

วัฒนธรรมองค์การ กับการจัดการเปลี่ยนแปลง

Organizational Culture and Change Management

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม¹, ธนพัฒน์ จงมีสุข², สากล พรหมสถิตย์³

¹ศาสตราจารย์ ประจำคณะพัฒนาศักยภาพและยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

²⁻³อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

Received: 25-04-2025; Revised: 09-06-2025; Accepted: 11-06-2025

บทคัดย่อ

“วัฒนธรรมองค์การ” (organizational culture) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ บทความนี้ได้วิเคราะห์ถึงการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยแสดงให้เห็นว่า “วัฒนธรรมองค์การ” อาจเป็นได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กล่าวคือ อาจเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง หรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงก็ได้ นอกจากนี้ บทความนี้ยังได้นำเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีแรก กรอบคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน (Cameron & Quinn) ทฤษฎีที่สอง วัฒนธรรมสามระดับกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (E. H. Schein) และทฤษฎีที่สาม หกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงจากส่วนรอบข้าง (Beer, Eisenstat & Spector) ตามลำดับ

Abstract

The factor of organizational culture is very important for organizational performance. This article tried to analyze about organizational change management – that is, the organizational culture is able to have positive impact for supporting organizational change or to have negative impact for hindering change management. Additionally, this article tried to present three theories of organizational culture change – firstly, completing values framework of K. S. Cameron and R. E. Quinn (2008), secondly, three levels of culture and change management of E. H. Schein (2017), and finally, six steps for organizational change management from the periphery of M. Beer; R. A. Eisenstate and B. Spector (2011).

Key words: organizational culture, change management, organizational change

เกริ่นนำ

“วัฒนธรรม” (culture) เป็นคำที่มีรากมาจากภาษาละติน คือ “cultura” ซึ่งหมายถึง “cultivation” แปลว่า “การบ่มเพาะ การเพาะปลูก การจัดการ หรือการทำงานเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีมูลค่าสูงขึ้นตามต้องการ” โดยคำว่า “culture” ถูกนำเข้าสู่โลกภาษาอังกฤษภายหลังจากการตีพิมพ์ผลงานของ E. B. Tylor เรื่อง “Text Primitive Culture” (1871) จนถึงต้นศตวรรษที่ 20 “วัฒนธรรม” เป็นประเด็นหลักในการศึกษาทางมานุษยวิทยา (Anthropology) และสังคมวิทยา (Sociology) อย่างไรก็ตาม ปัญหาหลักที่นักวิชาการประสบก็คือ การให้ความหมายเกี่ยวกับ “วัฒนธรรม” ที่แตกต่างกันอย่างมาก อันนำไปสู่การใช้วิธีวิทยาในการศึกษาที่แตกต่างกัน

Edgar H. Schein (2017) มองว่า วัฒนธรรมองค์การก่อรูปขึ้นมาภายหลังจากการสถาปนาองค์การใหม่ๆ อันเนื่องมาจาก องค์การที่จัดตั้งใหม่ ว่าจ้างพนักงานใหม่เข้ามา ซึ่งการปฏิสังสรรค์ระหว่างพนักงาน (ผ่านการทำงานร่วมกัน) ที่ดำเนินไปซ้ำๆ วันแล้ววันเล่า จนกระทั่งตกผลึกเป็นแบบแผน ก่อรูปเป็นความคิดและพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งเรียกรวมๆ ว่า “วัฒนธรรมองค์การ”

เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ก่อรูปขึ้นแล้ว ผู้นำสามารถพัฒนาให้มีเสถียรภาพยิ่งขึ้น โดยทำให้วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นสถาบันที่มั่นคง หรือทำให้แบบแผนต่างๆ กลายเป็นทางการ ก่อรูปเป็น “อัตลักษณ์ขององค์การ” (organization's identity) เป็นแบบแผนปฏิบัติที่พนักงานต่างยึดถือร่วมกัน เป็นแบบแผนที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ และเป็นพื้นที่ปลอดภัย (safety zone) สำหรับทุกคน

ปัญหาที่น่าสนใจก็คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีความเป็นสถาบันอย่างสูงดังกล่าว จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ และจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ปริศนาเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดการถกเถียงทางวิชาการอย่างกว้างขวาง ซึ่งบทความนี้จะได้นำเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ 3 ทฤษฎี คือ 1) กรอบคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน (Cameron & Quinn) 2) วัฒนธรรมสามระดับกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (E. H. Schein) และ 3) หกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงจากส่วนรอบข้าง (Beer, Eisenstat & Spector) ตามลำดับ

1 กรอบคิดค่านิยมเชิงแข่งขัน กับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม: Cameron & Quinn

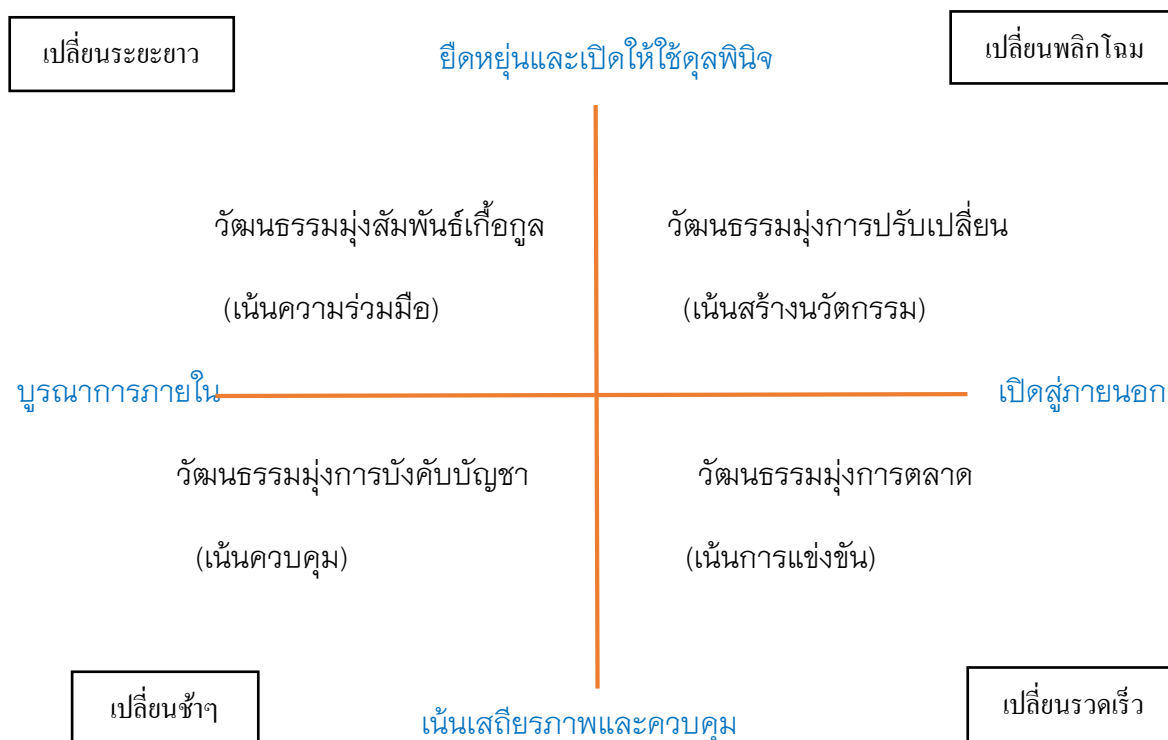
K. S. Cameron & R. E. Quinn ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การ” คือ ความคิด ค่านิยม อุดมการณ์ และการกระทำ ที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน โดย “วัฒนธรรมองค์การ” ทำหน้าที่เป็นกาว/ยึดโยงสมาชิกเข้าไว้ด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้น “วัฒนธรรมองค์การ” ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์การมี

ความได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จ (Cameron, 2008: 3) เขาทั้งสองได้เสนอ “กรอบคิดค่านิยมเชิงแข่งขัน” (completing values framework) สำหรับเป็นเครื่องมือในการศึกษา “วัฒนธรรมองค์การ”

“กรอบคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน” ประกอบด้วย 2 มิติ (Cameron, 2008: 6-7; Cameron & Quinn, 1999: 30-32) คือ 1) การแยกความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ ที่สวนทางกัน คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น การให้อิสระ และมีพลวัต กับวัฒนธรรมที่มุ่งเสถียรภาพ มีระเบียบ และการควบคุม และ 2) การแยกความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายใน มีบุรณาการ และเป็นเอกภาพ กับวัฒนธรรมที่เน้นภายนอก เน้นการแข่งขัน และสร้างความแตกต่าง

เมื่อนำ 2 มิติ ของวัฒนธรรมองค์การมาไขว้กัน จะได้ “วัฒนธรรมองค์การ” 4 แบบ ตามตารางที่ 1

แผนภาพที่ 1: กรอบคิดค่านิยมเชิงแข่งขัน กับการแยกประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Cameron, 2008: 26)



ประเภทแรก วัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เชิงก๊อ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน และมีน้ำใจแบ่งปันกัน คล้ายๆ กับครอบครัวขยายที่ทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นทำงานเป็นทีม มีฉันทามติ และมีส่วนร่วม ผู้นำมีบทบาทคล้ายกับโค้ช คอยให้คำแนะนำหรือเป็นผู้ปกครอง องค์การยึดโยงเข้าด้วยกันผ่านความจงรักภักดี ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดี และความร่วมมือ สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การสูง องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่พวกเขา เน้นกำลังขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสำเร็จขององค์การวัดจากบรรยากาศภายในและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

ประเภทที่สอง วัฒนธรรมมุ่งการปรับเปลี่ยน (adhocracy culture) องค์การประเภทนี้มีความเป็นพลวัตสูง เน้นความคิดสร้างสรรค์ กล้าได้กล้าเสีย ส่งเสริมนวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการ ผลักดันให้เป็นองค์การระดับแนวหน้าด้านความรู้ใหม่ สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ภาวะผู้นำที่สอดคล้องก็คือ มีวิสัยทัศน์ ค้นหาสิ่งท้าทายใหม่ๆ ชอบเสี่ยง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เป้าหมายขององค์การก็คือ การเติบโตอย่างรวดเร็ว และได้รับทรัพยากรใหม่ๆ วัดความสำเร็จขององค์การจากการผลิตสินค้าและบริการที่เป็นต้นแบบ/ไม่เหมือนใคร

ประเภทที่สาม วัฒนธรรมมุ่งการตลาด (market culture) เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (result-oriented workplace) ลักษณะของผู้นำก็คือ มุ่งมั่นทุ่มเททำงานหนัก มีลักษณะเป็นผู้อำนวยการ มุ่งเน้นการแข่งขัน กล้าได้กล้าเสีย กำหนดเป้าที่สูงพร้อมกับทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้า ดังกล่าว สิ่งที่ยึดโยงสมาชิกเข้าด้วยกันก็คือ การมีเป้าหมายร่วมในการเอาชนะ ความสำเร็จขององค์การวัดจากความสามารถในการขยายตลาด ประสบความสำเร็จในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ราคาหุ้นที่เพิ่มสูงขึ้น และการเป็นผู้นำทางการตลาด

ประเภทสุดท้าย วัฒนธรรมมุ่งการบังคับบัญชา (hierarchy culture) ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ โครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา และระบบที่เป็นทางการ/ไม่ค่อยยืดหยุ่น ผู้นำทำหน้าที่ประสานงาน นักจัดตั้งองค์การ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการที่มีแบบแผนและเป็นมาตรฐาน สิ่งที่คาดหวังในระยะยาวก็คือ องค์การมีเสถียรภาพ มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานเป็นแบบแผนที่สามารถทำนายได้ สิ่งที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกันได้แก่ กฎระเบียบที่เป็นทางการ และนโยบายที่พนักงานทุกคนยึดถือร่วมกัน

Cameron & Quinn มองว่า แต่ละองค์การต่างให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และแต่ละองค์การต่างยึดถือเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จ ที่วางอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรม องค์การที่ไม่เหมือนกัน โดยไม่สามารถกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การประเภทใดเหนือกว่าประเภท

อื่นๆ แต่ประเด็นสำคัญก็คือ องค์การที่ยึดถือวัฒนธรรมประเภทใดประเภทหนึ่งนั้น องค์การสามารถดำเนินงานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมดังกล่าวจนกระทั่งประสบความสำเร็จได้หรือไม่

โดยทั่วไปทุกองค์การต่างมีวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบ แต่จะมีวัฒนธรรมองค์การประเภทหนึ่งที่โดดเด่นและครอบงำเหนือวัฒนธรรมองค์การประเภทอื่นๆ เสมอ โดยมีความเป็นไปได้ที่องค์การหนึ่งๆ จะมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม และมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหลักขององค์การ

โดยทั่วไปพนักงานสามารถระบุได้ถึงวัฒนธรรมองค์การของพวกตน ที่สอดคล้องกับกรอบคิดค่านิยมเชิงแข่งขัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงสามารถสร้างเครื่องมือวัดวัฒนธรรมองค์การ เรียกว่า “เครื่องมือสำหรับประเมินวัฒนธรรมองค์การ” (Organizational Culture Assessment Instrument – เรียกชื่อย่อว่า OCAI) เครื่องมือดังกล่าวมีการนำไปใช้แล้วมากกว่า 10,000 องค์การทั่วโลก ทั้งองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ศูนย์ดูแลสุขภาพ องค์การพัฒนาเอกชน ฯลฯ (Cameron, 2008:11; Cameron & Quinn, 1999: 18–19)

เครื่องมือ OCAI ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ 6 มิติ คือ 1) ลักษณะที่โดดเด่นขององค์การ 2) สไตล์ของผู้นำ 3) การจัดการบุคลากร 4) สิ่งที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน 5) จุดเน้นด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ และ 6) เกณฑ์การประเมินความสำเร็จขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การแต่ละมิติ ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (คะแนนรวมทั้ง 4 ข้อในแต่ละมิติเท่ากับ 100 คะแนน) คำถามแต่ละข้อ (ในมิติเดียวกัน) ต่างระบุถึงวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท ผู้ตอบจะต้องตอบแต่ละมิติทั้ง 4 ข้อ โดยกระจายคะแนนแต่ละข้อตามการประเมินว่าองค์การของตนมีวัฒนธรรมสอดคล้องกับข้อใดในมิติดังกล่าว หากสอดคล้องสูงก็จะให้คะแนนข้อนั้นสูง และหากสอดคล้องต่ำก็จะให้คะแนนต่ำ แต่รวมทั้ง 4 ข้อ (ในมิติเดียวกัน) จะต้องเท่ากับ 100 คะแนน นอกจากนี้ ในการประเมินวัฒนธรรมองค์การแต่ละข้อ จะต้องระบุวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และวัฒนธรรมองค์การที่อยากให้เป็นในอนาคตอีกด้วย

ตารางที่ 1: เครื่องมือการประเมินวัฒนธรรมองค์การ (Cameron, 2008: 29, Cameron & Quinn, 1999: 20–25)

1 ลักษณะที่โดดเด่นขององค์การ	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น
A องค์การเป็นสถานที่พิเศษ คล้ายกับครอบครัวขยาย สมาชิกแบ่งปันสิ่งต่างๆ ต่อกัน		
B องค์การมีพลวัตสูง มีความเป็นผู้ประกอบการ สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง		
C องค์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้งานสำเร็จ สมาชิกให้ความสำคัญกับการแข่งขัน และชอบเสี่ยง		
D องค์การมีความเป็นทางการและมีโครงสร้างชัดเจน มุ่งปฏิบัติตามแบบแผนที่ กำหนด		
รวมคะแนน	100	100

2 ผู้นำองค์การ	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น
A ผู้นำมุ่งเน้นสอนงาน อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้ที่ซอบดูแลเอาใจใส่ พนักงาน		
B ผู้นำมีลักษณะเป็นผู้ประกอบการ เป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลง หรือเป็นคนกล้าได้ กล้าเสีย		
C ผู้นำให้ความสำคัญกับการทำงานหนัก มุ่งแท้จริงจัง หรือเป็นคนที่ชอบการ แข่งขัน		
D ผู้นำเป็นผู้ประสานงาน นักจัดตั้งองค์การ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสิทธิภาพ		
รวมคะแนน	100	100

3 การจัดการบุคลากร	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น
A สไตล์การจัดการ เน้นการทำงานเป็นทีม การแสวงหาฉันทามติ และการมีส่วนร่วม		
B ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนกล้าเสี่ยง มุ่งสร้างนวัตกรรม ยืดหยุ่น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว		
C พนักงานมุ่งทำงานหนัก เน้นการแข่งขัน ขับเคลื่อนโดยมีเป้าหมายชัดเจน มุ่งความสำเร็จ		
D เน้นกำกับติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด จ้างงานระยะยาว และสามารถคาดการณ์ได้		
รวมคะแนน	100	100

4 สิ่งที่ยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น
A องค์การยึดโยงกันด้วยความจงรักภักดี ความไว้วางใจต่อกัน และความผูกพันต่อองค์กร		
B สิ่งยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน คือ การมุ่งนวัตกรรมและการพัฒนา เป็นองค์กรระดับแนวหน้า		
C สิ่งยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน คือ การมุ่งงาน บรรลุเป้าหมาย และขยายตลาดได้อย่างรวดเร็ว		
D องค์การยึดโยงกันด้วย กฎ/ระเบียบ นโยบายที่เป็นทางการ และการดำเนินงานที่ราบรื่น		
รวมคะแนน	100	100

5 จุดเน้นด้านยุทธศาสตร์	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น
A องค์การเน้นการพัฒนาบุคลากร สร้างความไว้วางใจต่อกัน การเปิดกว้าง และมีส่วนร่วม		
B เน้นแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ บรรลุสิ่งท้าทายใหม่ๆ ทดลองสิ่งใหม่ๆ พบโอกาสใหม่ๆ		
C องค์การเน้นเอาชนะการแข่งขัน การวัดความสำเร็จ และการบรรลุเป้าหมาย		
D เน้นสร้างเสถียรภาพ ประสิทธิภาพ การควบคุม และการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น		
รวมคะแนน	100	100

6 เกณฑ์ประเมินความสำเร็จ	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น
A ประเมินความสำเร็จจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำงานเป็นทีม และการดูแลบุคลากร		
B ประเมินจากความไม่เหมือนใคร ผลิตภัณฑ์ที่ใหม่ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์		
C ประเมินจากชัยชนะทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด และเป็นผู้นำด้านการตลาด		
D ประเมินจากประสิทธิภาพ การส่งมอบที่เชื่อถือได้ การดำเนินงานที่ราบรื่น และต้นทุนต่ำ		
รวมคะแนน	100	100

การตอบคำถามใน OCAI จากวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท 6 มิติ รวมคำถามทั้งสิ้น (6 X 4) = 24 ข้อ

ตารางที่ 2: ตัวอย่างการให้คะแนนวัฒนธรรมองค์การ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 250-251)

1	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้		2	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้		3	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้
1A	50	30		2A	40	40		3A	60	40
1B	10	10		2B	10	10		3B	10	20
1C	10	40		2C	20	40		3C	10	20
1D	30	20		2D	30	10		3D	20	20
รวม	100	100		รวม	100	100		รวม	100	100

4	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น		5	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น		6	ที่เป็นอยู่	ที่อยากให้เป็น
4A	40	40		5A	50	40		6A	40	30
4B	10	10		5B	10	10		6B	10	20
4C	10	30		5C	10	40		6C	10	40
4D	40	20		5D	30	10		6D	40	10
รวม	100	100		รวม	100	100		รวม	100	100

สำหรับการประมวลผล สามารถกระทำได้ดังนี้

วัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

$$\begin{aligned}
 &= \frac{1A + 1B + 1C + 1D + 1E + 1F}{6} \\
 &= \frac{50 + 40 + 60 + 40 + 50 + 40}{6} \\
 &= 46.67 \text{ คะแนน}
 \end{aligned}$$

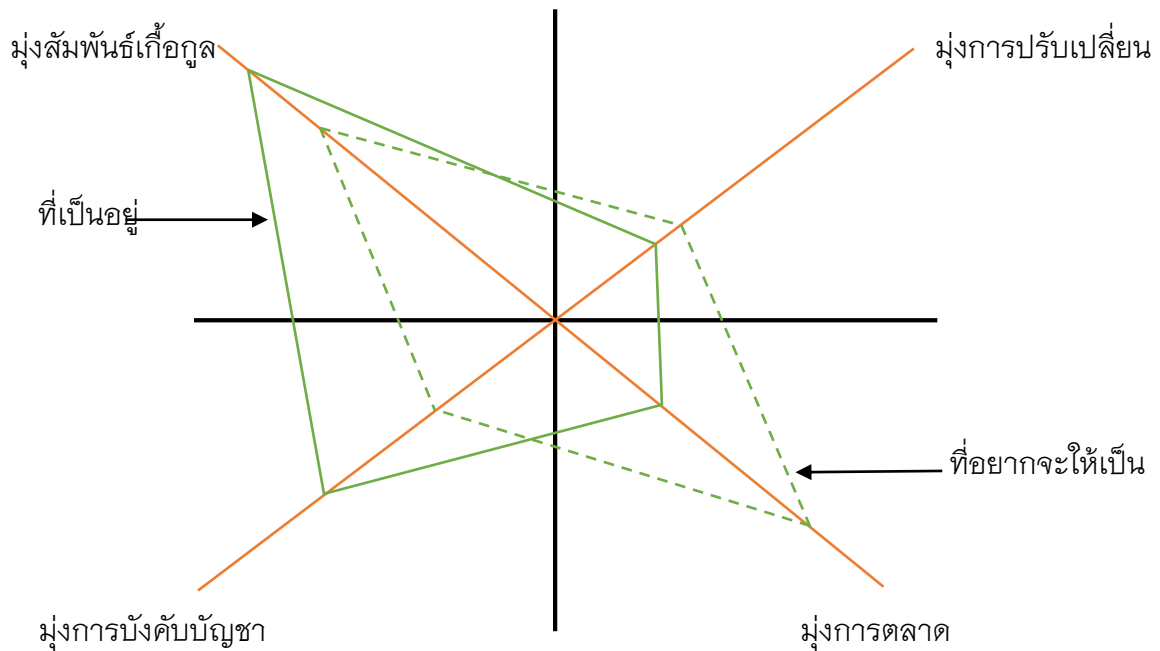
ส่วนวัฒนธรรมประเภทอื่น สามารถคำนวณในลักษณะเดียวกัน จะได้คำตอบดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: การประมวลผลคะแนนวัฒนธรรมองค์การ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 251)

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	ที่อยากจะเป็นในอนาคต
วัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูล	46.67	36.67
วัฒนธรรมมุ่งการปรับเปลี่ยน	10.00	13.33
วัฒนธรรมมุ่งการตลาด	11.67	35.00
วัฒนธรรมมุ่งการบังคับบัญชา	31.66	15.00

หลังจากได้คะแนนของวัฒนธรรมแต่ละประเภทแล้ว นำไปใส่ในกราฟ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2: เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่อยากจะเป็นในอนาคต



กราฟข้างต้นแสดงให้เห็นว่า องค์การที่ทำการศึกษานั้น วัฒนธรรมปัจจุบันให้ความสำคัญกับการ “มุ่งความสัมพันธ์เกื้อกูล” เป็นหลัก รองลงมาคือ “มุ่งการบังคับบัญชา” ส่วนอีก 2 วัฒนธรรมที่เหลือ (คือ “มุ่งการตลาด” และ “มุ่งการเปลี่ยนแปลง”) ถูกกดให้มีความสำคัญน้อย

ในขณะที่สมาชิกต้องการให้วัฒนธรรมแห่งอนาคต หันมาเน้น “มุ่งการตลาด” ให้เด่นชัดมากขึ้น (ควบคู่กับการ “มุ่งความสัมพันธ์เกื้อกูล”) พร้อมๆ กับลดความสำคัญของวัฒนธรรม “มุ่งการบังคับบัญชา” ให้น้อยลง ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะบรรลุผล ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

สำหรับ “การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ” นั้น Cameron & Quinn ยอมรับว่าเป็นประเด็นที่ยากมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่พนักงานยึดถือและปฏิบัติร่วมกันมาเป็นเวลาช้านาน กระนั้นก็ตาม หากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นเป้าหมายที่จำเป็นขององค์การ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยการระดมพนักงานให้มีส่วนร่วมในการผลักดัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จากลักษณะที่เป็นอยู่เดิมในปัจจุบัน ไปสู่ลักษณะที่พึงปรารถนาแห่งอนาคต (Cameron, 2008: 14)

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้: หนึ่ง กำหนดความหมายที่ชัดเจน (clarifying meaning) ผู้นำจะต้องระบุว่า “วัฒนธรรมที่องค์การอยากจะเปลี่ยนคืออะไร” การเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมใหม่ไม่ได้หมายถึงการละทิ้งวัฒนธรรมเดิมไปเสียทั้งหมด แต่หมายถึงการเปลี่ยนจุดเน้นมากกว่า ซึ่งก็คือคำถามที่ว่า “การเปลี่ยนไปสู่อีกรั้ววัฒนธรรมหนึ่ง อะไรคือลักษณะการที่ควรจะเน้น” “อะไรคือลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมใหม่” “ลักษณะการใดที่ควรลดลงและลักษณะการใดที่ควรรักษาไว้” อาทิ ต้องการเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมมุ่งการตลาด จะต้องเปลี่ยนระบบผลตอบแทนและการประเมินผลที่จูงใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานอย่างจริงจัง มีการกำหนดเป้าที่สูงขึ้น เปิดให้พนักงานมีอิสระในการคิด ขณะเดียวกันจะต้องลดวัฒนธรรมมุ่งการบังคับบัญชาลง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องสั่งการให้น้อยลง ควบคุมรายละเอียดให้น้อยลง ลดงานเอกสาร เป็นต้น

สอง กำหนดเรื่องเล่า (identifying stories) การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การสามารถกระทำได้ดีที่สุดโดยผ่านเรื่องเล่า ระบุเหตุการณ์เชิงบวกในอดีตที่สะท้อนค่านิยมหลักที่พึงปรารถนา สอดคล้องกับวัฒนธรรมแห่งอนาคตที่อยากจะเป็น เหตุการณ์ดังกล่าวควรเป็นเรื่องจริงที่มีการเล่าสู่กันฟัง อันจะส่งผลให้พนักงานมองเห็นภาพ เข้าใจ และยอมรับได้ง่าย ขณะเดียวกันพวกเขาจะเกิดความวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นน้อยลง อาทิ โครงการขยายตลาดสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่เมื่อ 2 ปีมาแล้วที่ประสบความสำเร็จ โดยเปิดให้พนักงาน 5 คนร่วมกันดำเนินงานอย่างอิสระ เป็นต้น

สาม กำหนดแผนยุทธศาสตร์ (determining strategic initiatives) ประกอบด้วยกิจกรรมที่กำลังจะเริ่ม กิจกรรมที่ต้องหยุด และกิจกรรมที่ต้องการขยาย เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมหลัก องค์การส่วนใหญ่ประสบปัญหาอย่างมากในการยุติสิ่งที่เคยปฏิบัติและสืบทอดกันมา การหยุดสิ่งที่เคยทำเป็นเรื่องยากกว่าการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ดังนั้นการระบุสิ่งที่ต้องการยกเลิกจึงสำคัญ พร้อมทั้งระบุว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร อะไรคือทรัพยากรใหม่ที่จะต้องใช้ อะไรคือระบบและกระบวนการที่ต้องออกแบบใหม่เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อะไรคือสมรรถนะหลักขององค์การที่จะต้องเพิ่ม

สี่ ระบุชัยชนะเล็กๆ (identifying small win) เปลี่ยนสิ่งที่ยาก เมื่อบรรลุผลก็จะเผยแพร่ออกไป หลังจากนั้นค้นหางานง่าย ๆ ขึ้นต่อไป แล้วลงมือทำพร้อมกับเผยแพร่ ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ การบรรลุผลในแต่ละงานแม้ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ แต่ชัยชนะเล็กๆ แต่ละครั้งสามารถสร้าง “พลังการขับเคลื่อน” (momentum) ไปในทิศทางที่ต้องการได้ รวมทั้ง

ยังสามารถยับยั้งพลังต่อต้านจากพนักงาน นอกจากนี้การบรรลุผลเล็กๆ จะทำให้เกิด “ผลกระทบจากการทำตามคนอื่น” (bandwagon effect) เมื่อมีผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น

ห้า สร้างตัวชี้วัด ทำการวัด และหาคะแนนที่ต้องการไปให้ถึง (craft metrics, measures, and milestones) องค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงก็คือ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ สิ่งที่ต้องการวัด วิธีวัด และระยะเวลาในการวัดความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งออกแบบระบบการเก็บข้อมูลตามกรอบเวลาของการประเมิน ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีควรมีไม่กี่ตัวเพื่อจะได้ไม่ยุ่งยาก ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับการกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และเผยแพร่ให้พนักงานรับทราบเพื่อจะได้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

หก การสื่อสารและสัญลักษณ์ (communication and symbols) แนวนอนที่สุด การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมักเกิดขึ้นภายในองค์การเสมอ เมื่อพื้นที่ที่คุ้นเคยของพวกเขาต้องเปลี่ยนไป เมื่อเป็นเช่นนั้น การสื่อสารถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้สามารถเอาชนะต่อกระแสต่อต้านได้ พร้อมกับเปลี่ยนพนักงานให้หันมาสนับสนุน และร่วมผลักดันการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารไปยังพนักงานถึงเหตุผล ความจำเป็น และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนสุดท้าย การพัฒนาภาวะผู้นำ ((leadership development) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ผู้นำฯ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง โดยแต่ละขั้นตอนจะต้องมีเจ้าภาพที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุนี้จึงต้องมอบหมายให้ผู้เป็นเจ้าของงานดำเนินการอย่างรับผิดชอบ นอกจากนี้จะต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งมีการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำรุ่นใหม่อย่างจริงจัง

2 วัฒนธรรม 3 ระดับ กับการจัดการเปลี่ยนแปลง: E. H. Schein

นักคิดที่มีชื่อเสียงคนต่อมา คือ Edgar H. Schein เขามองว่า “วัฒนธรรม” มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ หนึ่ง การมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง (Structural Stability) วัฒนธรรมมีลักษณะติดตรึง/ฝังแน่นจนกลายเป็น DNA ของสังคม (cultural DNA) เมื่อสมาชิกยึดมั่น ผูกพัน และก่อรูปอัตลักษณ์ที่มั่นคง เมื่อสมาชิกรุ่นเก่าจากไป แต่วัฒนธรรมยังคงผลิตซ้ำต่อมาได้ ลักษณะฝังแน่นของวัฒนธรรมดังกล่าวส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนอย่างยิ่ง

สอง วัฒนธรรมมีความลึก (depth) เนื่องจากวัฒนธรรมบางส่วนมีลักษณะนามธรรม จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น แต่สมาชิกปฏิบัติจนเคยชิน กระทำอย่างอัตโนมัติ ไร้สำนึก อาทิ หน่วยงานบางแห่ง หัวหน้ามักออกคำสั่งให้ลูกน้องปฏิบัติตาม (โดยไม่ได้แย้ง) พฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากวัฒนธรรมส่วนที่เรียกว่า “ฐานคติที่อยู่ระดับลึก” (underlying basic assumptions) ที่มองหัวหน้าในฐานะผู้สูงศักดิ์และความสามารถสูง ในขณะที่ลูกน้องเป็นผู้ต่ำต้อยและความรู้้น้อย ลูกน้องที่ดีต้องเชื่อฟัง อ่อนน้อม และให้ความเคารพต่อหัวหน้าของตน เป็นต้น

สาม วัฒนธรรมมีความกว้าง (breadth) เนื่องจากวัฒนธรรมครอบคลุมการทำหน้าที่ทุกๆ ด้านขององค์การ ทั้งในแง่ของการจัดระเบียบภายใน (อาทิ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ อัตลักษณ์ร่วม ฯลฯ) และการจัดการเพื่อปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (อาทิ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ การประเมินผลการดำเนินงาน การกำกับติดตาม และการพัฒนา ฯลฯ)

สี่ วัฒนธรรมมีลักษณะเป็นแบบแผนหรือบูรณาการ (patterning or integration) วัฒนธรรมมีกลไกการผลิตซ้ำเพื่อให้สภาวะเดิมซ้ำเคลื่อนอย่างต่อเนื่องโดยผ่านระบบ โครงสร้าง ขั้นตอนการทำงาน พิธีกรรม ค่านิยม และพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งยึดโยงเข้าด้วยกันทั้งหมด แบบแผนที่บูรณาการดังกล่าวจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นระเบียบ คาดการณ์ได้ถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และไม่วิตกกังวล

กล่าวได้ว่า “วัฒนธรรม” มีความซับซ้อนและมีรูปแบบที่หลากหลาย ประกอบด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรม/จับต้องได้ ไปจนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรม/จับต้องไม่ได้ ซึ่ง Schein ได้จำแนก “วัฒนธรรม” ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับแรก สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ รู้สึกได้ และสัมผัสได้ อาทิ การตกแต่งห้องทำงาน เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ ภาษา ศิลปะ สไตล์การแต่งกาย การแสดงออกทางอารมณ์ โครงสร้างการบริหาร ระเบียบข้อบังคับ พิธีกรรม (rituals) การประกอบพิธี (ceremonies) และเรื่องเล่าต่างๆ แม้ว่าคนนอกสามารถเห็นได้ แต่การทำความเข้าใจต่อความหมายของสิ่งประดิษฐ์ตามสายตาคนนอก (etic) อาจผิดพลาด (Schein, 2017: 17–18) ด้วยเหตุนี้ นักมานุษยวิทยา จึงมีธรรมเนียมในการศึกษาวัฒนธรรมของชนพื้นเมือง โดยเข้าไปฝังตัวอยู่ในชุมชนเป็นเวลายาวนาน เพื่อปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดจนสามารถเข้าใจความหมายต่างๆ จากทัศนะของคนใน (emic)

ระดับที่สอง ค่านิยมและความเชื่อที่ยอมรับร่วมกัน (espoused beliefs and values) เป็นความคิดนามธรรมที่สมาชิกยึดถือร่วมกันอย่างรู้สำนึกและผ่านการคิดไตร่ตรอง อาทิ อะไรคือเหตุผล

หมายที่ระบุถึงความสำเร็จ ควรทำอะไรเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและอะไรไม่ถูกต้อง อะไรคือสิ่งที่พึงปรารถนาและอยากจะทำ ฯลฯ ความเชื่อบางอย่างพิสูจน์ไม่ได้หรือยังไม่ได้พิสูจน์ว่าเป็นจริง แต่พนักงานก็ยังยึดถือ ร่วมกัน และมีการแข่งขันต่อผู้ที่ละเมิดเพื่อให้ทุกคนคล้อยตามและห้ามทำทลาย (Schein, 2017: 19–21) ความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้อยู่ในรูปของวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ หรือปรัชญาขององค์การ มีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งอาจขัดแย้งกันเอง (อาทิ ค่านิยมการทำงานเป็นทีม แต่มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หรือบริษัทักษ์ใหญ่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ยังเน้นกำไรสูงสุดโดยการเอาเปรียบลูกค้า เป็นต้น) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงเป็นการยากที่จะศึกษาวัฒนธรรมขององค์การในภาพรวมทั้งระบบ เว้นแต่พยายามทำความเข้าใจค่านิยมและความเชื่อเป็นรายประเด็น น่าจะเป็นไปได้มากกว่า

ระดับที่สาม ฐานคติพื้นฐานที่อยู่ระดับลึก (underlying basic assumptions) หมายถึง วัฒนธรรมที่เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ โดยสมาชิกยึดถือ/ปฏิบัติกันเป็นอาจิม จนกลายเป็นการกระทำอย่างอัตโนมัติและไม่ต้องคิดไตร่ตรอง วัฒนธรรมในระดับลึกเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาที่ได้ผล อันก่อให้เกิดการกระทำซ้ำเป็นเวลานาน จนกระทั่งลืมไปแล้วว่าทำไมจึงต้องปฏิบัติเช่นนั้น (Schein, 2017: 21–22) อาทิ การประชุมทุกครั้งที่พบว่าผู้อำนวยการพูดคนเดียว ในขณะที่พนักงานกว่า 10 คนนั่งเงียบ “ฐานคติระดับลึก” ที่อยู่เบื้องหลังก็คือ การมองว่าพนักงานที่ดีต้องอ่อนน้อมและให้เกียรติผู้อำนวยการที่มีสถานะและความรู้สูงกว่า การแสดงความคิดเห็นของพนักงานเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ถือว่าอวดรู้และยกตนขึ้นเสมอกับผู้อำนวยการ ทางเลือกที่ดีก็คือ “การนั่งเงียบๆ และตั้งใจฟัง” ด้วยท่าทีอ่อนน้อม เพื่อรักษาพื้นที่ปลอดภัย ปลอดภัย และไม่ต้องวิตก ซึ่งพนักงานปฏิบัติเช่นนี้มาเป็นเวลานาน จนกลายเป็นพฤติกรรมอัตโนมัติ เป็นปกติธรรมดา และไม่ต้องมีคำอธิบาย อย่างไรก็ตาม พนักงานยึดติดต่อพฤติกรรมดังกล่าวจนกระทั่งฝังแน่นอยู่ในจิตใต้สำนึกของพวกเขา ทำให้การเปลี่ยนแปลง “ฐานคติระดับลึก” เป็นสิ่งที่ยากมาก

“ฐานคติระดับลึก” เกี่ยวข้องกับความคิดพื้นฐานอันเป็นข้อสรุปที่ได้รับจากการเรียนรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ธรรมชาติของสังคม พื้นฐานความสัมพันธ์ทางสังคม คุณค่าของความเป็นส่วนตัว ความเชื่อเกี่ยวกับศักยภาพของคน ฯลฯ วัฒนธรรมระดับลึกดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการก่อรูป “อัตลักษณ์” (identities) และ “การตระหนักในคุณค่าแห่งตน” (self-esteem) (Schein, 2017: 23) นอกจากนี้ “ฐานคติระดับลึก” ยังทำหน้าที่สำคัญในการชี้แนะว่าเราควรให้ความสนใจอะไร สิ่งดังกล่าวมีความหมายอย่างไร เราควรตอบสนองทางด้านอารมณ์ต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร ฯลฯ

ตารางที่ 4: วัฒนธรรม 3 ระดับ (Schein, 2017: 18)

ระดับของวัฒนธรรม	ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม
ระดับที่ 1: สิ่งประดิษฐ์	-เป็นกระบวนการและโครงสร้างที่มองเห็นได้ และรับรู้ได้ -เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ -เป็นสิ่งที่ยากสำหรับคนนอกที่จะถอดรหัสหรือแปลความหมาย
ระดับที่ 2: ความเชื่อและค่านิยมที่ยอมรับร่วมกัน	-เป็นอุดมคติ เป้าหมาย ค่านิยม ความปรารถนาที่อยากจะบรรลุ -เป็นอุดมการณ์ -เป็นการอ้างอิงเหตุผลเพื่อให้เกิดความชอบธรรม (rationalization) -อาจสอดคล้อง (หรือไม่สอดคล้อง) กับพฤติกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ก็ได้
ระดับที่ 3: ฐานคติพื้นฐานที่อยู่ระดับลึก	-เป็นความเชื่อและค่านิยมที่เกิดขึ้นอย่างไร้สำนึก หรือเกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติ -เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรม การรับรู้ ความคิด และความรู้สึก

เมื่อสมาชิกสามารถพัฒนาและบูรณาการ “ชุดของฐานคติระดับลึก” เข้าด้วยกัน จะทำให้เกิด “โลกทางความคิด” (thought world) ซึ่งสมาชิกจะเกิดความรู้สึกปลอดภัยและอบอุ่นใจเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ยึดถือ “โลกทางความคิด” แบบเดียวกัน ในทางตรงข้าม เขาจะรู้สึกอึดอัดใจเมื่ออยู่ใกล้คนที่ “โลกทางความคิด” แตกต่างออกไป เนื่องจากการรับรู้ ทัศนคติ และความคาดหวังต่อสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน (Schein, 2017: 22)

Edgar H. Schein (2017: 271-294) ได้วิจารณ์การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเหล่านักวิชาการด้านการบริหารจัดการส่วนใหญ่ในขณะนั้น (อาทิ Kim S. Cameron & Robert E. Quinn) ที่วางอยู่บนปรัชญาแบบปฏิฐานนิยม (positivism) แนวทางการศึกษาดังกล่าวมีลักษณะสำคัญดังนี้: หนึ่ง นักปฏิฐานนิยม มองว่า ชุดของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแห่ง มีลักษณะเชื่อมโยง หนุนเสริม และบูรณาการเข้าด้วยกัน เมื่อนักวิชาการพยายามทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์การใด องค์การหนึ่ง จึงมีความจำเป็น (และเป็นไปได้) ที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม หรือศึกษาทุกแง่มุมของวัฒนธรรมในองค์การ เพื่อให้เห็นภาพรวม

สอง แต่ละองค์การต่างมี “ชุดของวัฒนธรรมองค์การ” เป็นของตนเอง ซึ่งไม่เหมือนกับวัฒนธรรมขององค์การอื่นโดยทั่วไป “ชุดของวัฒนธรรมองค์การ” มีตรรกะที่เชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียว เมื่อเป็นเช่นนี้จึงสามารถจำแนกประเภท (รวม 4 ประเภท) ของวัฒนธรรมองค์การได้

สาม การจำแนกประเภทของวัฒนธรรม มีลักษณะเป็น “แบบอุดมคติ” (ideal type) ซึ่งองค์การทุกหนทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมประเภทหนึ่ง (จาก 4 ประเภท) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงสามารถทำการศึกษาแต่ละองค์การได้ว่า มีวัฒนธรรมอยู่ในประเภทใด (หรือวัฒนธรรมประเภทใดครอบงำ) โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

สี่ เมื่อทราบว่าองค์การที่ศึกษา มีวัฒนธรรมอยู่ในประเภทใด และปรารถนาจะให้เป็นประเภทใดในอนาคต ผู้บริหารสามารถจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวได้ (แม้ Cameron & Quinn จะยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยากก็ตาม)

แนวคิดของ Schein ซึ่งวางอยู่บนฐานทางปรัชญาการตีความ (interpretivism) เขาไม่เห็นด้วย และได้วิจารณ์ Cameron & Quinn ไว้ดังนี้: หนึ่ง วัฒนธรรมองค์การมีความซับซ้อน กว้าง ลึก หลายระดับ และบ่อยครั้งที่ขัดแย้งกันเอง จึงไม่อาจมองวัฒนธรรมองค์การที่บูรณาการเป็นชุดเดียว (เป็นเนื้อเดียว) ในภาพรวมได้

สอง การจำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท มีจุดอ่อน เพราะทำให้วัฒนธรรมที่ซับซ้อน กว้าง ลึก และมีหลายระดับ อยู่ในรูปแบบง่ายๆ โดยลดทอนรายละเอียดและประเด็นหลักออกไปจำนวนมาก

สาม การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม เข้าถึงวัฒนธรรมองค์การได้เฉพาะสิ่งประดิษฐ์และค่านิยม/ความเชื่อที่ยอมรับร่วมกัน แต่ไม่สามารถเข้าถึง “ฐานคิดระดับลึก” ซึ่งเป็น DNA ของวัฒนธรรมได้

สี่ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลงไปฝังตัวอยู่ในองค์การนั้น เพื่อจะได้ปฏิสัมพันธ์กับเจ้าของวัฒนธรรมเป็นเวลานานพอสมควร (เชกเช่นนักมานุษยวิทยา) ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่นักวิจัยจะสามารถทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ และช่วยเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การโดยใช้เวลาเพียงช่วงสั้นๆ

Schein มองว่า การทำความเข้าใจ “วัฒนธรรมองค์การ” ทุกแห่งทุกมุม นอกจากเป็นไปได้แล้ว ยังไม่จำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้นอีกด้วย ดังนั้นนักวิจัยที่เป็นคนนอก จึงควรศึกษาเฉพาะบางแง่มุมหรือบางประเด็นของวัฒนธรรม ศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การก็น่าจะเพียงพอ โดยต้องยอมรับความจริงที่ว่า มีแต่บุคคลากรภายในเท่านั้นที่เข้าใจถึงวัฒนธรรมของพวกเขาได้เป็นอย่างดี ส่วนนักวิจัยที่เป็นคนนอก ไม่สามารถเข้าใจวัฒนธรรมองค์การโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เพียงไม่กี่ชั่วโมงได้

ยิ่งไปกว่านั้น การทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมในระดับ “ฐานคิดระดับลึก” ที่ฝังแน่นอย่างไร ล่ามก็อยู่ในตัวของพนักงาน ซึ่งคนนอกมีอาจเข้าถึงได้อย่างแน่นอน ขณะเดียวกัน พนักงานก็มีอาจถึง “ฐานคิดระดับลึก” ออกมาให้ปรากฏได้ด้วยตัวของพวกเขาเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ Schein จึงเสนอให้ใช้ “กระบวนการประเมินวัฒนธรรมเชิงคุณภาพด้วยสานเสวนา” (dialogic qualitative culture assessment process) ซึ่งดำเนินการโดย “คนนอก” ทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (facilitator) ในการช่วยบุคลากรในองค์การให้สามารถถึง “ฐานคิดระดับลึก” ออกมาให้ปรากฏชัดแจ้ง กระบวนการดังกล่าวอยู่ในรูป “การประชุมเชิงปฏิบัติการ” ซึ่งใช้เวลา 1 วัน

ประเด็นที่จะต้องเน้นย้ำก็คือ “ผู้อำนวยความสะดวก” จะต้องยอมรับความจริงที่ว่า เขามีได้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การที่ทำการประเมินแต่ประการใด ผู้รู้ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การก็คือ บุคลากรภายใน ส่วน “ผู้อำนวยความสะดวก” เป็นแต่เพียงผู้ช่วยเหลือทางเทคนิค และช่วยสร้างบริบทที่เอื้อต่อพนักงานในการเชื่อมโยง “สิ่งประดิษฐ์” ไปสู่ “ค่านิยมร่วม” และเชื่อมโยงต่อไปยัง “ฐานคิดระดับลึก”

“การประเมินวัฒนธรรมเชิงคุณภาพด้วยสานเสวนา” เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นขณะที่โครงการเปลี่ยนแปลงองค์การกำลังดำเนินไป โดยผู้บริหารต้องการทราบว่า “ประเด็นทางวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีอะไรบ้าง” ซึ่งก่อนจัดกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ผู้บริหารต้องทราบเป็นอย่างดีว่า “เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร” หลังจากนั้นจึงเชิญ “ผู้อำนวยความสะดวก” มาจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์ “เพื่อต้องการทราบว่าวัฒนธรรมอะไรบ้างที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง”

Schein (2017: 302–307) ได้เสนอ “กระบวนการประเมินวัฒนธรรมเชิงคุณภาพด้วยสานเสวนา” ในรูปแบบของการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำแนกออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

หนึ่ง ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง (obtain top leadership commitment) การพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การอะไรที่เอื้ออำนวย/เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ถือว่าเป็นประเด็นสำคัญ เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำระดับสูงขององค์การจะต้องรับทราบ และสนับสนุนการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างจริงจัง

สอง คัดเลือกกลุ่มที่จะทำการประเมินตนเอง (select groups for self-assessment) “ผู้อำนวยความสะดวก” ซึ่งเป็นคนนอก ทำงานร่วมกับผู้นำองค์การในการคัดเลือกผู้เข้าร่วม โดยสมาชิกที่เหมาะสมมีจำนวน 3–30 คน

สาม คัดเลือกสถานที่สำหรับการประเมินตนเอง (select an appropriate setting for the group self-assessment) ห้องประชุมควรแยกเป็นอิสระ ขนาดเหมาะสม มีสิ่งอำนวยความสะดวกจัดที่นั่งเป็นวงกลมเพื่อกระตุ้นมีส่วนร่วมของสมาชิก มีอุปกรณ์ที่ต้องใช้ พนักห้องโดยรอบควรมีที่แขวนกระดานฟลิปชาร์ต และมีห้องขนาดเล็กสำหรับการประชุมกลุ่มย่อย

สี่ อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่ม (explain the purpose of the group meeting) การประชุมเริ่มต้นด้วยผู้นำองค์กรกล่าวถึงความเป็นมาของโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การ และปัญหาที่คาดว่าจะประสบอันเป็นเหตุผลสำคัญของการประชุมเชิงปฏิบัติการ พร้อมกับแจ้งวัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่ม หลังจากนั้นจึงแนะนำตัวผู้อำนวยความสะดวก (ใช้เวลาประมาณ 15 นาที)

ห้า ทำความเข้าใจถึงวิธีคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม (understand how to think about culture) ผู้อำนวยความสะดวกบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 3 ระดับ คือ 1) สิ่งประดิษฐ์ 2) ค่านิยม/ความเชื่อที่ยอมรับ และ 3) ฐานคติระดับลึก รวมทั้งการตกผลึกของวัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่ในอดีตที่ก่อรูปเป็นความเชื่อ และฐานคติระดับลึกที่ยึดถือร่วมกัน (ใช้เวลา 15 นาที)

หก ดึงเอาคำอธิบายเกี่ยวกับ “สิ่งประดิษฐ์” ออกมา (elicit descriptions of the artifacts) ผู้อำนวยความสะดวกพยายามค้นหาสิ่งประดิษฐ์ โดยให้พนักงานที่มีอายุน้อยเป็นผู้ระบุว่า “เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การแห่งนี้ มีสิ่งใดบ้างที่ท่านรู้สึกชอบ และมีสิ่งใดน่าสนใจที่สุด” (อาทิ การแต่งกาย การตรงต่อเวลา การแสดงออกทางอารมณ์ การให้รางวัลและการลงโทษ การจัดการความขัดแย้ง การตกแต่งสถานที่ ฯลฯ) ทุกๆ คำตอบจะถูกบันทึกลงในกระดานฟลิปชาร์ต (ใช้เวลา 60 นาที)

เจ็ด ระบุค่านิยมที่ยอมรับ (identify espoused values) ในขณะที่คำถามสำหรับดึง “สิ่งประดิษฐ์” ออกมา คือ “เกิดอะไรขึ้นในองค์การแห่งนี้” ส่วนคำถามที่ต้องการทราบ “ค่านิยมที่ยอมรับ” ได้แก่ “ทำไมท่านจึงทำในสิ่งที่ท่านทำ” โดยผู้อำนวยความสะดวกหยิบเอา “สิ่งประดิษฐ์” ที่เขียนอยู่ในฟลิปชาร์ต ขึ้นมาถามถึงเหตุผลที่ทำให้เช่นนั้น เมื่อได้รับคำตอบเกี่ยวกับค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ก็จะเขียนลงในฟลิปชาร์ตที่แยกต่างหาก (15-30 นาที)

แปด ระบุฐานคติระดับลึกที่ยึดถือร่วมกัน (identify shared underlying assumptions) ตรวจสอบว่า “ค่านิยมร่วม” ที่เขียนบนฟลิปชาร์ตนั้น สามารถอธิบายเชื่อมโยงสู่ “สิ่งประดิษฐ์” ได้หรือไม่ หรือมี “สิ่งประดิษฐ์” ใดที่ไม่สามารถอธิบายโดย “ค่านิยมร่วม” หรือมี “ค่านิยมร่วม” ใดที่

ขัดแย้งกับ “สิ่งประดิษฐ์” นอกจากนี้ยังมีวิธีที่ง่าย โดยถามสมาชิกว่า “โครงสร้าง” และ “กระบวนการ” ที่พวกเขาใช้นั้น มีความสอดคล้องกับ “ค่านิยมร่วม” หรือไม่ การอภิปรายดังกล่าว จะทำให้ได้รับ “ฐานคิดระดับลึก” แล้วนำมาเขียนในฟลิปชาร์ตที่แยกต่างหาก (ใช้เวลา 15-30 นาที)

เก้า ระบุวัฒนธรรมที่เกื้อหนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (identify cultural aids and hindrance) เริ่มต้นด้วยการทบทวนเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยตอบคำถามที่ว่า “อะไรคือสิ่งที่องค์การต้องการจะทำ” “ในการลงมือทำให้บรรลุผลนั้น เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง” และ “วัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว อย่างไรบ้าง” (ใช้เวลา 30-60 นาที)

สิบ ทำการตัดสินใจถึงขั้นตอนที่จะดำเนินการต่อไป (make decisions on next steps) เป้าประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็คือ การระบุว่าสิ่งที่ทำในขั้นตอนต่อไปคืออะไร โดยทุกคนเห็นพ้อง ต้องกันว่า “ฐานคิดระดับลึก” ที่สำคัญและยึดถือร่วมกันนั้น มีนัยสำคัญต่อสิ่งที่องค์การต้องการจะ ทำต่อไปอย่างไรบ้าง (ใช้เวลา 30 นาที)

การประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว มีประโยชน์ในแง่ที่ทำให้ได้รับแนวคิดบางอย่างที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นทางวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การ อย่างไรก็ตาม แม้ทราบถึงวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่สามารถ เสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมดังกล่าวได้ตรงๆ (Schein, 2017: 306-307)

Schein เชื่อว่า “ในช่วงก่อตั้งองค์การใหม่ๆ ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การได้ สามารถผลักดันให้วัฒนธรรมปรับตัวไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้ แต่เมื่อวัฒนธรรมตกผลึกจนกระทั่ง สามารถผลิตซ้ำตัวมันเองได้อย่างมั่นคงแล้ว การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยากมาก (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลง “ฐานคิดระดับลึก”) ซึ่งอาจต้องใช้เวลาหลายปีจึงจะสามารถ เปลี่ยนได้” (Schein, 2017: 316)

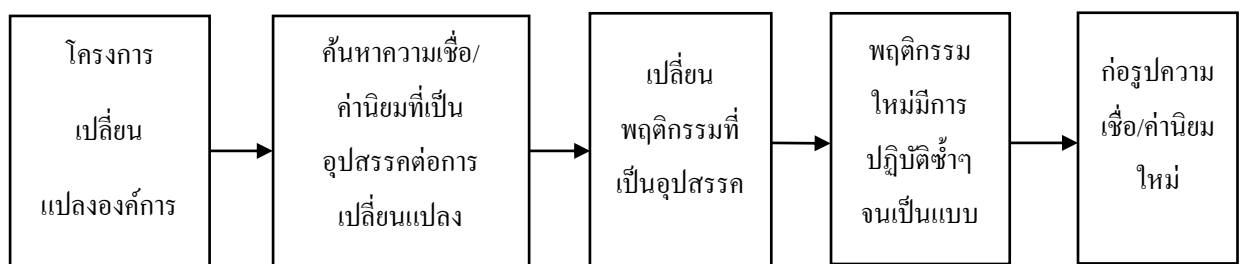
ประเด็นที่ Schein เน้นย้ำก็คือ หนึ่งใน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ไม่สามารถเปลี่ยน วัฒนธรรมทุกแง่มุมทั้งหมดทั้งองค์การได้ แต่ควรเปลี่ยนเฉพาะบางประเด็นของวัฒนธรรมเท่านั้น โดย การตอบคำถามว่า “ประเด็นอะไรที่จะต้องเปลี่ยน” และ “ทำไมจึงเปลี่ยน” (Schein, 2017: 320)

สอง Schein เสนอให้เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลง “พฤติกรรม” (มิใช่เปลี่ยนวัฒนธรรม) เขา มองว่า การเปลี่ยนแปลงค่านิยม/ความเชื่อเป็นสิ่งที่ยากและมักจะล้มเหลว ดังนั้นจึงควรหันมาเปลี่ยน

พฤติกรรมก่อน เมื่อพฤติกรรมใหม่มีการกระทำซ้ำๆ เป็นเวลาเนิ่นนานพอสมควร ก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ/ค่านิยมในที่สุด (Schein, 2017: 332)

ตัวอย่าง แบบแผนการประชุมที่ปฏิบัติกันมาช้านานของหน่วยราชการแห่งหนึ่งก็คือ ประธานมักพูดคนเดียว ส่วนลูกน้องนั่งเงียบ เว้นแต่ถูกถามในประเด็นที่ตนรับผิดชอบ (ก็จะตอบสั้นๆ) ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากฐานคติระดับลึกที่ยึดถือกันมานานว่า “หัวหน้าย่อมรู้ดี/รู้ทุกเรื่อง และเป็นผู้ที่ลูกน้องให้ความเคารพ” ในขณะที่การแสดงความเห็นในที่ประชุมย่อมหมายถึงการยกตนขึ้นตีเสมอ และไม่อ่อนน้อมต่อหัวหน้า ด้วยเหตุนี้ลูกน้องจึงเลือกที่จะนั่งเฉยๆ ในที่ประชุม ซึ่งทำให้พวกเขารู้สึกปลอดภัย ไม่ถูกกดดัน ขณะเดียวกันก็ยังทำให้การประชุมจบลงได้โดยไม่มีปัญหา จนกระทั่งหัวหน้าคนใหม่เข้ามารับตำแหน่ง เขาต้องผิดหวังเมื่อพบว่าพนักงานส่วนใหญ่นั่งเงียบในที่ประชุม สิ่ง que หัวหน้าคนใหม่ต้องการคือ บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่กระตือรือร้น โดยเขาชักจูง/โน้มน้าวให้พนักงานแสดงความคิดเห็น แต่ต้องผิดหวังเมื่อพบว่าทุกคนยังคงนั่งเงียบอยู่เช่นเดิม (การเปลี่ยนค่านิยมที่ล้มเหลว) ในที่สุดหัวหน้าได้หันมาเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการประชุม โดยตัวเขาเองพูดน้อยลง พร้อมกับตั้งคำถามที่ไม่ยากเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนได้คิดและตอบ โดยหัวหน้าแสดงให้เห็นว่า เขาตั้งใจฟังความเห็นของพนักงานทุกคน ใครตอบผิดไม่ถูกต้องว่า ในขณะที่คนตอบถูกจะได้รับคำชม บรรยากาศการประชุมในลักษณะดังกล่าวดำเนินไปเพียงไม่กี่ครั้ง ทำให้พนักงานเริ่มค้นพบว่า “พวกเขามีได้มีสมองที่ว่างเปล่า แต่มีความรู้มากมาย” ขณะเดียวกันก็มองว่า “การแสดงความเห็นในที่ประชุมมิได้หมายถึง การแข่งกร้าวต่อหัวหน้า” ในทางตรงข้าม “การแลกเปลี่ยนในที่ประชุมนอกจากจะมีประโยชน์แล้ว ยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลที่มีคุณค่า และการพูดที่หัวหนารับฟังบ่อยๆ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง” ตัวอย่างข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อ/ค่านิยม ในทางตรงข้าม การริเริ่มด้วยการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ/ค่านิยม (ที่คาดว่าจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม) นั้น มักไม่ประสบความสำเร็จ

แผนภาพที่ 3: การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความเชื่อ/ค่านิยม (Schein, 2017: 338)



3 หกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงจากส่วนรอบข้าง: Beer, Eisenstat & Spector

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรมจากบนลงล่าง พวกเขามีความเห็นคล้ายๆ กับ Edgar H. Schein ที่มองว่า การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากการเปลี่ยนบริบทของการทำงานและเปลี่ยนพฤติกรรมก่อน (หลังจากนั้น จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมตามมา) นักวิชาการกลุ่มนี้ได้แก่ M. Beer, R. A. Eisenstat & B. Spector (2011) ในผลงานที่มีชื่อเสียง คือ “Why Change Programs don’t Produce Change” พวกเขามองว่าการจัดการเปลี่ยนแปลงในสหรัฐอเมริกาที่ผ่านมาส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จจากความล้มเหลว เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมองค์การขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์การ ที่กำหนดจากผู้บริหารในสำนักงานใหญ่สั่งการจากบนลงล่าง เผยแพร่ถ้อยแถลงพันธกิจใหม่ ออกแบบโครงสร้างใหม่ สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ เปลี่ยนระบบค่าตอบแทนใหม่ อบรมผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำการสำรวจการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานทุกๆ 3 เดือน (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 177-184) แต่ทุกๆ สิ่งกลับประสบปัญหาและไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลได้

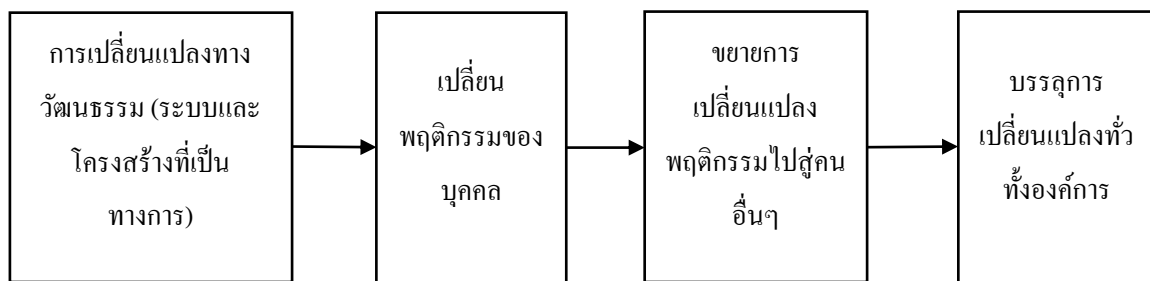
องค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ต่างมีแนวคิดอย่างง่าย ๆ ว่า เมื่อองค์การไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ จึงจำเป็นต้องพลิกโฉมครั้งใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การขนาดใหญ่ที่มีความเป็นราชการ จำเป็นต้องเปลี่ยนให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (learning organization) โดยการกระจายอำนาจ ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและกฎระเบียบให้น้อยลง เปลี่ยนจากการทำงานประจำของแต่ละคนไปเป็นการทำงานเป็นทีม ฯลฯ

การเปลี่ยนโฉมองค์การดังกล่าว วางอยู่บนฐานคติ 2 ประการ คือ 1) การประกาศแผนการเปลี่ยนโฉมทั่วทั้งองค์การ ทั้งเปลี่ยนถ้อยแถลงพันธกิจ เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จัดฝึกอบรม ทำวงจรรคุณภาพ (quality circles) สร้างระบบจ่ายค่าตอบแทนใหม่ ฯลฯ โดยคาดว่าแผนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การตามต้องการ และ 2) ผู้นำ คาดว่า ระบบใหม่ กระบวนการใหม่ กฎระเบียบใหม่ และโครงสร้างใหม่ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงาน (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 178)

แท้จริงแล้ว แนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ตกอยู่ใน “มายาภาพของการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนดจากเบื้องบน” (the fallacy of programmatic change) ซึ่งวางอยู่บนความเชื่อที่ว่า “ความรู้และทัศนคติ เป็นปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น ในการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล จำเป็นต้องเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมก่อน และการเปลี่ยนพฤติกรรมของหลายๆ คน ก็จะนำไปสู่

การเปลี่ยนองค์การในที่สุด” กล่าวเชิงเปรียบเทียบได้ว่า “หากสามารถเปลี่ยนความเชื่อทางศาสนาได้สำเร็จ ก็จะไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างแน่นอน” (Once people get religion, changes in their behavior will surely follow.) (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 182) แต่น่าเสียดายที่แนวคิดดังกล่าวไม่สามารถนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สำเร็จได้

แผนภาพที่ 4: มายาภาพของการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนดจากส่วนกลาง (บนลงล่าง)



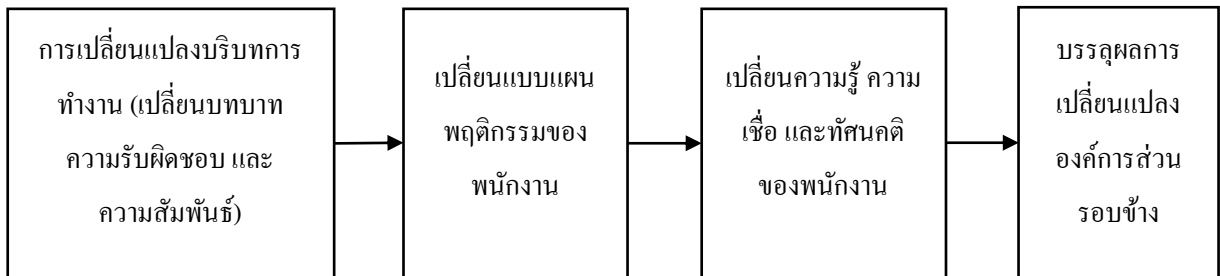
Beer, Eisenstat & Spector ยืนยันว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรม จะนำไปสู่ความล้มเหลว ในทางตรงข้าม พวกเขาเห็นว่า จำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมก่อน และเมื่อพฤติกรรมใหม่ดำเนินไปซ้ำๆ ก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงควรริเริ่มจาก “ส่วนรอบข้าง” (periphery) อันหมายถึง แผนกเล็กๆ เพียงไม่กี่แผนกที่ค่อนข้างห่าง/เป็นอิสระจากสำนักงานใหญ่ โดยผู้จัดการแผนกเหล่านั้นริเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการจัดตั้งทีมเฉพาะกิจขึ้น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่กำลังเผชิญพร้อมกับแก้ไขให้ลุล่วง

จุดเน้นของผู้จัดการแผนกก็คือ การเปลี่ยนบทบาท ความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบของพนักงาน ให้เอื้อต่อการแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนระบบและโครงสร้างที่เป็นทางการ) ซึ่งเรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “การจัดขบวนงานใหม่” (task alignment) คือ มุ่งใช้พลังงานไปกับการปรับเรื่องงาน โดยไม่แตะในสิ่งที่เป็นนามธรรม (อาทิ การมีส่วนร่วม หรือวัฒนธรรมองค์การ) ไม่จำเป็นต้องจัดอบรมขนานใหญ่ และไม่ต้องเปลี่ยนถ้อยแถลงพันธกิจ แต่ประการใด

การเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้วยแนวคิด “การจัดขบวนงานใหม่” ที่เริ่มต้นจากแผนกส่วนรอบข้าง วางอยู่บนฐานคติที่ว่า พฤติกรรมของพนักงาน ถูกกำหนดจาก “บทบาท” ของพวกเขาที่แสดงภายในองค์การ ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล จะต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนบริบทขององค์การใหม่ โดยผ่านการเปลี่ยนแปลงบทบาท ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ของ

พวกเขาเสียใหม่ อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงาน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในความรู้ ความเชื่อ และทัศนคติของพวกเขาในที่สุด (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 182)

แผนภาพที่ 5: กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การส่วนรอบข้าง ตามแนวคิด “การจัดขบวนงานใหม่”



แนวคิด “การจัดขบวนงานใหม่” ที่ริเริ่มจากการเปลี่ยนในแผนกส่วนรอบข้างดังกล่าว จะขับเคลื่อนให้บรรลุผล ต้องให้ความสำคัญกับ 3 ปัจจัย คือ: 1) การประสานงาน หรือทำงานเป็นทีม (coordination or teamwork) ทั้งการประสานงานระหว่างแผนก และการประสานงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร 2) มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง (high levels of commitment) มีความพยายามทุ่มเท และร่วมกันผลักดันให้เกิดความก้าวหน้า และ 3) เสริมสร้างสมรรถนะใหม่ (new competencies) ได้แก่ ความรู้ในภาพรวมของธุรกิจ ทักษะในการวิเคราะห์ และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 182–184)

แท้จริงแล้ว แนวคิด “การเปลี่ยนโฉมขนานใหญ่ตามแผน ที่กำหนดจากส่วนกลาง” ต่างให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้นเช่นกัน แต่เน้นเปลี่ยนระบบและโครงสร้างอย่างเป็นทางการ กำหนดจากบนลงล่าง และมีแนวโน้มไม่บรรลุผล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการต่อต้านสูง อาทิ การประกาศให้ทำงานเป็นทีม มีอาจส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมขึ้นทันทีทันใด ในขณะที่โครงการอบรมส่วนใหญ่กำหนดจากเบื้องบนมักไม่สอดคล้องกับงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการมีอาจก่อให้เกิดความมุ่งมั่น/เปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลอย่างแท้จริง

แน่นอนที่สุด CEO ในสำนักงานใหญ่ จะต้องรับรู้ถึงการริเริ่มเปลี่ยนแปลงของแผนกส่วนรอบข้าง แต่ CEO ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยตรงในช่วงต้น จนกระทั่งเมื่อการเปลี่ยนแปลงจากแผนกส่วนรอบข้างเพียงพอที่แผนกประสบความสำเร็จ แผนกดังกล่าวก็จะเป็น “ตัวแบบที่พึงปรารถนา” ให้กับแผนกอื่นๆ ซึ่งในช่วงนี้ CEO ต้องหันมาสนับสนุนการแพร่กระจายการเปลี่ยนแปลง

สู่แผนอื่นๆ จนกระทั่งนำไปสู่เปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การได้สำเร็จ หลังจากนั้นจึงทำการเปลี่ยนระบบและโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ เพื่อให้สอดคล้องกับส่วนต่างๆ ที่เปลี่ยนไปแล้ว

การเปลี่ยนแปลงโดย “การจัดขบวนงานใหม่” ที่เริ่มจากแผนกส่วนรอบข้าง มีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ดังนี้ (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 184–193) หนึ่ง ระดมให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง โดยการวินิจฉัยปัญหาธุรกิจร่วมกัน (Mobilize commitment to change through joint diagnosis of business problems.) จุดเริ่มต้นของแผนกส่วนรอบข้าง คือการค้นหาปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบ ในขั้นตอนนี้ผู้จัดการแผนกต้องระดมพนักงานให้มีส่วนร่วม จัดตั้ง “ทีมเฉพาะกิจ” ที่ประกอบด้วยตัวแทนจากทุกๆ ภาคส่วน มีการนำ “ทีมเฉพาะกิจ” ไปศึกษาดูงานจากองค์กรอื่น หลังจากนั้นกลับมาค้นหาสาเหตุแท้จริง และวิธีการแก้ไขปัญหา

สอง พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Develop a shared vision of how to organize and manage for competitiveness.) เมื่อทีมเฉพาะกิจมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้จัดการแผนกกระตุ้นพนักงานให้หันมาสนใจการจัดขบวนงานใหม่ โดยกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ให้แก่พนักงาน จัดตั้งทีมต่างๆ อาทิ ทีมที่ประกอบด้วยตัวแทนจากหลายหน่วยงาน ทีมที่ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกัน ทีมพัฒนาแผนการตลาด ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมพัฒนากระบวนการผลิต ทีมกระบวนการวิศวกรรม เป็นต้น ทีมเหล่านี้ต่างค้นหารากเหง้าที่แท้จริงของปัญหาในแผนก ซึ่งก็คือ อุปสรรคที่กีดขวางการแบ่งปันข้อมูลและการประสานงาน อันเกิดจากการแบ่งงานที่ละเอียดและสายการบังคับบัญชา ผู้จัดการแผนกต้องระดมพนักงานให้ช่วยกันปรับปรุงวิสัยทัศน์ขึ้นใหม่ พร้อมกับเสริมสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น

สาม สนับสนุนให้ยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน เพิ่มสมรรถนะ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการขับเคลื่อนไปก้าวหน้า (Foster consensus for the new vision, competence to enact it, and cohesion to move it along.) การมีวิสัยทัศน์ใหม่เป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ ผู้จัดการแผนกต้องส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม และต้องกล้าย้ายพนักงานที่ปฏิเสธการเข้าร่วม เมื่อสามารถระบุบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ได้แล้ว จะต้องพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ การฝึกอบรมจะเกิดขึ้นจากข้อเสนอของพวกเขาที่ประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงานแบบแผนการประสานงานที่เกิดขึ้นใหม่จะทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือ และแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันอย่างจริงจัง เมื่อพนักงานยึดมั่นในวิสัยทัศน์ใหม่และเข้าใจถึงความ

จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ พวกเขาก็จะให้การยอมรับถึงเหตุผลที่จะต้องโยกย้ายพนักงานที่เป็นตัวถ่วงการเปลี่ยนแปลงออกไป

สี่ แพร่กระจายการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลไปยังแผนกอื่น โดยไม่อาศัยการผลักดันจากเบื้องบน (Spread revitalization to all departments without pushing it from the top.) แผนกส่วนรอบข้างที่บรรลุผล จะต้องขยายการเปลี่ยนแปลงสู่แผนกอื่น โดยกระตุ้นให้แผนกเหล่านั้นจัดตั้งทีมงานต่างๆ เพื่อทบทวนบทบาท ความรับผิดชอบ และการจัดการภายในแผนกของตน ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงยังไม่แทรกแซงโดยตรง และยังไม่ใช้ “แผนการเปลี่ยนแปลงจากส่วนกลาง” แต่ควรเปิดให้แต่ละแผนกได้ปรับเปลี่ยนสู่องค์การแบบใหม่ตามวิถีของตน การประสานงานในรูปของทีมจะนำไปสู่การค้นพบที่ทำทลาย และเกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานแบบใหม่

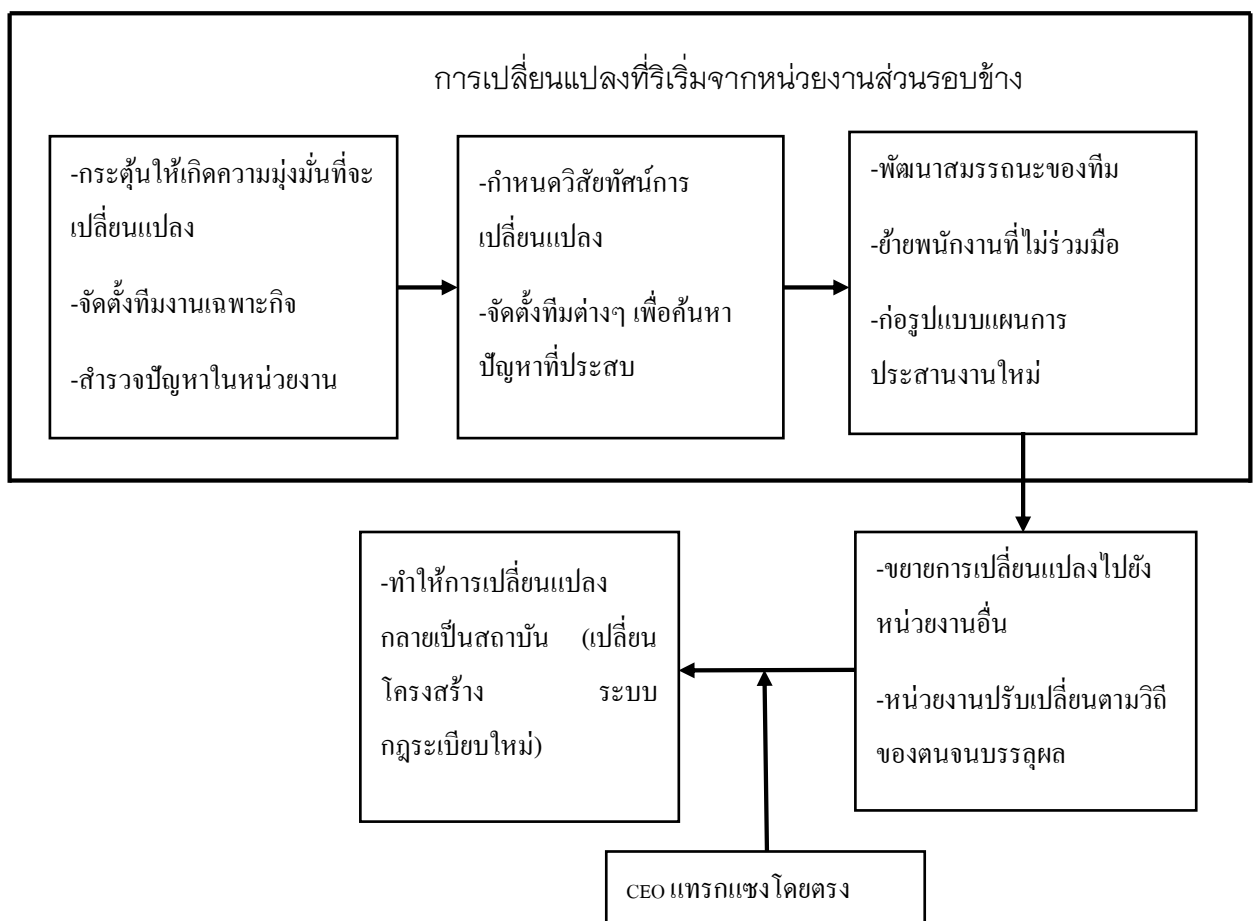
ห้า ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลกลายเป็นสถาบัน โดยการเปลี่ยนนโยบาย ระบบ และโครงสร้างเป็นทางการ (Institutionalize revitalization through formal policies, systems and structure.) เมื่อการเปลี่ยนแปลงในแผนกต่างๆ มีความคืบหน้าและขยายครอบคลุมองค์การมากขึ้น พนักงานต่างปรับตัวให้เข้ากับบทบาท/ความรับผิดชอบใหม่ ทำงานเป็นทีม และได้ทำงานที่สอดคล้องกับความสามารถของตน ประเด็นสำคัญก็คือ พวกเขาเกิดความเชื่อมั่นว่าการทำงานวิถีใหม่ดีกว่าแบบเดิม ทั้งในแง่การสร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความสิ้นเปลือง เพิ่มคุณภาพ ลูกค้าพอใจ ฯลฯ ในช่วงนี้ต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นสถาบัน เพื่อให้สามารถผลิตซ้ำต่อไปได้ การเปลี่ยนระบบและโครงสร้างอย่างเป็นทางการจึงเกิดขึ้นในช่วงนี้ โดยผ่านการออกกฎระเบียบต่างๆ

หก ติดตามและปรับยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Monitor and adjust strategies in response to problems in the revitalization process.) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงคือการสร้าง “องค์การแห่งการเรียนรู้” (learning organization) ที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่แข่งขัน องค์การต้องรู้ถึงวิธีกำกับติดตามพฤติกรรมของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้อง “เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้” (to learn how to learn) ซึ่งเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องกำกับติดตามการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน อาทิ จัดตั้งทีมกำกับติดตามที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายแผนก การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ การจัดตั้งทีมวางแผนสำหรับจัดการกับสิ่งท้าทายใหม่ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของ Beer, Eisenstat & Spector เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การขนาดใหญ่ ที่ต้องการเปลี่ยนจาก “องค์การราชการแบบดั้งเดิม” ไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (learning

organization) ที่เน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม และคล่องแคล่วในการปรับตัว โดยเริ่มต้นจากแผนกส่วนรอบข้างดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามวิถีของตน อาทิ จัดตั้งทีม ค้นหาปัญหาเกี่ยวกับงานที่แต่ละทีมเผชิญ แก้ไขปัญหาดังกล่าว พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาสมรรถนะของทีม จนกระทั่งบรรลุการเปลี่ยนแปลงของหน่วยส่วนรอบข้าง จึงแพร่กระจายการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานอื่น โดยให้แต่ละหน่วยงานพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมตามสไตล์ของตน เมื่อการเปลี่ยนแปลงมีความคืบหน้า ผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานใหญ่จึงค่อยเข้าไปแทรกแซงโดยตรง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นสถาบัน โดยผ่านการออกนโยบายใหม่ เปลี่ยนโครงสร้าง และออกกฎระเบียบในการทำงานใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

แผนภาพที่ 6: แนวคิดของ Beer, et al. ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่เริ่มจากหน่วยงานส่วนรอบข้าง



ประเด็นที่ Beer, Eisenstat & Spector เน้นย้ำในการนำ 6 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์การมาใช้ ก็คือ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน อาจเกิดขึ้นในเวลาซ้อนทับกันได้บางกรณี แต่ต้องแยกจากกัน และไม่ควรข้ามขั้นตอน รวมทั้งไม่ควรเร่งมากเกินไป เพราะหากปฏิบัติโดยที่ยังไม่พร้อมจะส่งผลเสียต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 186)

สอง การเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญกับ 3 ปัจจัยหลัก คือ การประสานงานในรูปของทีม บ่มเพาะให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานแบบใหม่ โดยทั้ง 3 ปัจจัยต่างหนุนเสริมต่อกัน (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 186, 193)

สาม ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมทางอ้อมให้หน่วยงานส่วนรอบข้างเปลี่ยนแปลงตามวิถีของตนเอง (ไม่เข้าไปควบคุมโดยตรง) การแทรกแซงทางตรงจากเบื้องบนจะกระทำต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงได้บรรลุผลทั่วทั้งองค์กร คือ พนักงานมีการทำงานเป็นทีม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจและเชื่อมั่นในระบบใหม่ และปฏิบัติงานตามวิถีใหม่อย่างสม่ำเสมอ (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 191–193)

สี่ ควรยกย่องและให้รางวัลแก่หน่วยส่วนรอบข้างที่สามารถบรรลุผลการเปลี่ยนแปลง และเป็น “ตัวแบบชั้นเลิศ” ให้หน่วยงานอื่น จนเกิดความเชื่อมั่นว่าหน่วยงานของตนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวเอง พร้อมกับเชื้อเชิญให้หน่วยงานอื่นเดินทางไปศึกษาดูงาน เพื่อนำไปประยุกต์สำหรับเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของตน (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 194–195)

สุดท้าย ปัจจัยสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงก็คือ “ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง” ดังนั้นควรมีการส่งเสริมผู้จัดการแผนกให้มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีจูงใจด้วยการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และมีการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Beer, Eisenstat & Spector, 2011: 195–197)

บทสรุปส่งท้าย

บทความนี้ได้นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ ของนักคิดสำคัญ 3 คน คือ คนแรก Cameron & Quinn ได้ใช้กรอบคิดว่าด้วยค่านิยมเชิงการแข่งขัน โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูล มุ่งเปลี่ยนแปลง มุ่งตลาด และมุ่งการบังคับบัญชา ทุกองค์การต่างมีวัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบ แต่จะให้น้ำหนักต่างกัน ทุก

องค์การสามารถวัดวัฒนธรรมองค์การได้ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าวัฒนธรรมรูปแบบใดเหนือกว่ารูปแบบอื่นๆ ประเด็นสำคัญก็คือ การขับเคลื่อนขององค์การจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่องค์การยึดถือและสามารถทำให้บรรลุผลตามที่คาดหวังได้ สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ก็คือ การทำให้รูปแบบวัฒนธรรมที่พึงปรารถนากลายเป็นรูปแบบหลัก โดยการแทรกแซงผ่านเรื่องเล่าและแผนยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ

นักคิดที่สอง คือ E. H. Schein เขามองว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นสิ่งที่ฝังแน่น/ติดตรึงอยู่ในโครงสร้างจนกลายเป็น DNA ขององค์การ 2) เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับฐานคิดระดับลึก 3) มีความกว้าง เนื่องจากฝังตรึงอยู่ในทุกๆ ส่วนขององค์การ และ 4) มีกลไกการผลิตซ้ำเพื่อให้เกิดแบบแผนต่อเนื่องและคงเส้นคงวา ด้วยคุณลักษณะ 4 ประการดังกล่าว ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ยาก ไม่สามารถ (และไม่จำเป็น) ที่จะต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์การ และเป็นไปไม่ได้ที่คนนอกจะใช้เวลาสั้นๆ ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้ การเปลี่ยนแปลงที่ง่ายกว่าก็คือ ไม่ควรเปลี่ยนวัฒนธรรม (วิธีคิด ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) ในทุกๆ แง่มุมทั่วทั้งองค์การ แต่การเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้ก็คือ เปลี่ยนเฉพาะ “พฤติกรรม” ที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเท่านั้นก็พอ ซึ่งหากพฤติกรรมที่เปลี่ยนมีการกระทำซ้ำ ครั่งแล้วครั่งเล่า ก็จะก่อให้เกิดแบบแผนและตกผลึกกลายเป็นวัฒนธรรมในที่สุด

นักคิดสำคัญคนสุดท้าย คือ Eisenstat & Spector เขามองว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยใช้วิธีสั่งการจากบนลงล่าง เน้นเปลี่ยนขนานใหญ่ทั้งโครงสร้าง ระบบ และ วัฒนธรรม เนื่องจากวิธีการดังกล่าวจะก่อให้เกิดพลังต่อต้านจนกระทั่งล้มเหลวในที่สุด ข้อเสนอของเขาก็คือ ควรริเริ่มเปลี่ยนแปลงจากแผนกหรือส่วนที่อยู่ห่างและเป็นอิสระค่อนข้างสูงจากส่วนกลาง (หรือเรียกว่า “ส่วนรอบข้าง”) โดยหันมาส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้าน “พฤติกรรม” กระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลางรับทราบและให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่ง “ส่วนรอบข้าง” ที่บรรลุผล จะกลายเป็น “สุดยอดตัวอย่าง” สำหรับแผนกหรือส่วนอื่นๆ ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จนกระทั่งพฤติกรรมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมได้แพร่กระจายไปทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารจากส่วนกลางจึงค่อยหันมาให้การสนับสนุนโดยตรง เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นสถาบัน โดยการออกนโยบาย เปลี่ยนโครงสร้าง ระบบ และกฎระเบียบต่างๆ สำหรับหนุนเสริมการขับเคลื่อนไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้”

เอกสารอ้างอิง

- พิชาय รัตนดิลล ฌ ภูเก็ต (2552). องค์การและการบริหารจัดการ (Organization and Management),
นนทบุรี: บริษัท ชิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.
- Achua, Christopher F. & Lussier, Robert N. (2013). *Effective Leadership, International Edition*, 5th ed., South-Western, Ohio: Cengage Learning.
- Beer, Michael; Eisenstat, Russell A. & Spector, Bert (2011). *Why Change Programs don't Produce Change. On Change Management*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competitive Values Framework*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cameron, Kim S. (2008). A Process for Changing Organizational Culture, in Cummings, Thomas G. (ed.) *Handbook of Organizational Development*, Thousand Oaks, California: Sage Publishing, pp. 429–445.
- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, pp. 93–105.
- Herdman, A. & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a Diversity Program is Not Enough: Exploring the Determinants of Diversity Climate. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 39–53.
- Hofstede, Geert (1981). Culture and Organization. *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 10, No.4, pp. 15–41.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., San Francisco, California: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Schein, Edgar H. (with Peter Schein) (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed., Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.