

## คำนิยมใหม่ในการบริหารงานของไทย

มนูญ วงศ์นารี

คำถามที่น่าคิดน่าศึกษา และน่าค้นคว้าหาคำตอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ในปัจจุบันคนทำงานไม่ว่าในองค์กรรัฐกิจ—รัฐวิสาหกิจหรือธุรกิจเอกชน ได้ใช้หรือมีโอกาสได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถของตน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ผลแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด? และถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์โดยถ่วงเฉลี่ยจะได้ถึง 50% หรือ 60% ของความรู้ความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่หรือไม่? ถ้าคำตอบว่าเกือบได้ถึงหรือถึงแล้ว ความรู้ความสามารถส่วนที่เหลืออีกประมาณ 40% ถึง 50% ไปอยู่ที่ไหน มีสาเหตุอะไรที่ทำให้คนเหล่านั้นไม่เกิดความพยายามหรือเกิดความกระตือรือร้นที่จะใช้ทักษะความรู้ความสามารถที่เหลืออยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและแก่สังคมโดยรวมสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่น่าสนใจและควรแก่การศึกษาเพื่อที่จะได้มาซึ่งข้อสรุปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ของไทยต่อไป

ถ้าเราจะทำให้ใจให้กว้างและยอมรับความจริงที่ว่าปัจจุบันนี้คนทำงานในองค์กรของไทยเรา โดยเฉพาะองค์กรทางรัฐกิจและรัฐวิสาหกิจ ยังมีได้ใช้พลังความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรเท่าที่ควร หรือใช้ไปเพียงบางส่วนเท่านั้น ยังมีพลังงานหลายๆ ส่วนที่เหลืออยู่ในตัวเขาและในแต่ละวันก็สูญหายไปเปล่าๆ อย่างน่าเสียดาย หากเราจะคำนวณการสูญเสียอันนี้ของข้าราชการทั้งประเทศออกมาเป็นตัวเงินแล้วคงจะเป็นจำนวนเงินหลายล้านบาททีเดียว

พลังงานความรู้ความสามารถของคนที่สูญหายไปโดยเปล่าประโยชน์ดังได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าจะลองค้นหาสาเหตุที่ทำให้เป็นเช่นนั้นแล้วก็พอจะสรุปได้ว่า

เป็นเพราะ “ผลของค่านิยมเก่าในการบริหารที่ผ่านมา” ไม่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการที่จะเร่งเร้าและจูงใจให้คนอยากใช้พลังความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างแท้จริง ความจริงข้อนี้สามารถพิสูจน์ได้จากชีวิตการทำงานประจำวันของคนไทยเรา เช่น ผลของความไม่กระตือรือร้น — ความแข็ง หรือความเบื่อหน่ายในการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามให้กับองค์การโดยเฉพาะองค์การของทางราชการ มานับเป็นศตวรรษแล้ว และปัจจุบันก็ยังคงเป็นปัญหาใหญ่ที่จะต้องได้รับการแก้ไขกันอย่างจริงจังต่อไป

ประเด็นต่อมาที่ควรได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนในองค์การมีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะอุทิศพลังกายและพลังใจให้กับองค์การอย่างแท้จริง? แน่หนอนทางเลือกในการแก้ปัญหานี้ย่อมมีอยู่หลายทาง แต่ในอดีตที่ผ่านมาเรามักจะยึดถือแบบแผนความประพฤติและการปฏิบัติของค่านิยมเก่าในการบริหารกันอยู่ ดังนั้น ความมุ่งหวังที่จะทำให้คนกระตือรือร้นที่จะใช้พลังความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ย่อมไร้ผลดังที่เคยเป็นมาอย่างสิ้นเชิง บทความนี้เขียนขึ้นเพื่อมุ่งเสนอทางออกใหม่ซึ่งจะขอเรียกว่า “ค่านิยมใหม่ในการบริหารหรือในการพัฒนาองค์การ” และถือถือว่าเป็นหลักการพื้นฐานที่สามารถอำนวยประโยชน์ต่อการที่จะช่วยส่งเสริม เร่งเร้าและจูงใจให้คนอยากใช้พลังความรู้ความสามารถแก่งานขององค์การอย่างเต็มที่ หนึ่ง บทความนี้ยังจะได้ชี้ให้เห็นทั้งแนวคิดในการ “เลิก” ค่านิยมเก่า ขณะเดียวกันก็จะเสนอแนวคิดในการ “รับ” ค่านิยมใหม่ในการบริหารของไทยที่ควรเป็นไปในสมัยปัจจุบันมาพิจารณาควบคู่กันไปด้วย แนวทางดังกล่าวพอจะสรุปในสาระสำคัญได้ดังนี้ คือ

**๑. อย่ามองว่ามนุษย์เป็นคนไม่ดีมาแต่กำเนิดหรือสันดานเดิม แต่ให้มองว่ามนุษย์เป็นคนดีมาแต่พื้นฐานเดิม**

โดยธรรมชาติแล้วคนเรานั้นมิใช่เป็นคนชั่วร้าย — เป็นคนเกียจคร้าน — เป็นคนไม่รับผิดชอบ — เป็นคนโง่ หรือเป็นอะไรอื่น ๆ ทำนองที่ว่ามานี้มาตั้งแต่กำเนิด แต่ตามความเป็นจริงที่เป็นสาเหตุทำให้เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่า ประสบการณ์ในชีวิตของเขาที่ได้รับมาจากการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ตลอดจนอิทธิพลต่าง ๆ ที่ได้รับจาก

บรรยากาศขององค์กรต่างหากที่มีจะทำให้เขามีพฤติกรรมหรือมีการประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ไม่ดีไม่ควรถือ (Socialization) มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติคนเราเป็นคนที่มีแต่กำเนิด ซึ่งก็อาจจะเห็นและยืนยันได้จากความประพฤติของเด็กตั้งแต่แรกเกิด ซึ่งมีแต่ความบริสุทธิ์ผุดผ่อง มีความเปิดเผย มีความจริงใจ ฯลฯ แต่ต่อมาสิ่งต่างๆ ที่กล่าวนี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการและสถานการณ์แวดล้อม เช่น ความประพฤติของเด็กอายุหนึ่งถึงสองขวบ ที่ชอบทำตามผู้ใหญ่ หรือทำตามสิ่งแวดล้อมอื่นที่เขามีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อยู่ ถ้าเขาสัมผัสกับแบบอย่างที่ดีหรือสิ่งแวดล้อมที่ดีแน่นอนเด็กคนนั้นย่อมเกิดการเรียนรู้ในแบบอย่างที่ดี และก็จะมีความประพฤติที่ดีของเขาต่อไป แต่ถ้าเขาสัมผัสกับแบบอย่างที่ไม่ดีหรือสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่ไม่ดีแล้ว เด็กก็จะไม่เกิดแรงดลใจที่จะประพฤติดีประพฤติชอบ ซึ่งนั่นก็หมายความว่าคนเรานั้นเริ่มถูกทำลายบุคลิกภาพที่ดีตั้งแต่วัยเด็กอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์กับคนอื่นและสภาพแวดล้อมอื่นภายในและภายนอกสังคมครอบครัวของเขานั่นเอง

เป็นที่น่าสังเกตว่ามีนักบริหารหรือผู้จัดการในหลาย ๆ องค์กรที่ชอบทักท้วงและสรุปเอาง่าย ๆ ว่าคน เฉพาะในระดับล่าง ๆ โดยธรรมชาติหรือโดยสันดานเนื้อแท้แล้วจะเป็นคนเกียจคร้าน ชอบหลีกเลี่ยงงาน ไม่รู้จักรับผิดชอบ ฯลฯ เมื่อมีการสรุปหรือมีความเชื่อเบื้องต้นเช่นนั้นแล้ว แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดวางกฎระเบียบ ข้อบังคับ รูปแบบโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติต่อคนในองค์กรก็จะเป็นไปในลักษณะเผด็จการเพื่อการควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่มีการเปิดเผยไว้วางใจกัน มีการจำกัดขอบเขตควบคุมความประพฤติโดยอาศัยวิธีการลงโทษต่าง ๆ นานา ฯลฯ บัญญัติต่าง ๆ เหล่านี้จะนำมาแต่การใช้อำนาจขู่เข็ญบังคับคน ซึ่งนับว่าเป็นแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครองแบบทำงาน บนหัวคน (Work on people) มากกว่าที่จะทำงานร่วมกับคน (Work with people) หรือแบบระหว่างนายกับป่าวมากกว่าการเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยทั่วไปแล้วทั้งคนในองค์กรและคนภายนอกองค์กร เขาจะสามารถมองเห็นได้อย่างเด่นชัดว่าองค์กรนั้น ๆ มีบรรยากาศในการทำงานที่แท้จริงเป็นอย่างไร? เช่น มีการ

ประพฤติกปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงการเคารพคนเสมือนกับว่าเขาเป็นคนหรือไม่ (Human values) คนถูกข่มขู่ด้วยอำนาจบาทใหญ่หรือไม่? มีกลุ่มบุคคลผู้ใช้ตำแหน่งและอำนาจไปในทางที่มีชอบเกิดขึ้นหรือไม่? มีการใช้พลังความรู้ความสามารถของคนในองค์การเพื่อแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์หรือว่ามีว่แต่คิดแข่งขันชิงดีชิงเด่นเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันเอง? มีการกล่าวให้ร้ายป้ายสีอิจฉารวิรยาซึ่งกันและกัน? มีการเอาดีเอาเด่นคนเดียวฝ่ายเดียวโดยมิได้สนใจในการทำงานแบบเป็นทีมหรือระหว่างทีม? มีการเอาชนะโดยหวังทำลายอีกฝ่ายหนึ่งให้ย่อยยับไป? ฯลฯ พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้จะนำความปวดเคียรเวียนเกล้ามาให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการชั้นสูงขององค์การมากมายเหลือเกิน และถ้าหากฝ่ายบริหารไม่เอาใจใส่หรือไม่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องเหล่านี้แล้ว องค์การนั้น ๆ ก็นับวันจะอ่อนแอและไม่สามารถเจริญก้าวหน้าในระยะยาวได้เลย

## 2. อย่าหลีกเลี่ยงการประเมินค่าของคน แต่ให้ประเมินค่าของคนทั้งในทางที่ดีและในทางที่ไม่ดี และให้ช่วยยืนยัน ตลอดจนรับรองว่าเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของกลุ่ม

คนเรานั้นเมื่อถูกมองว่าเป็นคนที่มีความประพฤติไม่ดีไม่ถูกต้อง เขาก็จะเกิดความระมัดระวังตัวและจะพยายามแก้ไขในสิ่งที่ไม่ดีนั้น ๆ การไม่ประเมินค่าของคนทั้งในทางที่ดีและในทางที่ไม่ดีนั้น อาจจะนำไปสู่การไม่รู้จักตัวเองในภาพที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม การทำหนีคดีในในความประพฤติและการปฏิบัติไม่ดีของคนนั้น ก็ต้องทำไปเพื่อการแก้ไขปรับปรุงหรือเพื่อการพัฒนาสร้างสรรค์มากกว่าจะเป็นการทำลาย ส่วนการรับรองความประพฤติ การปฏิบัติชอบของคนนั้น ก็ต้องมีการแสดงให้เห็นอย่างเปิดเผยอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์นั้น ๆ เกิดความมั่นใจและรู้สึกว่าคุณค่าหรือมีความสำคัญต่อองค์การ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงการชมเชยโดยตบหลังตบไหล่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมคนหนึ่งเบาๆ พร้อมกับกล่าวจากใจจริงว่า “คุณทำงานได้ผลดีมาก ผมรู้สึกชื่นชมและขอให้คุณจงทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป” อย่างนี้ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

รู้สึกอบอุ่นใจและชื่นใจอย่างหาที่เปรียบมิได้ และนั่นก็จะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาอย่างสูงที่สุด

### 3. อย่างมองว่าคนเป็นสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลง แต่ให้มองว่าคนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการและสภาพแวดล้อม

การมองคนตามค่านิยมเก่าๆ เห็นว่าคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถพร้อมมูลอยู่แล้ว มีความสนใจในสิ่งต่างๆ พร้อมมูลอยู่แล้ว เขาอาจจะหาความรู้เพิ่มเติม หาทักษะเพิ่มเติม และอาจจะเปลี่ยนแปลงความสนใจอยู่บ้างก็จริง แต่ก็เป็นการยากมากหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่คนจะเปลี่ยนแปลงไปโดยแท้จริงหรือนัยหนึ่งก็คือความคิดเห็นไปทำนองที่ว่า “สันดอนพอขุดได้ แต่สันดานนั้นขุดไม่ได้” การมีค่านิยมหรือมองคนไปในลักษณะเช่นนั้นก็เป็นที่แน่ใจได้เลยว่า เขาผู้นั้นมักจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นในองค์การหรือถ้ามีก็น้อยมากและทำไปแบบผิวเผินหรือแบบแพะรับบาป สำหรับค่านิยมใหม่ถือว่าคนเรานั้นไม่มีใครเลยที่จะสมบูรณ์แบบไปทุกอย่างแต่ทุกคนสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้เรื่อยๆ และอย่างไม่หยุดยั้งในการที่จะแสวงหาความรู้ ทำการศึกษา ค้นคว้าและทดสอบหาสิ่งที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ (Man can be changed) ความจริงแล้วความสามารถของคนนั้นอาจมีอยู่ในตัวของเขาเองมาก แต่ที่เขาไม่ได้นำออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ที่สุดนั้นก็อาจจะเป็นเพราะความรู้ความสามารถของเขา “ถูกบีบคั้นเอาไว้” ต่างหาก จริงอยู่โดยปกติคนเราอาจจะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะอันเป็นธาตุแท้เดิมหรือคุณลักษณะอันเป็นแก่นแท้ของเขา แต่อย่างไรก็ตามอย่างน้อยเขาก็ควรจะมีทางเลือกที่กว้างขวางพอและควรให้โอกาสแก่เขาพอที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองและคนอื่นกลุ่มอื่นให้มากยิ่งขึ้น

ในบางครั้ง ฝ่ายบริหารขององค์การเองก็เกิดความสงสัยขึ้นมาว่า มันเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การด้วยหรือที่จะต้องให้ความสำคัญสนับสนุนส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ คำตอบก็คือว่าแน่นอนเหลือเกินไม่ว่าองค์การจะยอมรับผิดชอบหรือไม่ก็ตาม แต่เราเชื่อว่าองค์การที่มุ่งสู่ความก้าวหน้าหรือองค์การที่ต้องการ ความ

มันคงอยู่รอดในระยะยาวซึ่งจะต้องปรับตัวขยายงานและเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยอมรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าของบุคคลในองค์การของตน นอกจากการยอมรับผิดชอบให้คนมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่เสมอ ๆ แล้ว องค์การก็จำเป็นที่จะต้องรับผิดชอบต่อการที่จะต้องจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีที่จะรองรับให้คนมีโอกาสเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไปอีกด้วย เช่น โดยการใช้แนวคิดของการพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD) ข้อที่น่าสังเกตก็คือว่า ความเจริญงอกงามของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ก็เฉพาะในองค์การที่มีระบบการทำงานที่มีวุฒิภาวะหรือที่เข้มแข็งสมบูรณ์ (Mature or healthy Organization) เท่านั้น ดังนั้นค่านิยมข้อนี้จึงจะมีได้ก็แต่เฉพาะองค์การที่มีปรัชญาและมีกิจกรรมการทำการพัฒนาองค์การอย่างจริงจังเท่านั้น

ทางวิชาการทั้งในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติได้มีการยอมรับกันอย่างมากมาแล้วว่าระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาคนที่สมบูรณ์ถูกต้อง (Personnel Training & Development) สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนได้เป็นอย่างดี เช่น การจัดการฝึกอบรมในเรื่องวิธีจัดการเกี่ยวกับการขัดแย้งเพื่อให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการฝึกอบรมและการพัฒนานี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีขึ้น นอกจากนั้นก็ทำให้รู้สึกว่าคุณค่า มีความหมายและมีประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาคนให้มีความเจริญงอกงามโดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง จึงมีความสำคัญมากต่อผลสำเร็จสูงสุดขององค์การในระยะยาว ฝ่ายบริหารควรจะได้ตระหนักและเข้าใจให้ต้องเห็นว่า “การลงทุนที่ก่อให้เกิดผลผลิต—กำไรหรือบริการมากที่สุดเท่าที่องค์การได้ลงทุนไปก็คือ การลงทุนเพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของบุคคลในองค์การอย่างต่อเนื่อง รวมตลอดทั้งการลงทุนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของงาน—ขององค์การให้เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญงอกงามของบุคคลนั้น ๆ ด้วย” นั่นเอง

4. **อย่ากลัวและต่อต้านเกี่ยวกับเรื่องความแตกต่างของตน แต่ให้ยอมรับ และใช้ประโยชน์จากความต่างนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร อย่างแท้จริง**

โดยข้อเท็จจริงที่ใคร ๆ ก็ไม่อาจปฏิเสธได้ก็คือ คนเรามีความแตกต่างกัน อย่างมากมายทั้งในสภาพร่างกายและจิตใจ แม้กระทั่งคนที่เบ็นฝาแฝดเองก็ยังมี ความแตกต่างกันในเรื่องอุปนิสัยใจคอ ความสนใจ ตลอดจนความรู้และทักษะ แต่โดยทั่วไปแล้วมี หลาย ๆ คนในองค์กร “ชอบที่จะฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่ตรงกับตนหรือเป็น ไปในแนวเดียวกับตน” ถ้าใคร “พูดหรือมีความคิดความเห็นที่ตรงกันข้ามกับตน” แล้ว ก็จะไม่ชอบหรือไม่พอใจ แน่แน่นอนคนพวกนั้นนอกจากจะกลัวความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามกับ ตนแล้ว ก็ยังพยายามต่อต้านมิให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความคิดเห็นในหมู่คนด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ก็นับว่า เป็นการไม่ได้ประโยชน์อะไรแก่องค์กรโดยรวมเลย เพราะ พุคะไรก็เป็นไปอย่างเดียวกัน คิดเห็นอย่างไรก็ถ้อยตามกันไปหมด ไม่ได้มีแง่คิดใน คำอื่น ๆ มุมอื่น ๆ กันบ้างเลย มีค่านิยมแบบใหม่ว่าความแตกต่างของบุคคลไม่ว่าจะเป็น ในเรื่องความรู้—ความสามารถ—บุคลิกภาพ—ความสนใจ และข้อคิดเห็นส่วนตัวต่าง ๆ ย่อมนำมาซึ่งแง่คิดและแนวการมองในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งก็หมายความว่า เรานำเอาความแตกต่างของบุคคลนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ผู้บริหารที่ดีต้องเลิกกลัว— เลิกคิดต่อต้านคนอื่นที่คิดเห็นอะไรไม่ตรงกับความเห็นของตน และก็อย่าคิดว่าคนที่มีความเห็นต่างไปจากตนเป็นคนไม่ดี แต่ให้คิดว่าเขาได้ให้ข้อคิดอีกแง่หนึ่งที่ทำให้เกิด ความระมัดระวังตัวในการที่จะปฏิบัติการหรือไม่ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใด ดังนั้น เวลาประชุมปรึกษาหารือในเรื่องใด ๆ ก็ตามเราต้องพยายามส่งเสริมให้บุคคลได้ “แสดง ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน” ให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ เสร็จแล้วก็จะได้มีการตกลงนำ เอาความคิดเห็นที่ดีที่สุดที่เป็นประโยชน์มากที่สุดไปใช้ปฏิบัติ ส่วนข้อห้วงดังต่าง ๆ เราก็ จะได้นำเอามาพิจารณาหาทางป้องกันในอันที่อาจจะทำให้เกิดอุปสรรคข้อบกพร่องบางอย่าง ได้เช่นกัน

หนึ่ง ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันเป็นทุนเดิมอยู่แล้วทั้งในด้านการฝึกอบรม การศึกษาประสบการณ์ ข้อคิดเห็นที่ต่างกันใน ตลอดจนความแตกต่างกันในด้านการปฏิบัติงาน ส่วนมากแล้วบุคคลที่มีความแตกต่างกันในสิ่งเหล่านี้มักจะหาช่องทางขัดแย้งเพื่อทำการทำลายซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะช่วยเหลือร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ที่แท้จริงแก่องค์กร (Learning how to hurt versus learning how to help) ถ้าทุกคนมีความสำนึกในการใช้ “ความแตกต่างของคน” ให้เป็นประโยชน์ก็จะเกิดความเข้าใจและเคารพในวิชาชีพของแต่ละคนและนั่นก็จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

### 5. อย่าคิดที่จะมองหรือใช้บุคคลอยู่แต่เฉพาะในแบบฟอร์มคำบรรยายลักษณะงานเท่านั้น แต่ให้มองหรือใช้เขาเป็นแบบคนทั้งร่าง

การกำหนดให้คนปฏิบัติงานไปตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) นั้น มิใช่จะเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่ถ้าจะให้ดีกว่าหรือดีที่สุดแล้ว ควรให้โอกาสคนทำงานได้อย่างกว้างขวางเท่าที่ศักยภาพหรือขีดความสามารถ (Potential or Competence) ของเขาจะทำได้ เช่น องค์กรจ้างนักบัญชีมาทำงานคนหนึ่งแล้วก็ให้เขาทำงานแต่เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องบัญชีอย่างเดียวเท่านั้น (Expertise or Vertical Competence) ทั้ง ๆ ที่เขาสามารถทำงานอย่างอื่นที่สูงกว่าเดิมได้ แต่สำหรับโฉมหน้าของค่านิยมใหม่แล้ว เห็นว่าคนเราสามารถช่วยเหลือองค์กร หรือทำงานให้กับองค์กรได้มากกว่าที่เราคาดหมาย หรือที่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ในคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งเท่านั้น องค์กรควรคำนึงถึงว่าการที่ได้จ้างคนเข้ามาทำงานนั้น เรามิได้จ้างเขาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย เช่น สมอ แขนหรือขาเท่านั้น (The Parts) แต่จ้างเขามาทั้งร่าง (The Whole) คือทุกส่วนของร่างกายและความคิดตลอดจนจิตใจอันจะเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมในการเตรียมการเพื่อใ้บุคคลมีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้ความสามารถในท่านอื่น ๆ โดยเฉพาะในทางด้านการเป็นผู้บริหารที่สามารถจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (Managerial or Horizontal Competence)



๑. อย่าปิดกั้นไม่ให้คนอื่นแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด แต่ต้องส่งเสริมให้เขามองออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดที่เหมาะสมและให้ใช้ความรู้สึกนึกคิดนั้นเป็นประโยชน์ต่อตัวเขาเองและต่อองค์การด้วย

วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของเรา ส่วนมากคนจะถูกสอน ถูกอบรมให้มีความอดทนทางจิตใจ โดยการซ่อนหรือเก็บความรู้สึกเอาไว้ในใจ เช่น ไม่พอใจหรือเห็นอะไรไม่เหมาะสมไม่ควรก็เก็บเอาไว้ในใจ ไม่ควรแสดงออกมา ทั้งนี้เพราะมีการเกรงอกเกรงใจกัน โดยถือว่าพูดไปสองไพเบี้ยนึ่งเสียกำลังทอง คำนิยมเก่าเช่นว่านี้ทำให้เกิดปัญหาตามมา คือปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในองค์การจะถูกสะสมไว้แบบดินพอกหางหมู นอกจากนั้นปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต ก็จะถูกซ้ำ ๆ ซาก ๆ ขึ้นอีกนั้นเป็นเพราะคนเรามีได้แสดงความรู้สึกนึกคิดโต้แย้งและพยายามแก้ไขในปัญหาที่ไม่เหมาะสมไม่ควรกันนั้นมาก่อนนั่นเอง ตรงกันข้ามถ้าได้มีการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดทั้งใน ทางที่เห็นด้วยหรือในทางที่ไม่เห็นด้วยในลักษณะทันทีทันควันต่อเหตุการณ์นั้น ๆ แล้วปัญหาอย่างที่ว่ามาแล้วก็อาจจะไม่เกิดขึ้นซ้ำอีกได้เลย

การที่คนเราแสดงความรู้สึกนึกคิดออกมาตรง ๆ และอย่างจริงใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกนึกคิดแบบใด ก็จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อย แต่คนเราส่วนมากก็มักจะเสี่ยงต่อการที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งเหล่านั้นมากกว่า ตัวอย่าง เช่น ผู้เข้าร่วมประชุมคนหนึ่งได้รับความคับอกคับใจอย่างที่สุดในการประชุม หรือเกิดความไม่พอใจในการประพฤติปฏิบัติของผู้เข้าร่วมประชุมคนใดคนหนึ่งก็ตาม เขาก็มักจะไม่ค่อยจะระบายความรู้สึกนึกคิดอันนั้นออกมาในที่ประชุมนั้น ๆ แต่เขามักจะไประบายความรู้สึกนึกคิดนั้น ๆ กับเพื่อน ๆ นอกที่ประชุมหรือไม่ก็อาจจะไประบายกับภรรยาบุตรธิดาที่บ้านก็ได้ นั่นแสดงว่าเขาผู้นั้นไม่กล้าเสี่ยงไม่กล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในที่ประชุม หากกรณีเป็นเช่นว่านี้ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติไม่เหมาะสมจะทราบได้อย่างไรว่า สิ่งที่คุณประพฤติปฏิบัติไปไม่สมอารมณ์ผู้อื่น ตรงกันข้ามถ้าเขาระบายหรือแสดงความรู้สึกนึกคิดของเขาต่อที่ประชุมแบบเปิดเผยหรือเพื่อสร้างสรรค์ แล้วก็จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับ

ประโยชน์อย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามความกล้าที่จะแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดของคนในที่ ๆ  
อันควรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศ ตลอดจนการปลดทจากความรู้สึกว่าตนจะได้รับการ  
ลงโทษจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าด้วย สรุปในประเด็นนี้ได้ว่าเมื่อเป็นคน (Men) ต้องคิด  
ต้องรู้สึกแต่ถ้าเป็นเครื่องจักรกล (Machine) แล้วไม่ต้องคิดไม่ต้องรู้สึกและการห้ามคน  
ไม่ให้คิดไม่ให้อารมณ์ความรู้สึกถือว่าเป็นการผิดธรรมชาติของมนุษย์

## 7. อย่าสวมหน้ากากหรือแสดงละครระหว่างกันและกัน แต่ให้แสดงออกซึ่ง ความจริงด้วยความจริงใจแก่กัน

ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานร่วมกันมักจะนิยมการดำเนินกลยุทธ์ใน  
แบบที่ซ่อนเร้นว่าตนเป็นผู้เหนือกว่าผู้อื่น นั่นก็คือการใช้ความสัมพันธ์กับคนอื่นแบบมี  
เล่ห์เหลี่ยมหรือมีเล่ห์เหลี่ยมชอบสวมหน้ากาก โดยไม่แสดงออกในสิ่งซึ่งคนอื่นรู้สึกว่าจะควร  
จะพูดหรือควรแสดง ชอบสร้าง "ภาพลวง" แทน "ภาพจริง" ให้ทั้งตัวเองและให้คนอื่น  
ผลที่เกิดจากความสัมพันธ์ของการสวมหน้ากากเข้าหากันนั้น บ่อย ๆ ก็คือต่างคนต่างก็เล่น  
ละครเข้าหากัน สิ่งที่จะได้ประโยชน์ก็จะไม่มีเลยเพราะทุกอย่างทำด้วยความไม่บริสุทธิ์ใจ  
ไม่จริงใจ และก็ไม่ใช่อะไรที่จริงด้วย การแสดงละครต่อกันและกันนั้น นำมาแต่ความ  
สิ้นเปลืองทั้งเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ โดยใช่เหตุ ความจริงใจซื่อสัตย์ระหว่างกันและกัน  
ซึ่งเป็นประโยชน์มากกว่าลับไม่ทำ (Authentic Relationships) ควรที่จะได้ตระหนัก  
ให้เป็นที่ต้องเห็นว่าความเป็นคนเปิดเผยมีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา ย่อมนำมาซึ่งความ  
ไว้วางใจ หรือความไว้วางใจระหว่างกันและกัน และนั่นก็ย่อมจะก่อให้เกิดบรรยากาศ  
ที่ทุกคนจะใช้ความรู้ความสามารถไปสู่การแก้ปัญหาที่แท้จริงในองค์กร

โดยปกติคนเราเมื่อมีปัญหาหรือมีความยุ่งยากใจในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่น  
หรือคนอื่นในองค์กร เขาก็มักจะโทษหรือกล่าวหา "ผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น" ว่าเป็นคนไม่ดี  
ไม่น่าคบหาสมาคม เป็นคนทำให้เกิดความยุ่งยากและก็เป็นคนที่ไม่น่าไว้วางใจอะไรต่างๆ  
เหล่านี้ จะเห็นได้ว่าผู้พูดในทำนองนี้มักจะมีทัศนคติหรือมอง "คนอื่น" ว่าเป็นผู้มีปัญหา

หรือทำให้เกิดความยุ่งยาก แต่สำหรับ “ตัวเอง” แล้วเห็นว่าเป็นคนที่ถูกแล้ว ก็แล้ว ในการที่จะคบหาสมาคมหรือที่จะสัมพันธ์ด้วย การคิดหรือความเชื่อเช่นนี้มีโอกาสผิดพลาดได้ง่ายเหลือเกิน เพราะคนเราโดยปกติมักจะเข้าใจตัวเองว่าเป็นคนที่เป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่ก่อนเสมอ (Self – centered) บางครั้งเราต้องยอมรับว่าการที่จะมองเห็น “ภาพที่แท้จริงของตัวเราเองได้อย่างแท้จริง” นั้น เป็นเรื่องยาก แต่สิ่งใดที่ได้มาด้วยความยากเย็น แล่นเขียนนั้นย่อมมีค่าและราคาแพงสำหรับเรามิใช่หรือ? เกี่ยวกับเรื่องนี้เรามีวิธีการฝึกอบรมทางพฤติกรรมศาสตร์อยู่วิธีหนึ่งคือ การฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก (Sensitivity Training) หรือ ที – กรุ๊ป (T – Group) ซึ่งสามารถช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ทำให้คนเรามองเห็นภาพที่แท้จริงของตัวเอง สามารถช่วยให้คนเป็นคนใจกว้าง เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจกันมากที่สุดได้ จึงเห็นว่านักบริหารโดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในตำแหน่งชั้นสูงๆ ควรที่จะได้ทำโอกาสสัมผัสกับการฝึกอบรมแบบนี้ให้บ่อยๆ ครั้ง เพราะจะทำให้การพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์กรเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น

**๘. อย่าใช้สถานภาพของตัวเองเพื่อการรักษาไว้ซึ่งอำนาจและอภิสิทธิ์แห่งตน แต่จงใช้สถานภาพเพื่อการบรรลุอุดมการณ์ขององค์กร**

สถานภาพและสัญลักษณ์แห่งสถานภาพ เช่น ตำแหน่ง ยศ ชั้น ต่าง ๆ ในองค์กรมีบทบาทที่สำคัญมากต่อความสัมพันธ์และประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร แต่ที่ปรากฏโดยทั่วไปแล้วจะเห็นว่ามีคนจำนวนไม่น้อยที่ใช้สถานภาพและสัญลักษณ์แห่งสถานภาพเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ปรากฏการณ์ที่เรามักเห็นกันอยู่ทั่วไปก็คือการใช้ตำแหน่งหน้าที่สูง ๆ ซึ่งองค์กรให้กับตนหรือที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เพื่อรักษาและเพื่อดำรงไว้ซึ่งรัศมีแห่งอำนาจและอภิสิทธิ์ส่วนตัว ถ้ากรณีเป็นเช่นนี้ก็จะมีผลสร้างระบบศักดิ์นาชนชั้นในองค์กรอย่างเด่นชัด คือจะมีการนำเอาสถานภาพและสัญลักษณ์ของสถานภาพที่ตนมีอยู่นั้น เป็นกำแพงหรือเป็นเครื่องกีดกันระหว่างตนกับคนอื่น ๆ โดยเฉพาะชั้นที่ต่ำกว่าไม่ให้เข้ามายุ่งเกี่ยวด้วย บางครั้งก็ใช้สถานภาพตำแหน่งยศชั้นที่สูงกว่า คุกคามขู่แคลนหรือเยาะเย้ยถากถางคนอื่นที่มีระดับต่ำกว่า ช่องว่างอันนี้เองถือได้ว่าเป็น

อุปสรรคอันสำคัญต่อระบบการสื่อสารข้อความและความสัมพันธ์ที่ระหว่างกันและกันของคนในองค์กร

ความจริงการมีสถานภาพหรือสัญลักษณ์แห่งสถานภาพนี้ขององค์กรต้องการให้บุคคลใช้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ “การบรรลุเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร” มิใช่ให้มาเพื่อใช้ไปในการ “เบ่งหรือแผ่รัศมีของสถานภาพ” นั้น ๆ ให้คนอื่นเกรงกลัวพินอบพิเทาตน ในสังคมของไทยเรามักจะพบค่านิยมเก่าอันนี้ โดยการเอาสถานภาพและสัญลักษณ์ของสถานภาพมาใช้เพื่อแผ่รัศมีแห่งอำนาจและอิทธิพลแห่งตนกันมากมาย เช่น มีการอ้างเอาตำแหน่งผู้ใหญ่ที่มีอำนาจเพื่อบังคับขู่เข็ญทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมให้ผู้หนึ่งผู้ใดปฏิบัติหรืองดเว้นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง การอ้างชื่อผู้ใหญ่หรือภรรยาผู้ใหญ่ก็อาจจะใช้เป็นเครื่องมือได้อย่างหนึ่งเพื่อทำอะไรให้สำเร็จได้เหมือนกัน ซึ่งความจริงบางครั้งผู้ถูกอ้างชื่ออาจจะไม่รู้เรื่องราวด้วยเลยก็ได้ ดังนั้นถ้าองค์กรใดสังคมใดมีการใช้สถานภาพและสัญลักษณ์ของสถานภาพ เพื่อเป็นการแผ่รัศมีแห่งอำนาจหรืออิทธิพลส่วนตัวแล้วก็จะบังเกิดผลเสียในการบริหารงานขององค์กรมากกว่าผลดี นั่นก็คือการทำงานโดยการยึด “ตัวบุคคล” (Person) มากกว่ายึด “หลักการ” (Principle) ซึ่งจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมากทีเดียว

### ๑. การละทิ้งความรู้สึกที่ไม่ไว้วางใจคน แล้วหันไปไว้วางใจคนอย่างแท้จริง

การที่องค์กรสมัยเก่ามีค่านิยมแบบเก่าว่า มนุษย์เราเกียจคร้าน และเป็นคนไม่เต็มานต์กันนั้น ผลที่ตามมาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ เรามักจะไม่มีควมไว้วางใจในคนอื่น เมื่อคนไม่ได้รับความไว้วางใจอย่างเพียงพอแล้ว เขาก็จะถูกเฝ้าดูอย่างระมัดระวังและอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้าหรือจากผู้บริหาร ดังเราจะเห็นพฤติกรรมการบริหารงานขององค์กรในสมัยเก่า คือมีการใช้อำนาจสั่งการบังคับขู่เข็ญอย่างเด็ดขาด มีการสอดแนม มีการลงโทษ และมีการควบคุมบังคับบัญชาตรวจตราดูแลงานอย่าง

กวดขันใกล้ชิดจากฝ่ายบริหาร ซึ่งเราเห็นว่าในองค์การสมัยปัจจุบันวิธีการจัดการหรือวิธีการบริหารเช่นนี้ค่อนข้างจะไร้ประสิทธิภาพ

ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ การที่เราไม่ไว้วางใจผู้อื่นนั้นเนื่องมาจากสาเหตุอะไร? เรื่องนี้ศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Science) ได้อธิบายว่า “การไม่ไว้วางใจผู้อื่นนั้นมีสาเหตุอันสำคัญ เนื่องมาจากตนซึ่งเป็นผู้ประเมินค่าหรือตีค่าของคนอื่นโดยเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง” คือเมื่อตนไม่ไว้วางใจคนอื่นตนก็มักจะประพฤติปฏิบัติ จะโดยรู้สึกหรือไม่รู้สึกตัวก็ตาม ไปในทางที่จะชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ตนไม่ไว้วางใจนั้น ทำผิดจริงหรือไม่ไม่ไว้วางใจจริงอะไรทำนองนี้ ข้อที่น่าตระหนกและน่าพิจารณาให้คิดก็คือ เมื่อเราไม่ไว้วางใจผู้อื่น ผู้อื่นก็จะไม่ไว้วางใจในตัวเราเช่นกัน และในทางกลับกัน เมื่อเราไว้วางใจผู้อื่น ผู้อื่นก็จะไว้วางใจในตัวเราเช่นกัน ทั้งนี้องค์การหรือผู้บริหารที่ดีย่อมจะต้องมีความไว้วางใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การตามสมควร เพราะสิ่งนี้จะทำให้คนในองค์การเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในงานสูง และความรับผิดชอบอันนี้จะเกิดขึ้นมาจากพลังจิตใจภายในตัวเขาเอง (Internal Control) ซึ่งบางครั้งก็ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจหรือแรงผลักดันมาจากภายนอกตัวเขาเลย (External Control) เช่น การสั่งการของผู้บังคับบัญชา การให้รางวัล การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

**๑๐. การละจากการที่ไม่ยอมเผชิญหน้ากับผู้อื่นด้วยความจริง แต่ให้ถั่วเผชิญหน้ากับผู้อื่นเมื่อเรามีเหตุผลและมีข้อเท็จจริงอยู่พร้อม**

ค่านิยมอันนี้ใกล้เคียงกับค่านิยมที่ว่า “เลิกสวมหน้ากากแต่ให้ใช้ความจริงใจกัน” และก็ใกล้เคียงกับค่านิยมที่ว่า “ต้องไว้วางใจกัน” ในปัจจุบันนี้จะพบว่ายังมีองค์การหลายแห่งที่มีบรรยากาศการทำงานไปในทางที่ไม่ได้ส่งเสริมให้คนรู้จักตัวเองอย่างแท้จริง คือ สมาชิกในองค์การจะประพฤติไม่ปฏิบัติไม่ชอบหรือไม่เหมาะสมก็ไม่มีใครบอกกล่าวให้รู้ตัว ทั้งนี้เพราะมีว “เกรงใจเขา” หรือ “ไม่อยากจะทำลายจิตใจเขา” หรือ “กลัวเขาจะเสียใจและสะเทือนใจ” หรือ “ไม่อยากแตะต้องเขา” เมื่อเกิดมีค่านิยมหรือ

ความเชื่อต่อคนเช่นนี้ จึงมักจะเห็นว่าคนที่เป็ปัญหา คนที่หย่อนสมรรถภาพ ไร้สมรรถภาพในการทำงานหรือคนที่เราไม่ต้องการก็ยังคงทำงานได้รับเงินเดือนขึ้นประจำที่รับตำแหน่งอยู่ในองค์กรได้อย่างสุขสบาย การที่คนในองค์กรนั่งเฉยโดยไม่บอกกล่าวกับบุคคลที่เป็นปัญหาก็เพราะหนึ่งว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการสะสมคนที่ไร้สมรรถภาพ และคนที่องค์กรไม่ต้องการเอาไว้มาก ๆ นั่นเอง และถ้าเรายังยอมทนอยู่ร่วมในสังคมองค์กรหรือสังคมของคนไร้สมรรถภาพอย่างนี้ ก็ไม่มีวันที่เราจะเจริญงอกงามจนสามารถที่จะเห็น “ภาพที่แท้จริง” ของตัวเราเองได้เลย เช่น เราจะรู้ตัวได้อย่างไร ว่าเราเป็นคนชอบใช้อำนาจ ชอบเอาแต่ใจตัวเอง หรือชอบใช้อารมณ์กับคนอื่นถ้าคนอื่นไม่บอกกล่าวหรือท้วงติงให้เรารู้ตัว และขณะเดียวกันเราก็จะมองเห็นภาพของตัวเราว่าเป็นคนมีเหตุมีผล สุขุมรอบคอบ และเป็นที่ชื่นชมของคนอื่นอยู่ร่ำไป เหมือนกับเราส่องกระจกเงาเราก็เห็นว่าเราหล่อเราสวยเราคืออยู่ทุกวันนี้เอง ดังนั้นการที่เราไม่รู้ตัวมาก่อนเลยว่าเราเป็นคนชอบใช้อำนาจ ชอบใช้อารมณ์ของตนเองเป็นใหญ่ นั่น สาเหตุเป็นเพราะคนอื่นไม่กล้าบอกเรา เพราะกลัวว่าถ้าบอกแล้วเราจะเสียใจสะเทือนใจหรือไม่ชอบใจ ถ้าเป็นไปในลักษณะเช่นนี้ก็เหมือนกับว่า คนไร้ความสามารถในองค์กรก็สามารถสร้าง “สวรรค์การทำงานในหมู่ของคนใจ” ได้อย่างสุขสบาย เพราะจะชั่วจะดีอย่างไร ตัวเขาก็ไปได้ อยู่เรื่อย ๆ จากประสบการณ์ในกระบวนการพัฒนาคน เชื่อว่าการฝึกอบรมแบบ Sensitivity หรือแบบ T-Group พอจะช่วยแก้ไขค่านิยมเก่าอันนี้ได้เป็นอย่างดี

### 11. การละจากการไม่ยอมเสี่ยงอะไรเสียเลย แต่ให้หันมาเต็มใจที่จะกล้าเสี่ยง

การที่คนใน องค์กรไม่ยอมกล้าเสี่ยงทำอะไรเลยนั้นย่อมมีสาเหตุมาจากสิ่งต่าง ๆ หลายอย่าง แต่ที่สำคัญอันหนึ่งก็คือมีสาเหตุจากการที่ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ และชอบใช้วิธีการลงโทษในเมื่อคนทำอะไรผิดพลาดหรือทำอะไรล้มเหลว แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่ ไม่ต้องเสี่ยงหรือกรณีงานง่ายหรือเป็นงานที่แน่ชัดแล้วว่าจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอนเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์แล้ว หลาย ๆ คน หลาย ๆ กลุ่มก็มักจะริ่เลยโอกาสทำทันที ความประพฤติก่อนนี้จึงนำไปสู่พฤติกรรมบริหาร ที่อยู่ในกรอบของความประพฤติกฎปฏิบัติที่

เคยมีมาแต่ก่อน คือในอดีตเคยทำมาอย่างไร ปัจจุบันก็ทำไปอย่างนั้น การทำงานอะไรๆ แม้จะเป็นเรื่องรายละเอียดเล็ก ๆ น้อยๆ ก็จะทำให้ด้วยความระมัดระวังอย่างเต็มที่คล้ายๆ กันว่าเป็นการทำงานแบบบึ่งกันตัวเองมิให้ผิดพลาดอะไรได้เลย ดังนั้นคนในองค์กรที่ยึดค่านิยมแบบเก่า จึงมักมีพฤติกรรมในการทำงานไปโดยยึดเอากฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร “อย่างเคร่งครัด” เพราะถ้าทำงานโดยยึดเอาแต่เฉพาะกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดแล้ว โอกาสที่ทำงานผิดพลาดนั้นก็ยากมาก อีกนัยหนึ่งก็คือมักจะถือคติที่ว่า “ทำไม่ผิด (ระเบียบ) ดีกว่าทำถูก” อย่างไรก็ตาม องค์กรในสมัยโลกขาดแคลนน้ำมัน ซึ่งมีระบบการบริหารงานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน ถ้ายึดแต่เฉพาะกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นสรณะอย่างเคร่งครัดแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้นย่อมไม่เป็นการส่งเสริมให้ องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างทันกาลได้เลย ค่านิยมใหม่ที่ควรยึดถือก็คือการยอมเสี่ยงหรือกล้าเสี่ยงที่จะทำอะไรในบางอย่งยอมนำมาซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอะไรไปจากเดิมในทางที่ดีขึ้น องค์กรที่ดีที่มุ่งต่อความเจริญเติบโตในอนาคตอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรพร้อมที่จะกล้าเสี่ยงกล้าทำ กล้าพูดในสิ่งที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ ในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ และแม้จะมีข้อผิดพลาดบางอย่างเกิดขึ้นจากการกล้าเสี่ยงเหล่านั้นก็จะไม่มีการลงโทษใด ๆ ในลักษณะที่รุนแรงเลย

## 12. การละจากการมุ่งที่จะแข่งขันกันเอง แต่ให้หันมาร่วมมือกันช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกันมากขงขัน

โดยที่องค์กรมีการจัดรูปองค์กรไปโดยยึดหลักการแบ่งแยกออกเป็นความชำนาญของแต่ละฝ่าย (Specialization) เช่น แบ่งแยกออกเป็น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และ ฝ่ายสินเชื่อและฝ่ายบุคคล เป็นต้น เป็นธรรมชาติอยู่เองที่แต่ละฝ่ายต่างก็มีแนวโน้มที่จะมุ่งให้ผลงานของฝ่ายของตนบรรลุเป้าหมายไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแน่นอนการแบ่งแยกนี้ก็จะทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาแพ้เอาชนะระหว่างกันและกันโดยหาได้เอาใจใส่ต่อผลเสียอันอาจเกิดต่อการบรรลุ “เป้าหมายรวมขององค์กร” แต่อย่างใดไม่

องค์การที่สิ้นฝ่ายแต่ละฝ่ายที่ทำงานย่อมจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ และ การผสมผสานกันในเป้าหมายของแต่ละฝ่ายอีกด้วย (Integration of Goals) เพราะการ ที่เป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์การจะสำเร็จลุล่วงไปได้ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของฝ่าย หรือ ผสมผสานผลงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการ ร่วมมือร่วมใจกันในองค์การจะยิ่งมีความสำคัญมากในกรณีทำงานขององค์การจำเป็นต้องใช้ ความชำนาญพิเศษและเป็นงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ทั้งนี้เพราะว่างานส่วนรวมจะ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีก็ขึ้นอยู่กับการทำงานของคนในแต่ละฝ่ายว่าจะประสานกันกลม กลืนกันมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะงานที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การแล้ว ความร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือเกื้อกูลกันนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญกว่าการแข่งขันกันเอง ดังนั้นทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคลในแต่ละฝ่ายจะต้องอาศัย ชิงกันและกันอย่างชนิดจะแยกออกจากกันไม่ได้เลย และจะไม่มีการทำงานแบบที่ว่าฝ่าย หนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ จะมีแต่ว่า “แพ้ก็แพ้ด้วยกันและชนะก็ชนะด้วยกัน” เท่านั้น

### ๑๓. อย่าเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยความเป็นผู้อาวุโส แต่ให้หันมาใช้ ปัจจัยในเรื่องศักยภาพหรือความสามารถของคนแทน

การเป็นผู้อาวุโสไม่ว่าจะโดยวัยวุฒิ คุณวุฒิ อยู่กับองค์การมานาน อยู่ใน ฝ่ายมานานหรืออยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ นาน นับว่าเป็นประสบการณ์พื้นฐานที่ดี อย่างไรก็ตามคุณสมบัติพื้นฐานดังกล่าวข้างต้น ก็มิได้เป็น หลักประกันว่าบุคคลจะทำงานอย่าง หนึ่งอย่างใดในตำแหน่งสูงกว่าให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่า “ความรู้ หรือประสบการณ์มิได้เป็นหลักประกันผลงานที่ต้องการจะได้รับ แต่ผลงานต่างหากเป็นสิ่ง ประกันความรู้และประสบการณ์ของคน” การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งบริหาร โดยอาศัย การเป็นผู้อาวุโสหรือการเป็นลูกหม้อโดยปราศจากความรู้ความสามารถที่จะรับภาระงานทั้ง ในปัจจุบันและในอนาคตได้เป็นอย่างดีนั้น นับว่าเป็นอันตรายต่อองค์การโดยส่วนรวม อย่างยิ่งกล่าวคือ ผู้ที่ได้รับเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งใหม่อาจจะทำงานในตำแหน่งใหม่นั้น “ไม่ได้” เลย หรือ “ทำได้ในปัจจุบัน” ก็มิได้หมายความว่าเขาจะ “ทำได้ในอนาคต”



เมื่อทำงานในตำแหน่งใหม่ได้เท่าที่ควรก็จะเป็นปัญหาภาระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป นอกจากนั้นการได้รับการยอมรับจากคนอื่นก็น้อย จึงทำให้ขาดภาวะความเป็นผู้นำในการทำงาน (Leadership roles) อนึ่งการเตรียมคนในตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปนั้นองค์การมิได้มุ่งหวังที่จะให้เขาทำงาน “เฉพาะในปัจจุบัน” แต่เราต้องมีวิธีการคัดเลือกที่สามารถคาดหวังได้อย่างค่อนข้างจะแน่นอนต่อไป อีกด้วยว่าบุคคลนั้นจะสามารถรับภาระงานอันยุ่งยากสลับซับซ้อนอันจะมีมา “ในอนาคตได้อย่างดี” อีกด้วย ดังนั้นค่านิยมเก่าที่มุ่งเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งของคน โดยอาศัยความอาวุโสในงานหรือเงินเดือนสูงจึงไร้ผลต่อการสร้างนักบริหารที่มีประสิทธิภาพในองค์การ สิ่งที่จะประกันความถูกต้องของระบบการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งจึงมิได้ขึ้นกับความเป็นผู้อาวุโสหรือการมีเงินเดือนสูงแต่อยู่ที่ปัจจัยในเรื่องของขีดความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่นั้น “ได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต” และเป็นการทำงานเกี่ยวกับความริเริ่มพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Development Job) มากกว่าที่จะทำแต่เพียงงานประจำให้สำเร็จไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น (Routine Job) ด้วยเหตุนี้เรื่องการวัดศักยภาพหรือขีดความสามารถของผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งบริหารระดับต่าง ๆ (Managerial positions) จึงควรที่จะได้จัดทำให้เป็นระบบพอที่จะเชื่อมั่นได้ว่าการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น ๆ เราได้คนที่มีความสามารถจริง ๆ เช่นโดยใช้การสอบหรือการประเมินค่าความสามารถทางการบริหารแบบ The Assessment System ผสมกับการพิจารณาจากความเห็นส่วนตัวของคนหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวแบบ (Judgement System) ซึ่งในแบบหลังนี้ก็มีข้อผิดพลาดได้ง่ายมาก

การที่ได้วิเคราะห์ค่านิยมเก่าของการบริหารอันเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอุปสรรคปัญหาและความไร้ประสิทธิภาพต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนการเสนอค่านิยมใหม่ของการบริหารอันเป็นวิธีการแก้ไขความล้มเหลวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เคยมีมาในอดีตก็เป็นที่หวังว่าท่านผู้อ่านคงจะได้นำไปคิดพิจารณาหาความเป็นจริงอันถือเป็นข้อสรุปโดยทั่วไป (generalization) กันต่อไป

ข้อที่ควรตระหนักอย่างยิ่งก็คือ “พฤติกรรมกรรมการบริหารหรือการทำงานของนักบริหารไทยจะเป็นไปในรูปแบบหนึ่งรูปแบบใด แบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย

แบบสร้างสรรค์หรือแบบทำลาย ฯลฯ จะขึ้นอยู่กับระบบค่านิยมที่เขายึดถืออยู่ในขณะนั้น” เป็นสำคัญ อนึ่งใคร่ขอเรียนชี้แจงว่าค่านิยมใหม่ที่เสนอข้างต้นนี้มีได้หมายความว่า จะเป็นค่านิยมใหม่ที่สมบูรณ์แบบไปในทุก ๆ กรณีหรือทุก ๆ องค์การของไทย แต่ค่านิยมใหม่เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ และเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) ตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ดีเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่น ๆ บางอย่าง (Variables) ที่รองรับเป็นพื้นฐานประกอบด้วย ซึ่งในทัศนะของผู้เขียนอย่างน้อย ๆ ก็มีอยู่ด้วยกัน 3 ประการคือ :

- (1) ตัวแปรในเรื่องของความมีเหตุมีผลหรือความเป็นผู้ใหญ่ หรือความมีวุฒิภาวะของคนในทุกระดับชั้นขององค์การ (Maturity or Rationalization)
- (2) ตัวแปรในเรื่องที่ผู้บริหารยอมรับเอาระบบและกระบวนการบริหารสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์การ เช่น เรื่องการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การบริหารงานโดยการกำหนดวัตถุประสงค์/ผลงาน (Management by Objectives/Results) และการบริหารงานโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Management)
- (3) ตัวแปรในเรื่องของช่วงระยะเวลาที่พอเพียง (Time Period) ต่อการที่จะใช้ไปเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงจากค่านิยมเก่า (Old Values) มาเป็นค่านิยมอันใหม่ (New Values)

แน่นอนเหลือเกินตัวแปรที่สำคัญ ๆ 3 ประการที่กล่าวมานี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างขึ้นมาให้ได้เสียก่อนในองค์การของไทย (Prerequisites) จากนั้นเราจึงจะสามารถทำให้ค่านิยมใหม่เป็นผลในทางปฏิบัติตามแนวทางของระบบคุณธรรม (Merit System) อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างแท้จริงต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

Eddy, William B. and Others, *Behavioral Science and the Manager's Role*. NTL. Institute for Applied Behavioral Science, Selected Headings Series No. 9, 1969.

มนูญ วงศ์นารี “การพัฒนาองค์การ : ศึกษาในแง่ของค่านิยมกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของนักบริหารไทย” *วารสารข้าราชการ* ปีที่ 21 ฉบับที่ 9 ประจำเดือนกันยายน พ.ศ. 2519