

ศัพท์พัฒนบริหารศาสตร์

DEVELOPMENT ADMINISTRATION GLOSSARY

๖๔๕ ศัพท์เบ็ดหมุดเชื่อม (Linking Pin)

คำว่า Linking Pin นี้ หากจะแปลเป็นภาษาไทยตามตัวอักษรแล้ว ก็ต้องแปลว่า เชื่อมหมุดที่เป็นตัวเชื่อม เพียงแต่คำแปลนี้หาได้ให้ความกระจ่างแจ้งแก่ผู้อ่าน ในเชิงของการจัดการหรือการบริหารแต่อย่างใดไม่ เพราะเหตุที่ที่มาของคำ ๆ นี้เกิดจากการพิจารณาถึงลักษณะรูปภาพที่เกิดขึ้นแล้วให้ผลดี หรือมีฉะนั้นก็เป็นถึงข้อเสนอแนะตามแนวความคิดที่น่าจะให้มีขึ้นในองค์การเพื่อผลประโยชน์ด้านการจัดการ แนวความคิดเรื่อง Linking Pin นี้ Rensis Likert ศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา University of Michigan, Ann Arbor เป็นผู้เสนอไว้ในหนังสือของท่านสองเล่ม¹ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าเป็นลักษณะการพิจารณาที่น่าสนใจและมีคุณค่ามากที่สุดทีเดียว

ก่อนการพิจารณาเรื่องราวของ Linking Pin นี้ เห็นที่จะต้องหาจุดเริ่มต้นที่ตรงประเด็นเสียก่อน และจุดนั้นก็คือเรื่องของกลุ่ม (group) หรือจะให้จำเพาะเจาะจงลงไปอีกก็เป็นกลุ่มปฏิบัติงาน (work group) กลุ่มปฏิบัติงานตามความหมายในตัวเอง คือ กลุ่มที่มีผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยกันได้เผชิญหน้ากันอยู่เสมอ และที่สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนใช้เวลาส่วนใหญ่ด้วยกลุ่มนี้ ทั้งนี้โปรดพิจารณาว่าในเรื่องขององค์การ การจัดการ และการบริหารนั้น เป็นเรื่องของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มารวมกันเพื่อปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือหลาย ๆ สิ่งเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายร่วมกัน ดังนั้นความสำคัญเบื้องต้นของงานจัดการก็คือการใช้ความพยายามร่วมกันของกลุ่มนั่นเอง ซึ่งเราก็พอจะขยายความต่อไปได้อีกว่า “ฝ่ายจัดการจะสามารถใช้

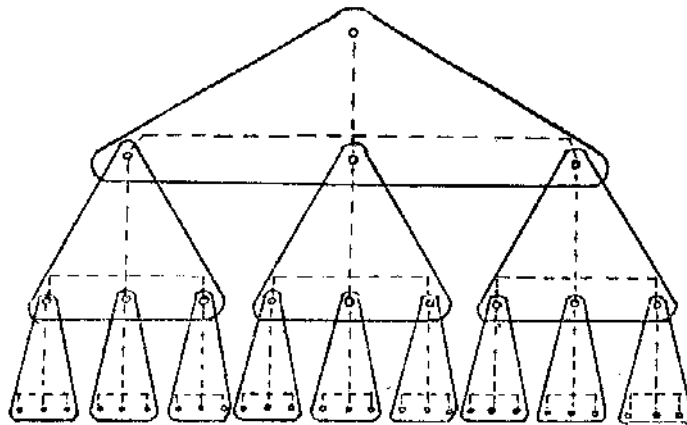
¹Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961) และ Rensis Likert, *Human Organization, Its Management and Value*, (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967).

ความสามารถต่าง ๆ ที่เป็นศักยภาพอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ได้ก็ต่อเมื่อแต่ละบุคคลในองค์การนั้น เป็นสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม ซึ่งกลุ่มเหล่านั้นมี ระดับของความจงรักภักดี, ความซ่านซ่านาญอย่างมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติต่อกันและเป้าหมายของการปฏิบัติการอันสูงส่ง”

งานวิจัยชิ้นหนึ่ง² ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของความจงรักภักดีและความตั้งใจใน กลุ่มกับการจงใจว่า ความตั้งใจล่อใจและความจงรักภักดีต่อกลุ่มมีมากเท่าใดก็ยิ่งจะสามารถทำให้แต่ละบุคคลถูกจงใจให้ (1) รับเป้าหมายและการวินิจฉัย (decisions) ของกลุ่ม (2) พยายามมีอิทธิพลเหนือเป้าหมายและการวินิจฉัยโดยให้สิ่งเหล่านั้นไปกันได้กับประสบการณ์ และเป้าหมายของแต่ละบุคคล (3) มีการติดต่อสื่อสาร (communicate) กันเต็มที่ระหว่าง สมาชิกในกลุ่ม (4) ยอมรับการติดต่อสื่อสารและอิทธิพล (influence) จากผู้อื่น (5) ประพฤติปฏิบัติในทางที่ช่วยการปฏิบัติตามเป้าหมายและวินิจฉัยของกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก และ (6) ประพฤติปฏิบัติในทางที่คิดไว้แล้วว่าจะได้รับการสนับสนุน และยอมรับอย่างดีจากสมาชิก คนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ทีแต่ละบุคคลรู้สึกว่ามีอำนาจ (power) และฐานะสูง ในกลุ่ม ที่มีสมาชิกมีคุณลักษณะตามความหมายที่ต้องการพิจารณา (operational definition) ดังกล่าว มาหกประการนี้เราถือว่าเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงมาก

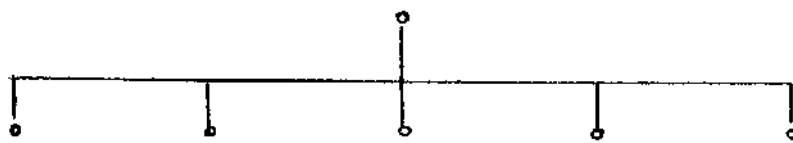
ที่นี้หันกลับมาพิจารณากลุ่มทำงานในองค์การ จริงอยู่ในการปฏิบัติงานแท้ ๆ ของ องค์การนั้นย่อมมีระดับชั้นต่าง ๆ ของการจักการและการควบคุมบังคับบัญชาจากระดับสูงลงไป หนาต่ำ ในแต่ละระดับนั้นเราก็สามารถพิจารณาลักษณะของกลุ่มปฏิบัติงานได้ดังรูปที่ 1 ใน กรอบสามเหลี่ยมมุมมนนั้นเป็นกลุ่มปฏิบัติงาน ซึ่งเราจะเห็นว่ามีการหลือมล้ำซับซ้อนกันอยู่ใน แต่ละกลุ่มตั้งแต่จุดยอดบนลงไป จนกระทั่งระดับต่ำสุดขององค์การ สำหรับขนาดของกลุ่มนั้น ก็สุดแล้วแต่ลักษณะงานที่จะทำอาจจะเป็น 3, 4, 5 หรือมากกว่านั้นก็ได้ ส่วนเส้นขีดละที่แสดง ในรูปที่ 1 นี้จะสังเกตเห็นได้ว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์หรือการปฏิบัติต่อกันในรูปของคนต่อ คนและเป็นกลุ่มก้อนด้วย

²D. Cartwright, and A. Zander eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, and edition (Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1960).

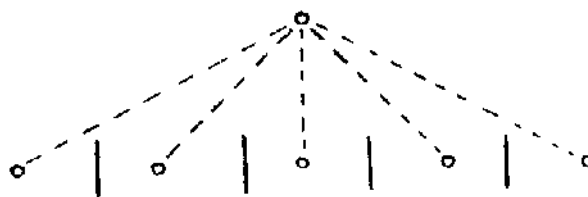


รูปที่ 1 การเหลื่อมล้ำซ้อนกันของลักษณะกลุ่มในองค์การ

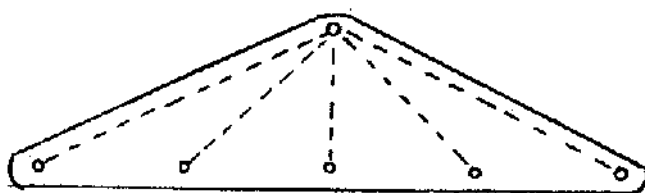
แต่เดิมถ้าเราจะพิจารณาลักษณะแผนภูมิขององค์การแบบดั้งเดิมก็จะเป็นไปตามรูปที่ 2 ซึ่งแสดงลักษณะความสัมพันธ์แบบคนต่อกัน ลองพิจารณาต่อไปในลักษณะของความสัมพันธ์แบบคนต่อกันในรูปที่ 3 เส้นชี้ค้ำระหว่างแต่ละคนในระดับต่ำลงไปนั้นชี้ให้เราเห็นชัดแจ้งว่าไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์กันเลยในระดับเดียวกันนั้น เพราะทุกคนแต่ละคนมีความเชื่อมพันกันแต่เฉพาะระดับเหนือขึ้นไปคนเดียวเท่านั้น



รูปที่ 2 แผนภูมิจากองค์การแบบดั้งเดิม



รูปที่ 3 ความสัมพันธ์แบบคนต่อกันและสิ่งชี้ค้ำความสัมพันธ์ในระดับเดียวกัน

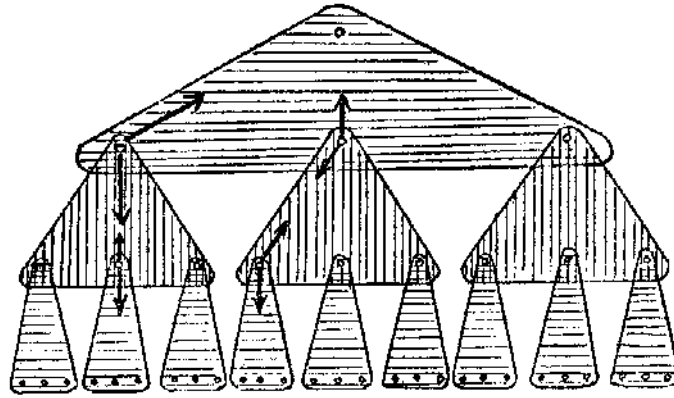


รูปที่ 4 ความสัมพันธ์แบบคนต่อคนและแบบเป็นกลุ่มในขณะเดียวกัน

สำหรับรูปที่ 4 นั้น แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ทั้งในทางที่เป็นกลุ่มก้อน (ในรูปสามเหลี่ยมมุมมน) และความสัมพันธ์แบบคนต่อคน ซึ่งแสดงด้วยเส้นขีดละ ความสัมพันธ์หรือปฏิกริยาต่อกันในลักษณะของรูปที่ 4 นี้เองเป็นลักษณะที่จะนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพสูงของกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพราะว่าบุคคลในระดับรองนี้มีได้หมายความว่า จะเพียงแต่เสนอข่าวสารต่าง ๆ (informations) เพื่อให้ระดับเหนือขึ้นไปตัดสินใจ หรือ make decision แต่เป็นลักษณะของการตัดสินใจร่วมกันด้วยความพยายามของกลุ่ม

ที่กล่าวมาแล้วในการพิจารณารูปที่ 2,3 และ 4 นั้น เป็นการพิจารณาลักษณะกลุ่มสูงสุดในองค์การเพียงกลุ่มเดียว อย่างไรก็ตามแนวความคิดอันนี้สามารถจะใช้ได้กับกลุ่มรอง ๆ ลงมาจนถึงกลุ่มระดับต่ำสุดในองค์การเลยทีเดียว ก็เกิดความสำคัญอันหนึ่งขึ้นมา คือ “การพิจารณาหน้าที่และบทบาทของหน่วยหรือตัวบุคคลที่จะเชื่อมกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน” และนี่เองคือที่มาของคำว่า Linking Pin ดังรูปที่ 5 แสดงอยู่ด้วยวงกลมที่อยู่ในพื้นที่ซ้อนกัน ของสามเหลี่ยมมุมมน ลักษณะหน้าที่และบทบาทแสดงด้วยลูกศร นั่นก็คือ ผู้ที่อยู่ในฐานะเป็น Linking Pin จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่เหนือตนขึ้นไประดับหนึ่ง และกับผู้ที่อยู่ต่ำกว่าตนอีกระดับหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือเป็นนายและเป็นลูกน้องในขณะเดียวกันนักบริหารที่เป็นหมุดเชื่อม (Linking Pin) จะต้องแสดงตนเป็นสมาชิกของสองกลุ่มปฏิบัติงาน เขาจึงต้องมีความสามารถชำนาญทั้งในการเป็น supervisor และ subordinate

อย่างไรก็ตาม องค์การใด ๆ จะเรียกว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติกิจการเพื่อให้ลุล่วงไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะความมีประสิทธิภาพของแต่ละกลุ่มปฏิบัติงาน และแต่ละกลุ่มดังกล่าวนั้นก็มีความจำเป็นอยู่มากทีเดียวที่จะต้องให้มีผู้แสดงบทบาท



รูปที่ 5 The Linking Pin

และมีหน้าที่เป็น Linking Pin การที่มี Linking Pin จุดใดจุดหนึ่งปฏิบัติหน้าที่และแสดงบทบาทได้ไม่ดี และ/หรือกลุ่มปฏิบัติงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแต่เพียงกลุ่มเดียว ไม่มีประสิทธิภาพสูงพอ จะยังผลกระทบกระเทือนต่อองค์การโดยส่วนรวมได้ จึงเห็นได้ว่าแนวความคิดเรื่องกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มปฏิบัติการในองค์การ โดยมี Linking Pin เป็นเครื่องเชื่อมนั้นมีความหมายและความสำคัญต่อผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การนั้น ๆ เพียงใด หาก Linking Pin ไม่สามารถรับหน้าที่และบทบาทของตนแล้ว ความยุ่งยากทั้งหลายจะเกิดขึ้นได้

เพื่อซ่อมความเข้าใจในเรื่องของ Linking Pin นี้ก็ขอยกตัวอย่างองค์การทางธุรกิจเอกชนสักองค์การหนึ่ง คือ บริษัทแห่งใดแห่งหนึ่ง ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เราอาจจะแบ่งระดับของการดำเนินกิจการของบริษัทออกเป็น 4 ระดับ คือ ประธาน ซึ่งเป็นจุดสูงสุดในการบริหารอันอาจเปรียบได้กับอธิบดี ผู้จัดการฝ่ายเป็นระดับรองลงมา จนถึงหัวหน้าคนงานเป็นระดับที่ 3 และท้ายสุดคือ คนงาน

จากตัวแบบของ “ระดับ” ผู้ปฏิบัติงานที่ยกมานี้เรามาดูพิจารณาเป็น “กลุ่มปฏิบัติงาน” ตามความหมายของ Linking Pin เสียก่อนทีละกลุ่ม กลุ่มแรกจากสูงสุดลงมา ก็จะได้แก่กลุ่มอันประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นประธานและผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มที่มีผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าคนงานเป็นสมาชิก กลุ่มสุดท้ายที่จะพิจารณาได้ก็คือกลุ่มที่มีสมาชิกเป็นหัวหน้าคนงานกับคนงาน สำหรับกลุ่มแรกอันเป็นกลุ่มสูงสุดนั้นเมื่อพิจารณา

ลักษณะสำคัญของกลุ่มปฏิบัติการแล้ว ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มิได้มีหน้าที่และบทบาทเพียงเพื่อเสนอข่าวสารต่าง ๆ เพื่อประธานจะทำการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ หากแต่ควรจะใช้ความสามารถในการที่จะ "ร่วม" ในการตัดสินใจ เพื่อว่าการตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจของกลุ่มปฏิบัติการ ซึ่งตามคุณลักษณะที่กล่าวไว้แต่ตอนต้นแล้วเป็นลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับกลุ่มรอง ๆ ลงมา ที่ว่าผู้จัดการฝ่ายกับหัวหน้าคนงานก็ควรจะมีการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการออกมาในลักษณะที่เป็นผลของความพยายามของกลุ่ม และในกรณีของกลุ่มที่มีหัวหน้าคนงานกับคนงานเป็นสมาชิกก็ควรจะได้บรรลุผลของการตัดสินใจในรูปเดียวกัน

ผู้ที่แสดงตัวเป็น Linking Pin ในกรณีนี้จะเห็นได้ชัดทีเดียวว่า คือ ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าคนงาน ผู้จัดการฝ่ายจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ การโน้มน้าวจิตใจอันดีทั้งต่อประธานและหัวหน้าคนงานในฝ่าย ในกรณีของหัวหน้าคนงานก็เช่นกันที่จะมีความสัมพันธ์และปฏิกริยาต่อกันอย่างที่ดีต่อผู้จัดการฝ่ายและคนงาน การที่ Linking Pin แสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพนั้นมิได้มีผลโดยตรงต่อ Linking Pin หากทว่าเป็นผลโดยส่วนรวมให้องค์การมีประสิทธิภาพตามความหมายที่ได้พิจารณามาแล้ว

ในองค์การใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานราชการ องค์การทางธุรกิจเอกชน สถาบันการศึกษา เราก็สามารถใช้แนวความคิดเรื่อง Linking Pin รวมทั้งเรื่องของกลุ่มปฏิบัติงานเข้าไปศึกษาวิเคราะห์เหตุการณ์เพื่อที่จะสร้างสรรค์ลักษณะอันมีประสิทธิภาพสูงขององค์การเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

วุฒิชัย จ้านงค์