

ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ

* ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ

ทุกองค์การในโลกไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตามล้วนมีวัฒนธรรมองค์การซึ่งอาจมีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกันไปแต่สิ่งสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดความเจริญและความเสื่อมขององค์การ แม้วัฒนธรรมองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สามารถควบคุมได้แต่ผู้นำในองค์การจำนวนไม่มากนักที่ตระหนักถึงสิ่งนี้และมักจะละเลยความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การจนบางครั้งสิ่งที่สามารถควบคุมได้นั้นกลับกลายมาเป็นผลย้อนกลับในทางที่ไม่ดีจนอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้ นักวิชาการทางบริหารธุรกิจจำนวนมากต่างกล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าองค์การนั้นสามารถก้าวสู่ความเป็นองค์การที่เจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำ องค์การที่เจริญรุ่งเรืองจะมีวัฒนธรรมองค์การที่โดดเด่นมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีระบบการจัดการที่ดีซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังที่ จอห์น คอตเตอร์ (John Cotter) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจแห่ง

มหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดได้กล่าวว่างค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งสามารถสร้างการเจริญเติบโตของรายได้ถึง 756 % แต่่องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ชัดเจน มีการเจริญเติบโตของรายได้เพียง 1% ในเวลาเท่ากัน (Lussier, 2004 :410) ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสะท้อนออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ การกิจวิธปฏิบัติประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นผู้นำที่ต้องการให้องค์การของตนเป็นองค์การที่เข้มแข็ง สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจนยากที่ผู้อื่นจะเอาชนะได้ต้องศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การของตนเพื่อทำให้วัฒนธรรมเหล่านั้นเป็นจุดแข็งที่ทำให้้องค์การสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่้องค์การเผชิญอยู่ได้เป็นอย่างดี

* อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
: M.B.A. Northern Illinois University U.S.A.

ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร
มีผู้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร
ไว้หลายความหมายดังต่อไปนี้

ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Daft, 1999 : 183)
กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยม
สมมติฐาน ความเข้าใจและแนวความคิด
ร่วมกันของสมาชิกขององค์กรที่ยึดถือเป็น
หลักการที่ถูกต้องโดยมีการถ่ายทอดไปยัง
สมาชิกใหม่ขององค์กร โดยพื้นฐานแล้ว
วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง
วิธีการทำงานขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งได้มีการ
ค้นคิดหรือเรียนรู้โดยสมาชิกขององค์กรเพื่อ
ใช้ในการแก้ไขปัญหาทั้งภายในและภายนอก
องค์กร

**ลูซิเยอร์ และอาชัวร์ (Lussier and
Achua , 2004 : 410)** กล่าวว่าวัฒนธรรม
องค์กรคือ กลุ่มของความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม
สมมติฐาน และวิธีการในการทำงานร่วมกัน
ของสมาชิกใน องค์กรโดยมีการถ่ายทอดไป
ยังสมาชิกใหม่ พวกเขากล่าวต่อไปว่า
วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรนั้นจะมี
ลักษณะเฉพาะตัวซึ่งจะโดดเด่นโดยขึ้นอยู่กับ
ความเชื่อและปรัชญาในการแก้ปัญหาและ
การตัดสินใจโดยวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะ
แทรกซึมเข้าไปในสภาพแวดล้อมของการ
ทำงานและเรื่องราวที่บุคลากรเล่าขานถึงสิ่ง
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

**เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schein)(Putti,1998
: 467)** ผู้ซึ่งทุ่มเทกับการศึกษาเรื่อง
วัฒนธรรมองค์กรกล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร
คือสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้ในฐานะที่เป็นสมาชิก

ของสังคมเป็นเวลาอันยาวนาน

**ชวาทต์และเดวิด (Schwartz and
David)(Putti,1998 : 467)** กล่าวว่าวัฒนธรรม
องค์กรคือรูปแบบของความเชื่อและความ
คาดหวังร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

ดอลเนลลี (Donnelly)(Putti,1998:468)
กล่าวถึงวัฒนธรรมในองค์กรว่าเป็นค่านิยม
ปทัสถานซึ่งรวมถึงวิบุรุษ คติ ความเชื่อ
จริยธรรม แนวทางในการดำรงชีวิตและ
ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงซึ่ง
ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิด
วัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร
คือ วิธีการดำเนินงานในองค์กรซึ่งถูกพัฒนา
และฟุ่มเฟือยเป็นเวลายาวนานโดยกระบวนการ
ทางสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
นั่นเอง(Putti,1998:468)

อย่างไรก็ตาม **เอ็ดการ์ ไชน์(Edgar
Schein)** ศาสตราจารย์แห่งสถาบันเทคโนโลยี
แห่งแมทซาชูเซต ได้กล่าวว่าองค์กรส่วนใหญ่
จะมีวัฒนธรรมองค์กรหลายวัฒนธรรม
เนื่องจากองค์กรประกอบไปด้วยหน่วยงาน
ย่อยที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์แตกต่างกัน
ทำให้หน่วยงานเหล่านั้นมีวัฒนธรรมบางส่วน
เป็นของตนเอง เช่นหน่วยงานวิจัยและพัฒนา
อาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากหน่วยงาน
ผลิต(Cullen,2002:52)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

**เฟรนซ์ เบล และ ซาวัคกี(French
Bell&Zawacki,2005 : 127)** กล่าวว่าวัฒนธรรม

องค์การมีองค์ประกอบ 7 ประการคือ

1) ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมเช่น การครอบครอง การรับใช้ การปรองดอง หรือการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือชุมชน

2) กิจกรรมของบุคลากรภายในองค์การ เช่น การทำงานของบุคลากรในองค์การ

3) การให้คำจำกัดความของคำว่าความจริง (reality and truth) ของบุคลากรในองค์การว่าจริงจริงเพียงใด

4) การให้ความสำคัญต่อเวลาและการนัดหมายในการทำกิจกรรมภายในองค์การ

5) ธรรมชาติหรือการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์การว่าเป็นเช่นไร เช่น ดี เลว สมบูรณ์แบบหรือปฏิบัติตัวเหมือนกันหมด

6) ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรว่าเป็นแบบใดเช่น ความสนิทสนม การกระจายอำนาจ การแข่งขัน การร่วมมือ การเป็นปัจเจกบุคคลหรือเน้นกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

7) บุคลากรในองค์การมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน

สมิทธเตอร์ (Smither, 1996: 15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การว่าประกอบไปด้วยพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Behaviors) บทบาทที่ถูกคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Role) และปทัสถานที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การซึ่งอาจไม่เป็นลาย

ลักษณ์อักษรหรือคำพูด (Norm)

ปีเตอร์ส และ วอเตอร์แมน (Perters & Waterman) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในสหรัฐอเมริกาว่ามีลักษณะดังนี้คือ (ศิริระ .2539 : 41) มุ่งเน้นการปฏิบัติ ใกล้เคียงกับลูกค้า มีอิสระในการทำงานและกล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน ดูแลงานอย่างใกล้ชิด ไม่ละทิ้งความชำนาญที่เป็นพื้นฐานขององค์การ จัดโครงสร้างองค์การแบบง่าย ๆ พนักงานอำนาจการมีไม่มาก มีคุณลักษณะเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวจะปรากฏในบริษัทที่ประสบความสำเร็จ 62 บริษัทของอเมริกาโดยที่บริษัทต่างๆ เหล่านั้นอาจมีวัฒนธรรมองค์การครบทุกข้อหรือขาดข้อใดข้อหนึ่งไป สิ่งสำคัญที่สามารถสังเกตได้จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็คือวัฒนธรรมเหล่านั้นหาใช้สิ่งแปลกใหม่หรือนำตื่นตาตื่นใจประการใดไม่ บางข้อก็เป็นสิ่งที่รับรู้กันทั่วไปอยู่แล้วและทุกองค์การก็เห็นพ้องต้องกันว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ

ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Daft , 2003 : 89-91) กล่าวว่า ถ้านิยามพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การคือ

● **สัญลักษณ์** อันเป็นสิ่งของการกระทำที่สื่อความหมายขององค์การให้ผู้อื่นรับทราบ

● **เรื่องราว** เป็นเหตุการณ์จริงที่เล่าสืบต่อกันมาจากโดยบุคลากรขององค์การ

● **วิบุรุษ** เป็นบุคคลที่ประพฤติดี ทำดีและอุทิศตนเพื่อองค์การจนเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์การ

● **ค่าขวัญ** เป็นวลีหรือประโยคที่กระตักรัดที่แสดงถึงค่านิยมหลักขององค์การ

● **พิธีการ** เป็นกิจกรรมหรือเหตุการณ์พิเศษที่จัดขึ้นโดยมีการวางแผนไว้เพื่อประโยชน์ของบุคลากรในองค์การ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Richard L. Daft)(Daft,1999:183-185) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การว่าคล้ายกับก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนบนโผล่พ้นผิวน้ำเพียงเล็กน้อย ส่วนที่เหลือด้านล่างจะจมอยู่ใต้ผิวน้ำ

ส่วนที่อยู่บนผิวน้ำที่สามารถมองเห็นได้ (Visible) จะประกอบไปด้วยการแต่งกาย การวางผังสำนักงาน สัญลักษณ์ คติ และพิธีการต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งสามารถที่จะรับรู้โดยสายตา การฟัง และการสังเกตจากบุคลากรภายในองค์การ เช่น การจัดวางผังการจัดโต๊ะ เก้าอี้ในองค์การซึ่งจะทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของบริษัทว่าเน้นการควบคุมหรือส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตรในองค์การ

ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำที่มองไม่เห็น (Invisible) จะประกอบไปด้วยสองส่วนคือ ค่านิยม และความเชื่อที่ฝังรากลึกในจิตใจของบุคลากรในองค์การ เช่น ค่านิยมของบุคลากรในบริษัท 3M ที่เน้นการสร้างสรรค์

ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมา นอกจากนั้นค่านิยมบางอย่างของบุคลากรในองค์การอาจเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้จิตสำนึกของพวกเขาเช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อในการทำสิ่งที่ถูกต้อง และสมาชิกทุกคนขององค์การเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันที่จะต้องคอยดูแลสนับสนุนซึ่งกันและกันให้ผ่านพ้นอุปสรรคและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

หากบุคลากรประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่าง ๆ เขาจะใช้ความคิดและค่านิยมที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้นพัฒนาเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจะทำให้บุคลากรเกิดเอกลักษณ์ ค่านิยม และพันธะร่วมกันอันเป็นผลต่อวิถีการทำงานในองค์การ

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อวัฒนธรรมองค์การมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและกลยุทธ์ขององค์การ บุคลากรภายในองค์การก็จะนำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติอย่างได้ผล ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างเช่น หากองค์การมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มีการปรับตัวอยู่เสมอกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเสี่ยง บุคลากรชอบทำงานที่ท้าทาย องค์การก็จะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ในทางตรงข้ามหากวัฒนธรรมองค์การไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การก็จะก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมซึ่งอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งวิธีใดวิธีหนึ่งดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจนยากที่ผู้อื่นจะเอาชนะได้ ลูซซีเยอร์ (Lussier, 2004:411) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่สำคัญสองประการคือ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(เอกภาพ)ในองค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้

1) สร้างความเป็นเอกภาพในองค์กร วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกสามารถพัฒนาเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรและทราบถึงวิธีการที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้วัฒนธรรมยังเป็นแนวทางในการทำงานประจำวัน การสื่อสารพฤติกรรมใดที่ควรทำหรือไม่ควรทำ และกล่าวถึงอำนาจและบทบาทของบุคลากร วัฒนธรรมจะทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรในสมาชิกขององค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างสูงในการกำหนดพฤติกรรมและผลงานของพวกเขา การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการจัดการของญี่ปุ่นและอเมริกันแสดงให้เห็นถึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่เข้มแข็งของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีระบบการ สื่อสารที่เปิดเผย มีความเสมอภาคและเน้นความมั่นคงในการทำงาน ผู้นำองค์กรนาซา (NASA) ของอเมริกันคือแดน โกลดิน (Dan Goldin) ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการ

ทำงานขององค์กรโดยการลดต้นทุน จัดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและสร้างสถานีอวกาศโดยการใช้เวลาไม่กี่เดือนแทนการใช้เวลาหลายสิบปีในการเริ่มสร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม มีการรายงานจากล่างขึ้นบนและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจโดยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และทำงานโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากสำนักงานใหญ่ เช่นเดียวกับบริษัทผลิดยา เมิร์ก (Merck) ของสหรัฐที่เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรโดยเน้นความร่วมมือและการกระจายอำนาจจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและสร้างกำไรได้มากขึ้น (Daft, 1999:184 -185)

บริษัทเอวอน (Avon) เป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของบุคลากรโดยช่วยเหลือและแนะนำบุคลากรให้ทราบถึงหลักในการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวแทนจำหน่ายและลูกค้า (Lussier, 2004:412)

2) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดที่ทำให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถดื่องกับบุคคลภายนอกองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะช่วยให้้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดพันธะในการทำให้วัตถุประสงค์ของ้องค์กรสัมฤทธิ์ผล ตัวอย่างเช่น หากสภาพแวดล้อมภายนอกเต็ม

ไปด้วยการแข่งขัน องค์กรที่จะสามารถรับมือกับการแข่งขันได้ ต้องเป็นองค์กรที่สร้างวัฒนธรรมให้เข้มแข็งในด้านการบริการลูกค้าโดยสนับสนุนให้บุคลากรเน้นการบริการลูกค้าอย่างดีเยี่ยมดังเช่นห้างสรรพสินค้าชั้นนำของสหรัฐอเมริกา คือ นอร์สตรอม (Nordstrom) ในขณะที่บริษัทผลิตเหล็กกล้าชั้นนำของสหรัฐคือ นูคอ(Nucor) มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทดลองทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดต้นทุนอันก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการรวมตัวกันเป็นสังคมาภายในบริษัทแทนที่จะรวมตัวกันอย่างหลวม ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก อย่างไรก็ตามหากองค์กรต้องการที่จะเจริญเติบโตและมีผลกำไร องค์กรนั้นก็ต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้(Daft,1999 : 185-186)

พัตตี กูนซ์ และไวน์ริช(Putti,Koontz and Weihrich,1998 : 474) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการแก่องค์กรในแง่ของการเป็นพื้นฐานของการทำงานและเสริมสร้างบรรยากาศของการพัฒนาผลผลิต นอกจากนั้นวัฒนธรรมยังเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมโดยตัวของมันเองไม่ทำให้องค์กรมีกำไรเพิ่มหรือช่วยลดต้นทุนขององค์กรแต่วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

ปีเตอร์และวอเธอแมน(Peter and Waterman) กล่าวไว้ในหนังสือ In Search of Excellence ว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จมักมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมักจะถูกลอกเลียนแบบโดยองค์กรอื่น ๆ มอสโควิช(Moskowitz) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จว่าจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร สนับสนุนการสื่อสารแบบเปิดเผย เน้นคุณภาพของการทำงาน มีการแบ่งปันผลกำไรและส่งเสริมความเท่าเทียมกันของบุคลากรในองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ลูซิเยอร์(Lussier,2004 : 412-414) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 2 รูปแบบคือ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง(Strong Culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ (Weak Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรทุกคนมีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกันส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแอเป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรในองค์กรไม่ยอมรับค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่องค์กรมีอยู่

● วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรไม่เห็นด้วยกับค่านิยม เชื่อและแนวทางการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรตามที่กำหนดไว้ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อพวกเขา สาเหตุสำคัญของความอ่อนแอของวัฒนธรรมคือ ผู้นำองค์กรไม่มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้

กับองค์กร องค์กรแบบนี้จึงเต็มไปด้วยการ
ซุบซิบนินทา การเอาเปรียบ การเล่น
เส้นสาย(ระบบพรรคพวก) การติดต่อสื่อสาร
ที่ไร้ประสิทธิภาพ เต็มไปด้วยการแข่งขัน แย่ง
ชิงผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก นักวิชาการ
จำนวนมากกล่าวว่างค์การเช่นนี้เป็นองค์กร
ที่เสี่ยง(at-risk) และแนะนำว่าสมควรที่จะมี
การประเมินสภาพในปัจจุบันและต้องพยายาม
ทำให้องค์การที่ไม่เห็นด้วยกับองค์กรให้
คล้อยตามเพื่อเป็นการลดความเสี่ยง ขณะ
เดียวกัน วิธีการประเมินและการพัฒนาตนเอง
จะทำให้องค์การสามารถปรับปรุงวัฒนธรรม
ที่อ่อนแอให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งได้
ในอนาคต

● **วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง** จะ
ช่วยให้องค์การสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้น
แก่องค์การ จากข้อมูลของ สแตนดาร์ด
แอนด์ปัวร์ (S&P) แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มี
วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสามารถเพิ่ม
มูลค่าหุ้นของตนในตลาดหุ้นของ
สหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ. 1982 ถึงปี ค.ศ.
1988 ถึง 2 เท่า ผู้นำในวัฒนธรรมองค์กรที่
เข้มแข็งจะสามารถสื่อสารหลักการและค่านิยม
ของตนโดยสามารถเชื่อมโยงไปสู่ภารกิจ
และ กลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมเหล่านี้จะ
ถูกใช้ร่วมกันทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง
จนถึงพนักงานในระดับล่างขององค์กร
องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีลักษณะ 4
ประการ คือ มีภารกิจองค์กรที่ชัดเจน บุคลากร
มีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถปรับตัวเอง
ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และมี

ความมั่นคงในการทำงาน องค์กรที่มี
วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งมักจะไม่มี
การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของ
บุคลากรมากนักแม้จะมีการเปลี่ยนผู้นำก็ตาม

ปัจจัยหลายประการที่ทำให้้องค์การมี
ความเข้มแข็งก็คือ การมีภาวะผู้นำที่ดีใน
องค์กร บุคลากรในองค์กรมีพันธะร่วมกัน
ที่จะทำงานให้สำเร็จและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กับองค์กร(Stakeholders)มีพันธะและ
สนับสนุนการดำเนินการขององค์กร อย่างไรก็ตาม
วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งไม่ใช่
หลักประกันถึงความสำเร็จขององค์กรหาก
ไม่สามารถทำให้องค์การมีกลยุทธ์ในการ
ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก
องค์กรได้ ดังเช่นองค์กรที่มีวัฒนธรรม
องค์กรที่เข้มแข็งแต่ไม่ส่งเสริมให้เกิดการ
ปรับตัวอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้มากกว่า
องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ
บริษัท IBM มีวัฒนธรรมองค์กรแบบ
ราชการที่เข้มแข็งแต่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้า
กับการแข่งขันในตลาดของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล
(personal computer) ได้ บริษัท Apple
มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนา
เทคโนโลยีของแมคอินทอชแต่ไม่สามารถ
ปรับตัวในตลาดเนื่องจากไม่สามารถใช้
อุปกรณ์ร่วมกับผู้อื่น ทำให้ไม่สามารถแข่ง
ขันกับคู่แข่งอย่าง Windows และ Intel ได้

ผลกระทบจากรูปแบบของวัฒนธรรม องค์กร

ลูซิเยอร์ (Lussier,2004 : 414-418) ได้

กล่าวถึงผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมที่มีต่อองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบอ่อนแอมีแนวโน้มที่จะทำให้องค์กรมีผลงานต่ำ โดยองค์การดังกล่าวจะมีลักษณะที่ไม่พึงปรารถนาคือ

1) บุคลากรจะมีความคิดคับแคบ (Insular Thinking) เป็นการปิดกั้นตนเองโดยไม่มองถึงวิธีการทำงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกว่าตน ขณะเดียวกันก็ได้แต่ภูมิใจถึงความสำเร็จในอดีตของตนเองจนเกิดความเฉื่อยชาในการพัฒนาตนเอง บุคลากรในองค์กรจะเชื่อมั่นในวิธีการทำงานของตน ผู้บริหารจะมีแต่ความเย่อหยิ่ง คิดว่าองค์การของตนแข็งแกร่งไม่มีใครสู้ได้จนเกิดการปิดกั้นความคิดของตนในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมที่จำเป็นต่อการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนทำให้องค์กรมีผลการประกอบการต่ำลงหรือล้มเลิกกิจการไป ผู้นำในองค์กรแบบนี้จะหลงตัวเองและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ขณะเดียวกันบุคลากรในองค์กรก็จะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเนื่องจากหวาดกลัวการลงโทษ

2) ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ผู้นำในองค์กรแบบนี้จะไม่สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากต้องการรักษาสถานภาพของบริษัทเอาไว้โดยคิดว่าองค์การของตนประสบความสำเร็จอยู่แล้ว จึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและไม่อยากให้องค์การเกิด

ความผิดพลาดซึ่งสำคัญกว่าความก้าวหน้าของบุคลากรและความสำเร็จที่จะได้รับการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ดังเช่นบริษัทฟอร์ด (Ford) เจเนอรัล มอเตอร์ (GM) เคมาร์ท (Kmart) เซียร์ (Sears) และซีรอก (Xerox) ที่ภูมิใจในความสำเร็จของตนเองในอดีต แต่เมื่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรเหล่านี้กลับปรับตัวอย่างเชื่องช้าเนื่องจากบริหารในระบบราชการและความคิดของผู้บริหารที่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดต่ำลง

3) มีการเมืองภายในองค์กร (Politicized Internal Environment) อันเกิดจากผู้นำที่บริหารองค์การของตนเองอย่างอิสระจนเปรียบเสมือนอาณาจักรส่วนตัว จึงเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มีการเมืองในองค์กรจะมีการแก้ไขปัญหาโดยการใช้อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่ องค์การแบบนี้จะมีผลการปฏิบัติงานต่ำเนื่องจากผู้บริหารจะถือว่าผลประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าองค์การ ขณะเดียวกันองค์การแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้นำโดยไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4) มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรอย่างไม่ยุติธรรม (Unhealthy Promotion Practices) เป็นการส่งเสริมบุคลากรโดยไม่พิจารณาความเหมาะสมในการทำงานอาจทำให้มีการส่งเสริมบุคลากรที่ไม่มีความสามารถและไร้วิสัยทัศน์มาเป็นผู้นำซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

และการทำงานในระยะยาวขององค์กร

องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเข้มแข็งมีแนวโน้มที่จะทำให้องค์กรมีผลงานสูงโดยองค์กรดังกล่าวจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Culture Reinforcement Tools) เช่นพิธีการ สัญลักษณ์ เรื่องราว ภาษา และนโยบาย ที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร องค์กรที่มีผลการประกอบการสูงจะมีพิธีการต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กรตลอดจนการยอมรับและให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่น อันเป็นการมีค้ำใจบุคลากร ผู้นำในองค์กรแบบนี้จะเล่าเรื่องหรือความเป็นมาของบริษัทแก่พนักงานใหม่ทราบเป็นการปลูกฝังค่านิยมและความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน องค์กรอาจใช้สัญลักษณ์และภาษาเช่น คำขวัญเพื่อแสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร องค์กรอาจมีนโยบายในการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่แตกต่างจาก องค์กรที่มีผลการประกอบการต่ำ ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งคือ W.L Gore and Association 3M Southwest Airlines และ Nordstrom มีการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้กับพนักงานใหม่ สายการบิน Southwest จะปลูกฝังอารมณ์ขันให้แก่บุคลากร บริษัท 3M จะเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และเน้นการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรในขณะที่ Nordstrom จะปลูกฝังค่านิยมในเรื่องความเป็นมิตรและการบริการลูกค้าให้แก่บุคลากร

2) เน้นความสำคัญของบุคลากร (Intensely People Oriented) องค์กรที่มีผลการทำงานสูงจะมีลักษณะคือ

- ให้เกียรติและยอมรับในตัวบุคลากร
 - ให้อิสระแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดผลงานและการทุ่มเทต่อองค์กร
 - สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร โดยต่างยอมรับนับถือและพึ่งพาซึ่งกันและกัน
 - สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม
 - เพิ่มความรับผิดชอบแก่บุคลากรที่ดีที่สุด
 - มีโครงการสอนงานในองค์กร
 - มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จของบุคลากร
 - มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
 - มีการให้รางวัลและลงโทษบุคลากรตามความเหมาะสม
 - ให้ผู้จัดการทุกระดับดูแลการเติบโตและพัฒนาบุคลากรของตน
 - ใช้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานการทำงานที่สูง
 - ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - สร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
- องค์กรใดก็ตามที่ปฏิบัติต่อบุคลากรเช่นนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์จากการทำงานเป็นทีม เกิดขวัญและกำลังใจสูง บุคลากรจะเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานานขึ้น

3) เน้นผลการทำงาน (Results Oriented) โดยจะให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งมีระบบการประเมินผลการทำงานที่ดีเลิศ เช่น บริษัทGE 3M ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกมา บุคลากรที่ไม่มีความสามารถก็จะปรับปรุงตนเองแต่หากไม่มีผลงานก็อาจจะถูกพิจารณาให้ออกซึ่งวิธีนี้อาจเป็นข้อเสีย ดังนั้นองค์การแบบนี้จึงมักเลือกบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นและเต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การ

4) เน้นความสำเร็จและผลงานที่ดีเด่น (Emphasis on Achievement) องค์การแบบนี้ จะสร้างบรรยากาศของความเป็นเลิศ โดยนำเอาระบบและวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมาใช้ เช่น การลดต้นทุนต่อหน่วย การมีข้อบกพร่องเป็นศูนย์ การเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการบริการลูกค้าอย่างดียเยี่ยม สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดโดยเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) กับองค์การชั้นนำอื่น ๆ ขณะเดียวกันก็มีการปลูกฝังวัฒนธรรมที่เน้นผลการทำงานสูงให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

บทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

แกรี ยูคส์ (Yukl, 2002 : 283) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การที่เก่าแก่ยากกว่าการสร้างวัฒนธรรมในองค์การที่เกิดขึ้นมาใหม่ เนื่องจากวัฒนธรรมดั้งเดิม

เหล่านั้นได้ฝังรากลึกในองค์การมาเป็นเวลานาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เคยทำให้องค์การประสบความสำเร็จและทำให้อุบัติการณ์เกิดความภาคภูมิใจในองค์การเก่าแก่ที่ยังเจริญรุ่งเรือง วัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อผู้นำมากกว่าการที่ผู้นำจะสามารถไปกำหนดวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจะไม่เกิดขึ้นหากองค์การไม่ประสบกับวิกฤตการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพและการดำรงอยู่ขององค์การ แม้้องค์การประสบวิกฤตการณ์ ผู้นำก็ยังคงต้องศึกษาและเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีฉะนั้นจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้เลย

ลูซิเยอร์ (Lussier, 2004: 418-423) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งท้าทายที่สุดประการหนึ่งของความเป็นผู้นำ วิธีการที่ผู้นำจะรักษาวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีผลงานสูงไว้ก็คือ ผู้นำต้องเชื่อว่าวัฒนธรรมใดส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การ ผู้นำต้องสื่อสารอย่างเปิดเผยแก่บุคลากรทุกคนให้ทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใด และผู้นำต้องดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ ลูซิเยอร์ได้แสดงถึงวิธีการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของผู้นำไว้ 10 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การเป็นสัญลักษณ์ และการกระทำที่พิสูจน์ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ (Symbolic & Substantive Actions) ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 การเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Actions)

1) ผู้นำต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น โดยการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในองค์การโดยผู้นำยอมลดผลประโยชน์เกี่ยวกับสวัสดิการของตนเองลง ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีโอกาสนพปะกับลูกค้ำเพื่อที่จะได้ทราบถึงความต้องการของพวกเขา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตาม ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งในแถบตะวันตกกลาง (Midwest) ของสหรัฐอเมริกาเปลี่ยนแปลงองค์การแบบโบราณให้มีชีวิตชีวาโดยการทำให้สนุกสนานและสร้างอารมณ์ขันให้เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้องค์การลดความเครียดในการทำงาน มีการสื่อสารในองค์การดีขึ้น บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่า ขณะเดียวกันมูลค่าหุ้นในบริษัทเพิ่มขึ้นถึง 3 เท่า สิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าการทำตัวให้เป็นตัวอย่างจากความคิดง่าย ๆ นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะมีผลต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การ

2) จัดพิธีการสำหรับพนักงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นการสร้างวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และสามารถเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์การ พิธีการที่จัดขึ้นจะส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรโดยอาจมีการมอบรางวัลที่เป็นตัวเงินและอื่น ๆ เพื่อเป็นการ

เสริมกำลังใจ

3) พบปะผู้คนในโอกาสพิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากการประชุมอย่างเป็นทางการเช่น ผู้นำอาจเข้าไปพบปะกับบุคลากรในการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะปราศรัยถึงกลยุทธ์ ค่านิยม บรรทัดฐานที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรมขององค์การและหลักจริยธรรม การปรากฏตัวของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่เป็นทางการจะเป็นการสื่อสารให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่ผู้บริหารต้องการส่งเสริมให้เกิดขึ้นในองค์การ

4) การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจจะสะท้อนความเชื่อของผู้บริหารในการส่งเสริมความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ในขณะที่องค์การแบบรวมอำนาจจะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อที่ว่าผู้นำจะเป็นผู้กำหนดสิ่งที่ดีที่สุดขององค์การ

กลุ่มที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น

5) แทนที่สมาชิกที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมด้วยสมาชิกใหม่ สิ่งที่ทำหยาบความเป็นผู้นำมากที่สุดก็คือ การเปลี่ยนสมาชิกที่มีความคิดแบบเดิมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย บุคลากรรุ่นใหม่ ก่อนที่จะทำเช่นนี้ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยการสร้างมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์สำหรับการสรรหาคัดเลือก ส่งเสริมและให้บุคลากรออกจากงานขึ้นมาใหม่ หากมีบุคลากรที่ไม่สามารถ

ปรับตัวได้ก็อาจต้องให้เขาออกไปโดยหาบุคลากรที่เต็มใจที่จะยอมรับเอาวัฒนธรรมใหม่เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป

6) เปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติที่ใช้ไม่ได้ผล ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์แบบใหม่ ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้นโยบายและการปฏิบัติที่ไม่ได้ผลได้แก่การทำธุรกิจรถไฟในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากไม่สามารถสู้กับการคมนาคมรูปแบบอื่นได้ แม้จะมีประวัติอันยาวนานและมีชื่อเสียงด้านการบุกเบิกความเจริญไปสู่ท้องถิ่นต่าง ๆ แต่ธุรกิจรถไฟก็ไม่สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้มาทำงานกับองค์กรได้ เพราะมีการบริหารที่ล้าสมัย คร่ำครึ ผู้บริหารก็เอารัดเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้างค่าตอบแทนต่ำ บุคลากรไม่สามารถมองเห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน หากกิจการรถไฟจะแก้ไขต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน แซม วอลตัน (Sam Walton) ผู้ก่อตั้งบริษัท วอลมาร์ท(Wal-Mart) สร้างวัฒนธรรมอันเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่บุคลากรขององค์กรโดยการลงไปพูดคุยกับผู้จัดการและลูกจ้างตามสาขาต่าง ๆ สัปดาห์ละ 2-3 วัน เพื่อทราบถึงปัญหาและระดมความคิดเห็นที่ดีจากบุคคลเหล่านั้นเพื่อนำไปพัฒนาองค์กร และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเช่นเดียวกับองค์กรของคู่แข่งที่เขาเข้าไปสำรวจ

7) สร้างความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำมีความ

รับผิดชอบในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับกลยุทธ์ที่วางไว้ มิฉะนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่สามารถปรับตัวเองเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วถึง แม้ในสภาวะปกติผู้นำก็ต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดการควบรวมกิจการ บริษัททั้งสองควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่โดยการผสมผสานวัฒนธรรมของทั้งสองบริษัทและยกเลิกวิธีการทำงานแบบเก่าที่ใช้ไม่ได้ผล

8) ให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจแก่บุคลากรที่ทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมใหม่ที่สร้างขึ้น ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องโยกย้ายทรัพยากรจากโครงการที่ใช้กลยุทธ์หรือวัฒนธรรมแบบเก่ามาให้โครงการที่ใช้วัฒนธรรมแบบใหม่ เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำเน้นถึงความสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์และวัฒนธรรมแบบใหม่

9) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้เกิดค่านิยมที่ต้องการ เช่น ให้พนักงานทุกคนในบริษัทมีที่รับประทานอาหารร่วมกันโดยไม่แบ่งแยก ยกเลิกที่จอดรถสำหรับผู้บริหาร มีการจัดห้องทำงานที่ไม่มีการแยกระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นความเท่าเทียมโดยมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนคือ บริษัทโนเกีย(Nokia) ที่ไป

ลงทุนในแถบตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา พยายามจัดสภาพการทำงานในสำนักงานใหญ่ของภูมิภาคโดยเน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรและทำให้พวกเขาสามารถแสดงความคิดเห็นกันอย่างเสรี ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร พนักงานรู้สึกสบาย ขณะเดียวกันสถานที่ทำงานก็เต็มไปด้วยความสวยงามและรื่นรมย์

10) เขียนข้อความที่แสดงถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่นการทำงาน ความประพฤติ จริยธรรมตามนโยบายขององค์กร เมื่อค่านิยมและบรรทัดฐานอันเป็นส่วนประกอบของวัฒนธรรมขององค์กรมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ผู้นำจะต้องปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ลงในนโยบาย ข้อควรปฏิบัติและการทำงานประจำวัน อย่างไรก็ตาม ค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้จะไร้ความหมาย หากบุคลากรในองค์กรไม่นำมาปฏิบัติ การละเลยต่อการนำค่านิยมและวัฒนธรรมไปปฏิบัติจึงเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรจำนวนมากประสบความล้มเหลว

ฮาร์วี และ บราวน์ (Harvey and Brown) (Smither, 1996: 49) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรมากน้อยเพียงใด หากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยและมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรน้อย การต่อต้านก็จะต่ำ ความสำเร็จในการ

เปลี่ยนแปลง องค์กรก็จะจะมีมาก หากการเปลี่ยนแปลงน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมสูง การต่อต้านและโอกาสในการเปลี่ยนแปลง องค์กรให้ประสบความสำเร็จจะอยู่ในระดับปานกลาง หากการเปลี่ยนแปลง มากแต่ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรต่ำ การต่อต้านและโอกาสของความสำเร็จจะอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ท้ายที่สุดก็คือ หากการเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างกว้างขวางโดยมีผลกระทบต่อองค์กรสูง จะทำให้เกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงจนทำให้โอกาสความสำเร็จเป็นเรื่องยากมาก อย่างไรก็ตาม หากผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงและทำตามวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดัง 10 วิธีการข้างต้น น่าจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้ดีขึ้นอย่างแน่นอน

ลูซียเออร์ (Lussier, 2004:424-427) กล่าวว่าหากแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามชนิดของการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและระดับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะได้ชนิดวัฒนธรรมองค์กรดังภาพต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ บริษัท เน้นใช้	ภายนอก	วัฒนธรรมที่เน้น การแข่งขัน (มุ่งความสำเร็จ)	วัฒนธรรมที่เน้น การปรับตัว	ภายนอก
	ภายใน	วัฒนธรรมที่เน้น แบบราชการ	วัฒนธรรมที่เน้น ความร่วมมือ	ภายใน
		มั่นคง	เคลื่อนไหว	

วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ 1 คือ วัฒนธรรมที่เน้นความร่วมมือ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยมีการมอบหมายอำนาจให้กับบุคลากรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะสนองความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร เหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำจะส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร คล้ายเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยเอาใจใส่ในผู้ได้บังคับบัญชา เช่นบริษัท อินเทล(Intel) มีวัฒนธรรมองค์กรแบบทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อทุกคน(All for one) บริษัท สตาร์บัค(Starbucks) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่จะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ 2 คือ วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมแบบนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยงทำงานที่ท้าทายและ

เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ตัวอย่างขององค์กรแบบนี้ได้แก่ บริษัท 3M ที่มีวัฒนธรรมที่เน้นการค้นคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ 3 คือ วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน วัฒนธรรมแบบนี้จะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มั่นคงโดยเน้นการรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ได้แก่ โคคาโคลา และเป๊ปซี่โคลา ที่มีวัฒนธรรมในการเป็นหนึ่งของโลกทั้งคู่และทำให้บุคลากรมองคู่แข่งว่าเป็นศัตรู โดยทำทุกวิถีทางที่จะเอาชนะคู่แข่ง ผู้นำคนใดที่สามารถหาแนวทางในการชนะคู่แข่งได้ก็จะได้รับรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน เช่น บริษัท UPS Citibank 3M และ GE ได้นำรูปแบบการจัดการแบบ Six Sigma มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรโดยเน้นที่การแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ 4 คือ วัฒนธรรมที่เน้นระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะเน้นการใช้กฎระเบียบข้อบังคับและกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอน

องค์การแบบนี้จะเน้นการจัดองค์การที่มีโครงสร้างการทำงานแบบราชการและเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การแบบนี้อาจเป็นเรื่องยากเพราะสภาพแวดล้อมภายนอกอาจไม่คงที่ องค์การแบบนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างช้า ๆ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ ขณะเดียวกัน ก็มักจะมีความแข็งแกร่งในการปิดกั้นความคิดและการทำงานของบุคลากร ตัวอย่างขององค์การที่เป็นระบบราชการในอดีตได้แก่ บริษัทเจเนอรัล มอเตอร์(GM) ที่มีการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการดำรง

ตำแหน่งรองประธานบริษัทของโรเบิร์ต ลูตส์(Robert Lutz)

ความสำเร็จขององค์การที่ใช้วัฒนธรรม 4 รูปแบบดังกล่าวข้างต้นจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และการเน้นที่จะใช้กลยุทธ์ภายในหรือภายนอกองค์การ หากผู้นำต้องการให้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องสร้างความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรม องค์การ โดยการยกเลิกวัฒนธรรมองค์การที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตแต่ไม่สามารถใช้ได้ สถานการณ์ปัจจุบัน

บรรณานุกรม

- ปีเตอร์, โรมัส เจ. และวอเตอร์แมน, โรเบิร์ต เอช. จูเนียร์. (2539) ค้นหาความเป็นเลิศ. แปลจาก In search of excellence โดย ศิริระ โอภาสพงษ์ กรุงเทพฯ : คู่แข่งบุ๊คส์.
- Cullen, John Brooks. (2002). **Multinational Management : a Strategic Approach.** (2 nd ed). Cincinnati, Ohio : South-Western Thomson Learning.
- Daft ,Richard L. **Leadership Theory and Practice.** Forth Worth, TX : Dryden _____ Press. (2003). **Management.** (6th ed). Mason, Ohio : South-Western.
- French,Wendell L., Bell Cecil H., Jr. and Zawacki, Robert A. (eds). (2005). **Organization development and transformation : managing effective change.** (6th ed). New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Lussier, Robert N. and Achua, Christopher F. (2004). **Leadership : theory , application,skill development.** (2nd ed). Mason, Ohio : Thompson/South-Western.
- Putti, Joseph M., Koontz, Harold and Weihrich, Heinz. (1998). **Essentials of management : an Asian perspective.** Singapore : Mc Graw-Hill.
- Smither, Robert D., Houston, John M. and McIntire, Sandra A. (1996). **Organization development : strategies for changing environments.** New York : Harper Collins.
- Yukl, Gary A. (2002). **Leadership in organizational.** (5th ed.). Upper Saddle River, N.J., : Prentice- Hall international.