

องค์กรต่างๆ ควรจัดกลุ่มให้ชัดเจน ว่าหน่วยงานใดเป็นหน่วยที่ทำงานหลัก สร้างผลลัพธ์ของธุรกรรม ขององค์กร หน่วยงานใดเป็นหน่วยสนับสนุน แล้วแยกแยะวิธีกำหนดผลงาน แยกแยะวิธีพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งแยกแยะเกณฑ์ในการประเมินผลงานของ หน่วยสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้หน่วยสนับสนุนทำหน้าที่สนับสนุนอย่าง สร้างสรรค์ และด้วยการทำงานเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานหลัก ที่สำคัญที่สุดคือ ให้หน่วยสนับสนุนมองผลลัพธ์ที่ปลายทาง ขององค์กร

กระบวนการ [empowerment](#)

ผมได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอำนวยการสำนักแห่งหนึ่งในมหาวิทยาลัย ก และในการประชุมครั้งแรกของผม ได้รับแฟ้มประชุมก่อนวันประชุมหลายวัน ผมจึงตื่นตาตื่นใจกับแฟ้มประชุม และเพิ่งสังเกตกระบวนการที่อยู่อีกเบื้องหลัง การจัดแฟ้มและสาระการประชุม และนำมาสู่การเขียนบันทึกสะท้อนคิดนี้

ผมเผ้าสังเกตเพื่อเรียนรู้ว่า สิ่งที่เราเรียกว่า " [การผุดบังเกิด](#) " ([emergence](#)) ของปรากฏการณ์ใหม่ (new order) มีปัจจัยเอื้ออะไรบ้าง เพราะผมเพิ่งสัมผัส "การผุดบังเกิด" ของปรากฏการณ์ R2R ประเทศไทยมาหยกๆ ระหว่างวันที่ 22 - 24 กรกฎาคม 2558 นี้เอง

ปัจจัยหนึ่งที่ผมคิดว่าน่าจะสำคัญยิ่ง คือ กระบวนการ empowerment ของฝ่ายบริหาร และของ [หน่วยสนับสนุน](#)

หน่วยสนับสนุน ที่ทำงานสนับสนุนเป็น มีความสำคัญมาก ต่อผลงานในระดับ "ไม่น่าเชื่อว่าจะเกิดขึ้นได้" หรือ "การผุดบังเกิด" นั่นเอง แต่น่าเสียดาย ที่วัฒนธรรมลำดับชั้น และวัฒนธรรมอำนาจสั่งการของไทย ได้ทำลายศักยภาพของ หน่วยสนับสนุนไปเสีย โดยชักนำให้หน่วยสนับสนุนได้รับการยกระดับขึ้นไปเป็น "สำนัก" ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และใช้กฎเกณฑ์กติกาต่างๆ ในการตรวจสอบผลงานแบบเดียวกันกับคณะ ที่เป็น "หน่วยหลัก"

ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การได้เป็นหน่วยงานที่ฐานะสูง แต่อยู่ที่ความสับสน ใช้กติกาตรวจสอบผลงานของหน่วยสนับสนุน เหมือนหน่วยหลัก ผลักดันให้หน่วยสนับสนุนกลายเป็น "แท่ง" อีกแท่งหนึ่งตามแนวตั้ง ความสัมพันธ์กับหน่วยหลักจึงค่อนข้าง ห่างเหิน ทั้งๆ ที่ธรรมชาติของงานเป็นงานสนับสนุน และมีธรรมชาติเป็นหน่วยงานแนวราบ ทำงานเชื่อมหน่วยงานแนวตั้ง เข้าด้วยกัน หรือทำงานข้ามพรมแดนไซโลแนวตั้ง

สภาพเช่นนี้ ทำให้หน่วยสนับสนุนไม่เกิดการดำเนินงานภายใต้กระบวนการ "เอื้ออำนาจ" (empowerment) หรือหาทางหนุน หน่วยงานหลัก ในลักษณะที่หน่วยสนับสนุนทำงานแบบ proactive ภายใต้กระบวนการของงานพัฒนาว่าธรรมชาติเป็น complex – adaptive หรือ [chaordic](#) ไม่ใช่ simple & linear ซึ่งหากมีการจัดการอย่างถูกต้อง จะเกิดการพัฒนาระบบก้าวกระโดด คือเกิด emergence แบบที่ผมเห็นในงาน R2R Forum ซึ่งหากเราต้องการผลลัพธ์ของงานพัฒนาแบบก้าวกระโดด จะต้องมีการ เรียนรู้และพัฒนาวิธีการทำงาน พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นมาทำงานในกระบวนการใหม่นี้

ต้นเหตุของปัญหาคือ หน่วยสนับสนุนมองผลลัพธ์ของงานของตนเพียงครึ่งทาง มองที่งานของตนเท่านั้น ไม่มองที่ผลลัพธ์ ปลายทางขององค์กร ที่ทำโดยหน่วยงานหลัก

จึงขอเสนอว่า องค์กรต่างๆ ควรจัดกลุ่มให้ชัดเจน ว่าหน่วยงานใดเป็นหน่วยที่ทำงานหลัก สร้างผลลัพธ์ของธุรกรรม ขององค์กร หน่วยงานใดเป็นหน่วยสนับสนุน แล้วแยกแยะวิธีกำหนดผลงาน แยกแยะวิธีพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งแยกแยะเกณฑ์ในการประเมินผลงานของ หน่วยสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้หน่วยสนับสนุนทำหน้าที่สนับสนุนอย่าง สร้างสรรค์ และด้วยการทำงานเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานหลัก ที่สำคัญที่สุดคือ ให้หน่วยสนับสนุนมองผลลัพธ์ที่ปลายทาง ขององค์กร

มหาวิทยาลัยต้องหาทางทำให้หน่วยสนับสนุนทำงาน empowerment ที่มีการริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำแค่งานประจำ ตามแบบแผนเท่านั้น ต้องริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อหนุน (empower) หน่วยหลัก ให้บรรลุผลที่ปลายทางตามเป้าหมายขององค์กร

วิจารณ์ พานิช

๒๕ ก.ค. ๕๘

บนเครื่องบินจากกรุงเทพไปเชียงใหม่

บันทึกนี้เขียนที่ [GotoKnow](#) โดย [Prof. Vicharn Panich](#)