



วัฒนธรรมองค์กร : สร้างได้หรือไม่?



ในรอบปีที่ผ่านมา ดูเหมือนประชาชนเริ่มอยู่เย็นเป็นสุขจากความสงบสุขเรียบร้อยของบ้านเมืองมากขึ้น เพียงแต่เรื่องก้ามาหากินมีความยากลำบากขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจโลกและปัญหาเศรษฐกิจภายในที่หนักหน่วงจากอดีต ก็คงต้องให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการต่อสู้ก้ามาหากินเพื่อปากท้องโดยเฉพาะคนที่ก้ามาหากินโดยสุจริต ไม่คดโกง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ถ้ามองโลกในแง่ดีถือว่าได้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาหรือปรับตัวให้ไปด้วยกันได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ชีวิตมีความเข้มแข็งมากขึ้น นักบริหารธุรกิจชั้นนำก็สอนสั่งอยู่บ่อยๆ ว่าการทำธุรกิจให้อยู่รอดทุกวันนี้ ความสามารถในการปรับตัวเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก

ท่าม กลางความสงบมากขึ้นของบ้านเมืองกลับมีพวกโลกมาก กิเลสหนาไม่เกรงกลัวและละอายต่อบาปทำตัวเป็นมารผจญในแวดวงการเงินและตลาดทุน ปีที่ผ่านมามีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องมารบั่นหั่นและหั่นบั่นมากมายอย่างไม่เคยมีถึงขนาดนี้ในอดีต ทำให้มีคนทั้งป่นทั้งโทษว่าหน่วยงานกำกับดูแลทำอะไรอยู่ ผมคิดว่าทางการคงไม่นิ่งดูตายและมีความปวดศีรษะเวียนเกล้ากับพวกมารเหล่านี้ แต่การปราบมารเหล่านี้ไม่ใช่ทำได้ง่ายๆ เพราะไม่ใช่มารธรรมดา เห็นเขาเรียกว่ามารเสื้อนอกบ้าง มารปกขาวหรืออาชญากรปกขาว (white collar criminal) พวกที่น่าจะถูกกล่าวโทษสาปแช่งก่อนน่าจะเป็นพวกนักบั่นหั่น เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นใหญ่ที่ร่วมมือหรือกระทำการเอง บางคนให้ข้อสังเกตว่า อาจจะมีทั้งเจ้าหน้าที่ในโบรกเกอร์ รวมถึงพนักงานบางคนทำงานให้กับสื่อที่โลกมากยอมเป็นเครื่องมือนักบั่นหั่นเพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว

นอกจากนั้นหลายเดือนที่ผ่านมามีข่าวเรื่องทุจริตคดโกงเงินขององค์กรในหลายวงการ จำนวนเงินที่เป็นข่าวมีจำนวนมากจนน่าตกใจ หลายๆ คนบอกผมว่าการแก้ไขป้องกันต้องสร้างระบบควบคุมภายในที่รัดกุมเพียงพอ และสร้างจิตสำนึกในความซื่อสัตย์สุจริต เรื่องระบบควบคุมภายในคนส่วนใหญ่โดยเฉพาะคนทำงานในองค์กรต่างๆ รู้อยู่แล้วว่าทำได้และทำอย่างไร แต่จิตสำนึกสร้างอย่างไร วัฒนธรรมของการยึดถือปฏิบัติตามระบบควบคุมสร้างได้หรือ

คนบางกลุ่มมักจะมองด้านเดียวว่า พวกไม่ซื่อสัตย์ ไม่ชอบปฏิบัติตามกฎเป็นอุปนิสัยหรือสันดานติดตัวที่แก้ยาก ไม่มีทางสร้างจิตสำนึกที่ดีใหม่ได้ ผมมั่นใจว่าน่าจะสร้างได้ ตัวอย่างของคูสิมาลกลับใจได้ เพียงแต่มีเหตุให้เกิดแรงดลใจ หรือเราได้ยินคำว่า**ใจรกลบใจ**อยู่บ่อยๆ

ที่สำคัญคือการสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกๆ คนยึดมั่นในจริยธรรมและคุณธรรม ไม่ใช่ไปสร้างจิตสำนึกให้เฉพาะคนที่ประพฤติตนอย่างไร้คุณธรรมเท่านั้น มิฉะนั้นจะเกิดวัฒนธรรมเลวร้ายในสังคมไทยอย่างทุกวันนี้ที่มีจำนวนคนไม่น้อยมีความคิดความเชื่อที่ทุจริต คดโกงเป็นเรื่องที่รับได้ ทำให้คนที่ซื่อสัตย์สุจริตแต่ไม่เข้าใจต้องแท้เรื่องคุณธรรมถูกโน้มน้าวจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอันเลวร้าย มีตัวอย่างมากมายขององค์กรธุรกิจที่เห็นความสำคัญในการสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมที่ยึดมั่นในคุณธรรมที่เห็นมา และขอเล่าสู่กันฟังดังต่อไปนี้

วิธีการหรือกิจกรรมที่นิยมกันมากในปัจจุบันคือ **การสร้างค่านิยม (core value) ขององค์กร** อาจกำหนดโดยผู้บริหารแล้วสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและยึดถือปฏิบัติ หรืออาจเกิดจากการระดมสมองจากพนักงานและผู้บริหารและเห็นพ้องกันว่า จะกำหนดค่านิยมอะไรไว้เป็นหลักยึดมั่นในการทำงานและประกอบธุรกิจ เราจะเห็นองค์กรธุรกิจที่กำหนดค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) ทุกองค์กร มีบางบริษัทกำหนดมาแล้วหลายสิบปีและยึดถือปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอันน่าเลื่อมใส นายกย่องอย่างเช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

นอกจากความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ค่านิยมองค์กรที่นิยมกำหนดได้แก่ ความรับผิดชอบ ทำงานเป็นทีม ความเป็นเลิศ ประสิทธิภาพ เป็นต้น มีองค์กรจำนวนมากกำหนดแล้วประกาศให้รับรู้ แล้วสันนิษฐานว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนคงเข้าใจและซึมซับเอง เช่นนี้คงสร้างวัฒนธรรมให้ยึดมั่นในค่านิยมยาก

หลังได้ค่านิยมที่ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่เห็นพ้องแล้ว ต้องมีการสื่อสารอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจ ต้องสร้างกิจกรรมให้เกิดแรงดลใจให้ซึมซับเห็นความสำคัญ เห็นคุณค่าและมีความภาคภูมิใจที่ปฏิบัติหน้าที่และปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในค่านิยมขององค์กร

วิธีหนึ่งสร้างแรงดลใจที่สำคัญคือ ผู้นำองค์กรซึ่งรวมทั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (role model) ในโลกธุรกิจสากลชอบใช้คำว่า tone at the top ผู้นำของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผ่านมาเป็นตัวอย่างที่ดีที่น่าจะยึดเป็นแบบอย่าง

บางแห่งสร้างกิจกรรมให้พนักงานมีจิตอาสา มีความเสียสละโดยออกนอกสถานที่ไปทำประโยชน์ให้ชุมชน ช่วยเหลือผู้เดือดร้อนหรือด้อยโอกาส ทำบุญสร้างกุศลเพื่อให้เกิดจิตสำนึกในความเอื้ออาทร มีความสุขกับการให้มากกว่าเป็นผู้รับ บางแห่งให้พนักงานส่งบันทึกความดีที่ตนได้ทำหรือเห็นใครทำดีและทำบ้านที่กคุณความดีที่น่ายกย่องส่งให้บริษัทไปเผยแพร่

เหล่านี้ล้วนเป็นการสร้างแรงดลใจให้เข้าใจในความดี ซึมซับและเห็นคุณค่าจนทุกคนหรือคนส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่าควรยึดถือปฏิบัติ บางบริษัทส่งเสริมถึงขนาดให้ลาไปทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อสังคมโดยไม่ถือเป็นวันลา

เครื่องมือที่นับเป็นคู่มือในการยึดถือปฏิบัติที่สำคัญคือ จรรยาบรรณธุรกิจ ซึ่งในเนื้อหาของแนวปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นถึงการยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย ปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความซื่อสัตย์เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีเครื่องมือนี้แล้วต้องอบรมทำความเข้าใจความเป็นคนดีขององค์กร (good citizen) เน้นย้ำต้องให้ยึดถือปฏิบัติ มีการส่งเสริม ชมเชย ยกย่องผู้ทำดีและมีบทลงโทษผู้กระทำความผิด

บริษัทชั้นนำในต่างประเทศมีแนวทางสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมาช้านานแล้ว เช่น บริษัท Texas Instrument (TI) เป็นบริษัทชั้นนำของโลกด้านการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ก่อตั้งตั้งแต่ พ.ศ. 2473 มีการกำหนดค่านิยมองค์กรให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต เป็นพลเมืองดี บริหารจัดการงานอย่างมีคุณภาพ มีจรรยาบรรณธุรกิจที่ครอบคลุมแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรับรอง รับของขวัญ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดตอกย้ำให้เห็นว่า

“พฤติกรรมอันมีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่รักษาความสามารถทำกำไรของบริษัท”

มีการสื่อสารและสร้างกิจกรรมสร้างสรรคที่มีบทบาทในการสร้างความตระหนักและสร้างวัฒนธรรม ออกและพัฒนาโบรชัวร์ จดหมายข่าว คู่มือทั้งหมดรวมเรียกเป็น “เสาหลัก” หรือ “หลักพื้นฐาน” (cornerstone) มีช่องทางให้ติดต่อสอบถามหรือรายงานพฤติกรรมความดีหรือที่น่าสงสัย รวมทั้งมีแบบทดสอบหัวใจด้านจริยธรรม (Ethic Guide Quick Test) ผลดีคือบริษัทนี้ได้รับการยกย่องเป็นบริษัทชั้นนำด้านการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเกือบถึง 40 ปี

อีกตัวอย่างที่อยากให้เจ้าของบริษัทที่นิยมสร้างควมรวยด้วยการสร้างราคาหุ้นโดยไม่มีพื้นฐานธุรกิจที่รองรับได้รับรู้เรื่องราวและแนวคิดของนายแฟรงค์ แบตเทนส์ (Frank Battens) เข้าใจว่าเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และเป็นประธานบริษัทดอตคอมแห่งหนึ่งในอเมริกา ในยุคที่หุ้นธุรกิจดอตคอมกำลังเฟื่องฟู

บริษัทของนายแฟรงค์มีโอกาสนำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดแนสแดคซึ่งราคาหุ้นดอตคอมซื้อขายกันสูงมาก นายแฟรงค์ตั้งใจและตรึกตรองอย่างถี่ถ้วนแล้วตัดสินใจไม่นำหุ้นเข้าตลาด มีคนจำนวนมากถามด้วยความสงสัย

นายแฟรงค์ชี้แจงว่า หุ้นดอตคอมราคาดีจริง ผู้บริหารอาชีพนิยมไปทำงานกับบริษัทที่เสนอผลประโยชน์ให้หุ้นจำนวนหนึ่งเพราะหวังรวย ทำให้หาผู้บริหารยาก เขาเห็นว่ากฎเกณฑ์ของทางการที่ห้ามซื้อขายหุ้นของผู้บริหารที่ได้มาระยะหนึ่ง และให้ทยอยขายหุ้นในระยะยาว ดูแล้วผู้บริหารอาจผิดหวัง เพราะราคาหุ้นสูงเกินพื้นฐานไปมากไม่สัมพันธ์กับพื้นฐานธุรกิจ นักลงทุนมีโอกาสเจ็บตัวสูงมาก เขาเห็นว่าไม่เป็นธรรมถ้าไปขายหุ้นราคาดีในภาวะตลาดเช่นนี้ และสุดท้ายก็อยู่ไม่รอด

อีกประเด็นที่สำคัญเขาเห็นว่าถ้าดำเนินการไปเมื่อถึงเวลาที่ต้องส่งไม้ต่อให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ หากผู้บริหารรับวัฒนธรรมความเห็นแก่ได้นี้สืบทอดไป เขาไม่ต้องการเห็นภาพเช่นนี้ จึงตัดสินใจไม่นำหุ้นเข้าจดทะเบียนและโน้มน้าวให้ผู้บริหารเข้าใจ ยึดมั่นสร้างธุรกิจให้แข็งแรงและยั่งยืน ไม่นานหุ้นดอตคอมไปไม่รอด เขาจึงเป็นผู้ตัดสินใจถูกเพราะยึดมั่นในความเป็นธรรม

อยากให้เข้าใจว่า ถ้านายแฟรงค์ขายหุ้นให้ประชาชนและนำหุ้นเข้าจดทะเบียน หากผู้ถือหุ้นขาดทุนจากราคาหุ้นร่วง เขาไม่ได้ทำผิดกฎหมาย แต่เขารู้สึกว่าผิดคุณธรรม จริยธรรมคือแนวประพฤติปฏิบัติที่ยึดมั่นในคุณความดี ซึ่งไม่ใช่แค่เรื่อง **ถูกหรือผิด** ยังหมายถึง **เป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรม และเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม** ด้วย

ประเด็นที่ผมชอบใจคือคิดถึงคนรุ่นหลัง เขาไม่ต้องการผลิตคนเลวให้สังคม นักธุรกิจที่คิดรวยโดยไร้จริยธรรม พุดอย่างทำอีกอย่าง หรือที่คนชอบเรียก **“มือถือสาก ปากถือศีล”** (ซึ่งผมเห็นมามากแล้ว) ตามแนวคิดของนายแฟรงค์ ถ้ามัวตัวเองเลยว่ายอยากให้ลูกหลานของตนอนาคตเป็นคนอย่างไร ที่แน่ๆ ลูกหลานที่บริสุทธิ์กำลังรับบาปจากที่ท่านก่อ สร้างปมด้อยให้ลูกหลาน อย่าลืมน่าว่าปัจจุบันการสื่อสารของสังคมออนไลน์แพร่กระจายเร็วมาก ยกที่จะไปแก้ตัวหรืออธิบาย

ผมชอบนักธุรกิจซึ่งผมยกย่องเป็นนักบุญด้วยเขียนหนังสือชื่อ **“รวยได้ ไม่ต้องโกง”** หรือ **“Winner Never Cheat”** ถ้าจำไม่ผิด Warren Buffett เศรษฐีอันดับต้นๆ ของโลกก็นิยมแนวคิดนี้ M&W