

## สาระสำคัญตอนที่ 7

### เทคนิค/กลยุทธ์ในการบริหารงานในองค์การ

ในตอนี่ 7 เป็นเนื้อหาที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบกลยุทธ์ กลวิธี และเทคนิคต่างๆ ของการบริหารงานในองค์การที่มีผู้รู้ได้นำมาปฏิบัติกันในงานต่างๆ ประกอบไปด้วยเรื่องต่างๆ หลากหลายกันไป โดยสรุปประเด็นสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบทความดังนี้คือ

- การตัดสินใจ (Decision Making)... จะตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพอย่างไร?
- การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)... 8 กลวิธีบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ (1) และ (2)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)... เมื่อลูกน้องมองนาย
- การสร้างความภักดีในองค์การ (Organizational Loyalty)... ความจงรักภักดีต่อองค์การในหลายมุมมอง
- การบริหารนาย (Managing the Boss)... บริหารนาย ทำได้ง่ายกว่าที่คิด
- อำนาจในองค์การ (Power in Organization)... การลดบทบาทของคนหลังอำนาจในองค์การ
- กลยุทธ์การรองรับข้อขัดแย้งในองค์การ (Conflict Handling Techniques)...

#### 6 กลยุทธ์การหยุดฝ่ายค้านในองค์การ

- การบริหารเวลา (Time Management)... ทำให้ 24 ชั่วโมง เป็น 48 ชั่วโมง
- การป้องกันการซื้อกิจการที่ไม่เป็นที่ประสงค์... เคล็ดลับการกำจัดนักเทคโนโลยี
- การสร้างทีมงาน (Team Building)... วิธีการในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ, การทำงานเป็นทีม : สร้างอย่างไรและทำไมจึงล้มเหลว
- การกำหนดนโยบายที่มีประสิทธิผล (Effective Policy)... นโยบายที่ดีเป็นอย่างไร
- การจัดการข้อร้องเรียน (Compliant Management)... ยึดผู้คำวิจารณ์... สิ่งตามมาคือความภักดี
- การสร้างชื่อเสียงของผู้บริหาร... วิธีการเพื่อสร้างชื่อเสียงของผู้บริหาร
- การสร้างอิทธิพลในการบริหาร
- การเมืองในองค์การ (Political Power in Organization)... ลูกเล่นของนักการเมืองในองค์การ (1) - (4)

- การบริหารการประชุม...การบริหารการประชุม (1)–(3)
- การแก้ไขภาพลักษณ์ของธุรกิจ (Company Image)...ภาพลักษณ์นั้นเขาแก้ไขกันอย่างไร (1)–(3)...ล้างภาพลักษณ์ด้านลบขององค์กรเขาทำกันอย่างไร?
- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement)...วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- การติดต่อสื่อสารให้มีประโยชน์ (Effective Communication Techniques)...ใครทำให้ข้อมูลเพี้ยน?
- การแก้ไขข่าวลือในองค์กร (Rumor in Organization)...สยบข่าวลือ
- การบริหารความเครียด (Stress Management)...การบริหารความเครียด : ก้าวแรกของการบริหารตนเอง การบริหารความเครียด : จุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุดของการบริหาร (2)
- การบริหารงานในช่วงโกลาหล (Management in Turbulent Time)...กลยุทธ์ทางธุรกิจในสภาวะการณ์เศรษฐกิจชะลอตัว (1)–(5)

สาระสำคัญในส่วนนี้ จะทำให้ผู้อ่านได้เห็นมุมมองของวิธีการและวิถีทางและกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานของนักบริหารเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน อันจะทำให้ได้ข้อคิดที่สามารถนำไปพิจารณาให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจของตนตลอดจนเป็นอุทาหรณ์เตือนสติ เพื่อการเตรียมตัวแก้ไขสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# เทคนิคและกลยุทธ์ในการบริหารงานในองค์การ

## (TECHNIQUES AND STRATEGIES IN MANAGEMENT)

- จะตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพอย่างไร?
- 8 กลวิธีบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ (1)-(2)
- เมื่อลูกน้องมองนาย
- ความจงรักภักดีต่อองค์การในหลายมุมมอง
- บริหารนายง่ายกว่าที่คิด
- การลดบทบาทของคนหลงอำนาจในองค์การ
- 6 กลยุทธ์การหยุดฝ่ายค้านในองค์การ
- ทำให้ 24 ชั่วโมง เป็น 48 ชั่วโมง
- เคล็ดลับการกำจัดนักเทคโนโลยี
- วิธีทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
- การทำงานเป็นทีม : สร้างอย่างไร และทำไมจึงล้มเหลว
- นโยบายที่ดีเป็นอย่างไร
- ยืมผู้คำวิจารณ์...สิ่งตามมาก็คือความภักดี
- วิธีทางเพื่อสร้างชื่อเสียงผู้บริหาร
- การสร้างอิทธิพลในการบริหารงาน
- ลูกเล่นของนักการเมืองในองค์การ (1)-(4)
- การบริหารการประชุม (1)-(3)
- ภาพลักษณ์นั้นเขาแก้ไขกันอย่างไร (1)-(3)
- ล้างภาพลักษณ์ด้านลบขององค์การเขาทำกันอย่างไร?
- วิธีการปรับปรุงการทำงาน
- ใครทำข้อมูลเพี้ยน?
- สยบข่าวลือ
- การบริหารความเครียด (1)
- การบริหารความเครียด : จุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุดของการบริหาร
- กลยุทธ์ทางธุรกิจในสภาวะการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัว (1)-(5)

## จะตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพอย่างไร

การตัดสินใจนับเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะพยายามสร้างทักษะในด้านนี้อยู่เสมอ เรียกได้ว่าควรพยายามลับดาบให้คมอยู่เสมอ ในทางธุรกิจนั้น การที่เขาจะวัดผลงาน ความสำคัญ ตลอดจนการให้ผลตอบแทนแก่ผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง เขาดูกันว่า สิ่งที่ผู้บริหารคนนั้นได้คิดได้ตัดสินใจไป มีความสำคัญ และความจำเป็นเพียงไร คุณภาพของการตัดสินใจ ก่อให้เกิดผลดี - ผลเสีย ต่อองค์การประการใด หน่วยงานรัฐบาลอาจมีการตัดสินใจที่แตกต่างไปจากองค์การธุรกิจ เพราะธุรกิจมักจะมองในแง่ของการผลิตสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงผลตอบแทนหรือกำไรที่ตนจะได้รับ ในขณะที่องค์การของรัฐจะตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

ปกติแล้วในทางวิชาการ เราจะพบว่า การตัดสินใจนั้นมีอยู่สองลักษณะ คือการตัดสินใจในเรื่องที่เป็นเหตุการณ์ปกติประจำวัน หรือสิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก อาทิเช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการอนุญาตให้พนักงานนำรถเข้าออกจากโรงงาน การอนุญาตให้พนักงานลาป่วย ลากิจ ฯลฯ นอกจากนี้ เรายังพบว่ายังมีการตัดสินใจอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน ไม่ได้เกิดขึ้นทุกวัน หรือไม่เคยมีมาก่อนเลย เช่น การตัดสินใจนำเอาระบบขนส่งมวลชนมาใช้ในกรุงเทพมหานคร หรือการแก้ไขปัญหาเงินดิ่งตัวอย่างกะทันหันของระบบการเงินในประเทศ หากจะดูตัวอย่างในองค์การธุรกิจก็อาจจะได้แก่ การตัดสินใจแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด การพิจารณาใช้กลยุทธ์การผลิตสินค้าในวิธีการใหม่ๆ ฯลฯ ลักษณะของการตัดสินใจแบบหลังนี้ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลอย่างมากมาย เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจในแต่ละครั้ง

### ผิดพลาด คลาดเคลื่อน เบี่ยงเบน นั้นแหละปัญหา

ไม่ว่าลักษณะของการตัดสินใจจะมาในรูปแบบใด หากเราพิจารณากระบวนการตัดสินใจแล้ว จะเห็นได้ว่ามีจุดเริ่มต้นอยู่ที่ เราต้องค้นหาตัวปัญหาให้ได้เสียก่อน แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรละว่า กำลังเกิดปัญหาขึ้นแล้ว สิ่งบอกเหตุมักจะได้แก่ ความแตกต่างที่ผิดไปจากผลงานในอดีต นั่นก็แสดงให้เห็นว่า อาจมีปัญหาก่อเกิดขึ้นแล้ว ตัวอย่างเช่น ยอดขายตก พนักงานลาออกกันเป็นว่าเล่น ยอดเงินค่าใช้จ่ายในบริษัทสูงขึ้นผิดปกติ จำนวนสินค้า ของเสียเพิ่มมากขึ้น มักจะเป็นสิ่งบอกเหตุของปัญหา นอกจากนี้ในกรณีที่มีความคลาดเคลื่อนเบี่ยงเบนไปจากแผนการที่กำหนดไว้ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถจะบอกได้ว่า อาจจะมีปัญหาอะไรๆ เกิดขึ้น ตัวอย่างในกรณีนี้ได้แก่ ผลกำไรที่ต่ำกว่าที่ประมาณไว้ ฝ่ายผลิตใช้งบประมาณเกินกว่าที่กำหนด ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นสัญญาณเตือนให้รู้ว่า กำลังจะมีปัญหา สัญญาณที่บ่งบอกถึงปัญหาอีกอย่างหนึ่งก็คือ มีการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกหนาหูขึ้น เช่น ผู้บริโภคเกิดความไม่พึงพอใจในสินค้า ลูกค้าเริ่มถอนตัวหนีไปเป็นลูกค้าบริษัทอื่นหมด พนักงานในบริษัทมีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของหน่วยงานกันมากขึ้น เป็นต้น

## คิด คิด คิด ผลิตภัณฑ์

เมื่อเราได้ทราบว่าจะเกิดปัญหาที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ในขั้นที่สองนี้ผู้บริหารจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหาหนทางเลือกที่ตนคาดว่าจะนำมาใช้ได้ หากคิดได้ก็จะเกิดทางเลือก หากคิดไม่ได้คิดไม่เป็น ก็ไม่เกิดทางเลือก และก็จะลงเอยโดยไม่มี การตัดสินใจใด ๆ

### ขังนำหนทางเลือก

ขั้นที่สามของกระบวนการตัดสินใจก็คือเมื่อได้ทางเลือกต่างๆ มาแล้ว ต้องนำทางเลือกนั้นๆ มาพิจารณาเป็นผลดีผลเสียของแต่ละทาง เรียกได้ว่า มาขังนำหนทางที่จะเลือกทางเลือกใดดี โดยปกติแล้วจะมีทางเลือกไว้ใน 3 ลักษณะ คือ ในเวลาที่เหตุการณ์ปกติ เหตุการณ์ที่เสี่ยง และเหตุการณ์ที่ผิดปกติ เรียกว่า มีแผนสำรองอย่างน้อย 3 แผนจึงจะดี

### เลือกและนำไปใช้

หลังจากนั้น กระบวนการตัดสินใจในขั้นที่ 4 คือ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และนำทางเลือกนั้นไปใช้ ซึ่งถือเป็นขั้นที่ 5 ในขั้นนี้เรียกได้ว่า เกิดการตัดสินใจขึ้นแล้ว เมื่อมีการตัดสินใจเกิดขึ้น มิใช่ว่ากระบวนการตัดสินใจจะหยุดอยู่ตรงนั้น

### ทบทวนหลังตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจที่ดี จะต้องมีการประเมินผลดูว่า ผลที่ออกมาเป็นไปอย่างที่ตนเองคาดหวังไว้หรือไม่ หากไม่เป็นตามนั้น ก็จะต้องมีการทบทวนด้วยเช่นกัน ไม่ใช่ตัดสินใจแล้วก็แล้วกัน แม้ว่าจะมีข้อผิดพลาด ก็ยังยื่นกรานเป็นกระต่ายขาเดียว ซึ่งก็ไม่ถูกเหมือนกัน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเก่งๆ ไม่ใช่ไม่เคยมีการทบทวน เพียงแต่ว่าการทบทวนนั้น จะทันการหรือไม่ ทั้งหมดนี้คือกระบวนการของการตัดสินใจ ท่านลองพิจารณาว่าจริงไหม? เวลาที่ท่านตัดสินใจเป็นไปในรูปแบบนี้หรือไม่ อีกสิ่งหนึ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ในการตัดสินใจ คือการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้พิจารณาเพื่อการตัดสินใจ ถ้ามีการหาข่าวสารที่ดี และได้รับข่าวสารที่ถูกต้องแล้ว การตัดสินใจก็จะเกิดข้อบกพร่องได้ยาก แต่บางครั้งก็มักจะพบว่า เรายังขาดข่าวสารที่ดีอย่างพอเพียง จึงทำให้ยังไม่สามารถตัดสินใจได้เช่นกัน

ดังนั้น การตัดสินใจจึงต้องขึ้นอยู่กับความสามารถ และความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารที่จะสามารถผ่านขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจ และรู้ถึงปัญหา คิดทางเลือกเป็น เลือกทางเลือกที่ถูกต้อง นำมาใช้ทันเวลาและสถานการณ์ รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลเป็น หากทำได้เช่นนี้ ก็นับได้ว่า กล้าตัดสินใจเป็น แต่หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปก็คงหนีไม่พ้น “ผมต้องรอรายงานก่อนครับ” “ขณะนี้ผมได้มอบหมายให้เขาไปดูแลแล้ว” ซึ่งที่จริงก็เป็นลักษณะของการตอบของผู้บริหารเพื่อเอาตัวรอดไปแต่ละวัน แต่แท้ที่จริงแล้วตนเองตัดสินใจไม่เป็น คิดไม่เป็นนั่นเอง

กรุงเทพธุรกิจ : 30 เมษายน 2538

## 8 กลวิธีบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ (1)

ความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น หากพิจารณาให้ชัดเจนแล้ว จะเห็นได้ว่ามีอยู่ 3 ลักษณะใหญ่ๆ ด้วยกัน ลักษณะแรก เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมา ทำให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ในที่สุด ก็จะทำให้องค์กรได้รับผลพลอยได้ที่ดี สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กร หรือสถาบันนั้นๆ ต้องการ

ความขัดแย้งที่ว่านี้ ทางวิชาการเขาเรียกว่า Functional Conflicts ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีกับผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตาม มีความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นแล้ว หากไม่ได้รับการเยียวยาแก้ไขจากฝ่ายบริหารอย่างทันท่วงที ความขัดแย้งที่ว่านี้ ก็จะทำให้องค์กรล่มสลาย เพราะก่อให้เกิดความแตกแยก ทะเลาะ วุ่นวาย บาดหมางกัน ฯลฯ

ความขัดแย้งในลักษณะที่ไม่พึงปรารถนานี้ เราเรียกว่า Dysfunctional Conflict ในฐานะผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากปล่อยไว้จะเข้าข่ายในลักษณะนี้ ต้องรีบแก้ไขมิฉะนั้นจะสายเกินแก้

ความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นสิ่งปกติที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเผชิญอยู่เสมอไม่ว่าจะชอบหรือไม่ก็ตาม เมื่อไรที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหาร วันนั้นก็ขอให้ท่านเตรียมใจ ที่จะรับกับความขัดแย้งไว้ได้เลย

วันที่ท่านได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหาร ท่านก็จะถูกตั้งแง่จากผู้ใต้บังคับบัญชา และนั่นแหละความขัดแย้งเริ่มส่อเค้าขึ้นแล้ว อันที่จริงความขัดแย้งภายในองค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ไม่ดีไปทั้งหมด เพราะเราจะพบว่า “คุณค่า” ของความขัดแย้งก็มีมากพอสมควร อาทิ บางครั้งเมื่อเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น ก็จะช่วยกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้น

ความขัดแย้งนี้ มีส่วนช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ และคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อไรพนักงานมีข้อขัดแย้งกัน เมื่อนั้นก็จะมีมีการแก้ไขปัญหา ศึกษาริธีการต่างๆ นำออกมาใช้ ทำให้ประเด็นต่างๆ ที่เป็นข้อพิพาทกันหรือขัดแย้งไม่เข้าใจกัน ได้รับการนำมาพิจารณา ทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน เท่ากับว่าพลกำลังของหน่วยงานต่างๆ ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ และผลสุดท้ายเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวมก็จะได้รับความสนใจ

หากเป็นความขัดแย้งในลักษณะสร้างสรรค์ แน่หนอนว่า องค์กรจะได้รับผลดีจากความขัดแย้งมากขึ้น เมื่อมาถึงจุดนี้ เราควรปล่อยให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือไม่

คำตอบก็คือว่า เราควรทำหากพบว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ และผู้บริหารสามารถจัดการให้อยู่ภายในขอบเขต ที่จะไม่ทำอันตรายแก่องค์กรและพนักงานต่าง ๆ

ที่สำคัญผู้บริหารต้องแน่ใจว่า ตนเองทราบที่มาของความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร? เพราะหากไม่รู้ที่มาแล้ว การแก้ไขจะผิดเป้าไป และเมื่อนั้นจะไม่สามารถทำให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อยู่ในวงที่เราขีดเส้นตีกรอบไว้ได้ และมักจะลุกลามใหญ่โต เสียหายต่อองค์กรในที่สุด

### อะไรทำให้เกิดความขัดแย้ง?

ที่มาของความขัดแย้งโดยปกตินั้น มักมาจากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. เป้าหมายหรือการดำเนินการที่ไปด้วยกันไม่ได้ อาทิเช่น พนักงานฝ่ายจัดซื้อพยายามที่จะซื้อสินค้าในจำนวนที่มีปริมาณมาก ๆ เพื่อที่จะไม่ต้องซื้อบ่อย ๆ และลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการจัดซื้อได้ แต่ในเวลาเดียวกัน พนักงานการเงินไม่ต้องการให้กระทำเช่นนั้น เพราะเขาอยากจะทำให้บริษัทเก็บสินค้าคงคลังไว้ให้น้อยที่สุด เพื่อลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าลงให้ต่ำที่สุด

หรือในกรณีของฝ่ายผลิต ต้องการที่จะผลิตสินค้าที่มีน้อยรูปแบบ แต่ฝ่ายการตลาดต้องการให้ผลิตสินค้าหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อที่จะมีความหลากหลายในการดึงดูดผู้ซื้อ เหล่านี้เป็นต้น เมื่อเป้าหมายของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นทันที

2. ความเกี่ยวพันในสายงานหรือโครงสร้างในองค์กร โดยปกติในองค์กร เราจะพบว่า โครงสร้างองค์กรได้ชี้ชัดว่า ในระดับแผนก ระดับฝ่ายจะมีความเกี่ยวพัน หรือการพึ่งพาอาศัยกัน อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งรวมถึงสายงานบังคับบัญชาที่ต้องเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นในแนวตั้งหรือแนวนอนก็ตาม

จะเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เมื่อฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง อาทิฝ่ายการผลิตจำเป็นต้องพึ่งพาฝ่ายซ่อมบำรุง เมื่อมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ความใกล้ชิดก็อาจนำความขัดแย้งมา เราจะเห็นได้ว่าบางคนบอกว่า เมื่อเข้าใกล้กันทีไร มีความขัดแย้งกันทุกครั้ง แต่เมื่อแยกออกไปแล้ว ความขัดแย้งก็ลดน้อยลง สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็น ที่มาของความขัดแย้งได้เช่นกัน

3. ความขัดแย้งอาจเกิดจากการมีทรัพยากรอย่างจำกัด จึงไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของทุก ๆ คนได้ อาทิ ในแต่ละปี เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่ ก็จะพบว่าแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก ต่างก็พยายามที่จะได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับแผนกหรือฝ่ายของตน เมื่อต่างฝ่ายต่างก็ต้องการงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้แล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น หรือในกรณีของการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งมีโควตาอยู่อย่างจำกัด เราก็จะเห็นว่า เกิดความขัดแย้งขึ้นทุกครั้งที่มีการพิจารณาในเรื่องดังกล่าว

4. การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็เป็นที่มาของความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นเพราะการจับคำพูดมาตีความหมายผิดไป การเข้าใจผิดในการสื่อความหมาย หรือการไม่มีโอกาสที่จะติดต่อสื่อสาร

เราจะพบว่า ในบางองค์การ การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่ใช่เป็นเพราะความบกพร่อง ความผิดพลาดทางเทคนิค หรือการเข้าใจผิด แต่เป็นเพราะความงอแงของพนักงาน และฝ่ายบริหารที่ทำขึ้น เพราะบางครั้งข่าวสารต่างๆ ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น เมื่อผู้นั้นทราบว่าจะครองอำนาจได้ เพราะสิ่งนี้ ตนก็จะเก็บงำข่าวสาร ปกปิดไม่ให้คนอื่นรู้ ทราบ และนี่แหละคือตัวการ ที่ทำให้เกิดการขัดแย้ง และความเข้าใจผิดขึ้นได้

5. ความแตกต่างกันระหว่างตัวบุคคล ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่ง มนุษย์แต่ละคนต่างมีจิตใจ ความคิด ประสบการณ์ พื้นเพ การศึกษา การฝึกอบรม และภูมิหลังที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทัศนคติ หรือค่านิยมในเรื่องต่างๆ จึงหลากหลายแตกต่างกันไป ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายด้วยเช่นกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 13 มีนาคม 2536

(13)



## 8 กลวิธีบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ (2)

**เกิดความขัดแย้งแล้วจะอย่างไรดี?** เมื่อข้อขัดแย้งมีความรุนแรงมากขึ้น ในฐานะผู้บริหารงานจำเป็นต้องพยายามลดข้อขัดแย้งต่างๆ ลงให้ได้ วิธีการลดหรือแก้ไขข้อขัดแย้งนั้น มีหนทางอยู่หลายวิธี ดังนี้

**วิธีแรก** ตรงเข้าไปแก้ไขปัญหานั้นเลย (Problem Solving) ในลักษณะของการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่มที่กำลังมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น การตรงเข้าไปแก้ไขข้อขัดแย้งนี้ มีจุดหมายเพื่อแก้ไขปัญหา มิใช่เพื่อการเอาชนะ หรือตัดสินว่าใครผิดใครถูก ใครชนะใครแพ้ วิธีการนี้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ข้อขัดแย้งนั้นเกิดจากการสื่อความ

แต่หากเกิดความขัดแย้งที่สลับซับซ้อน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคิด และค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่างตัวบุคคล การตรงเข้าไปแก้ไขในลักษณะนี้ มักจะไม่ได้ผล

ตัวอย่างเช่น หากเกิดข้อขัดแย้งระหว่างวิศวกรโรงงานกับผู้บริหารงานขาย โดยผู้บริหารงานขายมีทัศนคติว่า วิศวกรโรงงานมีความรู้เรื่องช่าง หรือทางเทคนิคก็จริง แต่ไม่มีความรู้ในด้านการทำงานกับคนหรือมนุษยสัมพันธ์ใดๆ เลย ทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึกดังกล่าวเป็นความขัดแย้งที่จะนำการแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน การจับเข่าคุยกันมักนำมาใช้ไม่ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้วิธีอื่นๆ

**วิธีที่สอง** เป็นวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ฝ่ายบริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่า เป้าหมายของกลุ่มที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นนั้น หากปรารถนาที่จะเข้าถึงเป้าหมายให้ได้ ทุกฝ่ายต้องยื่นมือเข้ามาร่วมมือกัน มิฉะนั้น จะไม่มีใครสมปรารถนาในเป้าหมายที่ต้องการ วิธีนี้เรียกว่า Superordinate Goals

ดังนั้น ความสามารถของผู้บริหารก็คือ จะต้องพยายามดึงกลุ่มที่ขัดแย้งกันให้หันมาเห็นความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ข้อขัดแย้งในองค์การธุรกิจที่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีนี้ มักจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงานในองค์การ อาทิ ในช่วงที่ธุรกิจมีความเจริญ สหภาพก็จะมีการเรียกร้องสิ่งต่างๆ จากผู้บริหาร

แต่เมื่อไรที่ธุรกิจซบเซาลง การค้าฝืดเคืองลงไปจากเดิม ความอยู่รอดทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องหันหน้าเข้ามาแก้ไข

ดังนั้น สหภาพจึงจำเป็นต้องยอมรับ การลดค่าตอบแทนที่จะได้รับลงบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้ช่วยให้บริษัทอยู่ได้ตลอดรอดฝั่ง ก็เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในวงการธุรกิจโดยทั่วไป

**วิธีที่สาม** การลดความขัดแย้งโดยวิธีขยายทรัพยากร (Expansion of Resources) ที่ขาดแคลนให้เพิ่มขึ้น โดยมีจุดประสงค์ เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาทิ ขยายหรือเพิ่มตำแหน่งให้มากขึ้น เพื่อลดข้อขัดแย้งที่หลายๆ คนอยากจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งนั้น หรือแม้กระทั่งจัดตั้งแผนกหรือฝ่ายขึ้นมาใหม่ ให้มีที่รองรับเพิ่มขึ้น

วิธีการนี้เราจะเห็นได้ว่าบางครั้งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งที่สำคัญๆ เช่น ผู้บริหารประเทศ ก็มีการเพิ่มตำแหน่ง ขยายตำแหน่ง เพิ่มหน่วยงาน กรมกอง หรือแม้กระทั่งกระทรวงขึ้นมา ก็เพื่อลดข้อขัดแย้งในลักษณะนี้

วิธีนี้จัดได้ว่าเป็นวิธีลดข้อขัดแย้งที่ได้ผล เพราะนอกจากจะลดความตึงเครียดที่เกิดจากข้อขัดแย้งแล้ว ยังทำให้กลุ่มหรือบุคคลที่กำลังขัดแย้งกันอยู่ ได้รับความพอใจด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม ขึ้นชื่อว่าเป็นทรัพยากรขององค์การแล้ว ย่อมมีข้อจำกัดว่ามีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การใช้วิธีนี้จึงต้องพิจารณาความพร้อมของทรัพยากรขององค์การของตนเองด้วย อาทิ มีเงินทุนเพียงพอหรือไม่ วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนพนักงานที่จะเข้าไปช่วยรับผิดชอบ อีกทั้งการควบคุมดูแลในด้านบริหารมีอย่างเพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่ หากทุกอย่างพร้อม วิธีการนี้จะเหมาะที่จะนำมาใช้

**วิธีที่สี่** ลดข้อขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) หรือการถอยหนี ไม่รับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือกำลังเผชิญอยู่ วิธีนี้ผู้บริหารบางคนถนัด โดยเฉพาะกรณีที่ปัญหาค้างคาหลายๆ เรื่องไม่มีที่สิ้นสุดเสียที ก็เพราะการนำวิธีการขัดข้อขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงและหนีไปใช้นั่นเอง วิธีนี้จัดว่าเป็นการแก้ไขในระยะสั้นที่ได้ผลวิธีหนึ่ง แต่ข้อขัดแย้งมิได้หมดไปเลย ดังนั้น มักจะกลับมาใหม่และอาจจะรุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม

**วิธีที่ห้า** เป็นวิธีทำให้เกิดความราบรื่นกลมกลืนกัน หรือที่เรียกว่า Smoothing ในข้อขัดแย้งที่กำลังเผชิญหน้ากันอยู่ วิธีนี้หมายถึงผู้บริหารและกลุ่มที่ขัดแย้งกัน จะต้องพยายามปรับระดับความแตกต่างของแต่ละฝ่ายลง โดยไม่ยึดถือทิฐิ และพยายามหยิบยกประเด็น “ความเหมือนกัน” หรือ “ความคล้ายกัน” ของทั้งสองฝ่ายมาเป็นประเด็นหลัก ในการเข้าร่วมแรงร่วมใจกัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ พยายามปรับความแตกต่างของแต่ละฝ่ายให้เข้ากันได้ หรือเป็นคลื่นเดียวกันให้ได้ เมื่อเข้ากันได้ ความขัดแย้งหรือข้อแตกต่างต่างๆ ก็จะหมดไป

ข้อสำคัญคู่กรณีจะต้องพร้อมที่จะปรับ ไม่ใช่ตั้งแง่ตั้งอนอยู่ตลอดเวลา หรือปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งปรับเข้าหาตนแต่ฝ่ายเดียว โดยตนไม่พยายามปรับหรือลดระดับความแตกต่างลง ซึ่งหากกระทำเช่นนี้ ก็ไม่สามารถลดความขัดแย้งลงได้ และอาจจะเป็นการเพิ่มข้อโต้แย้ง และความขัดแย้งอื่นๆ ได้อีก

**วิธีที่หก** การลดข้อขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอม (Compromise) วิธีการนี้บางครั้งต้องใช้ “คนกลาง” หรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย ข้อขัดแย้งระหว่างคู่กรณี หรือแม้กระทั่งคู่กรณีจัดส่งตัวแทนมาต่อรองกัน ซึ่งหมายถึงคู่กรณีแต่ละคน จะต้องยอมสละบางสิ่งบางอย่าง โดยเฉพาะข้อเรียกร้องของตนลงไป แม้จะไม่เต็มใจอย่างเต็มที่ เหมือนวิธีที่ห้าก็ตาม แต่เพื่อที่จะให้ข้อโต้แย้งลดลงไป หรือได้รับการเยียวยาแก้ไขปัญหาให้ลดน้อยลง ก็จำเป็นต้องทำ จำเป็นต้องเงื่อนไขของตนไปบ้าง

**วิธีที่เจ็ด “ใช้กำลัง” หรือ “การบีบบังคับ” (Forcing)** เข้าสลายความขัดแย้ง โดยใช้ข้อได้เปรียบในฐานะของการมีอำนาจบังคับบัญชา การเป็นผู้บริหารหรือการเป็นผู้ดำเนินการตามกฎหมาย ไม่ว่าจะด้วยการสั่งให้ทำ ออกกฎ ระเบียบ หรืออย่างใดอย่างหนึ่งมาใช้บังคับ ในฐานะคู่กรณีที่มีความขัดแย้งอยู่จำเป็นต้อง “ยอม” แต่มีได้หมายความว่า “ยอมรบ” หรือ “เห็นด้วย”

วิธีนี้เป็นวิธีการขจัดข้อขัดแย้งได้เพียงระยะสั้นเท่านั้น เป็นวิธีการลดข้อขัดแย้งในลักษณะที่เหมือนกับการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งด้วยการประนีประนอม และการทำให้เกิดความกลมกลืนราบรื่น เพราะวิธีใช้กำลังนี้เป็นลักษณะของการลดความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การลดผลที่จะติดตามมา มากกว่าที่จะขจัดสาเหตุของปัญหา

**วิธีที่แปด เปลี่ยนโครงสร้างองค์การ (Altering Structural Variables)** โดยเฉพาะในกรณีที่โครงสร้างขององค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องหันมามองโครงสร้างขององค์การเสียใหม่

ดังนั้น เพื่อที่จะลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารอาจใช้วิธีการโยกย้ายพนักงานของตนไปอยู่แผนกอื่น ไปอยู่ในที่ใหม่ ๆ เปลี่ยนตำแหน่งความรับผิดชอบ เพิ่มหรือลดหน้าที่ของหน่วยงานในองค์การ จัดให้มีระบบการรับฟังข้อเสนอแนะ ขอร้องเรียนของพนักงานในองค์การ วิธีการเหล่านี้จะช่วยลดข้อขัดแย้งลงได้เช่นกัน

จะเห็นได้ว่า กลวิธีการลดข้อขัดแย้งนั้นมีอยู่หลายวิธี ไม่มีวิธีใดที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ได้กับข้อขัดแย้งทุกกรณี วิธีการที่จะลดข้อขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทราบว่ อะไรเป็นสาเหตุของข้อขัดแย้งนั้น เมื่อทราบจุดนี้แล้ว การเลือกวิธีการลดข้อขัดแย้งจึงจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อาทิ หากเราทราบว่าข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุของการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ วิธีการที่จะลดข้อขัดแย้งได้ดีในกรณีนี้คือ การใช้วิธีการแก้ปัญหา โดยเข้าไปเผชิญกับปัญหา เผชิญหน้ากันระหว่างคู่กรณี จะเป็นหนทางที่ดีที่สุด

แต่เมื่อไรก็ตาม ที่เกิดข้อขัดแย้งขึ้น เนื่องจากค่านิยมที่แตกต่างกัน เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด หรือเป็นปัญหาทางโครงสร้างองค์การ ฯลฯ หนทางการแก้ไขวิธีอื่นๆ ที่เหมาะสมก็สามารถนำมาใช้ได้

กรุงเทพธุรกิจ : 20 มีนาคม 2536

## เมื่อลูกน้องมองนาย

ในประเด็นของการประเมินผลผู้บริหารโดยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ส่วนใหญ่ที่เราเคยได้ยินได้ฟังกันมา มักเป็นไปในทำนองที่นายประเมินผลการทำงานของลูกน้องเพียงด้านเดียว แต่ที่ลูกน้องเขาประเมินผลงานของนายนั้น มีที่ไหนเขาทำกันบ้าง ซึ่งไม่สงวนสิทธิ์ หากผู้บริหารท่านใดจะนำไปใช้ในองค์การของท่าน

ในด้านวิชาการ เคยมีผู้ทำวิจัยศึกษาว่า การที่ให้ลูกน้องประเมินผลนายนั้น มีข้อดี-ข้อเสียหรือไม่ อย่างไร การวิจัยได้สรุปผลออกมาว่า เป็นการเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะลูกน้องนั้นแหละ คือ แหล่งข้อมูลข่าวสาร ที่รู้เรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของนายดีกว่าใคร ๆ

ในสหรัฐอเมริกา มีบริษัทธุรกิจชั้นนำหลายแห่ง ได้จัดให้ลูกน้องได้มีโอกาสประเมินผลการทำงานของนาย อาทิ บริษัท RCA Corporation หรือชื่อเต็ม ๆ ว่า Radio Corporation of America เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในด้านการผลิตเครื่องรับวิทยุ เครื่องรับโทรทัศน์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่ครั้งหนึ่งในบ้านเราก็มีขายกันอยู่ในท้องตลาด บริษัท RCA นี้จะให้ลูกน้องซึ่งมีจำนวนประมาณกลุ่มละ 5-7 คน ประกอบด้วย หัวหน้างาน 1 คน และที่เหลือก็เป็นลูกทีม แต่ละกลุ่มจะได้รับมอบหมายให้ประเมินผลหัวหน้างาน (Supervisor) ที่ตนทำงานอยู่ด้วย เมื่อได้ผลการประเมินมาแล้ว ก็จะส่งให้บริษัท RCA รับผิดชอบพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ว่าผู้บริหารคนใดมีผลการทำงาน รวมถึงความสามารถในการบริหารอย่างไร ในที่สุดบริษัทก็จะนำผลที่ได้ไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงหรือเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารคนนั้น ๆ ต่อไป

**Ford Motor Company** เป็นอีกบริษัทที่มีระบบการประเมินผลการทำงานประจำปีของนาย โดยลูกน้องเหมือนกัน วิธีนี้จะสมมติเหตุการณ์ประมาณ 20 เหตุการณ์ โดยให้ลูกน้องได้พิจารณาว่า หากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นจริง ๆ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จะมีวิธีการแก้ไขปัญหอย่างไร แก้ไขแล้วจะให้ผลดีมากน้อยเพียงใด

จากนั้นบริษัทก็จะนำผลการประเมินของลูกน้องมาเทียบกับการประเมินผลการทำงานที่ผู้บริหารได้ประเมินตนเอง ดูว่าลูกน้องคิดอย่างไร? และตัวผู้บริหารเองคิดว่าตนเป็นอย่างไร? หากตรงกันก็นับว่าเป็นผลดี

หากไม่ตรงกันหรือขัดกัน แน่نونต้องมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความลำเอียง เมื่อนั้นก็จะมี การสอบถามด้วยวิธีการต่าง ๆ จนได้ความกระจ่างชัด เพื่อจะได้นำไปพิจารณาปรับปรุงเลื่อนตำแหน่งต่อไป

นอกจากสองบริษัทนี้แล้ว ยังมีอีกบริษัทหนึ่ง ที่ใช้นโยบายลูกน้องประเมินผลนาย คือ IBM ที่เรารู้จักกันดี แต่เป็น IBM ที่อเมริกา ไม่ใช่ในเมืองไทย ได้ใช้วิธีนี้มานานแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกตั้งคำถามและให้ระบุว่า ผู้บริหารของท่านบริหารงานในประเด็นต่างๆ ได้ผลมากน้อยเพียงใด อาทิ การวางแผนการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนคุณภาพในการบริหารงานเหล่านี้ เป็นต้น

หลังจากนั้น จะส่งข้อมูลเหล่านี้ไปพิจารณาและวิเคราะห์ ซึ่งในที่สุดทางบริษัทจะประเมินผลออกมา โดยพิจารณาตามเกณฑ์การปฏิบัติที่เป็นสากล ว่าผู้บริหารคนนั้นๆ ทำงานได้สอดคล้องกับเกณฑ์มากน้อยเพียงไร บริษัทจะได้กำหนดแนวทางแก้ไข กำหนดแผนการที่จะพัฒนาบุคลากรผู้นั้นขึ้นมาโดยเฉพาะ

ทั้งนี้จะได้นำผลการประเมินแจ้งให้ผู้บริหารผู้นั้นทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

การที่บริษัทเหล่านี้ได้จัดให้มีการประเมินผลหัวหน้าโดยลูกน้อง เพราะได้เล็งเห็นประโยชน์ว่า

1. ช่วยให้ผู้บริหารที่ถูกประเมิน ทราบว่าผู้อื่นเขาคิดอย่างไรกับตน
2. มีส่วนผลักดันให้ผู้บริหารเหล่านั้น ต้องปรับปรุงตนเอง เพื่อให้ทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม
3. เป็นช่องทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และสามารถติดต่อสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบความรู้สึกของตนมีต่อ “นาย” ของเขา
4. เป็นกระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลได้รูปแบบหนึ่ง นอกเหนือจากวิธีการอื่นๆ หรือนำวิธีนี้ไปผนวกกับแนวทางอื่น เพื่อประเมินผลการทำงานของพนักงานระดับบริหารต่อไป

กรุงเทพมหานคร : 16 เมษายน 2538

## ความจงรักภักดีต่อองค์กรในหลายมุมมอง

ความหมายของคำว่า “ความจงรักภักดี” นั้น ผู้บริหารแต่ละคนอาจจะตีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของตนเอง

ผู้บริหารบางคนตีความว่า ความจงรักภักดีหรือ Loyalty นี้หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องของตนเชื่อฟังอยู่ในโอวาท (Loyalty as obedience) และจะปฏิบัติตามทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้บริหารบอกไป

การตีความในลักษณะเช่นนี้ มีทั้งข้อดีและข้อเสียกับองค์กร และตัวผู้บริหารเอง กล่าวคือ จะมีข้อดีในแง่การบังคับบัญชาและการสั่งงาน สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น เพราะสั่งแล้วลูกน้องจะรีบไปทำทันที เชื่อฟังคำสั่ง ปราศจากการขัดขืน และการโต้แย้งที่จะทำให้งานล่าช้าหรือสะดุดลง

แต่ถ้าจะมองอีกด้านหนึ่งจะเห็นว่ามีส่วนเสียเกิดขึ้นเช่นเดียวกัน คือไม่มีการทักท้วง เมื่อไม่มีการทักท้วง การเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่เกิดขึ้น

นั่นหมายความว่า หากสิ่งที่สั่งมาได้ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบมาแล้วก็ดีไป แต่หากไม่ได้ผ่านการพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล ผลเสียและข้อบกพร่องจะเกิดแก่องค์กรโดยส่วนรวม เพราะลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เพียงรับมาดำเนินการตามสั่ง แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมกันคิดร่วมกันปรับปรุง หรือแก้ไขทักท้วงสิ่งที่ไม่เหมาะสมใดๆ เลย

ในฐานะของผู้บริหาร หากคาดหวังว่าความจงรักภักดีมีความหมายเช่นนี้ ตนเองจะต้องมั่นใจว่า สิ่งที่คุณจะกล่าว จะทำหรือจะสั่งนั้นได้พินิจพิจารณาอย่างรอบคอบถี่ถ้วนมาแล้ว หากทำได้เช่นนี้ก็จะเป็นลดปัญหาในการบริหารลงไปได้

คุณสมบัติที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ และอยู่ในโอวาทของผู้บริหารได้ดีนั้น ควรจะมาจากทำให้ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ เพราะเห็นฝีมือในการทำงาน มากกว่าที่จะมาในลักษณะของ “ความกลัว” ทำให้ต้องเชื่อฟัง

ผู้บริหารบางคนตีความว่า ความจงรักภักดี หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการอุทิศตนให้กับ การทำงานเพื่อบริษัทของตนเอง (Loyalty as effort)

ใครก็ตามที่มีความขยันขันแข็ง ทำงานอย่างหาไม่หวั่นหามคำ ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยมาทำงานตั้งแต่เช้า กลับเมื่อค่ำมืด ที่หลังคนอื่น ๆ อย่างนี้จึงจะเรียกว่ามีความจงรักภักดีสูง

การตีความในลักษณะนี้ มองผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากคนๆ นั้น ซึ่งหากเกิดผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน และการใช้ความพยายามอย่างจริงจังก็ดีไป

แต่เรามักจะพบว่า ภายใต้งค์การที่ผู้บริหารตีความในลักษณะนี้ มักจะมีการหลอกเจ้านายอยู่เสมอ อาทิ จะมีพนักงานอยู่จำนวนหนึ่ง ที่มาทำงานในสำนักงานระหว่างช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ แม้ว่าจะไม่มีงานการอะไรต้องทำเลย หรือพูดนัยหนึ่งก็คือขอให้นายเข้าใจว่าตนเองได้อุทิศตน อย่างหาผู้อื่นเทียบเคียงไม่ได้

ในกรณีนี้ ผู้บริหารควรมีมาตรการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานนอกเวลาอย่างเหมาะสมด้วย หากพนักงานมาทำงานในวันหยุด ผู้บริหารก็ต้องแน่ใจว่า เขาเหล่านั้นมีงานค้างที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และเร่งด่วนจริงๆ เพราะมิฉะนั้นแล้วก็เท่ากับว่า นอกจากองค์การจะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสำหรับเงินล่วงเวลาแล้ว ยังจะต้องสิ้นเปลืองค่าน้ำ ค่าไฟ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการประเมินและระบบการประเมิน ที่สามารถวัดค่าของความพยายามได้เป็นอย่างดี เพราะความพยายามของคนบางคนมิได้ออกมาในรูปของการทำงานหรืออยู่ดีกว่าคนอื่นแต่เพียงอย่างเดียว

แต่ความพยายามอาจอยู่ในความคิดและจิตใจของพนักงานก็เป็นไปได้ แต่เมื่อผู้บริหารมองความจงรักภักดีในแง่ของการแสดงออก เช่น การมาทำงาน การทุ่มเทเวลาให้กับงานเหล่านั้นเท่านั้น จะเกิดความเป็นธรรมกับพนักงานอย่างไร?

ความจงรักภักดี ถูกตีความไปในแง่ของความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายไป (Loyalty as success) ผู้บริหารมองว่า ใครก็ตามที่ทำงานไม่สำเร็จ ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือไม่เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดไว้ จะถือว่าไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ

การตีความในลักษณะที่ว่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความลำบากใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะโดยสภาพทั่วๆ ไป พนักงานทุกคนก็อยากที่จะทำทุกอย่างให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่แล้ว เพื่อผลการปฏิบัติงานของตนจะได้ออกมาดี เพราะหากได้ผลดี เมื่อถึงเวลาปูนบำเหน็จ ตนเองก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน

จะมีสักกี่คนที่ไม่อยากทำอะไรๆ ให้สำเร็จ หากเขาอยู่ในวิสัยที่จะทำได้ การตีความความจงรักภักดีในแง่นี้ กล่าวได้ว่า ไม่ยุติธรรมสำหรับพนักงาน เพราะโดยปกติในเวลาการทำงานย่อมจะต้องมีความสำเร็จ และความล้มเหลวเกิดขึ้นได้เช่นกัน เพราะบางครั้งมีเหตุการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีผลทำให้เกิดอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานเกิดขึ้นได้ ทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะเหตุสุวิสัยดังกล่าว ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องยอมรับและเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริง

อย่างไรก็ตาม เราจะพบว่าองค์การใด ที่มีผู้บริหารตีความในลักษณะเช่นนี้ องค์การนั้นจะมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารภายในที่ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือจะมีลักษณะของการ

ทำงานแบบปกปิดข้อมูล ปิดบังข้อผิดพลาด ของแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายเสมอ พนักงานก็จะพากัน พุดแต่ความสำเร็จของแผนกที่ตนสังกัดอยู่ แต่จะไม่กล่าวถึงข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดให้ใครรู้

เมื่อเป็นเช่นนี้โอกาสในการเข้าไปแก้ไข ปรับปรุงส่วนที่ไม่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดๆ ก็ทำได้ยาก และปัญหา ก็จะสะสมทับถมกัน จนกระทั่งวันหนึ่ง เมื่อไม่สามารถแก้ไขอะไรได้ ปัญหาในการ บริหารงานก็จะเปิดผยออกมา และเมื่อนั้น ผู้บริหารก็จะไม่สามารถแก้ไขเยียวยาได้ เพราะปัญหา ใหญ่เกินแก้ไขแล้ว

ในที่นี้จะโทษใครก็ไม่ถูก นอกจากตัวผู้บริหารเอง ซึ่งไปให้ความสำคัญของการจงรักภักดี ไว้ในลักษณะนี้

ในกรณีที่ผู้บริหารตีความหมายของความจงรักภักดีว่า เป็นการช่วยออกรับแทนตนหรือ พยายามปกป้องนาย (Loyalty as protection) เมื่อไรก็ตามที่ลูกน้องออกมาแก้ต่างแทนนาย ปกป้องนายในเรื่องใดๆ ก็ตาม อาทิ ไม่ให้นายเกิดเสียหายหรือถูกเยาะเย้ยจากคนรอบข้าง ตนก็จะ ถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นมีความจงรักภักดีสูง

ผู้บริหารลักษณะนี้คือ ผู้บริหารที่เต็มไปด้วยความหวาดระแวงกลัวว่า จะมีคนคอยจ้องทำ ร้ายตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เมื่อมีใครก็ตามที่มาออกรับแทนตน คนๆ นั้นก็ถือได้ว่ามีความ จงรักภักดีต่อองค์กร

แต่ความเป็นจริงแล้ว ความจงรักภักดีนี้เป็นความจงรักภักดีต่อ “นาย” หรือต่อ “บุคคล” มากกว่าที่จะเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร

ดังนั้น จะพบว่า ในองค์กรเช่นนี้ จะมีกลุ่มคนอยู่กลุ่มหนึ่งที่ผู้บริหารมีความสนิทสนม เป็นพิเศษ และจะปฏิบัติงานแบบถ้อยที่ถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างก็พึ่งพาซึ่งกันและกัน แต่เป็นการพึ่งเพื่อให้ตนเองอยู่รอดมากกว่าให้องค์การอยู่รอด

ในฐานะของผู้บริหารเองจำเป็นต้องระมัดระวัง เพราะการเชื่อฟังคนกลุ่มนี้แต่เพียงอย่าง เดียว โดยไม่ฟังผู้อื่น มีอยู่บ่อยครั้งที่ลูกพี่ฟังเพราะลูกน้องที่คอยเอาใจตน

ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกที่อยากจะทำปกป้องตนเองได้ โดย ทำตัวให้เป็นที่รักและศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการปกครองที่เป็นธรรม เสมอภาค เป็นผู้นำที่ดี เป็นที่พึ่ง เพราะนั่นคือวิธีการครองใจคนได้เป็นอย่างดี

หากเป็นในลักษณะที่ความจงรักภักดีถูกตีค่าให้เทียบเท่ากับความซื่อสัตย์ (Loyalty as honesty) ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้ ชอบที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนรายงานข้อเท็จจริง ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความล้มเหลว หรือความบกพร่องต่างๆ ให้ตนทราบ

แม้ว่าข่าวสารดังกล่าวจะไม่เป็นที่น่ายินดีแก่การรับฟังก็ตาม แต่ขอให้พูดกันตรงๆ ทั้งนี้ เพราะจะได้หาหนทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งก็เป็นสิ่งที่ดีกับองค์กรและสมาชิกทุกคน



แต่ผลเสียของการตีความในลักษณะนี้ก็คือ พนักงานจะเกิดความไม่สบายใจที่จะรายงาน ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชาของตนได้ทราบ เพราะตามข้อเท็จจริงโดยทั่วไปทุกคนย่อมอยากฟังแต่สิ่งที่ดี ๆ ทั้งนี้ เรื่องที่ไม่ดีมักจะไม่มีการอยากฟังหรืออยากจะได้ยิน

เมื่อเป็นเช่นนั้น จะพบว่าพนักงานจะเกิดความอึดอัดในการรายงานการปฏิบัติงานพอสมควร ดังนั้น ในฐานะของผู้บริหาร จำเป็นที่จะต้องพยายามกระทำทุกอย่าง ที่ให้พนักงานภายใต้ การบังคับบัญชามีความรู้สึกว่า ตนเองสามารถที่จะพูดกับนายได้ทุกเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับ องค์กรของตน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องดีหรือร้ายประการใด

ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ที่ทำให้ช่องทางของการสื่อสารระหว่างตนเองกับพนักงาน เปิดกว้างอยู่เสมอ ตนเองต้องมีบุคลิกภาพและจิตใจที่กว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และยอมรับกับความเป็นจริงอยู่ตลอดเวลา จึงจะเกิดผลดีแก่องค์กร

ประการสุดท้ายความจงรักภักดี อาจถูกตีความว่าเป็นการเสียสละ (Loyalty as sacrifice) หมายถึงพนักงานรักองค์กร และยอมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อองค์กรของตนได้ พยายามทำ ทุกอย่าง ซึ่งรวมถึงการเข้าทำงาน และอยู่กับองค์กรนั้นไปตลอด จนกระทั่งเกษียณอายุออกไป ไม่โยกย้ายเปลี่ยนงานไปอยู่บริษัทอื่น

กรณีนี้เหมาะกับผู้บริหารและพนักงานของบางประเทศ แต่สำหรับพนักงานชาวไทย โดยเฉพาะสังคมไทยที่ให้ความสำคัญแก่สถาบันครอบครัวยากที่จะนำมาประยุกต์ได้ เพราะลักษณะของ คนไทยถือว่าครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญ งานก็คืองาน เมื่อหมดเวลา ก็จะกลับบ้านไปหาครอบครัว

ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการจะให้พนักงานเสียสละเช่นที่ว่านี้ สิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ คือ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ดี การบังคับบัญชาดี สภาพแวดล้อม ในการทำงานดี และที่สำคัญคือ พนักงานจะต้องรู้สึกสนุกกับงานที่ตนเองกระทำอยู่ เมื่อนั้นการ เสียสละจึงอาจจะเกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ความจงรักภักดี เป็นสิ่งสำคัญแก่การบริหารและมีผล กระทบต่อองค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเรื่องอื่น ๆ เช่นกันแล้ว ท่านละจะความว่าอย่างไร

กรุงเทพธุรกิจ : 6 มีนาคม 2536