

เสริมศักยภาพ บริหารงานให้แกร่ง

ต่อเนื่อง จากฉบับที่แล้ว

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

ขมีอีกประเด็นหนึ่งคือเรื่องของ “วัฒนธรรม” นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างอ่อนไหวมากที่สุด เมื่อกล่าวถึง “วัฒนธรรม” คงต้องแยกออกเป็น 2 นัยด้วยกัน นัยแรกก็คือ วัฒนธรรมในความหมายเชิงสังคม ซึ่งหมายถึงสิ่งที่คนในสังคมนั้นยึดถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติและเป็นสิ่งที่ฝังลึกติดอยู่กับสังคม คนในสังคมนั้นจะนำเอาสิ่งที่ฝังลึกอยู่นั้นมากำหนดขึ้นเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน กรอบแนวคิดที่นำมาใช้สร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ใช้ในการแปลความหมายและกำหนดขึ้นเป็นแนวทางปฏิบัติที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมของสังคมนั้น ที่สำคัญคือ ทุกคนในสังคมนั้นยอมรับขบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กรและในระดับประเทศ โดยมีวัฒนธรรมเป็นกรอบที่แสดงและบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ บรรทัดฐาน แนวคิดที่หล่อหลอม นิสัย พฤติกรรมบุคคลและกลุ่มคนในสังคมนั้น

ทีนี้เมื่อเราหันกลับมามองถึงธุรกิจในยุคปัจจุบัน เราจะพบว่าบริษัทต่างชาติมากมายที่ข้ามไปลงทุนในประเทศอื่น ซึ่งแน่นอนว่าจะมีวัฒนธรรมที่ต่างออกไปจากความคุ้นเคยอย่างแน่นอน ดังนั้นนักธุรกิจ หรือองค์กรที่จะไปลงทุนต่างประเทศ หรือไปปฏิบัติงานยังต่างถิ่นดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งยวดที่จะต้องรู้จักวัฒนธรรมต่างถิ่น เพื่อมิให้ต้องประสบกับความล้มเหลว ซึ่งประสบการณ์จากการนี้ มีตัวอย่างบทเรียนจากบริษัทข้ามชาติที่ไปลงทุนต่างแดน แต่ประสบกับความยุ่งยากและพบอุปสรรคจนต้องถอนตัวก็มีไม่น้อย

อีกนัยหนึ่งของ “วัฒนธรรม” ก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึงค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ประเพณี กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ หรือแม้แต่ภาษาที่ใช้ในองค์กรนั้น ซึ่งพนักงานในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันภายในองค์กรนั้น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ที่สำคัญคือจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน เนื่องจากมีกำเนิดที่มาจากปรัชญาองค์กรต่างกัน จึงไม่จำเป็นที่จะเหมือนกันและจะลอกเลียนปฏิบัติกันก็ยากยิ่ง

หากประมวลรวมวัฒนธรรมกับวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นส่วนผสมที่ยิ่งใหญ่เคล้ากันไป จึงจะขอรวบยอดเพื่อให้ง่ายแก่ความเข้าใจว่า เมื่อนึกถึงองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ควรสังเกตร่องค์กรนั้นเป็นของชนชาติใด เนื่องจากมีการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมก็มีมิติของวัฒนธรรม (Cultural Dimension) อยู่ 4 มิติด้วยกัน จะขอกล่าวสั้นๆ ดังนี้

1. **มิติของวัฒนธรรมแบบ Power Distance** หมายถึงรูปแบบวัฒนธรรมที่คนในประเทศนั้นมีในเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยมและธรรมเนียมที่ให้ความสำคัญกับความมีอำนาจ ความยิ่งใหญ่และความเป็นเจ้าคนนายคน โดยผู้น้อยจะมีความเคารพผู้ใหญ่ในระดับสูง คนในสังคมนั้นจะยอมรับคนที่มีอำนาจสูง ประเทศที่แสดงออกถึงมิติของวัฒนธรรมของ Power Distance ในระดับสูง



จะมีลักษณะดังกล่าวชัดเจนมาก เช่น ประเทศในกลุ่มละตินอเมริกา ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศที่มีมิติของวัฒนธรรมของ Power Distance ในระดับต่ำคือ ประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา ประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป ซึ่งคนในประเทศดังกล่าวให้ความสำคัญกับอำนาจต่ำมาก ทำให้มีการยอมรับในเรื่องอำนาจน้อยมาก ผู้มีอำนาจจึงไม่สามารถใช้อำนาจที่มีอยู่สร้างอิทธิพลได้

2. มิติของวัฒนธรรมแบบ Uncertainty Avoidance หมายถึงรูปแบบของวัฒนธรรมและค่านิยมที่ชื่นชอบความชัดเจนแน่นอน โดยจะพยายามหลีกเลี่ยงความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน คนที่อยู่ในสังคมนี้จะมีการกำหนดการทำงานที่เป็นขั้นตอนชัดเจน มีกฎระเบียบในการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการตัดสินใจด้วยตัวเองเพียงคนเดียว เพราะกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น การทำงานจึงมีลักษณะแบบกลุ่ม หรือทีมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

ประเทศที่มีลักษณะดังกล่าว จัดได้ว่าเป็นประเทศที่มีมิติของวัฒนธรรมแบบ Uncertainty Avoidance ในระดับสูง ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศกรีซ ประเทศตุรกี จึงไม่น่าสงสัยว่าจากค่านิยมและความเชื่อที่ต้องการความแน่นอนและความมั่นคงทั้งในการดำเนินชีวิตปกติและการทำงาน

จึงทำให้ชาวญี่ปุ่นและชาวกรีซมีลักษณะนิสัยที่คล้ายกันคือ จะมีความเครียดจากการทำงานและการดำเนินชีวิตสูง ที่เป็นเช่นนี้เพราะสิ่งแวดล้อมรอบตัวล้วนแต่มีความไม่แน่นอนทั้งสิ้น บางตัวแปรสามารถควบคุมได้ แต่ก็มีตัวแปรอีกหลายตัวที่ไม่อาจควบคุมได้ จึงมีภาวะกดดันสูงเมื่อเทียบกับสังคมอื่นที่มีมิติวัฒนธรรมแบบ Uncertainty Avoidance ในระดับต่ำ อาทิ ประชาชนของประเทศเนเธอร์แลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งคนในสังคมนั้นชอบความท้าทาย มีการยอมรับสูงกับความไม่แน่นอน มีความเชื่อมั่นสูง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง

3. มิติวัฒนธรรมแบบ Individualism และ Collectivism
มิติแบบ Individualism หมายถึงรูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นมุ่งให้ความสนใจเฉพาะครอบครัวของตัวเอง มีการแสดงออกของความเป็นอิสระทางความคิด มีความเป็นผู้ริเริ่มสูง มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีลักษณะเป็นคนที่ต้องการยืนยันความสามารถของตัวเอง ไม่ชอบพึ่งพิงผู้อื่น เช่น ในสังคมอเมริกัน เยอรมัน และนิวซีแลนด์ ที่ทุกคนต้องช่วยตัวเองในการเลี้ยงชีพและยืนหยัดได้ด้วยความสามารถและน้ำพักน้ำแรงของตัวเอง

ส่วน Collectivism หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับกลุ่มและต้องการการยอมรับจากสังคมนั้นๆ พอใจกับการพึ่งพาระหว่างกันทั้งในทางจิตใจและวัตถุในระดับ



สูง ให้ความสำคัญมากกับการอยู่ร่วมกัน ต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เช่น ประเทศปานามา เกาหลี ปากีสถาน ไทย เป็นที่น่าสังเกตว่าประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่จะมีมิติของวัฒนธรรมแบบ Collectivism ในระดับค่อนข้างสูง

4. มิติของวัฒนธรรมแบบ Masculinity และ Femininity
มิติแบบ Masculinity หมายถึงรูปแบบของวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ความร่ำรวย ความมั่นคง การแข่งขัน ความท้าทาย ซึ่งเป็นอุปนิสัยส่วนใหญ่ของผู้ชาย ดังนั้น ในสังคมที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมในมิตินี้ จะพบว่ามีการแข่งขันในระดับที่สูง คนในสังคมนิยมชื่นชอบการสะสมความมั่งคั่งเพื่อแสดงออกถึงความสำเร็จ ส่วน Femininity นั้นเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่สังคมนั้นให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และชีวิตที่มีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม มีความโอบอ้อมอารี เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยของผู้หญิงที่ชอบการทำงานแบบร่วมมือกันดูแลเอาใจใส่กัน ขึ้นชมกับสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

ประเทศในกลุ่มยุโรปเหนือ เช่น ประเทศในกลุ่มสแกนดิเนเวีย เนเธอร์แลนด์ มีรูปแบบมิติที่สูงมาก ดังที่กล่าวมาข้างต้น ประเทศต่างๆ ที่มีลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้เองมีอิทธิพลอย่างมากและยังเป็นตัวแปรสำคัญทางการบริหารจัดการ เช่น ความเชื่อ ทศนคติในการทำงาน ความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารใดที่ทำงานในองค์กรของบริษัทข้ามชาติใด จึงควรศึกษาให้ถ่องแท้ เพื่อการเข้าถึงความเข้าใจและเมื่อผสานกับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรข้างในอีกด้วยแล้ว ก็จะเป็นโจทย์ขั้นที่สองที่ต้องทำความเข้าใจอีก

ในที่นี้ยังมีได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทครอบครัวที่เติบโตขึ้นมาซึ่งมีอยู่หลายองค์กร บางแห่งก็บริหารจัดการได้อย่างค่อนข้างดี มีการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ บางแห่งก็ยังล้าหลังอย่างไม่น่าเชื่อ บางแห่งดัดแปลงปรัชญา อุดมการณ์ของบริษัทชั้นนำอื่นมาใช้ โดยหวังว่าจะเลิศเช่นเขาก็ดำเนินการไม่ได้ เพราะต่างวัฒนธรรมกันและมีหลายแห่งที่พยายามทะยานขึ้นสู่ความเป็นเลิศก็มีไม่น้อยเช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละแห่งจะสามารถปรับตัวและขจัดจุดอ่อนให้ได้อย่างไร