

# CAPABILITY



## CULTURE CHANGE 2015

หนังสือรวบรวมองค์ความรู้  
สำหรับผู้บริหารและบุคลากรภาครัฐ  
ในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพ  
ด้านการบริหารจัดการ  
แก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ  
รู้-คิด-ดู-ทำ







# ข้อมูลหนังสือ

CORPORATE CULTURE:

CREATING AND CULTIVATE ORGANIZATION SUSTAINABILITY

เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

หนึ่งในหนังสือคุณภาพ จากคอเลคชันชุด CAPABILITY

หนังสือรวบรวมองค์ความรู้สำหรับผู้บริหารและบุคลากรภาครัฐ

ในโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ

แก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ

รู้-คิด-ดู-ทำ ปี พ.ศ. 2556

## พิมพ์ครั้งที่ ๑

จัดพิมพ์จำนวน ๓๐๐ ชุด

## ผลิตโดย

บริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด

ภายใต้ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ  
(รู้-คิด-ดู-ทำ)

## โดย สำนักงาน ก.พ.

พิชญ์ชน พิศุทธา สดชื่นจิตต์ และ พณิต ธันยมงคลสวัสดิ์

บรรณาธิการ

ทีมงาน Targeted Solutions บริษัท APM Group Solutions จำกัด

## คำนำจากสำนักงาน ก.พ.

โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ หรือโครงการ รู้-คิด-ดู-ทำ ได้เริ่มต้นขึ้นในเดือน มกราคม 2556 และดำเนินการเรื่อยมาตั้งแต่วิจิจกรรม “รู้” ซึ่งเป็นการฝึกอบรมระยะสั้น 13 หลักสูตร กิจกรรม “คิด” ซึ่งเป็นการเสวนาและการบรรยายพิเศษ กิจกรรม “ดู” ซึ่งเป็นการศึกษาดูงานต่างประเทศ และกิจกรรม “ทำ” ซึ่งเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยนำเอาสิ่งที่เรียนรู้จากกิจกรรมก่อนหน้ามาผนวกเข้ากับการพัฒนาแนวคิดในการดำเนินการตามโจทย์อันเป็นภารกิจระดับประเทศ และเพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเอพีเอ็มกรุ๊ป โซลูชั่น จึงได้ผลิตเอกสารองค์ความรู้ชุด CAPABILITY นี้ขึ้นมา อันประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และบทความอันเกี่ยวกับภารกิจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่า น่าจะเป็นอีกแหล่งความรู้หนึ่งที่จะช่วยต่อยอดการพัฒนาความรู้และแนวคิดแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐต่อไปแม้ว่าจะสิ้นสุดโครงการแล้ว สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณท่านอีกครั้งที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ รู้-คิด-ดู-ทำ อย่างต่อเนื่อง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการสนับสนุนจากท่านต่อในกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. ในอนาคต

ศุภณีย์นักบริหารระดับสูง

สำนักงาน ก.พ.

## คำนำจากคณะบรรณาธิการ

หนังสือชุด CAPABILITY ประกอบด้วยหนังสือ 10 เล่ม ที่รวบรวมองค์ความรู้สำหรับผู้บริหาร และบุคลากรภาครัฐ บนวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งความรู้สำหรับการพัฒนาศักยภาพของผู้อ่านอย่างรอบด้าน จัดทำโดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของบริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป ไชโยชั่น จำกัด บริษัทที่ปรึกษาที่ได้รับความไว้วางใจในการดำเนินโครงการ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ “รู้-คิด-ดู-ทำ” ปี พ.ศ. 2556

หนังสือชุด CAPABILITY ประกอบด้วยเนื้อหาที่แบ่งออกเป็น 1.ด้านของการบริหารจัดการจำนวน 5 เล่ม อันเป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารและข้าราชการในอนาคต 2.ชุดความรู้ที่เรียงเรียงขึ้นจากการศึกษาดูงานอันเป็นแนวความคิดจากต่างประเทศที่มุ่งเน้นสู่การสร้างเสริมความเข้มแข็งในด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์โครงการได้แก่ การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การสร้างขีดความสามารถจังหวัด การบริหารจัดการและป้องกันภัยพิบัติ และการพัฒนาการค้าชายแดน 3.หนังสือสรุปเรื่องเล่าจากภาพอันเป็นแนวคิดที่ได้จากการเสวนาระหว่างผู้บริหารภาครัฐ และเอกชน จากกิจกรรมร่วมเสวนาในโครงการฯ อันเป็นการรวบรวมประเด็นหลักพร้อมภาพประกอบที่เป็นการบันทึกการเสวนาสดในแต่ละครั้ง ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์ความรู้ต่างๆ เหล่านี้จักเป็นประโยชน์แก่ท่านผู้อ่านไม่มากก็น้อย

## คำนำจากนักเขียน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรชั้นนำต่างให้ความสำคัญมากเป็นอันดับต้นๆ หลายองค์กรพยายามมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนความเชื่อของคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือรวมไปถึงการสร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจ ผ่านบุคลากรที่มีความรักองค์กร นิยามของภาพความสำเร็จของธุรกิจหนึ่งในปัจจุบัน จึงไม่ใช่เพียงเรื่องของการสร้างผลกำไร หรือการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นเรื่องของการมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องไปกับความเปลี่ยนแปลงและกระแสของความผันผวนสังคม โดยเฉพาะองค์การภาครัฐซึ่งล้วนประกอบภารกิจมิใช่เพื่อกำไรหรือการหวังผลการเติบโต แต่กลับเป็นเรื่องของรากฐานความมั่นคงขององค์กร และสังคมที่องค์กรต้องดูแล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กรภาครัฐ หนังสือฉบับนี้ ได้อธิบายถึงภาพของวัฒนธรรมองค์กรในมิติที่แตกต่างกันเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถ่องแท้ถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงบทวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่ได้ชี้ถึงทิศทางของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้อ่านจะได้รับแนวคิด และข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของท่านต่อไป

## คำขอบคุณ

หนังสือเล่มนี้ ไม่สามารถสำเร็จเป็นรูปเล่มในมือของผู้อ่านได้ หากปราศจากการร่วมมือจากคณะทำงานหลากหลายฝ่าย คณะผู้ดำเนินโครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ “รู้-คิด-ดู-ทำ” โดย สำนักงาน ก.พ. และทีมงานบริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป ไชยฐาน จำกัด ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทุกท่านที่เข้าร่วมในโครงการฯ การรวบรวมองค์ความรู้จากหลากหลายแหล่ง ประกอบขึ้นเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ทั้งด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนแนวทางในการสร้างผลลัพธ์ตามกรอบการสร้างความเข้มแข็งของส่วนราชการที่สนองตอบต่อแนวทางนโยบายการพัฒนาประเทศ เหล่านี้จักเกิดขึ้นมิได้ หากปราศจากการบูรณาการความคิดจากทุกส่วนฝ่าย ทางคณะผู้ดำเนินโครงการ คณะบรรณาธิการขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมา ณ ที่นี้



# สารบัญ

▶ ตอนที่ 1: plugged วัฒนธรรมองค์กร.....	10
หัวใจสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร.....	12
อุปสรรคของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร.....	17
ประเมินวัฒนธรรมองค์กร.....	21
“การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุน ต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เป็นเรื่องที่เรา ต้องใช้เวลาในการเพาะบ่ม สร้าง และปลูกฝังให้เกิดขึ้นทั่วทั้ง องค์กร และต้องรู้ให้แน่ชัดว่าปัจจุบันวัฒนธรรมที่องค์กรเป็น คืออะไร และวัฒนธรรมที่แท้จริงที่องค์กรต้องการจะมีคือ อะไร”.....	21
▶ ตอนที่ 2: ทดสอบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร.....	28
เครื่องมือสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร.....	31
▶ ตอนที่ 3: วัฒนธรรมรอบนอก.....	40
หลักคิดเชิงพุทธศาสนา กับวัฒนธรรมองค์กร.....	42
สร้างใจ.....	45
สื่อใจ.....	46
ได้ใจ.....	47
▶ ตอนที่ 4: ความต่างทางวัฒนธรรมของภาครัฐกับภาคเอกชน.....	66
▶ ตอนที่ 5: กำจัดจุดอ่อน ก่อนเสริมจุดแข็ง.....	74
▶ ตอนที่ 6: วัฒนธรรมในมิติทางสังคม.....	82
ใครกันที่เปลี่ยน สังคมหรือวัฒนธรรม.....	85

# ตอนที่ 1 ปลูกวัฒนธรรมองค์กร

“บทเรียนแรกที่ท่านผู้อ่านจะได้เรียนรู้ จะเกี่ยวข้องกับทำความเข้าใจถึงความสำคัญ  
ของวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างค่านิยมอันเป็น  
พื้นฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกล่าว  
ถึงแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนยก  
ตัวอย่างการประเมินวัฒนธรรมองค์กรแบบง่ายด้วยตนเอง  
และการใช้เครื่องมือทดสอบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้าง  
ความเข้าใจเบื้องต้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย”



“วัฒนธรรมหรือวิถีดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติกันในอดีตที่ผ่านมา อาจกลายเป็น  
อุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือส่งผลเสียต่อภาพ  
ลักษณ์ขององค์กรได้ในระยะยาว สำหรับภาครัฐแล้วถือได้ว่าเรื่องนี้มี  
ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะความคาดหวังของประชาชนต่อบริการ  
ภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป เมื่อความคาดหวังเพิ่มขึ้น บุคลากรภาค  
รัฐต้องทำงานหนักขึ้น การสร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อขจัดภาพ  
ลักษณ์เดิมๆ อย่างเข้าซามเย็นซามให้หมดไปจึงเป็นสิ่งจำเป็น  
แต่อาจต้องใช้ระยะเวลาและอาศัยความร่วมมือจากทุก  
ภาคส่วนอย่างจริงจัง”

## หัวใจสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติ คุณภาพ และลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้เหมาะสมที่สุดกับการดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดตั้งแต่อย่างก้าวเข้าสู่องค์กรนั้น เช่น ลักษณะของสถานที่ทำงาน วิธีการแต่งกายของพนักงาน อารมณ์และบรรยากาศในที่ทำงาน วิธีการที่พนักงานพูด การตัดสินใจของพนักงาน การปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้ผลิต และลักษณะอื่นๆ อีกมาก เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ต่างๆ ทั้งแบบที่แสดงให้เห็นโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กร รวมทั้งบุคลิกลักษณะของคนในองค์กรต้องการให้มาร่วมงานด้วย รวมทั้งเป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก

วัฒนธรรมไม่เพียงสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะและเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรเท่านั้น แต่วัฒนธรรมยังเกี่ยวเนื่องอย่างใกล้ชิดกับประสิทธิภาพการทำงานและการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย หากองค์กรมีวัฒนธรรมภายในที่ไม่สนับสนุน ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรแล้ว ย่อมอาจเป็นอุปสรรคขัดขวางการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

หัวใจสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คือ “การสร้าง” และ “การจัดการ” วัฒนธรรมองค์กรในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สำหรับการสร้างวัฒนธรรมหมายรวมถึงการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วย หากสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีขึ้นเป็นผลจากการศึกษาและออกแบบอย่างเป็นระบบแล้ว วัฒนธรรมที่สร้างขึ้นย่อมจะช่วยในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกัน “การจัดการ” จะช่วยกำกับดูแลให้วัฒนธรรมองค์กรสร้างผลกระทบต่อองค์กรในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ ขยายผลและกระจายวัฒนธรรมที่ดีสู่ทุกคนในองค์กร พร้อมกับคอยดูแลกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่พึงปรารถนาออกจากระบบต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนงานในภาพรวมเกิดประสิทธิภาพ และพนักงานมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

## เมื่อองค์กรมีการจัดการวัฒนธรรม ที่มีประสิทธิภาพ

คนในองค์กรเข้าใจความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของตนเอง  
และค่านิยมขององค์กร

ค่านิยมขององค์กรจะมีพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ สามารถระบุ  
ได้ว่าพฤติกรรมใดที่ก่อให้เกิดกำลังใจและ

พฤติกรรมใดก่อให้เกิดความท้อแท้

ค่านิยมหลักจะรวมในระบบการบริหารการปฏิบัติการ และ  
ระดับความสามารถจะถูกผนวกเข้าไปเพื่อวางแผนการพัฒนา  
การสรรหาพนักงานในอนาคตจะสอดคล้องกับวัฒนธรรมของ  
องค์กรเพื่อช่วยให้บรรลุกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมที่พวกเขา  
อยากให้เห็นจากผู้อื่นในองค์กร

การวางแผนในการสื่อสารที่ดีจะส่งผลสำเร็จมาสู่องค์กรได้

วัฒนธรรมองค์กรจะฝังรากลึกและถูกแสดงออกชัดเจนผ่าน  
พฤติกรรมของพนักงาน ทุกคนจะเข้าใจในวิสัยทัศน์ของบริษัท  
การคิดสรรหาพนักงานใหม่ที่เข้ามาในองค์กรก็จะสอดคล้องกับ  
วัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้

## เมื่อองค์กรมีการจัดการวัฒนธรรม

### ก็ไม่มีประสิทธิภาพ

มีกลุ่มย่อยหลายกลุ่มในองค์กรที่ไม่สามารถไปด้วยกันได้  
หรือมีทิศทางไม่เหมือนกัน

พนักงานส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงและไม่มี  
ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร

องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแต่ไม่สามารถผลักดัน  
ให้เกิดค่านิยมใหม่ได้

การตัดสินใจขององค์กรไม่สอดคล้องกันทุกแผนกหรือทุก  
หน่วยงาน อีกทั้งทิศทางของแต่ละฝ่ายยังไม่ไปในทิศทาง  
เดียวกัน

โครงสร้างองค์กรใหม่แต่บุคลากรยังคงทำในสิ่งเดิมๆ

บุคลากรมาจากหลายองค์กร และไม่สามารถทำงานร่วม  
กันได้ เพราะไม่สามารถหาความเหมาะสมทางวัฒนธรรม  
ได้

## บทวนประเด็นสำคัญ

- วัฒนธรรมองค์กรจะค่อยๆ พัฒนาขึ้นเมื่อมีคนจำนวนหนึ่งมาอยู่รวมกัน นอกจากนี้วัฒนธรรมในองค์กรอาจมีได้หลายรูปแบบ
- วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการให้มาร่วมงานด้วย และองค์กรต้องการเก็บรักษาไว้ รวมทั้งเป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อบุคคลภายนอก วิธีการทำงานและประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กรอีกด้วย
- หากไม่สร้างและจัดการกับวัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นก็จะเป็นวัฒนธรรมซึ่งไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่จำเป็นสำหรับองค์กร หรือเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้
- ปัจจุบันการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรมีความยากและท้าทายเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะวัฒนธรรมอาจถูกสื่อสารผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกมาและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งแง่บวกและแง่ลบ
- การจัดการวัฒนธรรมเปรียบเสมือนการเลี้ยงดูบุตรที่ดี ยิ่งให้การดูแลเอาใจใส่ ให้เวลา และหมั่นคอยสังเกตพัฒนาการ ก็จะทำให้ผลตอบแทนมากขึ้นกับทุกคน

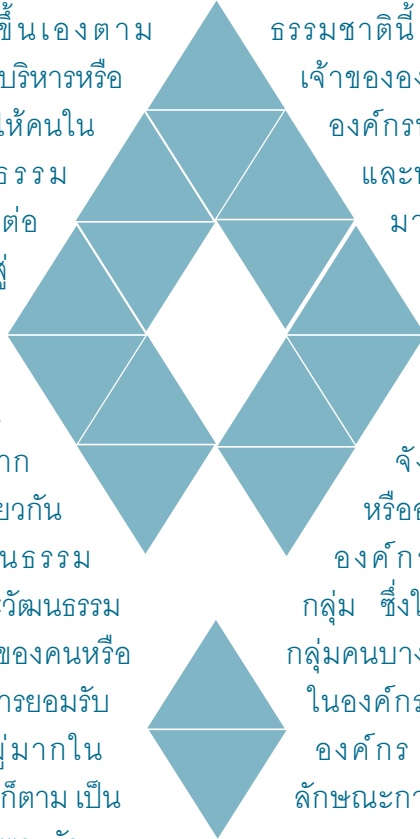


## อุปสรรคของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

“ปัญหาและอุปสรรคหลักของการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ไม่ได้อยู่ที่คนในองค์กรไม่เข้าใจคำว่าวัฒนธรรม หรือคนในองค์กรไม่อยากมีวัฒนธรรมที่ดี และไม่ได้เกิดจากการที่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของวัฒนธรรม.. แต่ปัญหาและอุปสรรคสำคัญอยู่ที่วัฒนธรรมองค์กรหลายอย่างเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ”

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสำหรับประเทศไทยส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้นำขององค์กรอย่างดี และคนส่วนใหญ่ในองค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการมีวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มมากขึ้น แต่หลายองค์กรกลับไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เหตุผลสำคัญเนื่องจากธรรมชาติของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยเฉพาะวัฒนธรรมดั้งเดิมที่มีอยู่ก่อนแล้วขององค์กร ซึ่งเมื่อสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องมักไม่มีใครสามารถให้คำตอบได้ว่าวัฒนธรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นมาได้อย่างไร และเกิดขึ้นเมื่อใด

วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเองตาม  
บุคลิกของผู้นำหรือผู้บริหารหรือ  
ตัวอย่าง และสร้างให้คนใน  
แบบใดคือวัฒนธรรม  
องค์กรต้องการและต่อ  
วัฒนธรรมเหล่านั้นสู่  
รุ่นใหม่ในองค์กร  
วัฒนธรรมในบาง  
ลักษณะของคนใน  
เดียวกัน เช่น มาจาก  
ลักษณะงานแบบเดียวกัน  
ส่วนนี้จะเป็นวัฒนธรรม  
วัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรม  
อาจเกิดจากการนำของคนหรือ  
มักเกิดกับผู้ที่ได้รับการยอมรับ  
ความคิดต่อคนหมู่มากใน  
อำนาจในการบริหารก็ตาม เป็น  
โดยความสามารถเฉพาะตัว



ธรรมชาตินี้ อาจเกิดเนื่องจาก  
เจ้าขององค์กร ที่ทำให้ดูเป็น  
องค์กรทราบโดยปริยายว่า  
และพฤติกรรมที่ผู้บริหาร  
มาได้มีการถ่ายทอด  
คนกลุ่มอื่นๆ และคน  
ใน บาง ครั้ง  
องค์กรเกิดจาก  
กลุ่มที่มีลักษณะ  
จังหวัดเดียวกัน มี  
หรืออยู่ในช่วงวัยเดียวกัน  
องค์กรที่ผสมผสานจาก  
กลุ่ม ซึ่งในบางครั้งวัฒนธรรม  
กลุ่มคนบางกลุ่มได้เช่นกัน โดย  
ในองค์กร และมีอิทธิพลทาง  
องค์กร โดยจะมีหรือไม่มี  
ลักษณะการนำวัฒนธรรมกลุ่ม



## วัฒนธรรม

เอง ต...  
เหล่านี้...  
ทิศทางขององค์กร  
และนั่นเป็นต้นเหตุ  
หากองค์กรใช้...ไม่ดีที่

อุปสรรคต่อการทำงานและ  
ขององค์กร ย่อมจำเป็นอย่าง  
องค์กรโดยเร็ว พึงระลึกไว้เสมอว่า  
องค์กรที่ไม่ดี จะเติบโตและแพร่  
กระจายได้เร็วกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่  
ดี” เหตุผลเข้าใจได้ง่ายมาก เพราะส่วนใหญ่วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี มักจะสร้าง  
ประโยชน์ต่อพนักงานมากกว่าสร้างคุณค่าต่อองค์กรนั่นเอง เมื่อพนักงานถูกจูงใจ  
ให้เห็นทางได้ประโยชน์ส่วนตัวย่อมถูกจูงใจไปในทิศทางนั้นง่ายกว่า รวมทั้งเมื่อ  
วัฒนธรรมบางอย่างมีกลุ่มคนบางกลุ่มที่ไม่ประสงค์ดีต่อองค์กรเป็นผู้ชี้นำ เช่น  
การรับเงินค่าตอบแทน การเล่นพรรคพวกในที่ทำงาน เป็นต้น

ที่...คิด...  
ธรรมชา...  
ส...  
ก็จะเป็...  
างเป็น...  
แต่...  
ธรรมดงกล...  
เป็น

ทิศทางกรขับเคลื่อนธุรกิจ  
ยิ่งที่ต้อหาทางขจัดออกจาก  
“เป็นธรรมดาของโลกที่วัฒนธรรม  
ธรรมดงกล...  
เป็น

วัฒนธรรมองค์กรใดที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน ย่อมยากต่อการปรับเปลี่ยนในระยะเวลานั้นสั้น เปรียบเสมือนต้นไม้ที่ฝังรากลึกกลงไปในดิน ยิ่งนานวันรากยิ่งซอนไซไปทั่ว แม้จะดึงถอนต้นไม้ออกไป ยังจำเป็นต้องพรวนดินและใส่ปุ๋ย เพื่อตัดรากถอนโคน วัฒนธรรมเดิมๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ไม่ดี ไม่ให้กลายเป็นร่างและสร้างขึ้นใหม่ด้วยตัวเองอีกครั้งหนึ่ง





## ประเมินวัฒนธรรมองค์กร

“การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เป็นเรื่องที่เราใจร้อนไม่ได้ ต้องใช้เวลาในการเพาะบ่ม สร้าง และปลูกฝังให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และต้องรู้ให้แน่ชัดว่าปัจจุบันวัฒนธรรมที่องค์กรเป็นคืออะไร และวัฒนธรรมที่แท้จริงที่องค์กรต้องการจะมีคืออะไร”

เป็นที่ยอมรับกันในระดับสากลว่า ความสำเร็จของหลายองค์กร ทั้งในอดีตและปัจจุบัน มีรากฐานมาจากความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร ด้วยเหตุนี้ หลายองค์กรจึงมุ่งให้ความสำคัญ และใส่ใจกับการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรอย่างจริงจัง เป็นขั้นเป็นตอน ด้วยความมุ่งหวังว่าจะทำให้องค์กรเข้มแข็งและสามารถดำเนินกลยุทธ์สู่เป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการได้ในอนาคต

จุดเริ่มต้นที่แท้จริงของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ การต้องรู้ให้ได้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรในขณะนั้นเป็นอย่างไร เมื่อรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างแท้จริง โดยไม่หลอกตนเองแล้ว จึงจะสามารถรู้ได้ว่าต้องปรับเปลี่ยนหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางใด การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยสำคัญสองประการ ได้แก่ ประการแรก คือ เครื่องมือที่จะใช้วัดประเมินวัฒนธรรมองค์กร ต้องเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ สามารถสะท้อนข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญพอที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อวางแผนปรับปรุงต่อไปได้ หากเครื่องมือนั้นไม่สามารถสะท้อนข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ได้ ก็นับว่าเป็นเครื่องมือที่ไม่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จประการที่สอง คือ ความซื่อสัตย์ หมายถึงต้องตอบแบบประเมินด้วยความซื่อสัตย์เพื่อสะท้อนภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น การพยายามสร้างภาพว่าองค์กรดีในขณะตอบคำถาม นอกจากจะไม่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในอนาคต ยังเป็นการเสียทั้งเวลาและทรัพยากรโดยไม่จำเป็นอีกด้วย จำไว้ว่าการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต มิใช่การต่อว่าถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต เราไม่สามารถเปลี่ยนอดีตได้ แต่เราสามารถทำปัจจุบันและอนาคตให้ดีขึ้นได้

การสังเกตวัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเองสามารถทำได้ โดยการมีส่วนร่วมในการวัดประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเอง ได้แก่ การพยายามสังเกตพฤติกรรม การแสดงออกของพนักงานอย่างเป็นทางการ เสมือนหนึ่งเป็นคนภายนอกที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การใส่ใจในอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดค่านิยมและความเชื่อของคนเราได้เป็นอย่างดี และการพิจารณาความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ ยังมีอีกวิธีการหนึ่ง คือ การสังเกตจากวัตถุหรือสิ่งของต่างๆ เช่น วิธีการแขวนรูปบนผนัง รูปแบบการจัดที่นั่ง พื้นที่ทั่วไป ความสะอาด และลักษณะการจัดวางเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่แฝงในองค์กรทั้งสิ้น

ตัวอย่างการประเมินวัฒนธรรมองค์กรโดยวิธีการเดินสำรวจ เพราะการเดินสำรวจคือการสร้างโอกาสในการมองเห็นสัญญาณธรรมชาติของวัฒนธรรม จากนั้น ตั้งคำถามถึงสิ่งที่เห็นว่าเป็นอย่างไร ทำไว้/ทำไปเพื่ออะไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงวิถีภายในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น เช่น

- การจัดสรรพื้นที่เป็นอย่างไร สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในพื้นที่ใด
- การแบ่งสัดส่วนของพื้นที่ที่มีการจัดสรรไว้เพื่อใคร บริเวณใดภายในองค์กร และสำหรับกิจกรรมใดของพนักงาน
- การกระจายข่าวสารต่างๆ ขององค์กรเป็นไปโดยวิธีใด มีข่าวสารประเภทใด ติดอยู่บนกระดานข่าวบ้าง
- การใช้ประโยชน์ของพื้นที่ส่วนกลางที่ใช้ร่วมกันเป็นอย่างไร
- ข้อความที่ถูกเขียนส่งต่อๆ กันในอีเมลล์หรือจดหมาย หรือกระดาษโน้ต มีรูปแบบเฉพาะหรือไม่ เขียนในลักษณะใด
- พนักงานส่วนใหญ่สื่อสารกันโดยวิธีใด การเขียนจดหมาย อีเมลล์ โน้ต การโทรศัพท์ หรือส่งข้อความ
- พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานที่เห็นโดยทั่วไปนั้น มีการแสดงออกถึงอารมณ์ความรู้สึกมากน้อยเพียงใด ระหว่างการพูดคุยกันนั้นดูมีความสุขและเป็นกันเองหรือไม่ เรื่องที่คุยส่วนใหญ่เป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว



ตัวอย่างการประเมินวัฒนธรรมองค์กรอีกวิธีหนึ่ง คือ การสัมภาษณ์ เพราะจะทำให้เข้าถึงและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรได้ชัดเจนขึ้น การสัมภาษณ์อาจทำโดยแบ่งกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้สามารถตั้งคำถามเจาะลึกในประเด็นที่ต้องการทราบเป็นพิเศษได้ หัวใจของการสัมภาษณ์คือ “การสังเกต” และ “การตั้งคำถาม” ประเด็นสำหรับการสังเกต คือพฤติกรรม และรูปแบบการแสดงออก รวมทั้งภาษากายต่างๆ ด้วย เพราะภาษากายเหล่านี้คืออีกหนึ่งคำตอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรม สำหรับการตั้งคำถาม ผู้ถามจะต้องมีทักษะและต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาวัฒนธรรมเป็นอย่างดี เพราะบางครั้งผู้ตอบอาจไม่สามารถอธิบายลักษณะของวัฒนธรรมออกมาเป็นคำพูดได้ชัดเจน จำเป็นต้องมีการตั้งคำถามเพื่อเจาะลึกและทำให้ได้มาซึ่งคำตอบที่จะสะท้อนพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่แท้จริงให้ได้ ตัวอย่างคำถามที่จะช่วยในการสัมภาษณ์ เช่น

- ถ้าเพื่อนเข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกัน ท่านจะบอกเพื่อนเกี่ยวกับองค์กรนี้ได้อย่างไร
- ถ้าสามารถเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กรได้ 1 อย่าง ท่านต้องการให้ปรับเปลี่ยนสิ่งใด
- ใครคือวีรบุรุษในองค์กรสำหรับท่าน และเหตุผลที่ท่านเลือกคืออะไร
- ถ้าเปรียบองค์กรเป็นคน ท่านคิดว่าลักษณะนิสัยที่ใช่สำหรับคนๆ นี้ ที่ทำให้ท่านพอใจมาก คืออะไร และนิสัยใดที่ทำให้ท่านไม่พอใจ
- คนที่คิดว่าจะอยู่ได้ดีในองค์กรนี้ ท่านคิดว่าจะเป็นแบบใด
- คำถามที่ท่านจะใช้จะถามพนักงานใหม่ หรือสัมภาษณ์งานเพื่อรับคนเข้าทำงานในองค์กร คืออะไร

หลายท่านอาจพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดและทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเอง เนื่องจากทุกอย่างอยู่บนพื้นฐานสิ่งแวดล้อมและวิธีการทำงานแบบเดิมๆ สิ่งที่น่าประหลาดใจเห็น คือ สิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่มีตัวตน การประเมินวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ต่างอะไรกับการอธิบายถึงขั้นตอนการผูกเชือกทรงเท้าของตนเองให้ผู้อื่นได้เข้าใจที่ละขั้นตอน หลายท่านพบว่า การประเมินวัฒนธรรมองค์กรนี้ยิ่งยากเข้าไปอีกหลายระดับหากต้องสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานของตนเอง รวมทั้งการตีความต่างๆ ก็เป็นไปบนพื้นฐานความเชื่อส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์เป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้การตรวจสอบและวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรมีความจริงจัง เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง หลายองค์กรจึงเชิญให้บุคคลที่สาม หรือหน่วยงานอิสระที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เข้ามาเป็นผู้ตรวจสอบประเมินผลแทน เพื่อลดปัญหาในเชิงความสัมพันธ์ รวมทั้งผลที่ได้จะมีความน่าเชื่อถือมากกว่าเพราะมีเครื่องมือที่ได้มาตรฐานและมีการดำเนินงานโดยมืออาชีพที่เชี่ยวชาญในเรื่องนี้โดยเฉพาะ ที่สำคัญคือ การรายงานผลจะเป็นไปโดยปราศจากอคติ มีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา และยังสามารถวิเคราะห์ให้เห็นในแง่มุมต่างๆ จุดดี จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วนได้อย่างถูกต้องรวดเร็วกว่า อีกทั้งยังสามารถให้คำปรึกษาแนะนำถึงแนวทางต่างๆ เพื่อนำไปสู่การวางแผนต่อเนื่องสำหรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสำรวจวัฒนธรรม  
องค์กรควรดำเนินการเป็น  
ประจำสม่ำเสมอในทุกๆ ปี เพื่อให้  
องค์กรรู้เท่าทัน และสามารถแก้ไขความ  
ขัดแย้ง รวมทั้งจัดวัฒนธรรมที่ไม่อยากให้  
เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

## บทกวนประเด็นสำคัญ

- การเปลี่ยนแปลงหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ จำเป็นต้องรู้ก่อนว่า ณ ปัจจุบันวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร จึงจะนำไปสู่การวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบได้ว่า มีสิ่งใดต้องแก้ไขปรับปรุง และเพิ่มเติม เพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และ ความซื่อสัตย์/การยอมรับความเป็นจริง นั่นคือ ต้องใช้แบบประเมินที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ โดยตอบข้อคำถามอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง
- การประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเองสามารถทำได้เบื้องต้น โดยการเดินสำรวจรอบๆ องค์กรและตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล และการสัมภาษณ์เพื่อเจาะลึกถึงวัฒนธรรมภายในองค์กรจากสิ่งที่คุณในองค์กรประสบ
- การประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเองบางครั้งอาจมีข้อจำกัดด้วยความไม่พร้อมของเครื่องมือ ความพร้อมเชิงองค์ความรู้ของผู้ประเมิน และความคุ้นชินระหว่างผู้ประเมินและผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งอคติ ความลำเอียง และความไม่เป็นกลาง ดังนั้น หลายองค์กรจึงให้หน่วยงานอิสระหรือบริษัทที่ปรึกษามีอาชีพดำเนินการดังกล่าวแทน
- การสำรวจวัฒนธรรมองค์กรควรดำเนินการเป็นประจำสม่ำเสมอในทุกปี



ตอนที่ 2

ทดสอบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร



“เครื่องมือที่ดี น่าเชื่อถือ และถูกต้องตามหลักการของมืออาชีพผู้เชี่ยวชาญ จะช่วยสะท้อนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กร ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผู้นำเครื่องมือไปใช้ว่ามีความจริงใจ และความซื่อสัตย์ต่อการตอบคำถามและใช้เครื่องมือมากน้อยเพียงใด”



## เครื่องมือสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นไปในทิศทางที่มุ่งหวัง ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องทราบถึงภาพปัจจุบันที่องค์กรเป็นอยู่เสียก่อน การประเมินสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรจึงถือเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง การสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งท่านสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของ บริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด (<http://www.apm.co.th>) และสำหรับท่านผู้อ่านที่อยากเริ่มทดลองด้วยตัวเองว่า องค์กรหรือหน่วยงานของท่านมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร ท่านสามารถทดลองประเมินรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของท่านด้วย ตัวอย่างเครื่องมือทดสอบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสะท้อนมาจากผู้นำ วัฒนธรรม (culture preference inventory) นี้ มีทั้งหมด 7 ข้อ แต่ละข้อมี 4 คำตอบซึ่งแทนค่านิยมหรือพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ผู้ตอบได้สัมผัสได้ว่า “ผู้นำ” (หมายถึง ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้ที่มีลูกน้องในบังคับบัญชา) ในองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องนั้นๆ มากหรือน้อยเพียงใด

วิธีการทำแบบทดสอบ ผู้ทำแบบทดสอบจะตอบทุกคำตอบด้วยการจัดลำดับ (rank) คำตอบแต่ละข้อตามความถี่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุดให้ครบทั้ง 4 คำตอบ โดยให้คะแนนดังนี้ แสดงออกอย่างเป็นประจำ

สม่ำเสมอ	แสดงออกบ่อยครั้ง	แสดงออกนานๆ ครั้ง	ไม่เคยแสดงออกเลย
4	3	2	1

ตัวอย่าง

ข้อ	แถว ก.	แถว ข.	แถว ค.	แถว ง.
	...1.. ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานโดยเน้นความยุติธรรม	...2.. ส่งเสริมให้ทำงานเชิงรุก ทั้งใน การคิดและปฏิบัติ	...3... ส่งเสริมให้ เกิดการทดลอง สิ่งใหม่ๆ ในการ ทำงาน	...4.. ส่งเสริมให้ ทำงาน อย่าง มี ประสิทธิภาพ เน้น ความคุ้มค่า
1	.....ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานโดยเน้นความยุติธรรม	.....ส่งเสริมให้ เกิดการทดลอง สิ่งใหม่ๆ ในการ ทำงาน	.....ส่งเสริมให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความคุ้มค่า	..... ส่งเสริมให้ ทำงานเชิงรุก ทั้งใน การคิดและปฏิบัติ
2	.....มุ่งพัฒนาพนักงาน	....มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยน ตาม สถานการณ์	.....มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	.....มุ่งเป้าหมายในอนาคต



สม่ำเสมอ	แสดงออกบ่อยครั้ง	แสดงออกนานๆ ครั้ง	ไม่เคยแสดงออกเลย
4	3	2	1

## ตัวอย่าง

ข้อ	แถว ก.	แถว ข.	แถว ค.	แถว ง.
3	.....ตัดสินใจตามความเห็นพ้องร่วมกัน	.....ตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์แปลกใหม่	.....ตัดสินใจบนข้อมูลหรือวิธีการที่พิสูจน์แล้ว	.....ตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน
4	.....ให้ความสำคัญกับผู้พันกับทีมงาน	.....ให้ความสำคัญกับการรับฟังระดมสมองแลกเปลี่ยน	.....ให้ความสำคัญกับการมีผลงานที่ถูกต้อง	.....ให้ความสำคัญกับความสามารถ
5	.....ต้องการให้คนในองค์กรมีสถานภาพเท่าเทียมกัน	.....ต้องการเห็นองค์กรมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น	.....ต้องการสร้างให้องค์กรมีความมั่นคง	.....ต้องการสร้างองค์กรให้เป็นผู้นำในตลาด/ธุรกิจ
6	.....ตัดสินใจโดยยึดถือความรู้สึกของผู้อื่น (Feeling)	.....ตัดสินใจโดยยึดหลักกว้างๆ และยืดหยุ่นได้	.....ตัดสินใจโดยยึดถือระบบ ระเบียบที่มีอยู่	.....ตัดสินใจโดยยึดถือข้อเท็จจริง (Fact)
7	.....ขอช่วยเหลือ	.....ขอเงินต้นทางการ	.....ขอระเบียบวินัย	.....ขอแข่งขัน
รวม				

เมื่อรวมคะแนนในแต่ละแถว (ในแนวตั้ง) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ลองอ่านความหมายของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของท่าน หากพบว่าใน 2 กลุ่มปรากฏมีคะแนนเท่ากันให้ลองกลับไปทบทวนในข้อคำถามแต่ละข้อ หากกลุ่มใดมีการตอบ 4 มากกว่า ให้ถือว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรของท่านจะเด่นกว่าในด้านนั้น ทั้งนี้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ไม่ได้มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามหัวข้อการสรุปด้านล่างนี้ หากแต่จะมีการผสมผสานรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในแบบอื่นๆ เสมอ ผู้อ่านควรทบทวนลักษณะรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในหัวข้ออื่นๆ ด้วยเพื่อศึกษารายละเอียดที่อาจมีความแตกต่างกันไปในบางด้าน



### ถ้าคะแนนสูงสุดอยู่ที่ ก.

องค์กร หรือหน่วยงานของท่านมีรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรแบบมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นที่ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้ความสำคัญกับความรักสมัคครสมานมากกว่าสิ่งอื่น

คนในหน่วยงานต่างระวังความรู้สึกซึ่งกันและกัน มีลักษณะวัฒนธรรมแบบครอบครัว คนในหน่วยงานจึงทำงานอยู่รวมกันโดยเน้นความสัมพันธ์มากกว่าผลลัพธ์ กล่าวคือหากจะให้ได้ผลลัพธ์ทางด้านงานแต่ต้องสร้างความรู้สึกไม่ดีต่อกัน หน่วยงานของท่านจะเลือกรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันไว้เป็นอันดับต้น



## ถ้าคะแนนสูงสุดอยู่ที่ บ.

องค์กรหรือหน่วยงานของท่านเป็นไปได้ที่จะมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์

ท่านอาจพบว่าหน่วยงานของท่านเต็มไปด้วยการเปิดกว้างทางความคิด มีโอกาสในการทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาและสร้างแนวทางหรือกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม คนในหน่วยงานมักมีความคิดแปลกใหม่และหมั่นสร้างสรรค์วิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม เราอาจพบหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรมได้ในหน่วยงานที่มีลักษณะงานแบบ R&D หน่วยงานด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงในกลุ่มงานหรือธุรกิจที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลงาน เช่นธุรกิจบันเทิง เป็นต้น



## ถ้าคะแนนสูงสุดอยู่ที่ ค.

ถ้าคะแนนสูงสุดอยู่ที่ ค.

องค์กร หรือหน่วยงานของท่านมีรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรแบบอนุรักษ์นิยม ยึดถือความถูกต้อง ตามหลักการ ยึดมั่นในข้อกำหนดต่างๆ อย่างเคร่งครัด องค์กร ยึดหลักอาวุโส และดำเนินงานในองค์กรหน่วยงาน อย่างมีลำดับชั้น จึงทำให้การตัดสินใจบางเรื่องต้องใช้เวลามาก คนในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อผู้อาวุโส

บ่อยครั้งที่คนในหน่วยงานอาจไม่แสดงความคิดเห็น ต่างในที่ประชุม โดยผู้น้อยมักเชื่อฟังและยอมทำตาม ความเห็นของผู้อาวุโส การแสดงความคิดเห็นอาจเป็นไปทางที่คล้อยตามแนวความคิดของผู้ใหญ่ ซึ่งทำให้องค์กร หรือหน่วยงานส่วนใหญ่มีการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ศูนย์กลางขององค์กรคือผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารหน่วยงานเป็นหลัก



### ทักษะแบบสูงสุดอยู่ที่ จ.

องค์กร หรือหน่วยงานของท่านมีรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวัฒนธรรมที่พบได้มาก ในองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม บรรยากาศในองค์กรอาจเต็มไปด้วยการแข่งขันสร้าง ผลงาน หรือการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในที่ทำงาน ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยมีเป้าหมายให้หน่วยงานได้ บังเกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น หรือหากเป็นระดับ องค์กร ต่างมุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้เหนือ คู่แข่ง

บรรยากาศในหน่วยงานจึงอาจมีความกดดัน และเร่ง รีบ คนในหน่วยงานอาจแสดงออกถึงบรรยากาศใน หน่วยงานจึงอาจมีความกดดัน และเร่งรีบ คนในหน่วย งานอาจแสดงออกถึงภาวะจริงจังกับงานที่ทำ มีการนำ เสนอผลงานเป็นไปในเชิงการแข่งขัน และมุ่งเน้นไปใน อนาคตเป็นสำคัญ

## บททวนประเด็นสำคัญ

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมเดิมที่ตนมีอยู่ก่อน จึงจะนำไปสู่การวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบได้ในลำดับต่อไป
- การใช้เครื่องมือทดสอบนี้ให้ได้ผลสูงสุด คือ การประเมิน และตอบคำถามด้วยความซื่อสัตย์ และการยอมรับความเป็นจริง
- การใช้เครื่องมือทดสอบ หรือแบบประเมินที่มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ และผู้ตอบแบบทดสอบตอบข้อความอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และคุ้มค่าต่อการลงทุน

ตอนที่ 3  
วัฒนธรรมรอบนอก







“วัฒนธรรมรอบนอก หมายถึง วัฒนธรรมในมิติอื่นนอกเหนือจากการสร้างวัฒนธรรมปกติในองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมในหลายมิติซึ่งกำลังเป็นที่กล่าวถึงทั่วโลก และวัฒนธรรมเด่นๆ ที่ถูกนำมาปรับใช้กับหลายองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน”

“วัฒนธรรมรอบนอก” เมื่อผู้อ่านได้ยินคำนี้อาจเกิดความรู้สึกงุนงงกับความหมายของคำ คำว่า “รอบนอก” ในที่นี่มิได้หมายถึง วัฒนธรรมของแต่ละประเทศทั่วโลกที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และอารยธรรม แต่คำว่า รอบนอก ในที่นี่ หมายถึง วัฒนธรรมในมิติอื่นนอกเหนือจากการสร้างวัฒนธรรมปกติ รวมทั้งวัฒนธรรมในหลายมิติซึ่งกำลังเป็นที่กล่าวถึงทั่วโลก และวัฒนธรรมเด่นๆ ที่ถูกนำมาปรับใช้กับหลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับวัฒนธรรม “รอบนอก” ที่เราคู้นเคยและถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก วัฒนธรรมรอบนอกที่เราคุ้นชิน คือวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนา

## หลักคิดเชิงพุทธศาสนา กับวัฒนธรรมองค์กร

“การดิ้นรนต่อสู้เพื่อความอยู่รอดให้ได้มาซึ่งปัจจัยต่างๆ และตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้คนค่อยๆ ห่างไกลจากคำสอนของศาสนาที่ตนนับถือออกไปเรื่อยๆ ในมุมมองของการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน องค์กรไม่เพียงแต่ต้องผลักดันผลประกอบการของตนเองให้ดีขึ้นเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจเท่านั้น ยังต้องทุ่มเทกำลังและทรัพยากรทุกรูปแบบเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งด้วย เหล่านี้ทำให้คนหันไปมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับกิจกรรมเพื่อความอยู่รอดและแข่งขันในธุรกิจมากกว่าจะใส่ใจเรื่องอื่น จนราวกับว่าการบริหารธุรกิจกับธรรมะเปรียบเสมือนเส้นขนานที่ไม่สามารถบรรจบกันได้”

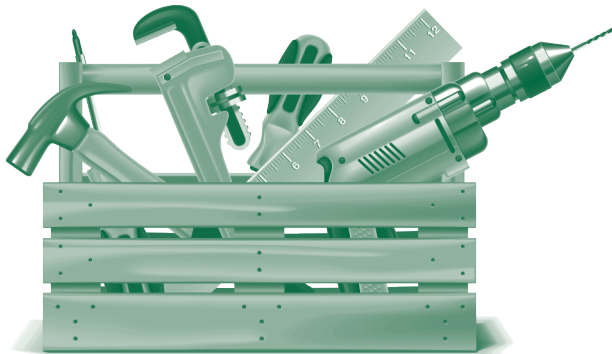
ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นและนโยบายการเปิดตลาดเสรีที่แม้จะสร้างโอกาสการขยายตัวสู่ตลาดใหม่ของธุรกิจ แต่ก็เป็นอุปสรรคด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อต้องแข่งขันกับบริษัทจากต่างประเทศที่มีความเข้มแข็ง และยังคงเผชิญกับสถานการณ์ war of talent คือ บุคลากรที่มีศักยภาพมีจำนวนไม่เพียงพอ และบางส่วนยังถูกดึงตัวโดยคู่แข่งในระดับที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ การที่องค์กรจะรักษาคนเก่งไว้ได้นั้นจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจใหม่เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็รักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรได้นานๆ

การนำหลักแห่งธรรมะเข้ามาบริหารคนควบคู่กับการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้นเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายอย่างยิ่ง บริษัทที่ปรึกษา เอพีเอ็ม กรุ๊ป โดยการนำของคุณอริญญา เถลิงศรี กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นตัวอย่างหนึ่งของบริษัทที่นำหลักแห่งธรรมะมาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งควบคู่ไปกับการประกอบธุรกิจอย่างมืออาชีพ เบื้องหลังการสร้างให้การบริหารธุรกิจและหลักธรรมะมาขึ้นอยู่กับเส้นทางเดียวกันและเดินควบคู่กันไปนั้น คือ การที่ผู้นำขององค์กรมีความเชื่อมั่นว่า “ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารธุรกิจ” และถือเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการรักษาให้บุคลากรชั้นเยี่ยมคงอยู่กับองค์กร คุณอริญญา มีมุมมองว่า การที่ผู้นำขององค์กรคิดจะซื้อใจคนด้วยเงินหรือการให้ค่าตอบแทนอื่นๆ เพียงอย่างเดียวนั้น ไม่เพียงพอที่จะรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ แต่สิ่งที่ผู้นำควรให้ความสำคัญคือ การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรบนหลักธรรมะ เพื่อให้วิถีการทำงานของคนในองค์กรเป็นปกติสุข และอยู่ร่วมกันได้

วัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวบุคลากรไว้ด้วยกัน จะเป็นการสร้างวิถีในการดำรงอยู่ร่วมกันระหว่างคนทำงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นปกติสุข คำจำกัดความที่คุณอริญญาให้ไว้สำหรับการนำหลักธรรมะมาสร้างวัฒนธรรมขององค์กร คือ “สร้างใจ สื่อใจ ใต้ใจ”

## สร้างใจ

“สร้างใจ” เกิดจากแนวความคิดที่ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี หรือการมีค่านิยมในองค์กรที่ดีนั้น บุคลากรควรยึดถือค่านิยมดังกล่าวหรือพึงปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นให้ได้ แนวคิดในเรื่องการสร้าง honoring culture หรือการทำงานแบบมีจริยธรรมและให้เกียรติซึ่งกันและกันในองค์กร จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น พนักงานต้องไม่เอาर्डเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ต้องสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและจริงใจ ต้องพูดถึงบุคคลอื่นในทางที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง ต้องพูดจาให้เกียรติซึ่งกันและกัน และต้องนึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นต้น การใช้หลักจริยธรรมดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อสร้างใจให้พนักงานรู้สึกรักและเป็นสุขใจในการทำงานกับองค์กร



## สื่อใจ

การปลูกฝังวัฒนธรรมที่ดี โดยนำหลักธรรมะซึ่งเป็นสิ่งจับต้องได้ยากมาหล่อหลอมให้คนเกิดความเชื่อได้อย่างแท้จริงนั้น จะจำเป็นต้อง “สื่อใจ” ให้ถึงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อใจจะต้องมีความชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นทั้งต่อตัวผู้นำและต่อภาพลักษณ์ขององค์กร แน่ใจว่าผู้นำจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี lead by example ต้องลงมือปฏิบัติจริงเพื่อเป็นตัวอย่างให้พนักงานในองค์กรเห็น และประพฤติปฏิบัติตามการดำเนินธุรกิจบนทางสายกลาง โดยนำธรรมะที่สอนให้ทำความดี มาประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์กร และยึดถือเป็นหลักการบริหารจัดการคนในองค์กรนั่นเอง

## ได้ใจ

คุณอริญญา นำหลักธรรมะมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขที่แท้จริงให้แก่พนักงาน บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ความสุขที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน แม้การเพิ่มค่าตอบแทนเป็นเม็ดเงิน จะสามารถรั้งพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ แต่จะไม่มีสิ่งใดรับประกันว่าเขาจะอยู่กับองค์กรได้นาน ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องสร้าง คือ สร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความซื่อสัตย์กับองค์กร สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรสร้างใจพนักงานผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงามและเข้มแข็ง สื่อใจกับพนักงานด้วยความชัดเจน จริงใจและต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ เข้าใจความต้องการที่แท้จริงที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลเพื่อสร้างให้เกิดความรู้สึกที่รักและอยากทำสิ่งดีๆ เพื่อตอบแทนองค์กร และเมื่อนั้นจึงจะ “ได้ใจ” พนักงาน ผลตอบรับที่ได้จะยิ่งใหญ่และมีคุณค่ามากกว่าตัวเงินที่จับต้องได้ และจะอยู่กับองค์กรตลอดไป



## บทกวนประเด็นสำคัญ

- ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารธุรกิจ และการนำหลักแห่งธรรมะเข้ามาใช้ประกอบการบริหารพนักงานในองค์กร ช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง สร้างวิถีการทำงานที่ดีและเป็นปกติสุขให้ทุกคนในองค์กรได้ใช้เป็นหลักยึดร่วมกัน
- Honoring culture หรือการทำงานแบบมีจริยธรรมและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เช่น พนักงานต้องไม่เอาไรต์เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ต้องสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและจริงใจ ต้องพูดถึงบุคคลอื่นในทางที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง ต้องพูดจาให้เกียรติซึ่งกันและกัน และต้องนึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานอาจต้องใช้เวลา แต่สามารถเป็นไปได้ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารและพนักงานทุกคน
- ความสำเร็จในการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร คือ การสื่อสารที่ชัดเจน จริงใจ และต่อเนื่อง รวมทั้งการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำผ่านการลงมือปฏิบัติจริง และดำเนินธุรกิจบนทางสายกลาง
- ความสุขที่แท้จริงซึ่งจะทำให้พนักงานรักดีต่อองค์กร คือ คุณค่าทางจิตใจมากกว่าคุณค่าทางตัวเงิน และการจะสร้างคุณค่าทางจิตใจได้นั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจในความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลก่อน



## งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมรอบนอกจากผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีต่อลักษณะของ “ห้องสมุด” ในอนาคต งานวิจัยจากห้องสมุด 93 แห่งในสหรัฐอเมริกา

โดย Krisellen Maloney, Kristin Antelman, Kenning Arlitsch และ John Butler

เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายที่กำลังพัฒนาไปอย่างรวดเร็วคือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงานของห้องสมุด ด้วยเหตุนี้ ห้องสมุดและบุคลากรจึงจำเป็นต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ผลบทยุทธศาสตร์จะนำเสนอผลที่ได้รับจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองและความต้องการด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้ที่ก้าวขึ้นมาบริหารห้องสมุดในอนาคต ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารห้องสมุดรุ่นใหม่มองว่ายังมีช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ ต้องการให้เกิดขึ้น นอกจากนี้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันยังสร้างข้อจำกัดต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห้องสมุดอีกด้วย

แม้จะเผชิญกับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมานานกว่าทศวรรษ แต่ห้องสมุดหลายแห่งก็ยังคงยืนหยัดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เนื่องจากได้รับเงินทุนอุดหนุนจากสถาบันอย่างต่อเนื่อง และวัฒนธรรมของแวดวงวิชาการเองก็ไม่ค่อยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเท่าใดนัก นอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว ปัจจุบันยังมีผู้ให้บริการด้านการค้นคว้าข้อมูลอื่นๆ ที่เข้ามาแข่งขันกับห้องสมุดอีกเช่นเดียวกัน อาทิเช่น กูเกิล อเมซอน วิกีพีเดีย และอื่นๆ ในขณะที่กลุ่มผู้ใช้ห้องสมุดในปัจจุบันก็มีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีมากกว่าคนรุ่นก่อน

ในช่วงต้นปี 2008 สภาห้องสมุดและทรัพยากรสารสนเทศได้มีการจัดสัมมนาระหว่างกลุ่มผู้บริหารห้องสมุดเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ห้องสมุดสำหรับศตวรรษที่ 21 ผู้ร่วมสัมมนาสรุปว่าปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ห้องสมุดดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือ ต้องมีการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการกล้าเสี่ยงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ห้องสมุดยังควรให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรเช่นเดียวกัน การปรับภาพลักษณ์ของห้องสมุดจำเป็นต้องได้รับการผลักดันจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ที่จะก้าวเข้ามาบริหารห้องสมุดในอนาคต

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยพลิกโฉมห้องสมุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ห้องสมุดจำเป็นต้องพัฒนาคนเก่งที่มีความโดดเด่นในแง่ของศักยภาพในการเป็นผู้นำและความพร้อมที่จะทำงานในห้องสมุด อย่างไรก็ตาม มีสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ ผู้นำรุ่นใหม่เหล่านี้มักต้องการรู้ดีว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนองค์กร มิเช่นนั้นแล้ว พวกเขาจะรู้ดีว่าตนเองถูกลดทอนคุณค่าและออกจากองค์กรไปในที่สุด

## มุมมองที่มีต่อวัฒนธรรมและประสิทธิผลขององค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบที่แสดงออกและไม่แสดงออก วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาททั้งในการให้แนวทางและกำหนดข้อจำกัดด้านพฤติกรรมของบุคลากร อีกทั้งยังถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำ โดยอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างผู้นำผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถตระหนักได้ถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายนอก และพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของตนเองเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นได้อย่างประสบความสำเร็จ

มีกรอบการศึกษาเป็นจำนวนมากที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมและประสิทธิผลขององค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษาในครั้งนี้ได้เลือกที่จะใช้แบบจำลอง Competing Values Framework (CVF) ซึ่งจะช่วยแสดงให้เห็นค่านิยมขององค์กรที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ แบบจำลอง CVF แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

- วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาบุคลากร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม รู้สึกมุ่งมั่น และมีความจงรักภักดีกับองค์กร
- วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้ควรสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของกิจการ มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ และสร้างเสริมศักยภาพในการปรับตัว
- วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นโครงสร้าง (Hierarchy) ให้คุณค่ากับความมั่นคง สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบที่ชัดเจน ตลอดจนความรับผิดชอบ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรักษาความสม่ำเสมอในแง่ของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
- วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการตลาด (Market) ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างผลงาน ผู้บริหารขององค์กรที่มีวัฒนธรรมการตลาดควรจะสามารถรับมือกับความเคลื่อนไหวการตลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลงาน ผลลัพธ์ และผลกำไรขององค์กร

## การศึกษาเรื่องผู้นำรุ่นใหม่สำหรับห้องสมุดในอนาคต

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจมุมมองของผู้ทำงานห้องสมุดที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งยังประเมินว่าความพึงพอใจของผู้นำรุ่นใหม่ในด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับมุมมองของพวกเขาที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของตนเองหรือไม่ กล่าวโดยสรุปแล้วการศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไปนี้

### สมมติฐานข้อที่ 1:

ผู้นำรุ่นใหม่ไม่ชอบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่จะชอบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอกและมีความยืดหยุ่นมากกว่า

### สมมติฐานข้อที่ 2:

ผู้นำรุ่นใหม่อาจรู้สึกว่าการมีประสิทธิภาพของตนเองมีข้อจำกัดอันเนื่องมาจากโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กร

### สมมติฐานข้อที่ 3:

ผู้นำรุ่นใหม่อาจรู้สึกว่าองค์กรที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นปัจจัยภายนอกนั้นเอื้อให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

### สมมติฐานข้อที่ 4:

ความไม่พอใจที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำรุ่นใหม่ลาออกจากตำแหน่งงานในห้องสมุด

## กระบวนการวิจัย

## กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เราได้นิยามความหมายของผู้บริหารห้องสมุดรุ่นใหม่ไว้ว่าเป็นผู้ที่ ก.) มีส่วนร่วมสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรข.) แสดงให้เห็นถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ค.) เพิ่งเริ่มทำงานได้ไม่นานนัก วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงได้ถูกนำมาใช้เพื่อให้ได้รายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ข้างต้น โดยคัดเลือกมาจากรองผู้อำนวยการและบรรณารักษ์จากห้องสมุดในมหาวิทยาลัยจากทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ยังมีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ที่เกี่ยวข้องโครงการพัฒนาภาวะผู้นำห้องสมุดที่จัดโดยสมาคมห้องสมุด และสถาบัน Frye โดยสรุปแล้ว กลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมามีทั้งหมด 240 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากห้องสมุดทั้งหมด 93 แห่ง

## เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นและวิธีการศึกษา

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 15 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

- การคาดการณ์ถึงอนาคต ซึ่งเป็นคำถามที่ช่วยสร้างความคุ้นเคยกับแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกอยากแสดงความคิดเห็นของตนเอง
- บทบาทที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปของห้องสมุด เป็นการถามคำถามปลายเปิด คำถามส่วนนี้ยังไม่ได้นำมาวิเคราะห์รายละเอียดในตอนนี้อยู่
- วัฒนธรรมห้องสมุด
- ความชอบและประสบการณ์
- การเติบโตไปกับห้องสมุด

นอกจากนี้ยังมีการสอบถามข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงานในห้องสมุด ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน อายุ เพศ และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน

## ผลลัพธ์ของการศึกษา

**สมมติฐานข้อที่ 1:** ความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมองค์กร สมมติฐานข้อที่ 1 คือ ผู้นำรุ่นใหม่ไม่ชอบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่น่าจะชอบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอกและมีความยืดหยุ่นมากกว่า โดยหากคำตอบในแบบสอบถามในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน และวัฒนธรรมที่ต้องการมีความแตกต่างกันมาก ก็จะแสดงถึงความไม่พอใจในวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในขณะนี้

**สมมติฐานข้อที่ 2 และ 3:** ประสิทธิภาพและวัฒนธรรมองค์กร

ประสิทธิผลส่วนบุคคล

สมมติฐานข้อที่ 2 คือ ผู้นำรุ่นใหม่อาจรู้สึกว่าคุณไม่ได้ใช้ศักยภาพในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่เพราะถูกตีกรอบด้วยโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 นี้ เราพบว่ากว่า 85% ของผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกว่าคุณโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางศักยภาพและประสิทธิผลการทำงานของพวกเขา โดยมองว่าเรื่องนี้ “ค่อนข้าง” เป็นอุปสรรค ไปจนถึงเป็นอุปสรรค “มากพอสมควร”

สมมติฐานข้อที่ 3 คือ ผู้นำรุ่นใหม่อาจรู้สึกว่าคุณที่ ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นปัจจัยภายนอกนั้นเอื้อให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งในการทดสอบ



สมมติฐานข้อนี้ นั่น เราได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างประสิทธิผลส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งคำตอบออกเป็นสามกลุ่มคือ กลุ่มที่รู้สึกว่าการบริหารงานขององค์กรไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้มีประสิทธิผลเลย ค่อนข้างเป็นอุปสรรค และเป็นอุปสรรคมากพอสมควร โดยมีการวิเคราะห์ทั้งในส่วนที่เป็นลักษณะเด่นและสไลด์การบริหารงานของวัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบ

ในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะเด่นของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสไลด์การบริหารงานของแต่ละวัฒนธรรมนั้น กลุ่มที่รู้สึกว่าการสร้างขององค์กรไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นระบุว่า ห้องสมุดในสถาบันของพวกเขา มีลักษณะของวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอสูงมาก และมีลักษณะของวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นโครงสร้างอยู่น้อยมาก ในทางกลับกัน กลุ่มที่รู้สึกว่ากระบวนการดำเนินงานขององค์กรเป็นอุปสรรคมากพอสมควรนั้นเผยว่า ห้องสมุดของพวกเขา มีลักษณะของวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นโครงสร้างอยู่เสมอสูงมาก และมีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอยู่น้อยมาก ดังนั้น ข้อมูลนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า **ผู้นำรุ่นใหม่รู้สึกว่าเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอกและมี ความยืดหยุ่นมากกว่า และรู้สึกว่าการ ประสิทธิภาพการทำงานจะลดต่ำลงในองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในและไม่ค่อยยืดหยุ่น**

## สมมติฐานข้อที่ 4: แผนการทำงานในอนาคตของบุคลากรห้องสมุด

สมมติฐานข้อที่ 4 คือ ความไม่พอใจที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำรุ่นใหม่ลาออกจากการทำงานในห้องสมุดเพื่อการวิจัยทางวิชาการ โดยเราได้ทำการวิเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับแนวโน้มการทำงานในห้องสมุดต่อไปในช่วงเวลา 5 ปีข้างหน้า และพบข้อมูลที่น่าสนใจว่า ผลกระทบด้านลบที่เกิดจากโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรทำให้คนส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเลิกทำงานในห้องสมุดในอีก 5 ปีข้างหน้า และกลุ่มผู้ที่รู้สึกว่าการสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการทำงานนั้นไม่มีความสนใจมาทำงานในตำแหน่งผู้นำเพื่อบริหารห้องสมุดใน 5 ปีข้างหน้า หรือมีแนวโน้มที่จะทำงานในห้องสมุดในอนาคตแต่อย่างใด นอกจากนั้นแล้วยังมีข้อมูลที่บ่งชี้ด้วยว่าบางคนมีความสนใจในตำแหน่งผู้นำก็จริง แต่หากไม่ชอบบรรยากาศในห้องสมุด ก็อาจย้ายไปทำงานที่อื่นแทน

## ประเด็นการอภิปราย

ห้องสมุดหลายแห่งต่างเผชิญแรงกดดันอย่างใหญ่หลวงในด้านการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากปัจจัยแวดล้อมด้านข้อมูลข่าวสาร ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้บุคลากรที่ทำงานในห้องสมุดต้องรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ ปัจจุบัน ห้องสมุดบางแห่งสามารถรับมือกับสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่อีกหลายแห่งเริ่มตระหนักได้ว่าจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อไล่ตามความเปลี่ยนแปลงในโลกภายนอกให้ทัน สำหรับห้องสมุดทางวิชาการแล้ว การสนับสนุนวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยการพัฒนาความปรารถนาส่วนตัว เพื่อเปิดรับนวัตกรรมและการทดลองสิ่งใหม่ๆ และเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ผู้บริหารระดับอาวุโสมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร และบุคคลที่ผู้นำเหล่านี้ไว้วางใจให้ช่วยนำพาองค์กรไปสู่ประสบความสำเร็จ ซึ่งก็คือกลุ่มที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วมทำการสำรวจในครั้งนี้ จะเป็นกุญแจดอกสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จระยะยาวในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ข้อมูลจากการวิจัยนี้เผยให้เห็นถึงความแตกต่างมหาศาลระหว่างมุมมองของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน กับวัฒนธรรมที่พวกเขา รู้สึกว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะทุกวันนี้พวกเขา รู้สึกว่าตนไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากความคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่ตีกรอบศักยภาพของตน

นอกจากนี้ ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ต้องการเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรจากแบบเน้นโครงสร้างไปเป็นแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงยังระบุถึงวิธีการปฏิบัติงานที่อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วย โดยผู้ตอบแบบสอบถามรายหนึ่งกล่าวว่า “ผู้ที่ทำงานในห้องสมุดด้านวิชาการต้องการโอกาส (และกำลังใจ) และการสนับสนุนในการลองทำสิ่งใหม่ๆ” ซึ่งสอดคล้องกับผู้ตอบแบบสอบถามอีกรายที่บอกว่า “ถึงเวลาแล้วที่จะต้องปรับการบริหาร พัฒนารูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่น และเปิดรับความเสี่ยงมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จำเป็นต้องอาศัยการทดลอง และมีความพร้อมมากขึ้นเพื่อเปิดช่องทางการค้นหารูปแบบการปฏิบัติงานที่ต่างออกไป”

ผู้ตอบแบบสอบถามหลายคนที่ต้องการเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรจากแบบราชการไปเป็นแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงยังชี้ให้เห็นถึงผลกระทบในแง่ลบจากกระบวนการทำงานในห้องสมุดที่มักปฏิบัติตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามรายหนึ่งกล่าวว่า “ฉันขี้ใจว่าทำไมการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ทำให้บรรณารักษ์ต้องโอนอ่อนผ่อนตามคนอื่นถึงสำคัญกว่าการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ส่วนอีกรายระบุว่า “ห้องสมุดต้องเลิกทำรายงานหนา 80 หน้าซึ่งใช้เวลาทำถึงปีครึ่ง เพียงเพื่อตัดสินใจในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ” ทั้งนี้ วัฒนธรรมที่เน้นปฏิบัติตามคนหมู่มากสัมพันธ์กับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งในการศึกษาโดยใช้โมเดล CVF นั้น ไม่พบว่ามีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงจากส่วนที่เป็นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์แต่อย่างใด แต่ในแง่ของสไตล์การบริหารงานนั้น วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นที่ต้องการมากขึ้น (ดูรูปที่ 3) อย่างไรก็ตาม ข้อสงสัยเรื่องผลกระทบทั้งในแง่บวกและแง่ลบของการให้คุณค่ากับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นจะต้องมีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม

สำหรับประเด็นเรื่องอนาคตการทำงานในห้องสมุดนั้น แม้ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่าพวกเขาจะยังคงทำงานในห้องสมุดต่อไป แต่ผลตรงนี้ก็ยิ่งถือเป็นข่าวดีไม่ได้เสียทีเดียว เพราะมีหลายคนที่จะระบุชัดเจนเลยว่า ประเด็นปัญหาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่ทำให้พวกเขาคิดเรื่องการลาออก โดยบางรายต้องการให้มีคนรุ่นใหม่ได้เข้ามาทำงานแทนตำแหน่งของตน เพราะรู้สึกว่าการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบในปัจจุบันไม่ใช่งานที่ท้าทายหรือไม่น่าสนใจ ในแง่วัฒนธรรม ไม่ใช่การดำเนินงานด้วยวิธีโบราณล้าสมัยที่ไม่สามารถใช้กับห้องสมุดได้อีกแล้ว นอกจากนี้ ยังมีบางส่วนที่ระบุว่าพวกเขามีทางเลือกอื่นที่น่าสนใจ ซึ่งไม่ใช่งานในห้องสมุด อาทิเช่น งานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น

ในส่วนของผู้นำรุ่นใหม่ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารนั้น ยังเป็นเรื่องที่สร้างความหนักใจได้ไม่น้อย เนื่องจากประเด็นด้านความแตกต่างระหว่างวัยหรือมุมมองของบุคลากรที่มีศักยภาพการเป็นผู้นำแต่ยังอ่อนประสบการณ์และยังไม่เคยรับหน้าที่เป็นผู้นำมาก่อน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการสำรวจชี้ให้เห็นถึงความเป็นจริงที่ว่า หากห้องสมุดยังคงเป็นส่วนสำคัญของแวดวงวิชาการ ผู้นำที่ขึ้นมาบริหารห้องสมุดจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ทั้งเร็วและรุนแรงกว่าที่ผ่านมา ดังนั้น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการดำเนินงานของห้องสมุดให้มีประสิทธิผลมากขึ้นและพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## บทสรุป

ห้องสมุดทางวิชาการ โดยเฉพาะห้องสมุดด้านงานวิจัยได้วางฐานรากของวัฒนธรรมองค์กรแบบอนุรักษนิยม ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการ และเป็นเหตุผลที่ทำให้ห้องสมุดมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานโดยมิซาลโก้ ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยของเขาว่า “ห้องสมุดกำลังเดินตามรอยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสถาบันต้นสังกัด ในฐานะที่เป็นองค์กรในสังกัด ถึงแม้ว่าจะมีการบริหารงานแยกออกมา” สิ่งนี้สะท้อนถึงความขัดแย้งในด้านการดำเนินงานของห้องสมุดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก แต่ขณะเดียวกันก็ต้องคงไว้ซึ่งสถานภาพและการเป็นที่ยอมรับภายใต้มหาวิทยาลัยต้นสังกัด ห้องสมุดด้านงานวิจัยถือเป็นหน่วยงานเล็กๆ ในมหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นทั้งในแง่ธุรกิจและวิชาการ นอกจากนี้ ห้องสมุดมักจะมีวัฒนธรรมย่อยอยู่ภายในองค์กร จึงทำให้รูปแบบวัฒนธรรมในภาพรวมของห้องสมุดมีส่วนผสมของวัฒนธรรมเด่นมากกว่า 2 รูปแบบขึ้นไป ซึ่งนับเป็นความท้าทายที่ผู้นำต้องรับมือและปลูกฝังวัฒนธรรมการแข่งขันเพื่อสร้างความแตกต่างและโอกาสภายในหน่วยงานของห้องสมุดภายใต้วัฒนธรรมของสถาบันหลักที่สังกัดอยู่ เพื่อให้มั่นใจถึงความมีเสถียรภาพ ความสอดคล้อง และรองรับการดำเนินงานของสถาบันหลัก

สำหรับคำถามที่ว่า การให้ความสำคัญกับการปมเพาะรูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นคือทางออกในการรับมือกับความท้าทายที่มีต่อห้องสมุดในองค์กรขนาดใหญ่ใช่หรือไม่ นั่นอาจมีผู้แย้งว่า วัฒนธรรมรูปแบบนี้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานของห้องสมุดที่เผชิญแรงกดดันจากภายนอกมากกว่า เช่น ปัจจัยแวดล้อมด้านข้อมูลและความคาดหวังของผู้ใช้ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงนั้น บทบาทการเป็น ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และการเป็น นักต่อรอง คือคุณสมบัติสำคัญ เพราะผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมจะสามารถคิดสร้างสรรค์โอกาสและไม่ปล่อยให้โครงสร้างในปัจจุบันมาตีกรอบความคิดของตน คนกลุ่มนี้สามารถปลุกเร้าพลังจากคนรอบข้างด้วยวิสัยทัศน์ใหม่เกี่ยวกับโอกาสขององค์กร ส่วนผู้นำที่เป็นนักต่อรองนั้น ก็จะเป็นผู้ประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

นักวิจัยด้านองค์กรอย่างไวด์และควินน์ ระบุว่า ประสิทธิภาพขององค์กรอาจเกี่ยวข้องกับการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น แต่หลายคนกลับเชื่อว่า การที่เราจะสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญให้เกิดขึ้นได้นั้น เราต้องสร้างสิ่งที่พลิกโฉมสิ่งต่างๆ ไปสู่สถานภาพใหม่ ซึ่งหลายองค์กรเลือกที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญสำหรับวัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างในลักษณะนี้แต่ในความเป็นจริงแล้ว การเร่งเร้าที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานภาพใหม่แบบรวดเร็วอาจยิ่งทำให้องค์กรมีแนวโน้มยึดติดโครงสร้างมากขึ้น เพราะหลายคนมองว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อาจต้องอาศัยอำนาจจากส่วนกลางเท่านั้น ซึ่งทำให้ไม่สามารถยกระดับความสามารถและศักยภาพขององค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างที่ต้องการ

ในอีกมุมหนึ่ง ไวก์และควินนีย์ได้ชี้ให้เห็นถึงการสร้างวัฒนธรรมที่สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักคิดที่ว่า “การปรับเปลี่ยนน้อย ๆ แต่ต่อเนื่อง ในแต่ละหน่วยงานสามารถหลอมรวมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้” องค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้จะอยู่รอดได้อย่างแข็งแกร่งเพราะมีการจัดระเบียบตัวเองและมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอด จนกระทั่งสั่งสมและวิวัฒนาการไปเรื่อย ๆ การที่ห้องสมุดมีความสามารถในการส่งเสริมวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการคงไว้ซึ่งระบบการบริหารแบบควบคุมที่จำเป็นต่อการทำงานในแต่ละวันอาจเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนจากการบริหารงานที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้าง ไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ในขณะที่ห้องสมุดต้องพบกับปัจจัยแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนั้น ผู้บริหารห้องสมุดในปัจจุบันก็ต้องเผชิญกับความท้าทายในแบบที่ผู้บริหารรุ่นเก่าไม่เคยพบเห็นมาก่อนเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านคนและเทคโนโลยีจะนำมาซึ่งอนาคตที่มีดমনสำหรับห้องสมุดที่ไม่เร่งปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปรับตัวนี้สำเร็จไปได้ ก็คือการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการปรับตัวที่ทันต่อห้องสมุดให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ต่อไป



## บทกวนประเพณีสำคัญ

- ผู้นำรุ่นใหม่รู้สึกว่าเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอกและมีความยืดหยุ่นมากกว่า และรู้สึกว่าการประสิทธิผลการทำงานจะลดต่ำลงในองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในและไม่ค่อยยืดหยุ่น
- ผู้บริหารระดับอาวุโสมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร และบุคคลที่ผู้นำเหล่านี้ไว้วางใจให้ช่วยนำพาองค์กรไปสู่ประสบความสำเร็จ
- วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงนั้น บทบาทการเป็น ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และการเป็น นักต่อรอง คือกุญแจสำคัญ เพราะผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมจะสามารถคิดสร้างสรรค์โอกาสและไม่ปล่อยให้โครงสร้างในปัจจุบันมาตีกรอบความคิดของตน
- การปรับเปลี่ยนน้อยๆ แต่ต่อเนื่องในแต่ละหน่วยงานสามารถหลอมรวมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้”

## ตอนที่ 4

# ความต่างทางวัฒนธรรมของภาครัฐกับภาคเอกชน

“ภาพลักษณ์การทำงานของหน่วยงานภาครัฐ และการทำงานของภาคเอกชน มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในสายตาของประชาชนทั่วไป ภาพลักษณ์คือสิ่งที่สะท้อนจากวิธีการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการทำงานคือพฤติกรรมสะท้อนวัฒนธรรมขององค์กร นั้นแปลว่า วัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐกับภาคเอกชนมีความแตกต่างกันนั่นเอง”



แนวทางและรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยมีความแตกต่างกันหลากหลายประเด็น สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างเกิดจากวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันของทั้งสองภาคส่วน วัฒนธรรมที่แตกต่างเฉพาะบ่มให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมการทำงานเฉพาะของตน และสะสมทั้งโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจจนกระทั่งกลายเป็นภาพลักษณ์ของส่วนราชการและภาคเอกชนดังเช่นในปัจจุบัน

## วัฒนธรรมความเป็นเจ้าของ (ownership)

ความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเด่นชัดจากวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของ วัฒนธรรมนี้จะแสดงออกอย่างชัดเจนในภาคเอกชน เพราะมีเจ้าของบริษัทชัดเจน มีผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงกับผลประกอบการของบริษัท ดังนั้น เจ้าของบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้จะกระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท เอาใจจริงเอาใจในการทำงาน ส่วนใหญ่จะเริ่มที่ผู้นำทำเป็นต้นแบบ สร้างและหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมของบริษัท เช่น วัฒนธรรมความเป็นเจ้าของที่มีอยู่ในพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท CP ฉายเด่นกว่าที่อื่น เพราะบริษัทไม่เพียงมุ่งเน้นให้พนักงานได้ระลึกถึงความสำคัญของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังสร้างโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ระบบของกิจการ แพรนไชส์ต่างๆ เพื่อเปิดโอกาส/สร้างช่องทางความเป็นเจ้าของธุรกิจจากแพรนไชส์ในเครือได้ในอนาคต ความเป็นเจ้าของนี้จึงเข้มข้นทั้งในระดับบริษัทและในระดับปัจเจก ต่างกับวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของในภาคส่วนราชการที่แทบจะไม่แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในสังคม ราชการ สาเหตุเนื่องจากความเป็นเจ้าของไม่ได้ขึ้นกับคนใดคนหนึ่ง หรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือแม้แต่กับรัฐบาล เพราะรัฐบาลมีวาระการบริหารประเทศชัดเจนแต่ส่วนราชการคือความผูกพันตลอดชีพ ดังนั้น เมื่อวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของในส่วนราชการมีน้อย ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นแบบเถ้าแก่ จึงปรากฏค่อนข้างน้อย จะมีเฉพาะบางกลุ่มบางคนในสังคมข้าราชการเท่านั้น ซึ่งคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะถูกขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมความเชื่ออื่นแทนมากกว่า

## วัฒนธรรมการให้รางวัลและผลตอบแทน (Reward and punishment)

การให้รางวัลและผลตอบแทนผูกพันกับเรื่องการสร้างแรงจูงใจ (motivation) ของคนในองค์กร และถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยเฉพาะในภาคเอกชนที่มีวัฒนธรรมและความเชื่อว่า การให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะเป็นกลไกสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ผลตอบแทนทางการเงินของบุคลากรในภาคเอกชนจึงสูงกว่าภาครัฐค่อนข้างมาก รวมทั้ง วัฒนธรรมการให้โบนัสและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ใช้เวลาดำเนินการน้อยกว่าในภาครัฐมาก เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นเป็นพฤติกรรมและวิธีการทำงานที่เน้นความรวดเร็ว สร้างสรรค์ และมีคุณค่า เมื่อย้อนกลับมามองในส่วนราชการเรื่องวัฒนธรรมการให้รางวัลและลงโทษ จะพบว่า วัฒนธรรมที่เด่นชัดสำหรับส่วนราชการ คือ “การลงโทษ” ไม่ว่าจะปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ดีเท่าใดก็มีโอกาสจะถูกลงโทษจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าได้ในขณะที่แรงจูงใจจากการให้รางวัลหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งค่อนข้างน้อยในกลุ่มคนส่วนใหญ่ เพราะงบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด ส่งผลต่อสัดส่วนของงบประมาณที่นำมาใช้เพื่อให้รางวัลหรือเพื่อปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรในส่วนราชการ นอกจากนี้ยังใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างนานและมีกระบวนการค่อนข้างมาก



## วัฒนธรรมการแข่งขัน (Competition)

วัฒนธรรมการแข่งขันถือเป็นวัฒนธรรมที่เด่นมากของภาคเอกชนเกือบทุกแห่ง เพราะเอกชนต้องทำทุกวิถีทางเพื่อสร้างความแตกต่าง สร้างให้สินค้าและบริการเป็นที่ต้องการของตลาด ทำรายได้ให้กับองค์กร หากเป็นธุรกิจบริการ ก็ต้องสร้างความแตกต่างในบริการเพื่อให้ผู้บริโภคชื่นชอบและภักดีกับบริษัทของตน การแข่งขันจึงค่อนข้างดุเดือด และถูกถ่ายทอดลงมาสู่พฤติกรรมของพนักงานเกือบทุกคนในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรของภาคเอกชนมีความกระตือรือร้น พยายามค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ หาวิธีการสร้างผลงานที่มีนวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ส่วนราชการไม่มีความเด่นชัดในเรื่อง “ตลาดของการแข่งขัน” นอกจากการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในหน่วยงาน หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนโดยมีตัวชี้วัดเป็นกลไกกำหนดเป้าหมายการให้บริการ ดังนั้น วัฒนธรรมการแข่งขันจึงแทบไม่ปรากฏในส่วนราชการ





## วัฒนธรรมการเน้นผลลัพธ์ (Result Based)

กระบวนการทำงานของภาคเอกชน เน้นให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน มากกว่ากระบวนการทำงานหรือขั้นตอน (process) แม้ว่าจะมีมาตรฐาน กระบวนการผลิตตามหลักสากลต่างๆ เช่น ISO, QC เป็นตัวกำกับก็ตาม แต่ภาคเอกชนให้มาตรฐานกระบวนการผลิตเหล่านั้นเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ มากกว่าจะเน้นที่การทำตามกระบวนการไปเรื่อยๆ ดังนั้น ปกติครั้งที่จะเห็นภาคเอกชนมีการปรับกระบวนการผลิตเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น สาเหตุเป็นเพราะต้องการให้มีผลผลิตและผลลัพธ์มากขึ้นนั่นเอง เมื่อย้อนมามองที่ส่วนราชการ จะพบว่าตั้งแต่อดีตที่ผ่านมา ส่วนราชการจะเน้นที่การดำเนินงานให้ครบถูกต้องตามขั้นตอน ด้วยมีข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นกลไกกำกับกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น บุคลากรส่วนราชการจึงใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับงานเอกสารหรือการพยายามทำให้ครบถูกต้องตามกระบวนการที่ระบุไว้ อย่างไรก็ดี ในระยะหลัง ได้มีความพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของภาครัฐให้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณให้มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลผลิต การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานดำเนินการใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น เหล่านี้ช่วยสร้างนวัตกรรมราชการใหม่หลายอย่าง เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการให้บริการประชาชน ช่วยลดเวลาและเพิ่มคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานด้านการต่างประเทศ การเสียดายผ่านทางอินเทอร์เน็ต การให้บริการที่รวดเร็วและเชื่อถือได้มากขึ้น ของไปรษณีย์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นตัวกระตุ้นความคิด อย่างไรก็ตาม ระดับความเข้มข้นของวัฒนธรรมนี้ ในส่วนราชการและเอกชนยังถือว่าต่างระดับขั้นกันค่อนข้างมาก

## วัฒนธรรมความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility)

โครงสร้างขององค์กรบ่มเพาะให้เกิดวัฒนธรรมความยืดหยุ่นในการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ ในภาคเอกชนโครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นมากกว่า ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานจะค่อนข้างคล่องตัวกว่า การบริหารงานของภาคเอกชนจะมีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน หากปรากฏว่าโครงสร้างองค์กรที่มีอยู่ไม่สนับสนุนกลยุทธ์และทิศทางที่จะมุ่งไปในอนาคต ผู้นำภาคเอกชนส่วนใหญ่จะใช้วิธีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการทำงาน ด้วยมาตรฐานการบริหารงานเช่นนี้ สร้างให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและมุ่งที่ผลลัพธ์มากกว่าการยึดติดกับโครงสร้างหรือกฎที่บริษัทกำหนดไว้ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ความคิดและทำงานได้สะดวกกว่า ตรงข้ามกับส่วนราชการ แม้ส่วนราชการจะมีการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ในแต่ละปีไว้ แต่การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีข้อจำกัดมากกว่า และมีความยืดหยุ่นน้อยกว่า เนื่องด้วยมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นกลไกกำกับกับการดำเนินงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการเป็นเรื่องใหญ่่มากที่ไม่สามารถทำได้บ่อย จึงกลายเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารประเทศและผู้บริหารของส่วนราชการที่จะต้องหาวิธีการบริหารจัดการอันทรงประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของประเทศภายใต้โครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน




## บทวนประเด็นสำคัญ

- วัฒนธรรมการทำงานและสภาพแวดล้อมของภาคเอกชนและภาครัฐมีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรจากแต่ละภาคส่วนที่แสดงออกมาแตกต่างกัน สังคมเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสาธารณะ กลายเป็นภาพลักษณ์ที่ประชาชนมีต่อองค์กรในที่สุด
- วัฒนธรรมหลักที่แตกต่างกันระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ คือ วัฒนธรรมความเป็นเจ้าของ วัฒนธรรมการให้รางวัลและการลงโทษ วัฒนธรรมการแข่งขัน วัฒนธรรมการเน้นผลลัพธ์ และวัฒนธรรมความยืดหยุ่นในการทำงาน วัฒนธรรมที่แตกต่างหล่อหลอมพฤติกรรมของคนในองค์กรให้แตกต่างกัน โดยเฉพาะเรื่องความกระตือรือร้น ความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความคิดสร้างสรรค์ และการรักษาคุณภาพการให้บริการ
- แม้วัฒนธรรมบางอย่างจะเป็นเรื่องดีและส่งผลในแง่บวกต่อองค์กร แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดั้งเดิมให้เป็นแบบใหม่นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและธรรมชาติของหน่วยงานเป็นหลักด้วย เช่น แม้จะอยากให้ภาครัฐเกิดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงาน แต่การปฏิรูปเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการเป็นเรื่องที่ทำได้ยากยิ่ง และความคิดอย่างรอบคอบ เพราะส่งผลกระทบต่อหลายอย่างและใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมาก เช่น เกี่ยวกับการปรับกระบวนการทำงานให้น้อยลง สามารถทำได้โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย แต่ต้องคำนึงถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในกฎหมายด้วย หากพิจารณาแล้วเห็นว่ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอยู่ล้าสมัย ก็ควรพิจารณาปรับแก้ไข เพื่อให้การทำงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บนพื้นฐานของความโปร่งใสและผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ

ตอนที่ 5

กำจัดจุดอ่อน ก่อนเสริมจุดแข็ง





สิ่งที่คนดูแลสวนควรทำ คือ การปรับพื้นที่ให้พร้อม การเตรียมปุ๋ย  
และพรวนดิน และที่สำคัญคือ การกำจัดแมลงที่อยู่ดั้งเดิมใน  
แปลงดอกไม้ ซึ่งเป็นตัวบ่อนทำลายดอกไม้ในแปลงมาโดยตลอด



“การจะปรับปรุงแปลงดอกไม้ใหม่ บนพื้นที่เดิม ก่อนจะนำ ต้นไม้ใหม่มาลง หรือนำพันธุ์ไม้หายากมาทาบทาบกับต้นที่ เติบโตแข็งแรง พร้อมจะขยายพันธุ์ สิ่งที่คุณดูแลสมควรทำ คือ การปรับพื้นที่ให้พร้อม การเตรียมปุ๋ยและพรวนดิน และ ที่สำคัญคือ การกำจัดแมลงที่อยู่ดั้งเดิมในแปลงดอกไม้ ซึ่งเป็นตัวบ่อนทำลายดอกไม้ในแปลงมาโดยตลอด เช่นเดียว กับการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ ไม่เพียงแต่ผู้บริหาร จะต้องรู้ให้ชัดว่าต้องการให้เกิดวัฒนธรรมใหม่อย่างไรเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องรู้ให้ชัดเช่นกันว่าวัฒนธรรมใดที่ไม่ต้องการให้ เกิดหรือไม่ต้องการให้คงอยู่ต่อไปในองค์กร จากนั้นก่อนหรือ ระหว่างทำการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ก็ควรแบ่งสรรกำลัง และความสนใจให้กับการกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่ต้องการนั้น ออกจากองค์กรด้วย”



วัฒนธรรมในองค์กรตามปกติจะมีด้วยกัน 2 แบบ คือ วัฒนธรรมที่ได้รับการออกแบบและสร้างขึ้น เหล่านี้เรียกว่า “วัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิด” หรือ culture by design และวัฒนธรรมที่ไม่ได้ออกแบบหรือตั้งใจสร้างขึ้นแต่เกิดขึ้นเองจากพฤติกรรมของคนภายในองค์กร เหล่านี้เรียกว่า “วัฒนธรรมที่ไม่ได้ยากให้เกิด/ไม่ได้ตั้งใจ” หรือ culture by chance

วัฒนธรรมที่ได้รับการออกแบบ หรือวัฒนธรรมที่ตั้งใจให้เกิดมัก จะส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งในแง่ของการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นประโยชน์ เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตรงข้ามกับวัฒนธรรมที่ไม่ได้ตั้งใจให้เกิดซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นไปในแง่ลบและบ่อนทำลายประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ควบคู่ไปกับการกำจัดวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเองและไม่พึงประสงค์ออกไปจากองค์กรให้เร็วที่สุด

ผู้บริหารส่วนใหญ่รู้ว่าวัฒนธรรมใดในองค์กรที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้น และวัฒนธรรมใดที่ไม่ต้องการให้เกิด รวมทั้งรับรู้หลักความจริงที่ว่า เมื่อเกิดวัฒนธรรมในองค์กรขึ้น จะมีสิ่งที่ตั้งใจให้เกิดขึ้นและสิ่งที่ไม่ตั้งใจให้เกิดขึ้น ปรากฏพร้อมกันเสมอ เพียงแต่สัดส่วนของสิ่งใดจะมากน้อยกว่ากันขึ้นกับการวางแผนและเตรียมการก่อนจะเริ่ม ต้นนำวัฒนธรรมเหล่านี้เข้าสู่องค์กร เช่น วัฒนธรรมการให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณวุฒิ วิทยุฒิ และตำแหน่ง พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดและเกิดขึ้นคือ ผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้ความเกรงใจผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า เหล่านี้คือ culture by design แต่ในขณะเดียวกันสิ่งที่ตามมาแต่ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดขึ้นคือ พฤติกรรม การไม่พูดต่อหน้า การพูดลับหลัง การไม่พูดตรงๆ ระหว่างพนักงาน ด้วยเป็นผลกระทบมาจากวัฒนธรรมการให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า เมื่อเริ่มต้นด้วยความเกรงใจ และเกรงใจมากจนเกินระดับ จะทำให้กลายเป็นความห่างเหิน และกลายเป็นช่องว่างระหว่างส่วนงาน และในอนาคตต่อก่อนให้เกิดปัญหาจากการไม่พูดตรงๆ

โดยทั่วไปพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดและเน้นสิ่งที่ต้องทำในอนาคต จนอาจจะเลยและมองข้ามการแก้ไขวัฒนธรรมเดิมที่ไม่ดีให้ออกไปจากองค์กร เหมือนการปลูกต้นไม้ต้นใหม่ลงในแปลงดอกไม้เดิมที่ยังไม่ได้ปรับพื้นที่ ยังไม่ได้ใส่ปุ๋ยลงในดิน และยังไม่ได้กำจัดหนอนออกไปจากแปลงนั้น หรือการเติมน้ำใส่ถังที่มีรูรั่วอยู่ด้านล่าง ดังนั้นไม่ว่าจะใช้สรรพกำลังกับการปลูก ต้นไม้เพิ่มหรือเติมน้ำเข้าไปเท่าไร ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้ได้

สิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือ การพิจารณาว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่อยากให้เกิดขึ้น และมีจุดใดบ้างที่สามารถแก้ไขหรือกำจัดให้หมดไปได้เป็นลำดับแรก เริ่มจากจุดเล็กๆ แล้วค่อยเริ่มมองหาและ/หรือสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อไปทดแทนส่วนที่กำจัดออกไป หากองค์กรสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการก่อน โดยไม่จัดการหรือขจัดวัฒนธรรมที่ไม่อยากให้เกิดให้หมดไปก่อน อาจจะก่อให้เกิดอุปสรรคในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ได้ หรือจะกลายเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลาในการสร้างวัฒนธรรมใหม่มากเกินไป



## บทกวนประเด็นสำคัญ

- “วัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิด” หรือ culture by design มักจะส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งในแง่ของการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นประโยชน์ เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- “วัฒนธรรมที่ไม่ได้อยากให้เกิด/ไม่ได้ตั้งใจ” หรือ culture by chance หมายถึง วัฒนธรรมที่ไม่ได้ออกแบบหรือตั้งใจสร้างขึ้นแต่เกิดขึ้นเองจากพฤติกรรมของคนภายในองค์กร ส่วนใหญ่มักเป็นไปในแง่ลบและบ่อนทำลายประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานของคนในองค์กร
- เมื่อเกิดวัฒนธรรมขึ้นในองค์กร จะปรากฏสิ่งที่ตั้งใจให้เกิดขึ้นและสิ่งที่ไม่ตั้งใจให้เกิดขึ้นพร้อมกันเสมอ สัดส่วนของสิ่งใดจะมากกว่ากันนั้น ขึ้นกับการวางแผนและเตรียมการก่อนจะเริ่มต้นนำวัฒนธรรมเหล่านี้เข้าสู่องค์กร
- ผู้บริการควรให้ความสำคัญ กับการพิจารณาวัฒนธรรมที่ไม่อยากให้เกิดขึ้นก่อน เพื่อแก้ไขหรือกำจัดให้หมดไปเป็นลำดับแรก จากนั้นค่อยเริ่มมองหาและ/หรือสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อไปทดแทนส่วนที่กำจัดออกไป

ตอนที่ 6  
วัฒนธรรมในมิติทางสังคม





วัฒนธรรมในมิติทางสังคม คือ การสะท้อนแนวคิด ความเชื่อ รูปแบบ และวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคม ทุกสังคมจะมีวัฒนธรรมของตนเองแตกต่างกันทุกองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กร หากแต่ วัฒนธรรมของสังคมจะไม่มีผู้หนึ่งผู้ใดคอยกำกับทิศทางเหมือนที่ องค์กรมี CEO เป็นผู้คุม

“วัฒนธรรมในมิติทางสังคม คือ การสะท้อนแนวคิด ความเชื่อ รูปแบบ และวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคม ทุกสังคมจะมีวัฒนธรรมของตนเองแตกต่างกันไป แต่วัฒนธรรมของสังคมจะไม่มีผู้หนึ่งผู้ใดคอยกำกับทิศทางเหมือนที่องค์กรมี CEO เป็นผู้คุม สิ่งที่ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในมิติทางสังคมได้ คือ การหล่อหลอมรวมตัวของคนในสังคม ค่านิยมพื้นฐานจากการดำรงชีวิตของกลุ่มคน ประวัติศาสตร์ ชาติพันธุ์ ศาสนา หรือแม้แต่ภูมิศาสตร์ของถิ่นที่อยู่ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษา และการเข้าถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

หากประเทศไทยต้องการก้าวสู่เวทีระดับโลกไม่ว่าจะในด้านการค้า การลงทุน การศิลปะและวัฒนธรรม หรือเพียงเจริญสัมพันธไมตรีระหว่างประเทศ คงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ชาวต่างชาติ เพิ่มโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่น และหลีกเลี่ยงเรื่องน่าอายจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์อันเกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม”

## ใครกันที่เปลี่ยน สังคมหรือวัฒนธรรม

“ลองจินตนาการกันเล่นๆ ว่า หากวันพรุ่งนี้ไม่มีโทรศัพท์มือถือให้ใช้ ไม่มีโปรแกรมสนทนายอดนิยมอย่าง Line, WhatsApp, Viber ไม่มี Facebook, Instagram, Twitter ให้เข้าไป share ไป like รูป ไม่มี Google ให้เข้าไปค้นหาข้อมูล ไม่มี GPS บอกเส้นทางลัดและการจราจร.. แล้วจะอยู่ (ได้) อย่างไร”

หากเปรียบเทียบโครงสร้างทางสังคมและวิถีแห่งการดำรงชีวิตในปัจจุบันกับในอดีต ไม่ต้องไปไกลมาก แค่เมื่อประมาณ 20 - 30 ปีก่อน จะพบว่าเกือบทุกอย่างรอบตัวเปลี่ยนแปลงไปหมดแล้ว บางเรื่องเปลี่ยนไปเพียงเล็กน้อย ในขณะที่บางเรื่องเปลี่ยนไปมากจนแทบจำวิถีชีวิตเดิมของตนเองไม่ได้ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เมื่อถามว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเหล่านี้ เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม อาจไม่มีคำตอบที่ชัดเจนให้กับภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่สิ่งหนึ่งที่สามารถตอบได้ชัดเจน คือ แม้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมนั้นจะแยกออกจากกันได้ยาก แต่ทั้งสองประเด็นไม่ใช่เรื่องเดียวกันอย่างแน่นอน

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นเรื่องของบรรทัดฐาน สถานภาพ บทบาท โครงสร้างและระบบของสังคม ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของวิถีความเป็นอยู่ การดำรงชีวิต ทั้งที่เป็น วัตถุและไม่ใช่วัตถุ การเปลี่ยนแปลงทั้งสองทางล้วน เกี่ยวเนื่องกัน หมายความว่า อิทธิพลของสังคมมีผล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และในทาง กลับกัน การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม มีผลทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามมาในไม่ช้า ตัวอย่างที่ เห็นถึงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และทางวัฒนธรรมที่ไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ เช่น ค่านิยมความเชื่อเรื่องการศึกษาของไทยมีแนวโน้มให้ ความสำคัญกับการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมากขึ้น การศึกษาขั้นต่ำที่ได้รับการยอมรับจากสังคมแต่เดิมคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กลายเป็นระดับปริญญา ตรีในปัจจุบัน และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเป็นระดับ ปริญญาโทในอนาคต ทำให้นักศึกษาจำนวนหนึ่งย้าย ถิ่นฐานไปศึกษาต่อในจังหวัดหลักๆ ซึ่งเป็นที่ตั้งของ สถานศึกษา กลายเป็นการเปลี่ยนวิถีความเป็นอยู่ของ คนในสังคมไป เยาวชนส่วนหนึ่งไม่ได้ใกล้ชิดกับ ครอบครัวเนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะทาง ปริมาณ ประชาชนในจังหวัดใหญ่ๆ เพิ่มขึ้น

การสร้างแหล่งพักอาศัยขนาดเล็กในลักษณะของอพาร์ทเมนท์ และคอนโดมีเนียมเพิ่มขึ้นตามลำดับ เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้างทางสังคมเพื่อตอบสนองต่อปริมาณคนที่เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเป็นผลต่อเนื่องไปเรื่อยอย่างมีพลวัต ต่อมาระยะเวลาไม่กี่ปีหลังจากนั้น สถานศึกษาหลายแห่งขยายวิทยาเขตไปยังจังหวัดอื่นในแต่ละภูมิภาคเพิ่มขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนไทยได้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพโดยไม่จำเป็นต้องย้ายถิ่นฐานหรือห่างไกลจากครอบครัว การขยายตัวของระบบสังคมนี้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางสังคมอีกครั้ง เยาวชนจำนวนไม่น้อยเลือกจะศึกษาในพื้นที่ใกล้บ้านโดยความเห็นชอบของครอบครัว โครงสร้างทางสังคมเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความเจริญติดตามมาพร้อมกับการขยายวิทยาเขตของสถานศึกษา เมื่อระบบโครงสร้างสังคมเปลี่ยน วิถีของคนในชุมชนก็เปลี่ยนแปลงตามไปอย่างมีพลวัตเช่นกัน เป็นต้น



เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่ดีให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมักเกิดควบคู่และส่งผลกระทบต่อกันเสมอ เหมือนเหรียญที่มีสองด้าน คนส่วนใหญ่จึงมักพูดถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างคู่กันกลายเป็น “การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม” Socio-Culture Change อีกประเด็นหนึ่งที่สะท้อนจากตัวอย่างข้างต้น คือ “ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม” การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมใดๆ ก็ตามจะมีพลวัตของการเปลี่ยนแปลงเสมอ คือไม่ได้เปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งชั่วคราวแล้วหยุดลง แต่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะลูกโซ่ มีผลเกี่ยวเนื่องไปสู่เรื่องอื่นๆ ที่อยู่โดยรอบ เหมือนเวลาเราหยดน้ำลงในอ่าง จะก่อให้เกิดระลอกคลื่นเป็นวงกว้างและขยายบริเวณไปเรื่อยๆ หากไม่มีขอบเขตเป็นตัวกำหนดระยะทาง ส่วนระยะเวลาจะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับผลกระทบที่คนในสังคมได้รับ เจกเช่นน้ำหยดใหญ่ ผลกระทบมาก ระยะเวลาก็เร็วกว่าปกติ เป็นต้น แต่จะไม่มีสิ่งใดหยุดนิ่งและคงที่ได้ตลอดไป

ดังนั้น ทุกคนในสังคมจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพียงแต่ระดับของการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับประสิทธิภาพของแต่ละคน บทบาทของแต่ละปัจเจก เหมือนเรือลำเล็ก หรือเรือลำใหญ่ เรือที่มีกัปตันผู้มากประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภาพเพียงไม่ถึงปี เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบในระดับที่แตกต่างกันทั้งสิ้น

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรม มี 2 รูปแบบที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวิถีจักร คือ สลับกันไปเรื่อยระหว่างความเจริญรุ่งเรืองและความเสื่อมถอย เช่น การหมุนเวียนของกลุ่มผู้ดำรงอำนาจในท้องถิ่น การหมุนเวียนของพืชเศรษฐกิจที่สร้างรายได้ให้เกษตรกรมากมายจนในที่สุดเมื่อคนสนใจปลูกกันมากขึ้นประกอบกับการเปิดเสรีกับประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ผลิตผลทางการเกษตรเหล่านั้นราคาตกต่ำ และจากกำไรกลายเป็นขาดทุนในที่สุด อีกรูปแบบหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ คือ การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มรายละเอียด เพิ่มความสลับซับซ้อน และความก้าวหน้าในด้านต่างๆ มากขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมชนบทเป็นสังคมเมือง การเปลี่ยนแปลงจากแหล่งผลิตสินค้าท้องถิ่นเป็นอุตสาหกรรมท้องถิ่น เป็นต้น ประเด็นที่ทำนายสำหรับผู้บริหาร คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใด เพื่อจะได้หาทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม เช่น กรณีเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะวิถีจักร เมื่อเข้าใกล้เข้าสู่ช่วงถดถอยควรมีมาตรการเพื่อเตรียมการอย่างไรไม่ให้ ประชาชนที่เกี่ยวข้องต้องเผชิญกับปัญหามากนัก แน่แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงสู่ช่วงถดถอยย่อมมีแน่นอนเพราะเป็นรูปแบบวิถีจักร แต่หากมีการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า หรือสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อขยับเส้นของวิถีจักรให้เข้าสู่วงรอบใหม่ได้ ยิ่งเร็วเท่าไร ยิ่งเกิดประโยชน์กับประชาชนเท่านั้น อยู่ที่ความฉลาด วิสัยทัศน์ และการกล้าต่อยอดนวัตกรรมทางความคิดของผู้บริหารและผู้มีส่วนร่วมในสังคม



การทำความเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรม เป็นอีกหนึ่งความท้าทายสำหรับผู้บริหาร เพราะการทราบถึงต้นตอของการเปลี่ยนแปลง ย่อมนำไปสู่การวางแผนเตรียมการและจัดการการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมได้ลึกซึ้งและมีทิศทางยิ่งขึ้น สาเหตุหลักๆ ของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ การสังสมทางวัฒนธรรมของสังคม เป็นการบ่มเพาะและสะสมเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาเป็นระยะเวลาอันนาน และสร้างเป็นความเข้มแข็งในเชิงโครงสร้างสังคมและความแข็งแกร่งในเชิงวัฒนธรรมให้แก่สังคมนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวิวัฒนาการนั่นเอง

การรับและนำวัฒนธรรมอื่นมาในสังคม (cultural borrowing) หรือการกระจายทางวัฒนธรรม (cultural diffusion) ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในปัจจุบันดูเหมือนจะเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้วัฒนธรรมบางอย่างของสังคมไทย โดยเฉพาะในกลุ่มเยาวชนเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การรับนำวัฒนธรรมอื่น/การกระจายทางวัฒนธรรมเป็นไปใน 2 รูปแบบ คือ การมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับวัฒนธรรมอื่นเป็นระยะเวลานาน เช่น การรับถ่ายทอดวัฒนธรรมของจีนเข้าในวัฒนธรรมของไทย โดยเฉพาะคนไทยเชื้อสายจีน และคนจีนที่ติดต่อทำธุรกิจกับประเทศไทย และการติดต่อกับวัฒนธรรมอื่นโดยตรง เช่น การรับนำวัฒนธรรมเกาหลีเข้ามาในประเทศไทยผ่านการเดินทางไปต่างประเทศ หรือช่องทางสื่อสารอื่น ๆ หรือการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมาผสมผสานกับวัฒนธรรมการทำงานของไทยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ปัจจัยทางประชากร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยทางศาสนา/อุดมการณ์ต่างๆ ก็เป็นสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมทั้งสิ้น โดยเฉพาะเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการย้ายถิ่นของประชากร และปัจจัยทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการผลิต การบริโภค การจำหน่าย ระบบเศรษฐกิจและโครงสร้างเศรษฐกิจในพื้นที่ ล้วนกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชน ตัวอย่างที่น่าสนใจคือการค้นพบก๊าซในอ่าวไทย การค้นพบหินน้ำมัน การค้นพบสายแร่ทองคำ ฯลฯ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว โดยมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ปัจจัยทางประชากรเข้ามาเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ตัวอย่างการพัฒนาเส้นทางคมนาคมใหม่ เช่น การตัดถนนสี่เลนผ่านแหล่งชุมชนเดิม ทำให้วัฒนธรรมความเป็นอยู่แบบดั้งเดิมของชุมชนเปลี่ยนไป ประชาชนที่เคยเข้าไปมาหากันได้ไม่สามารถทำได้เช่นเดิม เป็นต้น

ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นสาเหตุหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม มักส่งผลกระทบต่อในวงกว้างและขยายผลการเปลี่ยนแปลงไปทั่วโลก โดยเฉพาะวัฒนธรรมการสื่อสารระหว่างกันที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแบบค่อยเป็นค่อยไปอันเกิดจากการประดิษฐ์ (invention) คือเอาความรู้เดิมมาผสมผสานให้เกิดความรู้ใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็วอันเกิดจากการสร้างนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน เช่น คอมพิวเตอร์แท็บเล็ต โทรศัพท์มือถือที่มีหลากหลายคุณสมบัติการใช้งาน เป็นต้น

ในฐานะผู้บริหาร การได้เรียนรู้สาเหตุและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงประเภทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเตรียมการรับมือหรือวางแผนการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมหากเกิดเหตุการณ์ต่างๆ เช่น “การเปลี่ยนแปลงแบบอิสระ” การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้มักเกิดขึ้นแบบไม่รู้ตัวและค่อยเป็นค่อยไป ส่วนใหญ่มักจะก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายในสังคม เพราะต่างคนต่าง คิดและให้ความสำคัญกับเหตุผลของตัวเองเป็นหลัก เช่น การเปลี่ยนแปลงอันมีปัจจัยจากสิ่งแวดล้อม ประชากร และเศรษฐกิจ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและจับตาดูการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และกำหนดจุดเสี่ยงที่ควรระวัง จากนั้นคอยตั้งเรดาร์ไม่ให้เหตุการณ์เข้าใกล้จุดเสี่ยง อันอาจนำมาซึ่งผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง “การเปลี่ยนแปลงแบบมีคนนำ” ซึ่งมักจะมีผู้นำที่คนให้การยอมรับ หรือผู้มีความรู้คอยกำกับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีระบบ เช่น การพยายามนำให้เกิดการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ของหน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยวและวัฒนธรรม แม้ยังไม่สามารถเห็นผลได้อย่างชัดเจนเพราะโดยธรรมชาติของการ



เปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะต้องใช้เวลา หากแต่ก็ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำรงชีวิตไปในทิศทางที่ดีและเป็นระบบขึ้น และสุดท้าย คือ “การเปลี่ยนแปลงแบบมีการวางแผน” เป็นการวางแผนที่องค์กรในสังคมกำหนดและดำเนินการ ต้องอาศัยกฎหมายเป็นเครื่องมือสำคัญ และต้องใช้เทคนิคด้านการวางแผนและบริหารโครงการเป็นกลไกสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ประชาชนและภาคเอกชนจึงคาดหวังและคาดหวังว่านโยบายรัฐบาลจะเป็นกลจักรสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (และวัฒนธรรมตามมามีพลวัต) ด้วยการวางแผนอย่างเป็นระบบ และการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส บทบาทของผู้บริหารจึงอยู่ที่การทำความเข้าใจถึงเจตนารมณ์และเป้าหมายของแต่ละนโยบาย เพื่อให้เข้าถึงกระบวนการ ดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ จากนั้นเตรียมแผนการเพื่อพัฒนาความเจริญในแต่ละพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและวิถีของสังคมและคนท้องถิ่น

ข้อดีและข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ขึ้นอยู่กับเรื่องราว สาเหตุ ปัจจัย และประชาชนในแต่ละท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม องค์กรก็สามารถสรุปภาพรวมของข้อดีและข้อเสียในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ กล่าวคือ ในด้านบวก การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมจะทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบายมากขึ้นในด้านต่างๆ จากนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ รวมทั้งเกิดการขยายตัวทางด้านการผลิตและการบริโภค เกิดการกระจายตัวทางเศรษฐกิจสู่ส่วนอื่นๆ ในสังคม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมระหว่างกลุ่ม ทำให้เกิดพัฒนาการทางความคิดและพัฒนาการทางวัฒนธรรมที่แปรเปลี่ยนไปจากเดิม

อย่างไรก็ตาม อาจมีความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบในทางลบได้ เช่น อาจทำให้เกิดความล่าช้าทางวัฒนธรรมได้หากการเปลี่ยนแปลงหากไม่สามารถสร้างสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ใจของผู้คนได้ เช่น ถนนเพิ่มขึ้นแต่คนกลับมีวินัยการจราจรลดลง อาจทำให้เกิดความไม่เป็นระบบระเบียบในสังคม เพราะมีคนบางส่วนในสังคมให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือมีคนบางกลุ่มไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาสังคมขึ้น หากคนในสังคมมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางที่ไม่ถูกต้อง เช่น ปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด เป็นต้น

## บทวนประเด็นสำคัญ

- การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด และสร้างให้เกิดพลวัตของการเปลี่ยนแปลงเสมอ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งชั่วคราวชั่วคราวแล้วหยุดลง แต่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะลูกโซ่มีผลเกี่ยวเนื่องไปกับเรื่องอื่นๆ ที่อยู่โดยรอบ และขยายบริเวณไปเรื่อยๆ หากไม่มีขอบเขตเป็นตัวกำหนดระยะทาง ส่วนระยะเวลาจะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับผลกระทบที่คนในสังคมได้รับ และประสบการณ์ของแต่ละปัจเจก แต่ละกลุ่มคนในสังคม
- รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรม มี 2 รูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวัฏจักร และการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ ประเด็นที่ทำนายสำหรับผู้บริหาร คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใด เพื่อจะได้หาทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามจังหวะเวลา
- สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรม เป็นอีกหนึ่งความท้าทายสำหรับผู้บริหาร เพราะการทราบถึงต้นตอของการเปลี่ยนแปลง ย่อมนำไปสู่การวางแผนเตรียมการและจัดการการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมได้ดีขึ้นและมีทิศทางยิ่งขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมจำแนกได้หลายประเภท ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบอิสระ การเปลี่ยนแปลงแบบมีคนนำ และการเปลี่ยนแปลงแบบมีการวางแผน บทบาทและความท้าทายสำหรับผู้บริหารอยู่ที่การทำความเข้าใจถึงประเภทการเปลี่ยนแปลงแต่ละแบบ เพื่อจับตามดู วางแผน และบริหารจัดการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงแบบมีการวางแผนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายรัฐบาล จะต้องทำความเข้าใจและเข้าใจถึงกระบวนการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่สอดคล้องกับวิถีสังคมและคนท้องถิ่น
- วัฒนธรรมเหมือนจะเป็นเรื่องไกลตัวสำหรับผู้บริหาร หากมองให้ลึกแล้วจะพบว่า วัฒนธรรมเปรียบเสมือนฐานรากของสังคม หากฐานรากของสังคมมีความเข้มแข็ง มั่นคง และโดดเด่นแล้ว เมื่อต้องการนำพาสังคมไปสู่การพัฒนาด้านเศรษฐกิจหรือด้านอื่นๆ ย่อมทำได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพมากกว่า รวมทั้งการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นให้ลึกซึ้งก่อนการวางแผนดำเนินงานใดๆ ย่อมทำให้เข้าใจถึงความต้องการของคนในสังคมได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น รวมทั้งจะช่วยให้สามารถจัดอุปสรรค และความเสี่ยงที่อาจเกิดการต่อต้านหรือไม่ยอมรับโครงการเหล่านั้นในอนาคตลงได้

มาถึงบัดนี้ ท่านผู้อ่านได้เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งในภาพกว้าง และในภาพลึก ท่านได้ทำความเข้าใจตั้งแต่วัฒนธรรมของสังคม เชื่อมถึง ส่วนของวัฒนธรรมในองค์กร ตลอดจนปฏิกิริยาของเนื้อหา นิยมส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ผู้เขียนขอเชิญชวนท่านผู้อ่านลองทบทวนวัฒนธรรมในองค์กรของท่าน และทบทวนตัวท่านเองว่าท่านเป็นผู้ที่เป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมเหล่านั้นอย่างไร ผู้เขียนหวังว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ จะจุดประกายในมุมมองของท่าน ต่อการมององค์กร สังคม ในลักษณะที่เปลี่ยนไป



— รั • คีต • ญ • ทำ —

