

## บทที่ 13

### เทคนิคในการจัดการกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ ลำเอียง และสำคัญตนผิด

#### เนื้อหา

- เทคนิคในการจัดการกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ (Discourtesy)
- เทคนิคในการจัดการกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ลำเอียง (Prejudice)
- เทคนิคในการจัดการกับผู้ได้บังคับบัญชาที่สำคัญตนผิด (Conceit)

#### สาระสำคัญ

ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สุภาพ ลำเอียง และสำคัญตนผิด ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นคนจัดการ โดยใช้เทคนิคแต่ละวิธีที่เหมาะสมเช่น การชี้แจง การว่ากล่าวตักเตือน การทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างที่ดี และการส่งตัวไปอบรมหรือร่วมสัมมนากับคนอื่น

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถ :-

1. อธิบายถึงเทคนิคในการจัดการกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ ที่ลำเอียง และที่สำคัญตนผิด
2. พุดชี้แจงหรือตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ ลำเอียง และสำคัญตนผิดได้

## บทที่ 13

### เทคนิคในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ ลำเอียง และสำคัญคนผิด

ในบางครั้งผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะพบผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทต่าง ๆ กัน ในที่นี้จะขอกล่าวเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ ลำเอียง และสำคัญตัวผิดเพราะเป็นผู้ที่พบกันมากในวงงานต่าง ๆ

สำหรับเทคนิคที่จะจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทที่กล่าวนั้นก็อาจมีหลายวิธี แต่ที่จะกล่าวต่อไปนี้จะกล่าวเฉพาะวิธีที่มีผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานำไปใช้ได้ผลมาแล้ว

#### เทคนิคในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ (Discourtesy)

ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความไม่สุภาพกับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา และเป็นการแสดงครั้งแรก สิ่งที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรจะทำก็คือให้ทำเป็นไม่เห็นไม่รู้เสีย แต่ถ้ายังมีการแสดงอีกต่อไป ผู้นำจำเป็นที่จะเรียกตัวเข้ามาพบเฉพาะตัว แล้วชี้แจงให้เข้าใจว่าในฐานะส่วนตัวแล้วก็จะไม่ถือหรือว่า แต่ในตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว ไม่ควรจะทำอย่างนี้เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงอาการไม่สุภาพกับผู้บังคับบัญชาได้แล้ว การบริหารงานก็ไม่สามารถดำเนินไปด้วยดี สำหรับวิธีการพูดนั้นอาจจะพูดดังต่อไปนี้

“คุณสมชายอะ ผมมีเรื่องจะคุยด้วยหน่อยอะ คือผมว่าที่คุณสมชายแสดงความไม่สุภาพกับผมนะ ในฐานะส่วนตัวแล้วผมไม่ถือสาหรอกอะ เพราะคุณมีสิทธิที่จะแสดงอาการของตัวเองออกมา แต่ในตำแหน่งงานที่ทำอยู่นี้ ผมว่าคุณไม่ควรจะแสดงความไม่สุภาพกับผมนะอะ เพราะคุณเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาผมเป็นผู้บังคับบัญชา คนอื่นเขาจะดูถูกผมเอาได้อะ..... ฯลฯ หรือ

“คุณวิชัยอะ ผมขออภัยสัปดาห์ที่คุณกรุณาอย่าแสดงความไม่สุภาพกับผมเลย สำหรับตัวผมเองนั้นผมไม่ถือหรอก แต่ว่าในฐานะผู้บังคับบัญชานั้นผมว่ามันไม่ดีอะ คนอื่นเขาจะพลอยไม่นับถือหรือดูถูกผมเอาได้อะ”

ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงกิริยาไม่สุภาพต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกันหรือต่อประชาชนที่มาติดต่อกันด้วย ก็จะต้องใช้วิธีการอีกแบบหนึ่ง ก่อนอื่นควรจะเข้าใจก่อนว่าผู้ใช้กิริยาว่าไม่สุภาพนี้มักจะเป็นเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยที่ค่อนข้างจะไม่ฉลาดนัก และมีนิสัยชอบยกตนข่มท่านอย่างที่เราเรียกกันว่า “ชอบเบ่ง” วิธีที่จะจัดการที่ดีที่สุดก็คือ ผู้นำควรจะทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างในการแสดงกิริยาว่าสุภาพกับคนทั่วไป หรือกับประชาชนที่มาติดต่อ นั่นก็คือหาโอกาสมาช่วยงานแผนกนั้นบ้าง

ถ้าหากวิธีดังกล่าวยังไม่ได้ผล ก็จำเป็นที่จะต้องว่ากล่าวตักเตือน โดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญของหน้าที่ที่จะต้องให้บริการต่อผู้อื่น

นอกจากนี้ผู้นำควรพิจารณาว่าผู้ที่แสดงกิริยาว่าไม่สุภาพนั้นเป็นผู้ที่หงุดหงิดจนเจียว เพราะต้องทำงานที่หนักกว่าคนอื่นจนไม่มีเวลาว่างหรือไม่ (เช่นเจ้าหน้าที่แผนกขายหนังสือ เจ้าหน้าที่แผนกต้อนรับ แผนกทะเบียน ฯลฯ) หรืออาจเป็นเพราะงานที่ทำนั้นเป็นงานจุกจิกกวนใจ ถ้าเป็นเพราะงานหรือหน้าที่ที่ทำเป็นสาเหตุก็ควรจะแก้ไขด้วยการจัดแบ่งงานเสียใหม่ เช่น ให้มีเวลาพักเป็นระยะ ๆ หรือให้มีเจ้าหน้าที่มาช่วยแบ่งเบางานบ้าง

### **เทคนิคในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ลำเอียง (Prejudice)**

เมื่อผู้นำทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความลำเอียง หรือมีอคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษนั้น ก็ควรพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นประเภทใด โดยปกติแล้วคนที่มือคดมักจะเป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานและความสามารถอยู่ในวงจำกัด คนหนุ่มที่มีอคติมักจะเป็นคนที่มีสติปัญญาทึบ คนแก่ที่มีอคติมักจะเป็นคนที่สมองเริ่มเสื่อม นอกจากนี้คนที่มือคดียังหัวรั้นอีกด้วย มักจะเป็นคนที่คิดอะไรแคบ ๆ ไม่รู้จักคิดด้วยเหตุผลให้รอบคอบ

วิธีจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอคติหรือใจลำเอียงก็คือ พยายามใช้ความอดทนชี้แจงและอธิบายให้ผู้ที่มีอคติมองปัญหาหลาย ๆ ด้าน ให้เห็นทั้งส่วนดีและส่วนเสียของการกระทำ วิธีดังกล่าวนี้จะได้ผลแต่ต้องมีความอดทนสูง ใครจะให้ข้อคิดว่าการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้น บางครั้งก็ต้องทำตัวเป็นครูที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

### **เทคนิคในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่สำคัญตนผิด (Conceit)**

ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนจะสำคัญตนผิด หรือที่มีนิสัยตราดาตัวเองว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน เป็นคนเก่งกล้าสามารถมาก ถ้าหน่วยงานนั้นขาดตนเสียแล้ว ก็กิจการทั้งหลายก็แทบจะหยุดชะงักหรือดำเนินต่อไปไม่ได้

ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้ไม่มีอันตราย แต่จะก่อความรำคาญให้บ้างเป็นครั้งคราว ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะจัดการกับคนที่สำคัญตนผิดได้ด้วยการ ให้พิสูจน์ตนเอง นั่นก็คือมอบหมาย การงานหน้าที่สำคัญ ๆ ให้ทำ ซึ่งอาจจะพูดว่า “คุณমনัสสะ ผมว่าคุณเป็นคนทำงานเก่ง จึงอยาก ให้ช่วยงาน.....นี่หรือหวังว่าคุณคงไม่ขัดข้องนะอะ..... ฯลฯ”

เมื่อให้พิสูจน์ตนเองแล้วปรากฏว่าทำงานไม่สำเร็จ ผู้ที่สำคัญตนผิดก็จะเข้าใจสภาพ ของตัวเอง แต่ในกรณีนี้ที่ทำงานสำคัญสำเร็จลงได้ บางคนก็จะคิดว่าตัวเองมีความสำคัญมาก ผลที่ตามมาคือจะทำให้เป็นคนถือดีมากขึ้น ในกรณีเช่นนี้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทาง ส่งตัวไปทำงานนอกสถานที่หรือต่างจังหวัดสัก 1 - 2 เดือน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่า กิจการ ทุกอย่างก็สามารถดำเนินไปได้ถึงแม้บุคคลนั้นจะไม่อยู่ก็ตาม นอกจากนี้ยังมีวิธีที่ดีอีก นั่นก็คือ การส่งตัวไปอบรม หรือสัมมนาพร้อมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าความรู้ทั้งหลายนั้นยังมีอีกมาก คนที่จะเป็นคนสำคัญจริง ๆ นั้นยังต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอีก ความรู้ดั้งเดิมของตนนั้นยังมีไม่มากพอ ดังนั้นจึงยังไม่เป็นคนสำคัญดังที่ตนตราค่าตัวเอง

## สรุปเนื้อหาในบทที่ 13

1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความไม่สุภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเรียกมาพบ แล้วพูดคุยชี้แจงอย่างสุภาพและมีเหตุผลและบางครั้งอาจต้องทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง ตลอดจนการว่ากล่าวตักเตือน
2. ปกติแล้วคนที่มีอคติหรือใจลำเอียงมักจะเป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานและความสามารถอยู่ในวงจำกัด วิธีจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอคติหรือใจลำเอียงก็คือใช้ความอดทนชี้แจง และทำตัวเป็นครูที่ดีด้วย
3. ผู้บังคับบัญชาจะจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่สำคัญตนผิดด้วยการให้โอกาสพิสูจน์ความสามารถของตนเอง หรือส่งตัวไปทำงานนอกสถานที่ หรือส่งตัวไปฝึกอบรม-สัมมนา ร่วมกับคนอื่น

## แบบฝึกหัดบทที่ 13 “เทคนิคในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่สุภาพ ลำเอียง และ สำคัญตนผิด”

1. สมมติว่าท่านเป็นหัวหน้างาน และมีผู้มาร้องเรียนท่านว่า นายสมชายซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านพูดจาและแสดงความไม่สุภาพต่อผู้ที่มาติดต่อธุระ ท่านจะพูดกับนายสมชายอย่างไร และถ้าไม่ได้ผล ท่านควรทำอย่างไร
2. คนที่มีอคติหรือลำเอียงนั้นเป็นคนประเภทใดบ้าง ถ้าท่านเป็นหัวหน้างาน ท่านจะมีวิธีจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาวุโสแต่มีอคติหรือใจลำเอียงอย่างไร
3. สมมติว่าท่านเป็นผู้บังคับบัญชาท่านจะมีวิธีพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนหนุ่มแต่มีอคติหรือใจลำเอียงอย่างไร และถ้ายังไม่ได้ผล ท่านควรทำอย่างไร
4. ถ้าท่านเป็นหัวหน้างานและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิสูจน์ความสามารถของตนเอง ท่านจะมีวิธีพูดอย่างไร
5. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนสำคัญตนผิด ท่านจะมีวิธีจัดการอย่างไร