

คำว่า “ประสานงาน” กับ “ประสานวา”
เขียนต่างกันนิดเดียว
แต่ผลลัพธ์ “ต่างกันราวฟ้ากับดิน”

ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ

วัฒนธรรมองค์กร - ปลอมหรือจริง

มีอยู่ครั้งหนึ่งของการเดินทางไปประเทศญี่ปุ่น เพื่อนชาวญี่ปุ่นพาผมไปที่สถานีรถไฟใต้ดิน ซึ่งมีร้านขายอาหารและสิ่งอื่นๆ เขาชี้ไปที่ร้านขายเนื้อโกเบร้านหนึ่ง ซึ่งโชว์เนื้อที่แล่เป็นชิ้นๆวางอยู่ใน 5 จานเรียงกัน เพื่อนชาวญี่ปุ่นบอกว่า 5 จานนี้เป็นเนื้อโกเบทั้งนั้น แต่ราคาไม่เท่ากัน มีตั้งแต่ถูกที่สุด (ซึ่งก็แพงอยู่แล้ว) อยู่ทางซ้ายมือสุดกับแพงที่สุดซึ่งอยู่ทางขวามือสุด ผมถามว่ามันต่างกันยังไงเพราะดูไม่ออก เขาบอกว่าสำหรับเนื้อโกเบที่มีราคาถูก ส่วนที่เป็นมันจะเป็นชิ้นใหญ่หน่อยแทรกไปในเนื้อแดง แต่ถ้าเป็นเนื้อโกเบที่มีราคาแพงที่สุด ส่วนที่เป็นมันจะเป็นชิ้นเล็กลงแทรกไปในเนื้อแดง เนื้อโกเบนี้แม้เอาไปต้มไปแกงนานเท่าไร ส่วนที่เป็นมันจะไม่หลุดออกจากเนื้อแดง ทำให้รสชาติของเนื้อที่ถูกห่อหุ้มด้วยส่วนที่เป็นมันจะอร่อยสุดๆ อร่อยเพราะเนื้อที่เรากินเข้าไปมีส่วนผสมระหว่างเนื้อแดงกับส่วนที่เป็นมัน

สมมุติว่า “ส่วนที่เป็นมัน” คือวัฒนธรรมองค์กร “ส่วนที่เป็นเนื้อแดง” คือกระบวนการทำงาน เนื้อโกเบสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์เป็นอย่างมาก ทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพตามแผนตามความมุ่งหมาย

หมูสามชั้นที่บ้านเรา มีเนื้อแดงอยู่ติดกับมัน เนื้ออยู่ส่วนเนื้อ มันอยู่ส่วนมัน ทำให้ผมนึกถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยๆขององค์กรของรัฐ รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กรธุรกิจจำนวนไม่น้อยที่เขียนวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่อ่านแล้วรู้สึกประทับใจ แต่ในทางปฏิบัติ มิได้มีการดำเนินการแบบเนื้อโกเบ หากแต่เป็นแบบหมูสามชั้น ตัวใครตัวมัน

เพื่อนชาวอเมริกันของผมคนหนึ่งซึ่งเป็นเจ้าของบริษัทที่ปรึกษาได้รับมอบหมายให้พัฒนาระบบการทำงานแบบบูรณาการให้รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ได้เงินไปหลายสิบล้านบาท แต่รัฐวิสาหกิจดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการตามที่ได้วางแนวทางดังกล่าวได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่เขียนเสียดิบตีมิได้นำออกมาใช้ คือเป็นแบบหมูสามชั้นแทนที่ควรจะเป็นแบบเนื้อโกเบ ท้ายที่สุดก็เสียเงินเปล่า ผมเชื่อว่าปรากฏการณ์เช่นนี้คงมิได้เกิดขึ้นที่องค์กรนี้แห่งเดียว

แต่สำหรับองค์กรในญี่ปุ่นนั้นทำตามที่เขียนครับ ผมรู้จักผู้ประกอบการ SMEs ญี่ปุ่นท่านหนึ่ง ผมประทับใจเมื่อเขาเล่าเกี่ยวกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทของเขา ตัวเขาในฐานะผู้ก่อตั้งมีพฤติกรรมดังกล่าวอยู่แล้ว เมื่อเห็นว่าได้ผลดี เขาจึงบัญญัติเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ผู้คนที่บริษัทนำไปปฏิบัติ เช่นเดียวกับอุดมการณ์ของ SCG “ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม” ผู้บริหารระดับสูงในอดีตยึดอุดมการณ์นี้ในการทำงานโดยมิได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เพิ่งมาบัญญัติในภายหลัง

ครั้งหนึ่งนานมาแล้วผมพาพนักงานชาว SCG จำนวนหนึ่งไปดูงานที่ญี่ปุ่น หนึ่งในรายการคือไปเยี่ยมบริษัทชั้นนำขนาดกลางแห่งหนึ่ง เวลาที่กำหนดไว้คือ 9.00 - 12.00 น. เชื่อไหมว่า CEO ของบริษัทนั้นใช้เวลาเกือบครึ่งหนึ่งของเวลาพูดถึงปรัชญา ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ผมแทบจะทนฟังไม่ไหว พูดอะไรกันอยู่ได้เกี่ยวกับปรัชญาค่านิยมเหล่านี้ สิ่งที่เราต้องการฟังไม่ใช่เรื่องประเภทนี้ สิ่งที่เราต้องการรู้คือเขามีวิธีการบริหารอย่างไรจึงจะได้ผล เราต้องการรู้ HOW TO ซึ่งเราจะได้นำไปใช้หรือปรับใช้ นี่อะไรกัน พูดแต่เรื่องนามธรรม ใช้เวลาไปตั้งเกือบครึ่ง น่าเบื่อจริงๆ

ต่อมาผมก็ตระหนักว่าผมโง่มานานเกือบ 50 ปีกว่าจะซาบซึ้งว่า วัฒนธรรมองค์กรนี้แหละที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมาย คนในองค์กรอาจจะเก่ง มีความรู้มีความเชี่ยวชาญ ต่างคนต่างเก่ง แต่หากขาดจุดร่วมคือวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนจะต้องยึดถือ เก่งเจอง่งจะนำไปสู่การขาดความร่วมมือมากกว่า

มีอยู่ครั้งหนึ่งผมไปเข้าสัมมนาหลักสูตรหนึ่งวันเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในเอกสารที่เขาแจก มีแผ่นหนึ่งเป็นรูปผู้ชายในท่ายืน มีอักษรภาษาอังกฤษอยู่ 3 คำ คือ Head ปรากฏอยู่ตรงหัว Heart ปรากฏอยู่ตรงหัวใจ และ คำว่า Gut ปรากฏอยู่ตรงสะดือ ผมชอบเอกสารแผ่นนี้มาก เพราะมันสะท้อนภาวะผู้นำที่ดีได้ครบถ้วน ผมวางกระดาษแผ่นนี้ไว้บนโต๊ะทำงานเป็นประจำ ช่วงนั้นผมทำงานอยู่ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ วันหนึ่งเพื่อนผมซึ่งเป็นผู้อำนวยการองค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งสิงคโปร์มาเยี่ยมผม

ที่ทำงาน เมื่อเขาเห็นกระดาษแผ่นนี้เขาตะโกนเสียงดังว่า “Prasit - this is Lee Guan Yu our Prime Minister” ผมบอกว่าผมรับทราบเกี่ยวกับความเก่งและหัวใจที่พร้อมทำเพื่อชาติของคนๆ นี้ แต่ไม่เข้าใจพฤติกรรมด้าน Gut ดังนั้นจึงอยากให้อธิบายให้ฟังหน่อย เพื่อนผมเล่าว่า ในการประชุมคณะรัฐมนตรี ในกรณีที่มีโครงการรัฐที่ต้องอาศัยการประสานร่วมกัน 6 กระทรวง หากกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งมิได้ให้ความร่วมมือเพียงพอ นายกของเขาจะมี Gut ที่จะเล่นงานรัฐมนตรีผู้นั้นอย่างเอาเป็นเอาตาย เพราะถือว่าทำให้ขาดการบูรณาการในการทำงานซึ่งย่อมส่งผลให้เกิดความขัดข้องล่าช้า สำหรับ Lee Guan Yu แล้วการบูรณาการต้องเป็นวัฒนธรรมระดับประเทศโดยไม่ต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

สำหรับประเทศไทยแล้วต้องบอกว่าการขาดการบูรณาการเป็นแผลฉกรรจ์ที่เรื้อรังและคอยบั่นทอนทรัพยากรอย่างมหาศาล

เมื่อไรหนอที่ผู้นำในองค์กรจะเอาจริงเอาจังในการทำให้พนักงานทุกระดับทำตามวัฒนธรรมองค์กรที่เขียนไว้ ถ้าทำไม่ได้ผมก็ใคร่เสนอว่าให้ลบวัฒนธรรมองค์กรที่ฟังประสงค์นั้นออกไป แล้วประจานตัวเองด้วยการประกาศ “พฤติกรรมจริงที่ไม่เอาไหน” เพื่อเตือนสติพนักงานทุกคนให้ฟังตระหนักว่าเราแยะขนาดนี้แล้วเราจะปล่อยให้เป็นอย่างนี้ต่อไปได้หรืออย่างไร

พลิกมุมมอง: ประสิทธิ์ ทัศนสุวรรณ



ผม หัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานเล่นสนุกเกอร์ร่วมกัน