไรคะ เหมือนกันหรือต่างกัน บ้างก็ตอบว่าเหมือน บ้างก็ว่าต่าง คนเรานั้นมีส่วนเหมือนกัน ไข่คะ ในความเป็นมนุษย์มีสองมือสิบนิ้ว ได้รับรางวัลก็ดีใจ ถูกทำโทษก็เสียใจ แต่มีส่วนที่แตกต่างทั้งทางวัฒนธรรมคนละชาติ และความแตกต่างในแต่ละบุคคลแม้อยู่ในชาติเดียวกัน เริ่มมาแค่นี้พวกเราคงจะรู้สึกได้แล้วว่า ถ้าอย่างนั้นหลักการบริหารคนก็ใช้ไม่ได้ทั่วโลกซิ ใช่และไม่ใช่คะ บางส่วนในความเป็นมนุษย์ยังใช้ร่วมกันได้ แต่ในอีกไม่น้อยที่ใช้ร่วมกันไม่ได้ เราใช้วิธีนี้กับฝรั่งได้ผลแต่กับคนไทยอาจไม่ได้ผล บางครั้งใช้กับคนกรุงเทพฯ ได้แต่ใช้กับคนเหนือไม่ได้ หรือใช้กับบริษัทนี้ได้แต่บริษัทนั้นไม่ได้ ล้วนแล้วแต่มีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเป็นตัวแปรให้การบริหารคนของเราไม่เหมือนเดิม

แล้วการบริหารองค์กรละ เราก็ต้องมาดูก่อนก่อนว่าอะไรคือองค์กร เวลาพูดถึงองค์กรนั้นทำงานดี บริษัทนี้ทำยอดขายทะลุเป้า หน่วยงานนี้ทำงานด้วยแล้วมีความสุข อะไรคือองค์กรคะ ตึกอาคาร หรือ อุปกรณ์ ระบบต่างๆ หรือ "คน" อีกแล้วใช่ไหม ที่ประกอบกันอยู่เป็นองค์กร ชัดแบบนี้ก็จะเห็น

ได้ว่าการบริหารคนและองค์กรก็ติดๆ กันอยู่ตรงนี้เอง อาจารย์ชอบเปรียบเทียบองค์กรกับร่างกายคน รู้สึกว่าคล้ายกันมาก ร่างกายคนเราประกอบไปด้วยอวัยวะต่างๆ ถู้อได้เป็นแผนกต่างๆ ในองค์กร ในแต่ละอวัยวะก็มีเซลล์เล็กๆ ประกอบเป็นแต่ละอวัยวะ เทียบเคียงได้กับหลายๆ คนในแต่ละแผนกแต่ละทีม จะทำให้ร่างกายแข็งแรงขึ้น หรือการพัฒนาองค์กร ก็คือการพัฒนาคนหรือเซลล์ต่างๆ นั้นแหละให้แข็งแรงขึ้น แค่นั้นเอง พวกเราเห็นภาพง่ายขึ้นมั๊ยคะ

ทีนี้ถ้าเราจะถามว่าการบริหารคนโดยองค์กรรวมคืออะไร อาจารย์ก็ขอยกภาพให้ดูดังนี้ค่ะ

เมื่อเราดูที่การบริหารของเราซึ่งเป็นผู้บริหารซึ่งมีลักษณะการบริหารแตกต่างกันบ้างเหมือนกันบ้างนั้น เราจะพบว่าลักษณะของตัวผู้บริหารนั้นหรือลักษณะนิสัยของตัวเองมีผลอย่างมากทีเดียวต่อการบริหารคนของเรา แต่จากการวิจัยที่อาจารย์ส่งตีพิมพ์ที่วารสารวิชาการต่างประเทศไปแล้ว โดยใช้ตัวอย่างผู้บริหารในประเทศไทยพินกว่าคน พบว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีผลไม่น้อยกว่าลักษณะของตัวเองเลย จากตัวเลขเราจะเห็นว่า ประมาณห้าสิบห้าสิบทีเดียว ทำไมล่ะ เราลองมานึกดูกันเล่นๆ ว่านักศึกษาบริหาร MBA จบใหม่ไฟแรงเข้ามาตั้งใจจะบริหารให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือที่เราเรียกว่า participative management หรือการบริหารอย่างมีส่วนร่วม ปรากฏว่าอยู่ในองค์กรที่ตั้งแต่ทำงานกันมามีแต่ถูกนายสั่งตรงมาโดยตลอด บรรยากาศการทำงานก็หนักๆ เชื่องซึม อยู่ๆ นายใหม่ให้คิดมีส่วนร่วม มากระฉับกระเฉงกันเถอะ จะไหวมั๊ยคะ ถ้าผู้บริหารใหม่รายนั้นพยายามฝืนกระเสาะทำให้ได้ ก็ยังใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงอยู่ดี ถ้าฝืนไม่ไหว ผู้บริหารรายนั้นก็อาจกลายเป็นหนึ่งในกลุ่มหนึ่งที่รับคำสั่งเหมือนกันก็ได้ นี่แหละอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งเราจะมาบอกกันแต่ว่าผู้บริหารต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ ทีละคนนั้น ใช้ได้แต่ในองค์กรเล็ก คนน้อยๆ หรือองค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กรไม่แข็งแกร่งนัก หรือบังเอิญว่าคนที่เราบอกเป็นผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจบาบริในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ องค์กรขนาดใหญ่หรือกลางโดยทั่วไป หรือแม้แต่องค์กรเล็กที่มีลักษณะเฉพาะตัวได้ทีแล้วนั้น การจะมาบอกผู้บริหารคนสองคน เอ้าเราควรบริหารคนอย่างนั้นอย่างนี้นะ พอเขากลับเข้าไปทำงานในองค์กรเดิม ก็เปลี่ยนแปลงอะไรได้ไม่มากนัก บางคนกลายเป็นว่าเรียนอะไรมานี่ มาถึงก็ร้อนวิชาทำอะไรแปลกๆ เชียว อ้าวกลายเป็นอย่างนั้นไป

ถึงตอนนี้พวกเราคงจะเห็นว่าการบริหารคนที่ว่าไม่สำเร็จนั้น มีปัจจัยเกี่ยวข้องไม่น้อย แต่ละส่วนก็มีความละเอียดอ่อนต่างๆ ดังเราจะคุยกันในคอลัมน์นี้ฉบับต่อไปค่ะ