

บริหารความผูกพันของพนักงานและสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นจริง คลิ๊กได้ที่ "พฤติกรรมคน"



บทความโดย : อาจารย์ณัช อุษาคณาภักษ์
วิทยากร นักจิตวิทยา และที่ปรึกษาอิสระ
ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
และองค์การ

"คน"... เป็นปัจจัยพื้นฐานหลักที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประสิทธิภาพของงานและการพัฒนาองค์การให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง

คนเป็นส่วนผสมสำคัญในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การสืบเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การ...เป็นสิ่งที่เกิดจากเป็นระบบความเชื่อ (Belief System) ที่มีร่วมกัน และเป็นค่านิยมร่วม (Core Value) ที่คนในองค์การยึดถือกันอย่างมั่นคง โดยมีการสื่อความในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายให้คนในองค์การเข้าใจตรงกัน และเผยแพร่ให้คนในองค์การเกิดความใส่ใจ เพื่อให้เข้าใจต่อวิถีชีวิตที่มีร่วมกัน และถ่ายทอดต่อ ๆ กันไปด้วยความเต็มใจ

วัฒนธรรมขององค์การจะทำให้คนเปิดใจยอมรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจนพัฒนาเป็นความผูกพันต่อองค์การ...

วัฒนธรรมองค์การไม่มีขายแบบสำเร็จรูป หรือผลิตวางขายตามร้านค้า, ตามห้างสรรพสินค้าหรือตามร้านมินิมาร์ท
ทั่ว ๆ ไป หากอยากได้วัฒนธรรมองค์การ "คน" ในองค์การต้องร่วมกันทำโดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับในองค์การ

ผู้บริหารมีผลต่อการสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การเป็นอย่างมาก และถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของ "การสร้างเป้าหมายแห่งวัฒนธรรมองค์การ" ให้เป็นที่ประจักษ์สามารถสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เราต้องทำวัฒนธรรมองค์การให้สามารถสัมผัสได้ในเชิงพฤติกรรม และทำให้คนในองค์การมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมใจ และร่วมทำด้วยใจเป็นหนึ่งเดียวกัน...

การทำให้วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปธรรม เป็นพฤติกรรมที่สามารถสนับสนุนส่งเสริมองค์การจริง และเป็นวัฒนธรรมที่มีความมั่นคงสำหรับองค์การนั้นจะทำกันอย่างไร...?

แนวทางเชิงพฤติกรรมที่ท่าน ผู้บริหารองค์การและพนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญร่วมกัน ประกอบด้วย...

๑. การปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมในระดับบุคคล โดยการปรับเปลี่ยนความคิดหรือทัศนคติ (Attitude) ของคนให้ได้เสียก่อน โดยสร้างสรรคบรรยายกาศดี ๆ ด้วยการสื่อสารดี ๆ ที่มีต่อกัน

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัว, การปรับใจ และการเปิดใจสู่การปรับเปลี่ยนความคิดหรือแนวความคิดต่อคนงาน และวัฒนธรรมองค์กร เป็นการช่วยทำให้คนอยาก และเกิดการปรับเปลี่ยนด้วยตัวของเขาเอง เพราะการปรับเปลี่ยนที่ดีที่สุดและเป็นไปอย่างยั่งยืนนั้นอยู่ที่ตัวบุคคล ไม่มีใครปรับเปลี่ยนใครได้อย่างสำเร็จสมหวังนอกจากตัวของบุคคลนั้น ๆ เอง

๒. การสร้างความชอบและความรักให้เกิดขึ้นร่วมกันในองค์กร บางท่านอาจคิดอยู่ในใจในขณะนี้ว่าดูจะเป็นไปได้ยากซะเหลือเกินที่จะเกิดขึ้นได้ในองค์กรของเรา ผู้เขียนอยากบอกว่่ามันเป็นเรื่องของ "ชะตากรรม" ...ในความหมายนี้คือ "เป็นพฤติกรรมใด ๆ ที่เรากำหนดและทำให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวของเราเอง"

หากเราอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างรักใคร่ผูกพันกัน ก็ย่อมก่อให้เกิดกระแสความรักอยู่ในองค์กร แต่หากเราเองไม่รู้สึกรักใคร่เขาเสียเลย กระแสความไม่ชอบหน้ากันก็ย่อมวนเวียนอยู่ในองค์กร ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะเราก่อ "กรรม" ขึ้นมา จึงต้องรับ "กรรม" ที่ก่อไว้ นั่นคือชะตากรรมในความหมายของผู้เขียนครับ

บุคคลที่เป็นต้นแบบที่สำคัญที่จะช่วยสร้างบรรยากาศของคนในองค์กรเพื่อให้เกิดความชอบหรือความรักในองค์กรก็คือ...ผู้บริหารทุกระดับ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่าในหมู่ผู้บริหารเองก็มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย นอกจากนี้ระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องก็ต้องบริหารความรู้สึกผูกพันไว้ให้ได้ด้วย ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเกิดขึ้นได้ พนักงานต้องมีความชอบ ความรักต่อกันและกัน นั่นจึงจะเลยไปถึงองค์การ

๓. การสร้างความเชื่อตามความเป็นจริงขององค์กร ผู้บริหารหรือนำองค์กรต้องสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ให้พนักงานทราบอย่างจริงใจ และตามความเป็นจริงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับทราบความเป็นไปและสถานการณ์ต่าง ๆ ตามที่เป็นอยู่ อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ และเกิดความร่วมมือกันฟันฝ่าอุปสรรคหากจำเป็น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมความไว้วางใจ พฤติกรรมของผู้บริหารและผู้นำองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจนั้นพบว่ามีส่วนช่วยให้คนในองค์กรยอมทำตามด้วยใจและพร้อมจะทุ่มเทศักยภาพของตนให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่
๕. การกำหนดและสร้างแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรด้วยบรรทัดฐานเดียวกัน เมื่อกำหนดแบบแผนพฤติกรรมที่ต้องการและคอยดูแลให้ปฏิบัติตามนั้นอย่างสม่ำเสมอก็ย่อมกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น การทักทายและยกมือไหว้ (แบบไทย)เมื่อพบหน้ากันขององค์กร เป็นต้น
๖. การสร้างค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์กรควรสร้างจากความเห็นร่วมกันของคนในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ในองค์กร เมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในการสร้างก็ย่อมส่งผลให้เกิดการยอมรับ และช่วยให้วัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ควรจะเป็นง่ายขึ้นด้วย

๗. การให้ความใส่ใจ การใส่ใจต่อคนในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และช่วยให้คนเปิดใจยอมรับและพร้อมที่จะมีพฤติกรรมตามทิศทางวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้ด้วยใจ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับจนทำให้เกิดความอึดอัดใจในองค์กร

อย่าลืมว่า..! "คนเราทุกคนต้องการความใส่ใจ (ด้วยความจริงใจ) และปรารถนาให้ผู้อื่นเข้าใจ"

หากผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ความใส่ใจต่อผู้อื่น ก็ย่อมได้ใจคน และยังสามารถเข้าไปอยู่ในใจของคนในองค์กรได้มากเท่าใด ความสำเร็จในการคลิควัฒนธรรมก็ยิ่งสูงตามไปด้วย

๘. การเปลี่ยนกรอบความคิด คนในองค์กรที่ทำงานร่วมกันมาหลาย ๆ ปี จะเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันจนเกิดการยอมรับ พวกเขาจะมีวิธีคิดและยึดถือเป็นวิธีทำงานอันยากจะเปลี่ยนแปลง...แต่ในการสร้างวัฒนธรรมเราต้องสื่อสารให้เกิดการยอมรับในสิ่งใหม่ที่ต้องการจะปลูกฝัง ซึ่งก็ต้องเป็นด้วยวิธีการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นแหละครับ ว่าต้องทำให้พวกเขาเข้าใจ ให้ความใส่ใจ และเปิดโอกาสให้พวกเขาได้เรียนรู้และพัฒนามุมมองจนตระหนักถึงความจำเป็น ความเสี่ยง และความสำคัญ รวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันจากวิธีคิดวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ นี้
๙. การสร้างความเข้าใจร่วมกันผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสื่อสารทำความเข้าใจร่วมกับคนในองค์กร เพื่อให้พวกเขาเข้าใจอย่างแท้จริงว่าพฤติกรรมหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมานั้นคืออะไรและมีผลต่อตัวเขาและองค์กรอย่างไร เพื่อให้เขาทำตามอย่างเต็มใจ การสร้างความเข้าใจนี้ต้องอาศัยศิลปการสื่อสารและกลยุทธ์ การสื่อสารความอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

องค์กรต่าง ๆ จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป วัฒนธรรมขององค์กรจะมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต และขีดความสามารถในการทำงานของคนในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งในด้านการผลิตที่มีคุณภาพ ผลประกอบการที่ดี และความเติบโตขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรจึงต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่นกัน

ขอร่วมเป็นกำลังใจในการพัฒนา "พฤติกรรมคน" ผู้สร้างความรู้สึกร่วมกันของพนักงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นจริงด้วยใจครับ...