

## การสร้างองค์กรให้เป็นเผ่าพันธุ์ที่มีพลัง

### บทคัดย่อ

ทฤษฎีความเป็นเผ่าพันธุ์ได้เสนอความสำคัญของการสร้างเผ่าพันธุ์และสร้างผู้นำของเผ่าพันธุ์ และพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำจะสร้างพฤติกรรมของสมาชิกเผ่าพันธุ์ได้อย่างเหมาะสมและสร้างความผูกพัน (Engagement) ของสมาชิกในเผ่าพันธุ์กับองค์กรนั้น ๆ ให้เกิดขึ้น

โดยทฤษฎีความเป็นเผ่าพันธุ์ได้เสนอให้ทราบว่าเผ่าพันธุ์ในสังคมนั้นจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 แบบ หรือ 5 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับที่ 1 ซึ่งจะมองโลกในแง่ร้ายและไม่ค่อยให้ความร่วมมือ โชคดีที่คนกลุ่มนี้มีไม่มากนักในสังคมหรือในหน่วยงาน ในขณะที่ระดับที่ 2 จะมีความคิดอ่านที่ดีขึ้น แต่ก็คิดว่าชีวิตของเขาจะขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ เช่น ขึ้นกับการมีใบปริญญาเป็นใบเบิกทางหรือขึ้นกับหัวหน้า เป็นพวก External Locus of Control นั่นเอง ส่วนระดับที่ 3 ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในสังคม เป็นกลุ่มคนเก่งแต่มักจะคิดว่าคนอื่นไม่เก่ง จึงเน้นการทำงานคนเดียวไม่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (พบมากในสังคมตะวันตก) ในระดับที่ 4 นั้นจะมีพัฒนาการที่ดีขึ้นจะเป็นกลุ่มคนที่จะชอบทำงานเป็นกลุ่ม จึงเป็นเผ่าพันธุ์ที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น เพราะเป็นทั้งคนเก่ง มีสมรรถนะสูง และมีความผูกพันกับองค์กรด้วย ส่วนในระดับที่ 5 นั้นจะเป็นกลุ่มคนจำนวนไม่มากเป็นคนเก่งมาก ๆ เป็นคนพิเศษมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำในเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) หรือผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)

ผู้นำของเผ่าพันธุ์อาจจะเป็นคนในระดับที่ 4 หรือ 5 แต่ถ้าผู้ตามไม่อยู่ในระดับเดียวกัน ผู้นำจะต้องสร้างหรือพัฒนาผู้ตามให้มาอยู่ในวัฒนธรรมในระดับที่ 4 โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างเผ่าพันธุ์ โดยเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักที่เหมาะสมในเรื่องงานและเรื่องคน แล้วจึงบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อให้เผ่าพันธุ์นั้น ๆ บรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : เผ่าพันธุ์, วัฒนธรรมองค์กร, วัฒนธรรมของเผ่าพันธุ์, ผู้นำของเผ่าพันธุ์, กลยุทธ์ในการสร้างเผ่าพันธุ์

# Effective Tribe Organization

## Abstract

Tribe Theory has proposed The important of tribe and tribe leader. Tribe leader will influences behavior of tribe member toward organization success. Actually, the tribe member behaviors will be classified in 5 stages. Stage 1 runs the show in criminal clusters where the theme is “life stinks” and people act out in despairingly hostile ways. Stage 2, The dominant culture in 25 percent of workplace tribes, say, “my life stinks,” and the mood is a cluster of apathetic victims. In stage 3, dominant culture in half of workplace tribes, the theme is “ I’m great”, or, more fully, “ I’m great, and you are not.” Stage 4 represents 22 percent of tribal cultures, where the theme is “we are great”, and another group is not. Stage 5 is the culture of 2 percent of the workforce tribes, where the theme is “life is great” and focuses on realizing potential by making history. This stage is pure leadership, vision, and inspiration.

Identify which of these five cultures dominates your tribe, and start bumping your tribe to the next stage by noticing the social groups the exist in your company. Is it stage 1, stage 2, stage 3, stage 4, or stage 5? move your tribes to the next stage, until reaching stage 5.

By formulating tribal Strategy, organization can move to be effective tribe organizations. Tribal strategy comprises of 1. formulating core values and organization vision, 2. setting organization outcomes, 3. managing organization resources, and finally, managing proper behaviors.

**Keywords** : Tribe, Organization Culture, Tribe leader, Tribe culture, Tribal strategy

## บทนำ

Dave Logan, John King & Halee Fischer-Wright (2008) ได้เขียนหนังสือชื่อ Tribal Leadership ขึ้นมา ซึ่งมีเนื้อหาที่น่าสนใจโดยนำธรรมชาติของคนที่อยู่ร่วมกันเป็นเผ่าพันธุ์ นำไปสู่การสร้างองค์การแบบที่มีเผ่าพันธุ์ในรูปแบบที่เหมาะสม และมีผู้นำที่เหมาะสมซึ่งแก่ความรู้ในเรื่องนี้ ผู้ที่สนใจในพฤติกรรมองค์กร (Organization Behaviors) คงจะคิดว่าไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะเป็นเรื่องของผู้นำและผู้ตาม โดยมีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นตัวเชื่อมโยง

อย่างไรก็ตาม ในรูปแบบของผู้นำเผ่าพันธุ์ในบทความนี้ก็มีเรื่องราวที่น่าสนใจและน่าติดตามพอสมควร โดยในบทความนี้จะเริ่มจากการพิจารณาความหมายของเผ่าพันธุ์ ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ ระดับของวัฒนธรรมในเผ่าพันธุ์ 5 แบบ และกลยุทธ์ในการสร้างเผ่าพันธุ์ในระดับที่เหมาะสม

## เผ่าพันธุ์ : ความหมาย

เผ่าพันธุ์หรือ Tribes ที่นักมานุษยวิทยาให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกัน มีวิถีการดำรงชีวิต มีค่านิยม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ และความต้องการในผลประโยชน์เหมือนกัน ภายใต้บรรพบุรุษหรือผู้นำร่วมกัน คุณลักษณะ 4 ประการที่สำคัญของเผ่าพันธุ์ จึงประกอบด้วย (1) เป็นกลุ่มคนหรือชุมชนที่มีผลประโยชน์หรือความเชื่อเหมือนกัน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกแต่ละคน (2) สมาชิกต่างมีปฏิสัมพันธ์ติดต่อกันและกัน (3) มีพลวัตขับเคลื่อน (Dynamic) ตลอดเวลาและส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Changes) อย่างต่อเนื่อง และ (4) ต้องมีผู้นำ (Leader) กลุ่มหรือผู้นำเผ่าพันธุ์ นั้นๆ ด้วย

แต่ในปัจจุบันเผ่าพันธุ์ จะไม่ใช่ชนเผ่าในความหมายแคบๆ เหมือนในอดีตแต่มีความหมายลึกซึ้ง และให้คุณประโยชน์ (Advantage) แก่มนุษย์ซึ่งมีความปรารถนาหรือต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือหมู่คณะที่เขาสังกัด เขาจึงพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนกลุ่มหรือหมู่คณะของตนอย่าง

เต็มที่ เผ่าพันธุ์จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Movement) ภายในอย่างเข้มแข็งและขับเคลื่อนนำไปสู่ทิศทางที่องค์การต้องการบรรลุอย่างที่ต้องการได้

ผู้นำเผ่าพันธุ์ (Tribe leader) จะมีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จของกลุ่ม (Group) มากกว่าของปัจเจกบุคคล (Individual) ด้วยความเชื่อว่าการทำงานของกลุ่มย่อมจะประสบความสำเร็จมากกว่าที่บุคคลกระทำเพราะเกิดพลังร่วม (Synergy) จากการทำงานร่วมกัน ผู้นำจึงต้องสร้างเผ่าพันธุ์ของตนให้เข้มแข็งโดยมีวัฒนธรรมของเผ่าพันธุ์ตนเองอย่างเหมาะสม

## วัฒนธรรม : ความหมาย

• อีริคคัทดีและคณะ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงการเพาะปลูก ความงอกงาม การกลั่นกรองของการสร้างและยกระดับทางปัญญาอย่างบริสุทธิ์ รูปแบบและภาวะของอารยธรรม (Civilization) สิ่งทีคนในสังคมยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน วัฒนธรรมไทยจึงหมายถึงสิ่งที่คนในสังคมไทยยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เป็นค่านิยมร่วมกัน เป็นสิ่งที่คิดว่าดีอาจจะแสดงออกในรูปแบบของความเชื่อที่สะสมจนกลายเป็นสัญลักษณ์

• สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2535) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่าวัฒนธรรมเป็นแบบแผนการดำรงชีวิตมนุษย์ที่ประกอบด้วยกลไกอันสลับซับซ้อนและผกผันแปรปรวนไปตามลักษณะจำเพาะของแต่ละถิ่น ดังนั้นจึงทำให้นิยามของคำว่าวัฒนธรรมแตกต่างกันตามมิติการมอง ดังเช่น สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ที่เกิดจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคมและมนุษย์กับธรรมชาติ วัฒนธรรมมีทั้งสาระและรูปแบบที่เป็นระบบความคิด วิธีการ โครงสร้างทางสังคม สถาบัน ตลอดจนแบบแผนและทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้น

• พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวว่า วัฒนธรรมนั้น จะต้องมียุคสำคัญอยู่ 4 อย่าง คือ

1. สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ
2. วิถีชีวิตของหมู่คณะ

3. ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน

4. พฤติกรรมและสิ่งที่คุณสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และใช้ร่วมกันในหมู่พวกตน

จากความหมายของวัฒนธรรมต่อไปจะได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

### วัฒนธรรมองค์การ : หมายถึง

• Schein (1985) ได้ให้นิยามว่าวัฒนธรรมองค์การคือ รูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐานที่สร้างขึ้น ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มเพื่อจัดการกับปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเพื่อการประสานงานภายใน ซึ่งข้อสมมติฐานเหล่านี้สามารถใช้ได้ดีและเหมาะสม ก็จะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ทั้งหลายให้รับทราบในแนวทางที่ถูกต้องนี้ เพื่อให้รับรู้ คิดและรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

• Robbins (2003) ได้รวบรวมและเสนอความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุกๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประเพณีปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์กรนั้นๆ เช่น มิติของการคิดริเริ่มจะส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มได้มากแค่ไหน, การเสี่ยง จะส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน, การร่วมมือ จะส่งเสริมให้ร่วมมือกันมากน้อยแค่ไหน, การควบคุม จะมีการควบคุมมากน้อยแค่ไหน, ควบคุมใกล้ชิดแค่ไหน, การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากน้อยแค่ไหน, การจัดการกับความขัดแย้งจะจัดการอย่างไร, การติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการแบบใด, ผู้บริการสนใจในรายละเอียดหรือในผลลัพธ์, การให้ความสำคัญกับคนหรือกับงานเป็นสำคัญ, ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากน้อยแค่ไหน, ส่งเสริมการทำงานเชิงรุกมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

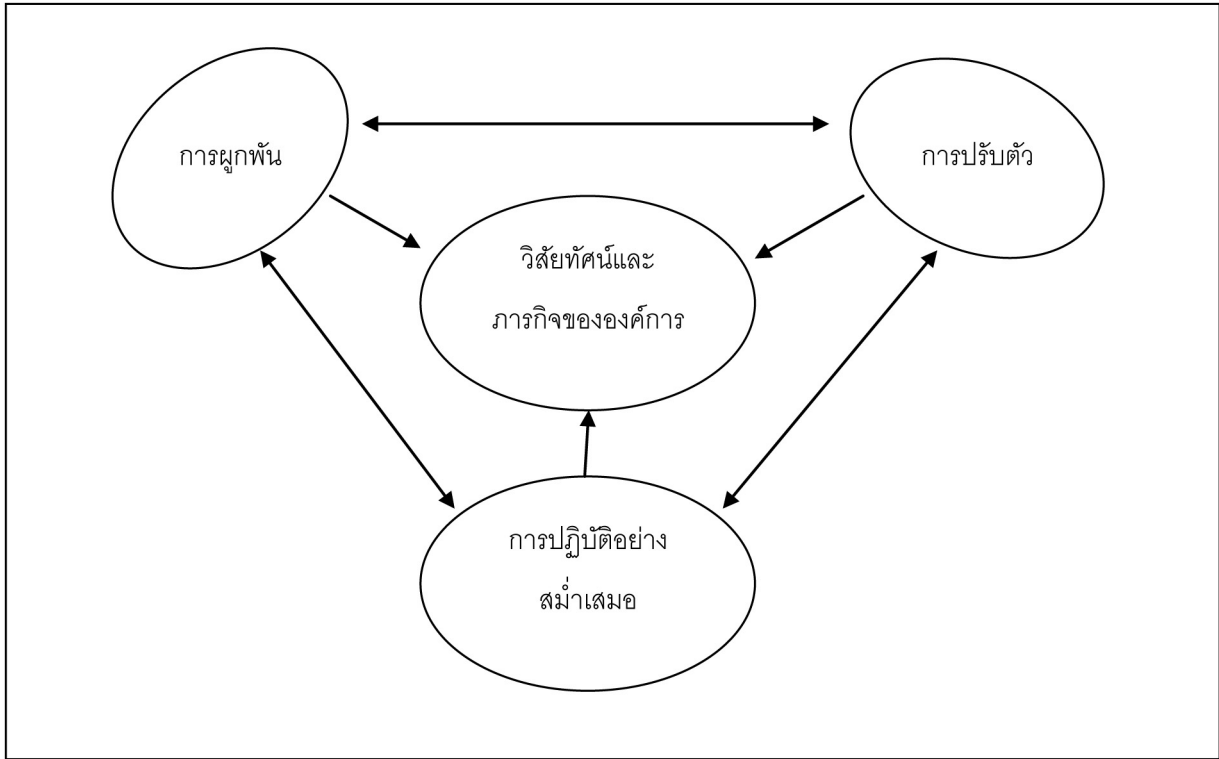
• Luthan (1992) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมขององค์การจะครอบคลุมการประเพณีปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์กร ค่านิยม

หลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา และแนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์การที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์กรนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้นๆ ด้วย

ดังนั้นความหมายของวัฒนธรรมองค์การจึงสามารถกล่าวให้ครอบคลุมได้ว่าวัฒนธรรมองค์การคือข้อสมมติฐานต่างๆ ขององค์การ ค่านิยมหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญาและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์กรนั้นๆ เพื่อให้คนขององค์กรนั้นมีแนวทางในการดำเนินงานไปในรูปแบบที่เหมือนๆ กัน

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การก็ได้พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก ทั้งเป้าหมายในเรื่องยอดขาย ผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า และการเจริญเติบโตขององค์การ เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อองค์การ ส่วนที่ 2 คือ การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ส่วนที่ 3 คือ การประเพณีปฏิบัติที่สม่ำเสมอ (Consistency) จึงทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ แต่องค์การจะต้องมีแกนกลาง คือ ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม จึงทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) หรือเป้าหมายตามที่ต้องการได้



รูปที่ 1 แสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ

องค์การแบบผูกพันที่จะประสบความสำเร็จก็ได้เน้นย้ำความสำคัญของวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักเป็นสำคัญซึ่งจะได้อกล่าวต่อไปในกลยุทธ์ในการสร้างผูกพัน

### วัฒนธรรมผูกพันตามแนวคิดของ Tribe Theory

ตามแนวคิดของ Dave Logan, และคณะ (2008) ได้เสนอว่าผู้นำผูกพันต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

**ระดับที่ 1** คนในวัฒนธรรมระดับที่ 1 จะมองโลกในแง่ร้ายเชื่อว่าทุกอย่างมันเลวหมด โลกดูโหดร้าย ไม่ยุติธรรม เป็นเรื่องยากที่จะทำอะไรให้ได้พอดี เป็นกลุ่มคนสิ้นหวัง ไม่เป็นมิตร คนกลุ่มนี้มีเพียง 2% ของคนในสังคมอเมริกา เช่น นักโทษ อาชญากร นักเลง ในองค์กรธุรกิจเราก็มักไม่จ้างบุคคลเหล่านี้มาทำงานหรืออาจทำงานในองค์กรในช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้น ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกตลอดจนการทดลองงานจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญมากในการคัดกรองบุคลากรที่ถูกต้องและเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กร

**ระดับที่ 2** คนในวัฒนธรรมระดับที่ 2 เชื่อว่าชีวิตสามารถดีได้ ทำงานได้ ถ้ามีใบปริญญา หรือมีเครื่องมือหรือมีพรรคพวก ถ้ามันไม่เป็นเช่นนั้นก็จะตำหนิแต่คนอื่นหรือสิ่งอื่นว่าเป็นต้นเหตุ คนกลุ่มนี้เป็นพวกที่เรียกว่า External Locus of Control คือคิดว่าตนเองไม่สามารถจะควบคุมชีวิตของตนเองได้ เป็นพวกที่ตีแต่บ่น ไม่ลงมือทำ ความสำเร็จในงานมักจะเกิดจากการทำตามคำสั่งของหัวหน้าหรือทำตามกฎระเบียบ คนกลุ่มนี้มีจำนวน 25% ของคนในสังคมอเมริกา ผลงานของคนกลุ่มนี้จะไม่สูง และไม่เคยมีความคิดริเริ่มปรากฏให้เห็นแต่อย่างใด คนในกลุ่มนี้มักเป็นพวกชอบทำตามระเบียบและชอบคุมกฎ เช่น

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล นักบัญชี และฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น การที่ทำให้คนกลุ่มที่ 2 นี้ก้าวขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้นคือจะต้องให้เขาพยายามมีเพื่อนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นจะได้ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวและอาจมอบหมายงานที่เขาสามารถทำให้เสร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น เพื่อให้มีผลงานเป็นที่ปรากฏจะได้รู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้น

**ระดับที่ 3** คนในวัฒนธรรมระดับที่ 3 พบมากในธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาประมาณถึง 49% ผู้ทำงานจะมีความคิดว่า “ฉันเก่ง” และลึกลับๆ แล้วก็คิดว่าคนอื่นไม่เก่งเท่ากับตนเอง คนเหล่านี้จะทำงานได้อย่างน่าทึ่ง เช่น คนในอาชีพแพทย์ ทนายความ พนักงานขายที่ยอดเยี่ยม และพวกอาจารย์ อำนวยการของคนกลุ่มนี้มาจากการมีความรู้ ความสามารถสูง ซึ่งคนกลุ่มนี้ก็จะเก็บความรู้ไว้กับตนเพื่อสร้างชัยชนะหรือความสำเร็จซึ่งเป็นความสำเร็จส่วนตัว เป็นฮีโร่ (Hero) ที่เน้นการแข่งขันกับคนอื่นและเชื่อว่าตนเองฉลาดและดีกว่าคนอื่น ความคิดริเริ่มจึงถูกจำกัดและความร่วมมือไม่เกิดขึ้น

ผู้นำจึงควรสนับสนุนให้ลูกน้องที่อยู่ในเผ่าพันธุ์แบบนี้ให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในแนวทาง ดังนี้

1. มอบหมายให้ทำงานโครงการที่ใหญ่ ซึ่งไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การจะทำงานให้สำเร็จได้จะต้องไปสร้างความร่วมมือกับคนอื่น

2. สื่อสารให้เขาเข้าใจว่าเขาเป็นคนเก่งที่ประสบความสำเร็จแต่ความสำเร็จในอนาคตที่จะก้าวต่อไปนั้น เขาจะเก่งคนเดียวหรือทำงานเพียงลำพังไม่ได้

3. หาตัวแบบ (Role Models) ที่เป็นคนในองค์กร และเป็นเผ่าพันธุ์แบบที่ 4 ซึ่งแสดงเป็นตัวอย่างให้เขาเห็นว่า

- คนเหล่านั้นให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือพวกเรา (We) มิใช่เฉพาะตัวเอง (I)
- คนเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ มีเครือข่ายสังคมที่กว้างขวาง
- คนเหล่านั้นประสบความสำเร็จในฐานะของกลุ่ม ไม่ใช่ระดับบุคคล

4. สอนแนะ (Coach) ให้เขาตระหนักว่าอำนาจที่แท้จริงเพื่อให้ทำงานที่ยากขึ้นซับซ้อน และทำได้มากขึ้น ไม่ได้

มาจากการมีความรู้ แต่มาจากการมีเครือข่ายความช่วยเหลือและความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

5. กระตุ้นให้เขาติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ ให้มากขึ้นด้วยความโปร่งใส และจริงจังต่อกันเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น

**ระดับที่ 4** วัฒนธรรมแบบที่ 4 จะมีคนกลุ่มนี้ประมาณ 22% ของคนในสังคม คนเหล่านี้จะทำงานร่วมกันในการแข่งขันกับคู่แข่ง ความสำเร็จจะเป็นของกลุ่มมิใช่ของตัวบุคคล วัฒนธรรมในระดับนี้คนทำงานจะแบ่งปัน (Share) ข้อมูลและสร้างงานบนความสำเร็จของกันและกัน ความสุขและสนุกในงานจะเกิดจากความสำเร็จของบุคคลทั้งหลาย ผลงานของกลุ่มจะเพิ่มสูง 3 ถึง 10 เท่า เช่น การทำงานเป็นทีมของกลุ่มระบบปฏิบัติการ บริษัท แอปเปิล (Apples) วัฒนธรรมในระดับที่ 4 นี้จึงเป็นวัฒนธรรมแบบเผ่าพันธุ์ที่องค์กรทุกแห่งต้องการนั่นเอง

เมื่อผู้นำสร้างคนทั้งหลายให้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมในระดับที่ 4 แล้ว จะพบว่า

- คนทั้งหลายจะร่วมมือกันทำงาน และทำงานมุ่งไปยังภารกิจและวิสัยทัศน์ ภายใต้กรอบของค่านิยมขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม
- ความวิตกกังวลและความเครียดในการทำงานมักจะลดลงเพราะผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและร่วมมือกันทำงาน
- คนในเผ่าพันธุ์ระดับนี้จะไม่ต่อต้านผู้นำ
- คนในองค์กรนี้จะคงอยู่ยาวนาน ทำให้องค์การไม่สูญเสียคนที่มีสมรรถนะสูง (Talent) ไปให้องค์การอื่น
- คนในองค์กรจะมีส่วนร่วมและถ่ายทอดความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่กัน
- อุบัติเหตุในการทำงานลดลง และผลงานสูงขึ้น เพราะทุกคนทุ่มเทและช่วยกันทำงาน
- ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสุขและมีความผูกพันกับองค์กร (Engagement)

**ระดับที่ 5** คนกลุ่มนี้จะพุ่งเป้าไปสู่ศักยภาพในการสร้างประวัติศาสตร์ หรือนวัตกรรมที่โดดเด่นให้กับอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของชาติ คนในเผ่าพันธุ์ระดับนี้จึงมีเพียง 2%

ของคนทั้งหมดในสังคม เช่น สตีฟ จ๊อบ ของบริษัท แอปเปิล หรือ บิลล์ เกตส์ ของบริษัท ไมโครซอฟท์ เป็นต้น คนในกลุ่มนี้ มักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ เช่น เป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) หรือ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)

ต่อไปในตารางที่ 1 จะแสดงให้เห็นภาพถึงระดับของวัฒนธรรมในสังคมอเมริกา

ตารางที่ 1 แสดงระดับของวัฒนธรรมในสังคมอเมริกา

ระดับ	% ในหน่วยงาน	แนวคิดเกี่ยวกับตนเองและทีม
5	2%	เป็นคนกลุ่มพิเศษที่มักเป็นอัจฉริยะหรือมีความสามารถพิเศษที่โดดเด่น ที่จะสร้างสรรคผลงานที่ยิ่งใหญ่ให้เกิดขึ้นแก่ประเทศหรือสังคม
4	22%	ภาคภูมิใจในทีมงานหรือเผ่าพันธุ์ของตน
3	49%	ภาคภูมิใจในตนเอง คิดว่าตนเองเก่ง เชื่อมั่นในตนเองมาก
2	25%	มองโลกและชีวิตในเชิงลบ มักจะท้อถอย ท้อแท้
1	2%	การแสดงออกทางพฤติกรรมเป็นเชิงลบและก้าวร้าว

ที่มา : Dave Logan, John King, & Halee Fischer-Wright, "Tribal Leadership", Harper Business, 2008.

ซึ่งตัวเลขในตารางนี้ก็สามารถอ้างอิงเป็นสากลได้ว่าประเทศใดๆ ก็จะมีตัวเลขไม่ต่างกันมากนักจึงดำรงความเป็นชาติ อยู่ได้ จะเห็นได้ว่าข้อมูลของคนตามวัฒนธรรม 5 ระดับ จะมีรูปร่างคล้าย Bell Curve เพราะปลายทั้ง 2 ข้างมีจำนวนน้อยแต่ จะมีน้ำหนักมากในตรงกลางของ Curve ซึ่งเราคงอยากให้ Curve นี้เบี่ยงไปทางขวา ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีผู้นำเผ่าพันธุ์ ที่เหมาะสม เพื่อทำการยกระดับของวัฒนธรรมของเผ่าพันธุ์นั้นขึ้นไป

นอกจากนั้นพวกเราชาวพุทธศาสนิกชน คงระลึกถึงคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่พระองค์ได้แบ่งคนออกเป็น 4 เหล่า หรือเปรียบเทียบได้กับบัว 4 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่อยู่ติดกับดิน ซึ่งน่าจะเทียบเคียงได้กับคนในวัฒนธรรมระดับที่ 1
  2. กลุ่มบัวใต้น้ำ กลุ่มนี้จะเทียบเคียงได้กับคนในวัฒนธรรมระดับที่ 2
  3. กลุ่มบัวที่อยู่ปริ่มน้ำ กลุ่มนี้จะเทียบเคียงได้กับคนในวัฒนธรรมระดับที่ 3
  4. กลุ่มบัวที่โผล่พ้นน้ำ กลุ่มนี้จะเทียบเคียงได้กับคนในวัฒนธรรมระดับที่ 4 และ 5 นั่นเอง
- ดังนั้น ทฤษฎีของ Tribe Theory ก็น่าจะเป็นจริงหรือเป็นสากล

## การสร้างความเป็นผู้นำของเผ่าพันธุ์ที่เหมาะสม

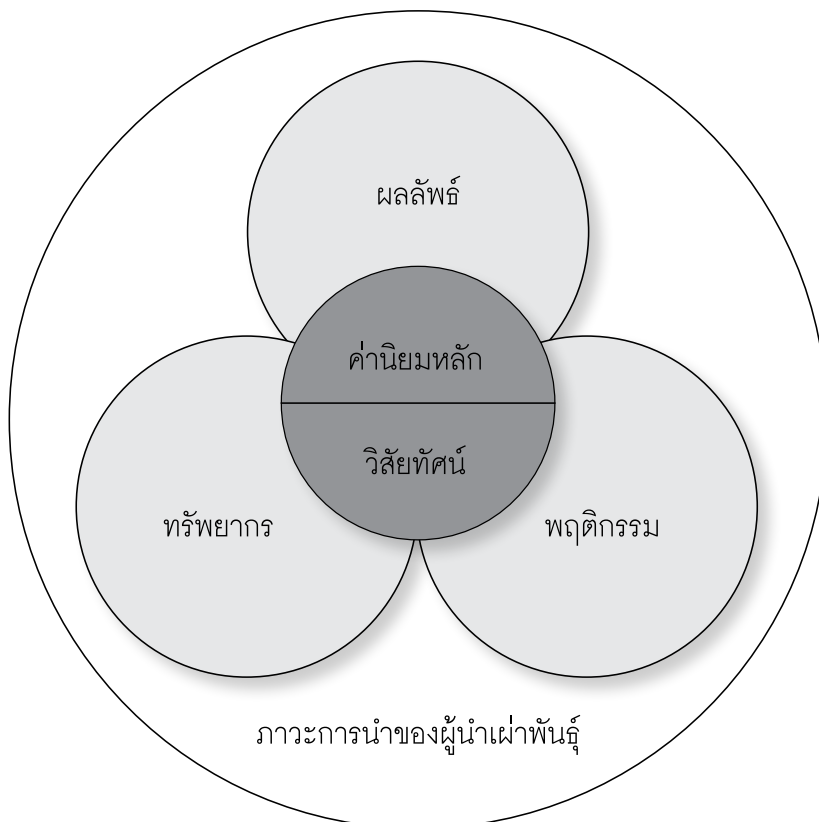
ในการสร้างองค์การให้เป็นเผ่าพันธุ์ที่มีพลังจะต้องเริ่มจากการมีผู้นำของเผ่าพันธุ์ที่เหมาะสม โดยแนวทางที่ผู้นำควรจะต้องเรียนรู้และเข้าใจในบทบาทและภาระหน้าที่ของตน มีดังนี้

1. เรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมและธรรมชาติของคนในเผ่าพันธุ์ทั้ง 5 ระดับ
2. วิเคราะห์ว่าผู้ตามของเราอยู่ในวัฒนธรรมระดับใดและจะยกระดับเผ่าพันธุ์ของเราให้สูงขึ้นได้อย่างไร
3. ผู้นำเองต้องเคลื่อนตัวเองไปข้างหน้าให้เป็นศูนย์กลางของผู้ตามในรูปแบบของผู้นำบารมีที่น่าเชื่อถือ
4. ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อรักษาให้คนของเราอยู่ในวัฒนธรรมระดับที่ 4 ได้อย่างยั่งยืน
5. ดำเนินการ (Take actions) ด้วยแนวทางหรือกลยุทธ์ในการสร้างเผ่าพันธุ์ให้ที่เหมาะสม เพื่อยกระดับวัฒนธรรมองค์การให้สูงขึ้น

### กลยุทธ์ในการสร้างเผ่าพันธุ์ (Tribal Strategy)

ในการดำเนินการเพื่อยกระดับวัฒนธรรมของเผ่าพันธุ์ให้สูงขึ้นนั้น Dave Logan และคณะได้เสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมสร้างให้เป็นเผ่าพันธุ์ในระดับที่ 4 ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญ คือ ทรัพยากร พฤติกรรม และผลลัพธ์ และมีส่วนที่ยึดโยงคือ ค่านิยม (Values) และความมุ่งมั่นที่สูงส่ง (Noble Cause) ซึ่งเป็นภาษาที่สวยงาม ความหมายที่เจ้าของแนวคิดนี้ใช้นัยก็คือ วิสัยทัศน์ที่เราคุ้นเคยนั่นเอง

รูปที่ 2 แสดงองค์ประกอบในการสร้างเผ่าพันธุ์





## 1. ค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์

ศูนย์กลางในการสร้างเผ่าพันธุ์ที่ต้องการจะเริ่มจากผู้บริหารจะต้องสร้างค่านิยมหลัก (Core value) ให้คนส่วนใหญ่ยอมรับก่อน ค่านิยมหลัก คือ ปรัชญาความเชื่อหรือหลักการต่างๆ ซึ่งจะสร้างกรอบหรือแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีแนวทางที่ดีหรือที่เหมาะสมเป็นหลักยึดในการทำงาน ซึ่งการสร้างค่านิยมหลักนั้นทำได้ 2 แนวทางคือ หนึ่ง ผู้นำ (Tribe leader) บอกเล่าเรื่องราวต่างๆ ที่มีคุณค่าและต่อเนื่องยาวนาน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ ได้เล็งเห็นถึงแนวทางที่เหมาะสม จนกลายเป็นค่านิยมหลักขององค์กร หรือสอง ผู้นำตั้งคำถามที่สำคัญต่างๆ เช่น อะไรคือหลักการที่สำคัญในการดำรงอยู่ของหน่วยงาน และของคนในองค์กร อะไรเป็นแนวทางหรือหลักการทำงานที่ควรยึดถือโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การค้นหาค่านิยมร่วม (Shared value) ที่จะนำไปสู่การเป็นหนึ่งเดียวของเผ่าพันธุ์เพื่อสร้างพลังร่วมให้เกิดขึ้น

ค่านิยมหลัก เป็นตัวกำกับพฤติกรรมของคนทำงานจึงเป็นเหมือนพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กร ส่วนจะขับเคลื่อนไปในทิศทาง (Direction) ไດขึ้นอยู่กัวิสัยทัศน์ (Vision) หรือความมุ่งมั่นที่สูงส่ง (Noble Cause) ของเผ่าพันธุ์ ที่ทุกคนจะต้องรับรู้และทำร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) เพื่อช่วยให้ลูกค้า (หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ) บรรลุในสิ่งที่ต้องการอย่างเต็มที่

ผู้นำต้องค้นหาทิศทาง (Direction) ที่เผ่าพันธุ์ควรจะมีมุ่งหน้าไป แนวทางหนึ่ง คือการตั้งคำถามว่า องค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร มีหน้าที่อย่างไร งานของเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่ ถ้าไม่ตระหนักเช่นนั้นจึงมีความรู้สึกความเป็นเผ่าพันธุ์เดียวกันจึงเกิดการแข่งขันหรือแตกแยกภายในหน่วยงานใหม่ สอง คือการถามคนในเผ่าพันธุ์ว่าอะไรจะทำให้การทำงานนั้นมันดีขึ้น อะไรทำให้งานไม่ก้าวหน้า เราจะสามารถทำอะไรได้บ้างให้งานที่ไม่ก้าวหน้านั้นสามารถดำเนินไปได้ มีอะไรที่เสนอแนะเพิ่มเติม คำถามเหล่านี้จะทำให้ประเมินสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันได้ และเกิดแรงบันดาลใจในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงรวมถึงเหตุผลว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์หรือทิศทางเหล่านี้จะได้รับการตอบของคนต่อคำถามเหล่านั้น

เป้าหมายของการกำหนดค่านิยมและทิศทางข้างหน้า ไม่ใช่เป็นเรื่องข้อตกลง (Agreement) แต่เป็นเรื่องความเป็นหนึ่งเดียวที่มีแนวทางตรงกัน (Alignment) ซึ่งจะนำไปสู่การประสานการทำงานกันไปในทางบวกและได้มาซึ่งแนวทางแก้ไขหรือทางออกที่ตรงตามได้ อะไรที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมและวิสัยทัศน์หรือทิศทางที่มุ่งไปข้างหน้า ก็จะต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง คำถามในที่นี้คือว่าเราจะใช้กิจกรรมอะไรหรือมีพฤติกรรมอย่างไรเพื่อนำไปสู่สิ่งนั้น

## 2. ผลลัพธ์ (Outcomes)

ผู้นำต้องกำหนดผลลัพธ์ ซึ่งก็คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น เช่น การเจริญเติบโตขององค์กรหรือความพึงพอใจของลูกค้าหรือผลงานขององค์กรในลักษณะต่างๆ ผลลัพธ์จะเป็นการสะท้อนความเป็นรูปธรรมให้วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักขององค์กรสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และผลลัพธ์จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

## 3. ทรัพยากร (Resources)

ผู้นำต้องประเมินความพร้อมของทรัพยากรด้วย ทรัพยากรจะเป็นตัวบ่งบอกว่าองค์กรสามารถทำอะไรได้ ถ้าองค์กรมีทรัพยากรที่เพียงพอ แต่ถ้ามีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้บริหารก็ต้องหาทางเสริมสร้างทรัพยากรให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถรองรับการทำงานให้สำเร็จเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการด้วย ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดก็คือทรัพยากรบุคคลที่เราจะต้องบริหารจัดการให้เป็นไปตามระดับที่เราต้องการ เช่น ระดับที่ 4 เป็นต้น แต่จริงๆ แล้วเราจะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเราได้ง่ายขึ้นถ้าเราให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมตามระดับของวัฒนธรรมที่เราต้องการให้เข้ามาสู่หน่วยงานของเราตั้งแต่ต้น กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่เราไม่ควรจะละเลย

## 4. พฤติกรรม (Behaviors)

เมื่อวิเคราะห์ทรัพยากรแล้ว ผู้นำต้องสร้างแผนดำเนินการ (Action Plans) ที่เหมาะสมเพื่อให้ทรัพยากร

มนุษย์ของเรามีพฤติกรรมตามที่ต้องการ เช่น ใ้การสอนงาน (Coaching) เพื่อให้บุคลากรของเราเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่เราต้องการ และบริหารคนเก่งหรือคนที่มีสมรรถนะสูง (Talent Management) รวมทั้ง จัดสรรรางวัลจูงใจต่างๆ ไปสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม การร่วมมือและประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งปันข้อมูลและการจัดการความรู้ที่เหมาะสม เป็นต้น

## สรุปและข้อเสนอนะ:

เราจะพบว่าสังคมไทยในปัจจุบันมีการสร้างเผ่าพันธุ์ที่ชัดเจนมากขึ้น เป็นเผ่าพันธุ์ที่มีวัฒนธรรมในระดับที่ 4 โดยมีองค์ประกอบที่ครบตามตัวแบบทั้งค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์ ผลลัพธ์ ทักษะ และพฤติกรรมต่างๆ ภายใต้กรอบของภาวะการนำของผู้เผ่าพันธุ์ สำหรับในองค์การธุรกิจนั้น บริษัท เอสซีจี น่าจะเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนได้ในฐานะที่เป็นองค์การแบบเผ่าพันธุ์ที่เข้มแข็ง มีผู้นำและผู้ตามที่เข้มแข็งด้วยเช่นกัน ภายใต้ภาวะการนำของคุณกานต์ ตระกูลสุนทร กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท SCG ที่พยายามสร้าง บริษัท SCG ให้เป็นองค์การที่มุ่งนวัตกรรมและสร้างบุคลากรของบริษัท SCG ผ่านระบบการสรรหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแบบฉบับที่ดีและเป็นเลิศ ทำให้บุคลากรของบริษัท SCG มีค่านิยมความเชื่อ และพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์การแห่งนวัตกรรม โดยคุณกานต์ ตระกูลสุนทร ได้เน้นย้ำว่า “เราต้อง transform คนของเราและ Innovation จะเป็นคีย์หลักที่ต้องอยู่กับเราตลอดไป” โดยเน้นการสร้างนวัตกรรม เครือซีเมนต์ไทยให้คนของ SCG เป็น Innovative People โดยมีลักษณะ 5 ประการคือ กล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม และกล้าไม่เรียนรู้ และผู้บริหารก็ต้องเพิ่มความเป็น Innovative Leader ใน 3 ประการคือ นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย

อีกบริษัทที่น่าสนใจก็คือ บริษัทโตโยต้า โตโยต้าก้าวขึ้นเป็นอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมรถยนต์ในระดับโลก และในประเทศไทย ซึ่งความสำเร็จของโตโยต้า ไม่ว่าจะวัดจากจำนวนรถยนต์ที่ผลิตหรือจำหน่ายหรือผลกำไรสูงสุด แต่

โตโยต้าเป็นผู้มีความเป็นเลิศด้านคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยโตโยต้ามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า “โตโยต้าคือผู้ผลิตรถยนต์ในฝันที่ปฏิวัติมาตรฐานแห่งความปลอดภัยและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของโลก” โตโยต้าจึงทุ่มเทพยายามให้การปรับปรุงคุณภาพของสินค้า การลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท โตโยต้า จึงเน้นการสร้างคนพันธุ์ที่ (T-type People) ขึ้นมา เพื่อให้คนของโตโยต้า มีปรัชญา แนวคิด และความเชื่อที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพโดยการมุ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความเคารพในมนุษย์ (Respect for People) ตามวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota Way) เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมของโตโยต้าทำให้โตโยต้าเป็นองค์การแห่งคุณภาพที่ยั่งยืนโดยผ่านระบบการสอนงาน (Job Instruction) ตามวิถีของโตโยต้า (จิตติ, 2007) เช่นกัน

ทั้ง 2 ตัวอย่างนี้จะมีวัฒนธรรมแบบเผ่าพันธุ์ในระดับที่ 4 และโดยส่วนตัวของผู้เขียนคิดว่า ในปัจจุบันหลายๆ องค์การที่พยายามสร้างองค์การให้เป็นองค์การแบบเผ่าพันธุ์ในระดับที่ 4 เพราะสมาชิกจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผูกพันกัน และผูกพันกับองค์การ และองค์การนั้นๆ ก็จะเกิดพลังแห่งความสำเร็จมากขึ้นได้

## สรุป

ในบทความนี้ได้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำ (Leader) และเผ่าพันธุ์ซึ่งประกอบด้วยผู้ตาม (Followers) ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างเผ่าพันธุ์ตามที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จทั้งผู้นำและผู้ตาม คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือผู้นำ ซึ่งผู้นำตามแนวคิดของ Tribe Theory จะทำให้องค์การมีความยั่งยืนเพราะตัวผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเหมาะสมและเป็นตัวแบบ (Role Model) ที่เข้มแข็ง เอาใจจริงเอาใจ มี ความมุ่งมั่น (Passion) ในการผลักดันทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ตามในเผ่าพันธุ์ให้มีความคิด ความเชื่อและมุ่งมั่นดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นด้วยแนวทางต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้เป็นเผ่าพันธุ์ที่เข้มแข็งในระดับที่ 4 อย่างยั่งยืน เช่น บริษัท SCG และบริษัท โตโยต้า นั่นเอง และเมื่อองค์การเป็นองค์การแบบเผ่าพันธุ์ที่เข้มแข็ง ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะบรรลุได้

## รายการอ้างอิง

- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2007). *วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติของ Toyota*. นิตยสาร Productivity World, November-December, 2007, หน้า 39-45.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตยสาร Brand Age Essential, Subdivision (4) (2007). *"SCG : Elephant Can't Dance?"*, หน้า 133-135.
- Bill George, (2003). *"Authentic Leadership"*, Jossey-bass.
- Dave logan, John King & Halee Fischer-Wright, (2008). *"Tribal Leadership"*, Harper Business.
- Dave Ulrich, Norm Smallwood, (2013). *"Leadership Sustainability"*, Mc Graw Hill.
- Denison, Daniel R., *"Corporate Culture and Organizational Effectiveness"*, John Wiley & Sons. Ned Lips, *"Tribe Theory-Roborn"*, สืบค้นจาก <http://themoderatevoice.com/35674/tribe-theory-%E2%80%93-reborn>.