



กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

โดย บดี ตรีสุคนธ์

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นระบบที่สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับร่วมกันถึงสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติในองค์กรถึงแม้ไม่มีบัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม สำหรับผู้บริหารแล้ววัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์กรชนิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรหากถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสม วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไปซึ่งขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย เช่น สภาพการแข่งขันและลักษณะการประกอบธุรกิจขององค์กร นโยบายการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมของชุมชนและสังคมที่องค์กรต้องเกี่ยวข้อง ความเชื่อและค่านิยมที่ถูกปลูกฝังต่อ ๆ กันมาของคนในองค์กร เป็นต้น ในอดีตผู้เขียนเคยร่วมงานกับบริษัทแห่งหนึ่งในเครือซิเมนต์ไทย ต่อมาได้ร่วมงานกับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขนส่งดวงทางอากาศ และสุดท้ายมีโอกาสร่วมงานกับมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่งทั้ง 3 องค์กรที่กล่าวมาล้วนมีรูปแบบการบริหารจัดการและเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมากอันส่งผลต่อสไตล์การทำงาน วิถีคิด ทักษะคน พิธีกรรมการแสดงออกและความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ซึ่งท้ายที่สุดก็จะสะท้อนออกมาในรูปของผลการดำเนินงาน แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการซึ่งมักจะถูกนำไปเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการพึงประสงค์ เมื่อหวนนึกถึงสมัยที่ผู้เขียนเริ่มทำงานกับเครือซิเมนต์ไทยเมื่อ 20 ปีที่แล้ว (ดูเหมือนนาน แต่จริง ๆ ยังหนุ่มอยู่นะครับ) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นแบบอนุรักษ์นิยมซึ่งก็น่าจะเหมาะสมกับยุคสมัยนั้นโดยพนักงานจะถูกปลูกฝังให้มีระเบียบวินัยสูง เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส ยึดถือกฎกติกาในการทำงาน แต่ในปัจจุบันเครือซิเมนต์ไทยได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในทิศทางของนวัตกรรม (Innovation) กล่าวคือส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิถีคิดและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของคนในองค์กร

หากอุปมาอุปไมยว่าองค์กรเป็นบ้านวัฒนธรรมองค์กรก็คือรากฐานของตัวบ้าน ถ้าองค์กรเป็นคนวัฒนธรรมองค์กรก็คือส่วนที่เป็นจิตใจ ดังนั้นถ้าต้องการให้บ้านมีความมั่นคงแข็งแรงก็ต้องวางฐานรากให้แข็งแรง หากต้องการให้คนมีคุณภาพก็ต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเหมาะสมเพราะจิตสำนึกจะส่งผลต่อทัศนคติและความเชื่อของคนซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกมา ผู้อ่านคงเห็นด้วยว่าการที่องค์กรจะดำรงอยู่ได้หรือไม่? เจริญเติบโตหรือถดถอย? ล้วนขึ้นกับการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กรเป็นสำคัญ จากที่กล่าวไว้ตอนเริ่มต้นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนในองค์กรยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ดังนั้นองค์กรใดก็ตามที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะการกำหนดแนวทางที่พนักงานควรประพฤติปฏิบัติ (Code of Conduct) เท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการปลูกฝังจิตสำนึกของคนในองค์กรควบคู่ไปด้วย นอกจากนี้ความมุ่งมั่นของผู้บริหารโดยเฉพาะระดับสูงจะมีอิทธิพล (Influence) อย่างมากต่อการผลักดันให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จากภาพต่อไปนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างมิติความมุ่งมั่นของผู้นำกับมิติความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้นำ : ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม	ชัดเจน	Type 3 ไม่มั่นคง	Type 1 แข็งแกร่ง
	ไม่ชัดเจน	Type 4 ไร้ทิศทาง	Type 2 การกดขี่
		ต่ำ	สูง

ความมุ่งมั่นของผู้นำ

จะเห็นได้ว่าหากผู้นำมีความมุ่งมั่นสูงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมที่ต้องการสร้างมีความชัดเจน (Type 1) วัฒนธรรมดังกล่าวจะได้รับการสนับสนุนให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังและได้รับการดูแลให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคง ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีความมุ่งมั่นสูงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแต่ยังไม่มีมิติความชัดเจนในวัฒนธรรมที่ต้องการสร้างขึ้น (Type 2) กรณีนี้ผู้นำจะให้ความสนใจต่อการกำหนดทิศทางของ



กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

โดย บดี ตรีสุคนธ์

วัฒนธรรมองค์การให้มีความชัดเจนทำให้เกิดการก่อตัวของวัฒนธรรมขึ้นในองค์การ สำหรับผู้นำที่มีความมุ่งมั่นต่ำในการสร้างวัฒนธรรมองค์การทั้ง ๆ ที่วัฒนธรรมที่ต้องการสร้างมีความชัดเจน (Type 3) ผลที่จะตามมาคือวัฒนธรรมจะเจริญเติบโตช้าหรือเจริญเติบโตแบบแฟชั่น (Fashion) คือมาเร็วไปเร็วซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีความมั่นคงในการดำรงอยู่ในระยะยาว แต่ถ้าผู้นำมีความมุ่งมั่นต่ำในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมที่ต้องการสร้างขาดความชัดเจน (Type 4) จะส่งผลให้การสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นไปอย่างไร้ทิศทางซึ่งจะสร้างความสับสนให้กับคนในองค์การ

สำหรับรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ ผู้เขียนได้นำมิติที่กล่าวไว้ข้างต้นมาเสนอแนะพอสังเขปซึ่งขอเรียกว่า “กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์การ” (Corporate Culture Engagement Strategy) เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งให้ผู้อ่านได้พิจารณา ดังนี้

กรณีผู้นำมีความมุ่งมั่นสูงและวัฒนธรรมมีความชัดเจน กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือการธำรงรักษาหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้นโดยกำหนดแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ซึ่งอาจตั้งคำถามว่าแผนงานหรือโครงการใดที่จะช่วยเน้นย้ำให้คนในองค์การเกิดความภาคภูมิใจและตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมองค์การมากยิ่งขึ้น ?

กรณีผู้นำมีความมุ่งมั่นสูงแต่วัฒนธรรมไม่มีความชัดเจน กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือการกำหนดค่านิยมขององค์การให้ชัดเจน ซึ่งค่านิยมที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจหลัก (Mission) ขององค์การ ซึ่งอาจตั้งคำถามว่าค่านิยมอะไรหากคนในองค์การยึดถือปฏิบัติแล้วจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ?

กรณีผู้นำมีความมุ่งมั่นต่ำและวัฒนธรรมไม่มีความชัดเจน กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือการพัฒนาองค์การโดยรวม เพราะองค์การที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้มีส่วนทำให้คนในองค์การขาดความชัดเจนในทิศทางการบริหารงาน เกิดวัฒนธรรมย่อย ๆ ที่หลากหลาย มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ขวัญกำลังใจถดถอย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การไม่ทางตรงก็ทางอ้อม การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการกระทำที่มีแบบแผนในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานขององค์การทั้งระบบ โดยนำเทคนิคการพัฒนาองค์การประเภทต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วย ซึ่งอาจตั้งคำถามว่าระบบหรือกลไกการบริหารจัดการใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การและเทคนิคใดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์การ ?

กรณีผู้นำมีความมุ่งมั่นต่ำแต่วัฒนธรรมองค์การมีความชัดเจน กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือการพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำ (Visionary Leadership) และตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ควรกำหนดความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เจริญก้าวหน้าเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicator - KPI) ของผู้นำด้วยเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้นำมีความมุ่งมั่นมากยิ่งขึ้นในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจตั้งคำถามว่าผู้นำควรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมอะไรบางอย่างเพื่อตอบสนองต่อ KPI ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ?

การสร้างวัฒนธรรมองค์การถือเป็นภารกิจที่ยากเพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและพฤติกรรมของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การอาจไม่ใช่สิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งจับต้องได้แต่สามารถเป็นคลื่นใต้น้ำ (ขอใช้คำที่กำลังยืดยาวหน่อยนะครับ) ที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์การสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเพราะหากกระบวนการดำเนินไปอย่างเหมาะสม (Virtuous Process) จะทำให้พฤติกรรมของคนเป็นไปทิศทางที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์การ (Productive Behavior) ในทางตรงกันข้ามหากดำเนินไปอย่างไม่เหมาะสม (Destructive Process) จะส่งผลให้พฤติกรรมของคนเป็นไปทิศทางที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ (Dysfunctional Behavior) การสร้างวัฒนธรรมองค์การไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวที่องค์การใด ๆ ก็สามารถนำไปใช้ได้ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การจะต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์การของท่านมีลักษณะอย่างไรและวัฒนธรรมแบบใดที่องค์การต้องการ เพื่อจะได้นำมาออกแบบกลยุทธ์สำหรับสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมต่อไป