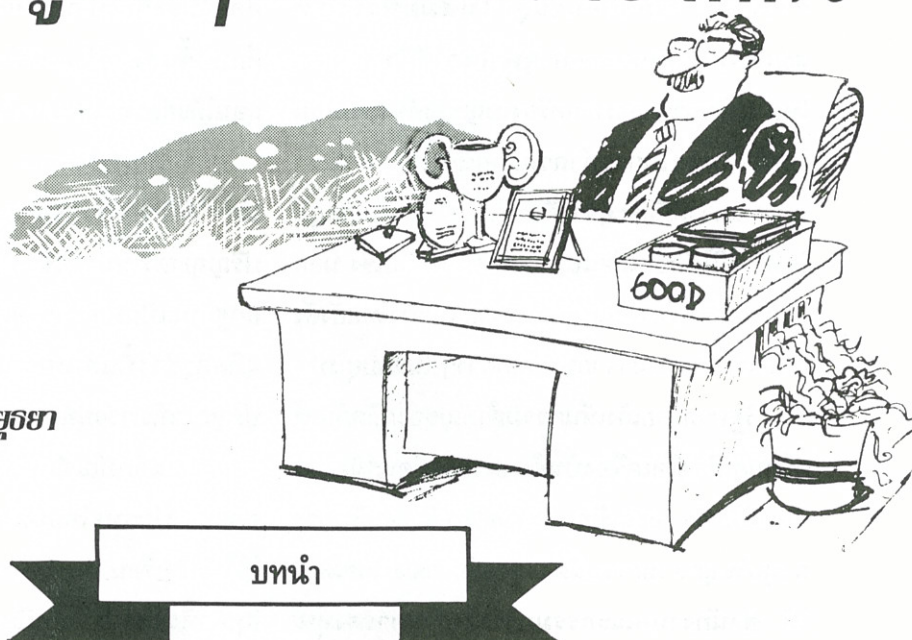


มุมมอง...

ผู้บริหารสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์กร



* ไสยสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา



บทนำ

การบริหารในกิจการสังคมสมัยใหม่ หรือในยุคปัจจุบันที่เรียกกันว่ายุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้นจำเป็นที่ผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของการวางแผนการจัดองค์กรอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก การสั่งการ การประสานงาน นโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนและพันธุภาพเชิงบุคคล ด้วย เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจหลักความสำเร็จของงานทั้งปวง

การเป็นนักธุรกิจหรือนักบริหารที่ดีมิใช่เป็นพรสวรรค์ ที่แต่ละคนมีมาโดยกำเนิด ทักษะความสามารถทางการบริหาร (Managerial Skill) เป็นสิ่งที่สามารถอบรม พัฒนาและฝึกฝนได้ การรู้จักเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ พัฒนาทักษะแนวความคิด และทัศนคติที่ดีย่อมจะเอื้ออำนวยต่อการเป็นนักบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ นำพานาวาธุรกิจของตนสู่สัมฤทธิ์ผลได้

* หัวหน้าภาควิชาบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.B.A. (General Management) United State International University, U.S.A.

แนวความคิดติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการเป็นผู้บริหารไม่ว่าระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักสำคัญที่ว่าผู้บริหาร หรือผู้นำที่แท้จริง ต้องมีทัศนะกว้างไกล สามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีให้ความร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

แนวความคิดติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้บริหาร หัวหน้างานกับพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ดีทุกคนควรจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักใช้ไหวพริบดี ปัญญาความเฉลียวฉลาดควบคู่ไปด้วยเมื่อตนเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหาอุปสรรคด้านต่าง ๆ ซึ่งเท่าที่เป็นอยู่ผู้บริหารก็มักจะได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ จากการได้รับการบอกเล่าแก้สลับแจกแจงถึงปัญหาต่าง ๆ โดยผู้เป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นนิจสินอยู่แล้ว แต่ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้บริหารได้รับจากการรายงานของลูกน้องของตนก็มักจะ เป็นข้อมูลที่ เป็นสิ่งดี ๆ เสียทั้งสิ้น ซึ่งก็เปรียบได้กับ คำกล่าวที่ว่า “รายงานเอาหน้า” ให้เจ้านายของตนตายใจไว้ก่อน ตัวอย่างเช่น... การเกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบการผลิตของโรงงานแห่งหนึ่ง ซึ่งมีสาเหตุเกี่ยวเนื่องมาจากความไม่เอาใจใส่ละเลยต่อหน้าที่การงานของหัวหน้างานผู้ควบคุมสายการผลิตในโรงงานแห่งนั้น แต่ก็มักจะมีการ รายงานให้ผู้บริหารระดับสูงของตนทราบสาเหตุแต่เพียงว่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวเกิดจากการขัดข้องของเครื่องจักรที่ใช้ในสายการผลิต อย่างนี้เป็นต้น

จะเห็นได้เป็นการยากลำบากที่หัวหน้างานเหล่านี้ จะยอมรับว่าเป็นความผิดของตนเอง หรือแม้แต่บางครั้งก็เกิดปัญหาร้ายแรงขึ้นลูกน้องก็อาจกล่าวโทษโยนความผิดนั้นไปให้กับเจ้านายของเขาเองก็อาจเป็นได้ แม้กระนั้นก็ตามมันก็เป็นความจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาต้องได้รับการรายงานข้อมูลจากลูกน้องของตนอยู่เสมอ ซึ่งก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อบริษัทหรือองค์การได้ในการที่บริษัทจะหาสมมุติฐาน สาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาดังกล่าว

จากร้ายให้กลับกลายเป็นดีได้นั่นเอง

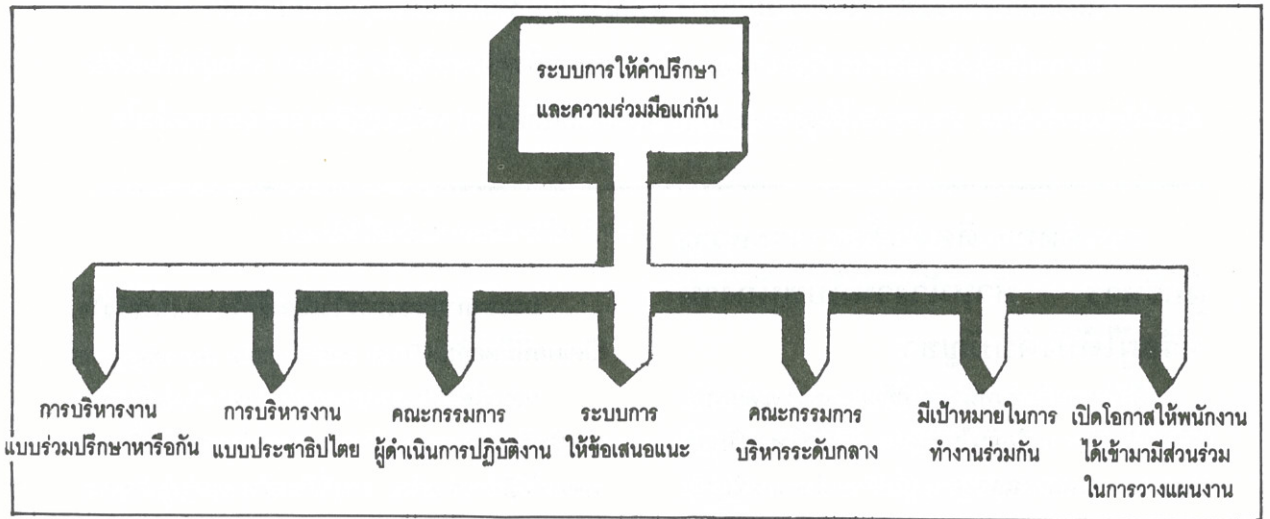
บรรยากาศของการไว้น้ำใจ, ความจริงใจ เปิดเผยที่มีต่อกัน (Trust and Candor Atmosphere)

กล่าวได้ว่าในแทบทุกองค์การต่างก็เน้นในหลักประสิทธิภาพของการบริหารแบบเปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีส่วนร่วมด้วย การที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารจะได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง หรือการเปิดเผยในสิ่งต่าง ๆ จากลูกน้องของตนนั้นมันขึ้นอยู่กับความไว้น้ำใจของลูกน้องที่มีต่อเจ้านายของตนในสายการบังคับบัญชาขององค์การ (Candor Depends Upon Trust in Hierarchical Organization)

”

.....แต่ข้อมูลต่างๆ ที่ผู้บริหารได้รับ
จากการรายงานของลูกน้องของตนก็มัก
จะเป็นข้อมูลที่ เป็นสิ่งดี ๆ เสียทั้งสิ้นซึ่งก็
เปรียบได้กับคำกล่าวที่ว่า "รายงานเอา
หน้า"

”



ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นของความไว้วางใจ ความจริงใจเปิดเผย (The Limits of Trust Candor) ในการทำงานร่วมกัน ระหว่างหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ขององค์กร

โดยธรรมชาติของมนุษย์ หรือพนักงานในระดับต่าง ๆ ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชา โดยเฉพาะในพวกที่ด้อยอำนาจในการปฏิบัติงาน พวกพนักงานในระดับล่างต่าง ๆ นั้น มักจะพึงระแวงระวังว่าพวกตนนั้นอาจจะถูกมองว่าเป็นพวกที่มีความอ่อนด้อยในอำนาจต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นพวกเขาจะพยายามที่จะระมัดระวังในการเปิดเผยถึงความอ่อนแอ ความพลั้งเผลอ รวมทั้งความไร้ประสิทธิภาพในการทำงานของเขาให้ผู้อื่นได้รับทราบ โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มของตนจะถูกประเมินผล หรือได้รับการลงโทษจากหัวหน้างาน หรือจากกลุ่มที่มีอำนาจในการบริหารและบังคับบัญชา เมื่อตนทำงานล้มเหลว

การที่พนักงานจะเกิดความไว้น้อยเชื่อใจปฏิบัติตามคำสั่งตามอำนาจการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่มีอยู่เหนือพวกตนได้นั้น จะเห็นว่าสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือ การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการของหัวหน้างาน ผู้บริหาร

ที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ และนำไปสู่การยอมรับ ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้นั้น ซึ่งก็เป็นไปตามบทบาทของผู้บริหารว่าพวกนี้อยู่ในฐานะตำแหน่งที่จะทำการวินิจฉัยตัดสินชี้ขาดในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างเป็นรูปแบบทางการโดยรอบคอบ และยึดหลักความเหมาะสมและเป็นธรรม (Equity and Fairness) ต้องหลีกเลี่ยงการใช้ฉันทาคติ (การใช้ความพึงพอใจของตนเองเป็นที่ตั้ง อาจจะนำไปสู่ความมีอคติเลือกที่รักมักที่ชัง) และในที่สุดนำมาซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งเฉพาะคนบางคน หรือเฉพาะคนที่อยู่ในกลุ่ม เป็นพรรคพวกเดียวกันกับตน ซึ่งบางคนก็ไม่ได้มีผลการทำงานที่ดีเด่นหรือสร้างสรรค์อะไรเลย เพราะเท่าที่เห็นกันอยู่ก็จะปรากฏว่าบางคนที่ผู้บริหารวินิจฉัยว่าทำงานดีเลิศทำงานหนักมากตลอดทั้งปี แต่ถ้าพิจารณากันอย่างลึกซึ้งก็จะพบว่าบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้อยู่ในตำแหน่ง และได้ทำงานเท่าที่คำอธิบายงาน หรือคำพรรณนางานได้วางขอบเขตเอาไว้ให้แล้วนั่นเอง หรือบางองค์กรเกิดการบริหารแบบเล่นพรรคเล่นพวกฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เรามักจะได้ยิน พบเห็นกันจนตาคุ้นเคยแล้วเพราะมันเป็น

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่ว ๆ ไปในองค์กรของสังคมไทย ในปัจจุบันนั่นเอง

นอกจากนี้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานก็ต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เกิด

ขึ้นในทางบวกอันจะเป็นผลดีกับองค์กร ในแง่ของการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของตนให้ได้ด้วย



นอกจากนี้บางองค์การต่าง ๆ อาจจะมีหัวหน้างาน, ผู้บริหารในลักษณะแบบที่มักจะปกปิดซ่อนเร้นความล้มเหลวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแผนกงานของตนเอง และขณะเดียวกันก็ยังตั้งความหวังไว้ว่าตนเองจะเป็นผู้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นให้หมดไปได้ ในที่สุด ในกรณีนี้ การพัฒนางานของกลุ่ม ทีมงานต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันก็จะตกอยู่ในสภาพที่ค่อนข้างลำบากใจ คงไม่มีลูกน้องคนไหนที่จะกล้าปรึกษาชี้แจงความรู้สึกของตนในขณะนั้นกับหัวหน้างานของตนให้ได้ รับรู้เป็นแน่ และในที่สุดทุกสิ่งทุกอย่างก็อาจจะสายเกินแก้ ก็เป็นได้ นั่นก็คือปัญหาการบริหารงานจะเกิดการคั่งค้างกับผู้เป็นหัวหน้างาน งานจะไม่มี การเดินหน้า ทุกอย่างอาจหยุดชะงักติดขัด พาให้บริษัทหรือหน่วยงานและองค์กรประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินงานได้ในที่สุด

หากมองในระยะยาวแล้ว การบริหารที่ขาดความจริงใจ, เกิดอคติระหว่างกันและกันในองค์กรไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่หัวหน้างานมีบุคลิกลักษณะในแบบอย่างดังกล่าวข้างต้นเท่านั้น แต่อาจเป็นเพราะสาเหตุอื่นอันสืบเนื่องมาจากพัฒนาการการเจริญเติบโตของพนักงานที่แบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นกลุ่ม ๆ ต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่ง

อาจจะนำไปสู่ความล่าช้า ติดขัดของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ในที่สุดด้วย ซึ่งในทางปฏิบัติเรามักจะเห็นได้ว่าในสภาพการณ์เช่นนี้พนักงานบางคนในกลุ่มต่าง ๆ มักจะเป็นผู้ไม่ได้มองการณ์ไกล, ขาดจุดยึดเหนี่ยวที่แน่นอนในขนาดของตน ขาดเสถียรภาพความมั่นคงในการทำงาน พนักงานพวกนี้มักจะมองสภาพการทำงาน (Working Condition) หรือบรรยากาศแวดล้อมในองค์กร (Organizational Atmosphere) ว่าน่าเบื่อหน่าย ซึ่งจุดนี้อาจจะนำไปสู่ความหายนะอย่างใหญ่หลวงกับองค์กรได้ในที่สุดเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ก็อาจจะเกิดตัวแปรอื่นได้แก่ การที่พนักงานทำการช่วยเหลือปกป้องพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะเป็นการปกป้องรักษาตนเองด้วย จากกรณีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งจะเห็นได้จากตัวอย่างเช่น...

... นาย ก. เป็นรองประธานฝ่ายบริหารการเงินของบริษัท ที่ดำเนินการทางด้านอุตสาหกรรมขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง และทำการปกครองพนักงานในที่ทำงานของเขาทั้งหมดรวม 27 คน ต่อมาได้เกิดปัญหาความผิดพลาดขึ้นในแผนกงานของเขา กล่าวคือ นาย ข. ซึ่งอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบได้ทำการสรรหา คัดเลือก และ

บรรจุแต่งตั้ง น.ส. ค. เข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานฝ่ายการเงิน ซึ่งต่อมา น.ส.ค. ได้ทำงานผิดพลาดขึ้น แต่ นาย ข. ซึ่งเป็นหัวหน้างานของฝ่ายการเงินก็ไม่ได้แจ้งเรื่องราว ข้อมูลต่าง ๆ ให้ นาย ก. ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงทราบ โดย นาย ข. พยายามปกปิดเรื่องราวต่าง ๆ ไม่ให้ นาย ก. ล่วงรู้นั่นเอง จนกระทั่งความผิดพลาดดังกล่าวได้แผ่ขยายวงกว้างออกไปจนเกิดความยุ่งยาก จะทำการแก้ไขก็ไม่ทันการเสียแล้ว สาเหตุที่ นาย ข. ปกปิดเรื่องราวต่าง ๆ ไม่ให้ นาย ก. ผู้บริหารหรือเป็นหัวหน้าใหญ่ของเขา ได้ล่วงรู้ถึงปัญหาดีเพราะนาย ข. รู้อยู่แล้วว่า ถ้า นาย ก. ผู้บริหารได้มีโอกาสทราบเรื่องราวเหล่านั้นเมื่อไร เขาจะกระโจนเข้าแก้ปัญหาที่นั่นทันทีด้วยตัวเอง ซึ่งก็อาจจะทำให้ นาย ข. เกิดความเดือดร้อนยุ่งยากในภายหลังได้นั่นเอง

บางครั้งเราอาจจะพบว่า พนักงานในบริษัท พยายามที่จะช่วยเหลือนปกป้องลูกค้าของตน เช่นการที่พนักงานขายของบริษัทแห่งหนึ่งได้ทำการปกปิดข้อมูลบางอย่างเกี่ยวกับลูกค้าที่กำลังอยู่ในฐานะทางการเงินที่ย่ำแย่ มีหนี้สินล้นพ้นตัว แต่พนักงานขายผู้นี้ก็ยังตกลงใจขายสินค้าให้ในลักษณะเปิดเครดิตแก่ลูกค้ารายนี้ และต่อมาปรากฏว่าลูกค้ารายนี้ได้ล้มละลาย จนเป็นเหตุให้บริษัทต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนมากจากหนี้สูญดังกล่าว จากการนี้เราอาจจะสามารถคาดคะเนได้ว่าพนักงานคนนี้อาจได้รับการตัดสินบนใจเก็บงานความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงินของลูกค้าเอาไว้ก็ได้ หรือเขาอาจทำไปเพราะความเกรงกลัวว่าตนอาจจะทำให้บริษัทสูญเสียลูกค้าเก่าไปก็เป็นได้ฯ จะด้วยเหตุผลใดก็ตาม เราก็อาจสรุปข้อเท็จจริงจากการนี้ศึกษาได้ว่า ความล้มเหลวดังกล่าว เกิดจากการที่พนักงานขายขาดการติดต่อสื่อสารปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ กับหัวหน้างานของตน (To fail to communicate the problems with the boss) เขาพยายามปกปิดเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกค้าของเขาเอาไว้ จนเป็นเหตุให้หัวหน้ามิได้ล่วงรู้ถึงสถานการณ์อันล่อแหลมดังกล่าว แต่หากเขาได้ตัดสินใจทำลงไปโดยใช้วิจารณญาณความคิดของเขาเองทั้งสิ้น

จนในที่สุดยังความเสียหายแก่บริษัทเป็นอย่างยิ่ง

จากกรณีตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นนั้น ก็จะปรากฏบ่อยครั้งว่า การปกปิดเรื่องราวต่าง ๆ ที่สำคัญไว้อย่างเจียมเจียนของพนักงาน (To conceal information from their superior) นั้นเกิดจากความคิดที่ใช้ข้างตนเองว่า สิ่งที่ตนเองตัดสินใจกระทำลงไปในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยใช้เพียงวิจารณญาณการตัดสินใจของตนเองเท่านั้น เป็นการกระทำที่ถูกต้องเหมาะสม ควรค่าแก่การได้รับการยกย่องสรรเสริญชมเชยจากหัวหน้างานเป็นแน่ (Superficially praiseworthy) โดยสรุปกรณีดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นได้ในแทบทุกองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทางแก้ปัญหานี้ก็คงกล่าวได้ว่า สมควรจะได้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องเพื่อหาทางเลือก ข้อสรุปต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ใช่ออกมาในลักษณะที่พนักงานต้องทำการตัดสินใจเพียงลำพังคนเดียวเท่านั้น เป็นสิ่งซึ่งไม่ถูกต้อง ฉะนั้นควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสื่อความให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ

นอกจากอุปสรรคดังกล่าวที่เกิดขึ้น ในบางองค์กร อาจเกิดปัญหาความสับสนในการแยกแยะความสำคัญตามลำดับก่อนหลังของอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็ได้ ว่าปัญหาใดเป็นปัญหาหลักหรือปัญหาใหญ่ ปัญหาใดเป็นปัญหารอง บางครั้งผู้บริหารอาจมองข้ามความสำคัญของปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นได้ เช่นบางที่ปัญหาที่เรามองว่าเป็นปัญหาหลักใหญ่ ๆ นั้นอาจจะแปรเปลี่ยนเป็นปัญหาลดลงหรือไม่ได้มีความสำคัญแต่อย่างใดเลยก็ได้ แต่ทั้งนี้การที่จะวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาทางตัดสินใจโดยการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารนั้นก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำอย่างแน่นอน ซึ่งก็จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็โดยการพึ่งพาอาศัยหัวหน้างาน หรือผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างสูง พร้อมที่จะก้าวกระโจนลงไปในเผชิญหน้ากับสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา (To be ready to cope on the problems)

กล่าวรวมความได้ว่า ความล้มเหลวของการพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ได้สรุปรวบรวมมาข้างต้นนี้ มักเกิดขึ้นจากประเด็นหลักของ “บรรยากาศการไว้วางใจกัน และความจริงใจเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาซึ่งกันและกัน” (Trust and Candor Atmosphere) ระหว่างมนุษย์ที่ทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งมันอาจจะกลับกลายเป็นสิ่งกีดขวางความสำเร็จไม่เพิ่มขึ้นได้ในการพัฒนาองค์กร

บรรยากาศดังกล่าวเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกันในกลุ่มคณะ เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน เกิดความสมานฉันท์ สวมัคคิกัน ช่วยลดความตึงเครียด ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างหมู่คณะในองค์กร และส่งผลทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจที่ดี (To impact on employee morale) ซึ่งสามารถช่วยลดอัตราการลาออกจากงานของพนักงานทั้งเก่าและใหม่ให้ลดต่ำลงได้ด้วย (Lower turnover) ขณะเดียวกันก็มีผลให้ผลผลิตที่ได้มีประสิทธิภาพสูง มีการเพิ่มผลผลิตนั่นเอง

ฉะนั้นผู้บริหารที่ตระหนักในข้อเท็จจริงดังกล่าวจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจ, ความจริงใจที่มีต่อกัน ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือองค์กรของตนให้ได้ในที่สุด (อรุณ วัชรธรรม, 2523: 182-185)

ในทางกลับกันก็มีปัจจัยที่เป็นเครื่องกีดขวาง หรือเป็นอุปสรรคต่อการเสริมสร้างบรรยากาศดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้ระหว่างผู้บริหารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่แตกต่างกันออกไปตามบทบาทของอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะเห็นได้จากผลลัพธ์ต่าง ๆ ในทางบวกต่อองค์กรก็ตาม แต่ในสถานการณ์บางอย่างอาจจะเกิดอุปสรรคซึ่งเป็นสิ่งกีดขวางที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติทั่ว ๆ ไปในองค์กรทั้งหลายก็ได้ (The natural obstacles to Trust and Candor) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้แก่ ความเกรงกลัว (Fear) พฤติกรรมของการไม่ยอมรับในตัวซึ่งกันและกัน

ระหว่างคนในกลุ่ม การเล่นพรรคเล่นพวกของนางงาน หัวหน้างาน ความมัวเมา ลำเอียงเลือกที่รักมักที่ชังของผู้บังคับการ ความไม่จริงใจของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ดังตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารบางคนมักชอบนำเอาเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งตนเองได้รับทราบจากการชี้แจง หรือจากการบอกเล่าของลูกน้องคนหนึ่ง ซึ่งก็เกิดจากการขึ้นำในคำถามของผู้บริหารเอง ไปบอกต่อกับบุคคลที่สามที่อยู่ในหัวข้อสนทนากันดังกล่าวด้วย เพื่อหวังจะให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างบุคคลทั้งสอง พฤติกรรมเช่นนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า เป็นพฤติกรรมที่ไม่จริงใจต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในที่สุดก็จะเกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจต่อกันขึ้น จากตัวอย่างดังกล่าว ต่างก็เป็นเครื่องกีดขวาง หรืออุปสรรคต่อการเสริมสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจและความเปิดเผยจริงใจต่อกันของบุคลากรภายในองค์กร อันจะมีผลทำให้พนักงานขาดขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน และก่อให้เกิดปัญหาต่อการพัฒนาองค์กรได้ในที่สุด

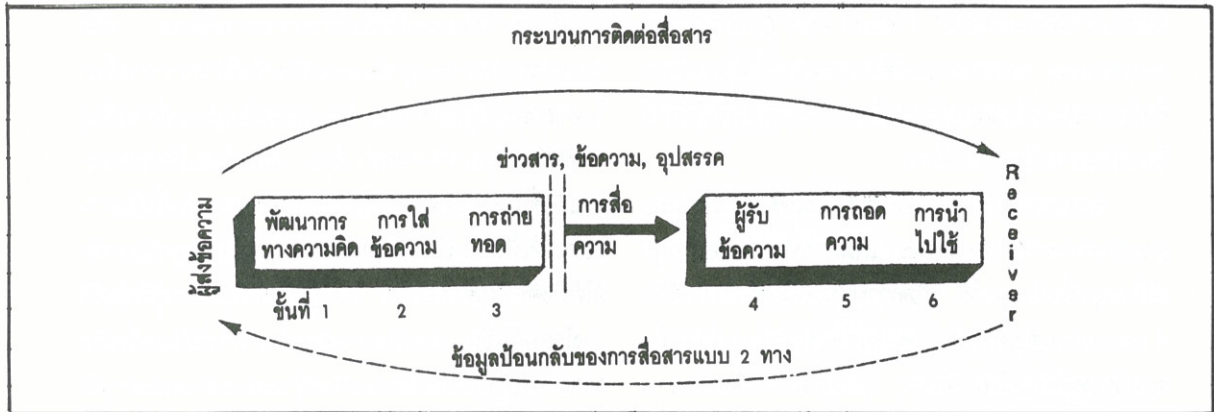
...อะไรคือกุญแจสำคัญในการไว้วางใจและความจริงใจให้เกิดขึ้นในบรรยากาศขององค์กร (The Key Success Factors of Trust and Candor in Organizational Atmosphere.)

ศิลปในการสร้างความไว้วางใจของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร มีหลักใหญ่ ๆ อยู่ 6 หลักด้วยกันดังนี้.-

1. การติดต่อสื่อสารระหว่างกันในองค์กร (Communication). เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร ระหว่างผู้บริหารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน และผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะได้ทำงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องและไปด้วยกันได้ การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่สมบูรณ์จะต้องมีการบอกลกลับของข้อมูลและข่าวสารอย่างต่อเนื่องละเอียดถี่ถ้วน แม่นยำ ซึ่งจะทำให้ผู้ส่งข่าวสารหรือ

ข้อมูลที่ส่งออกมาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ผู้ส่งข่าวสารสามารถประเมินความสำเร็จของข่าวสารที่ออกไปด้วยและยังเป็นกลไกคอยควบคุม

กระบวนการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การได้อีกกว่าการสื่อสารนั้นเกิดการผิดพลาด หรือบกพร่องอย่างไร ผู้บริหารจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันการณ์



การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพก็คือระบบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication) หรือเรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) นั่นเอง ในการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางนี้พนักงานจะติดต่อสื่อสาร มีการประสานระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นในระดับพนักงานกับพนักงาน หรือหัวหน้างานกับลูกน้อง, พนักงาน หรือก็คือการทำงานในลักษณะที่ทีมงาน เช่น การที่ทั้งผู้บริหารและพนักงานทุก ๆ ระดับต่างก็มีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ทำการจัดสรรทรัพยากรและทำการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การร่วมกันเหล่านี้ เป็นต้น การยอมรับบุคคลอื่นว่าให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วยกันนั้น เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น ช่วยลดความเกรงกลัวอันอาจจะเกิดขึ้นได้ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนช่วยลดความไม่ไว้วางใจระหว่างกันที่เกิดขึ้นในองค์การได้นั่นเอง

โดยสรุป “การไว้วางใจกัน” นั้นจะสร้างขึ้นมาก็ได้โดยการยอมรับระหว่างกัน และการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง หรือแบบเผชิญหน้าดังกล่าวนี้เอง

2. การสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูล และรักษาผล

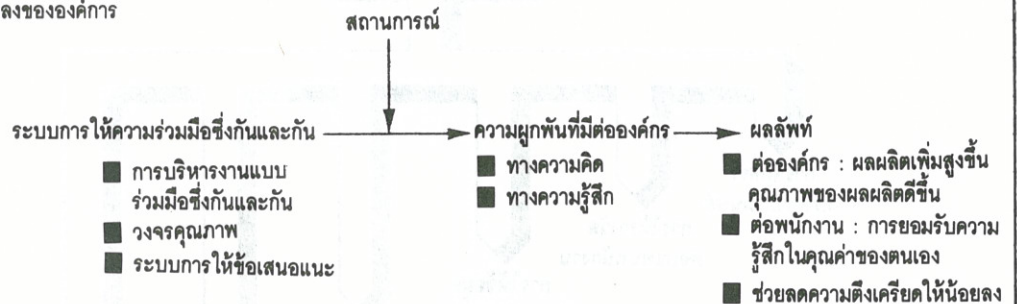
ประโยชน์ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน (Support) คือการเป็นผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุน - การที่หัวหน้า ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความเป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน การที่หัวหน้างานมีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือปัญหาหรือข้อข้องใจต่าง ๆ ได้ การที่หัวหน้างานกระทำดีหรือสร้างสัมพันธภาพให้เป็นที่ยอมรับของลูกน้องหรือผู้ร่วมงานได้โดยหัวหน้างานมีการคอยช่วยชี้แนะให้แนวทางที่ถูกที่ควรปฏิบัติแก่ลูกน้องของตน รวมทั้งเป็นผู้ให้การส่งเสริมผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเกิดความคิดสร้างสรรค์, ส่งเสริมให้พนักงานของตนได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของเขา ลักษณะของหัวหน้างานที่กล่าวมานี้จะมีส่วนช่วยให้เกิด “การไว้วางใจกันและกัน” ได้อย่างมากที่สุด

บ่อยครั้งที่ปรากฏว่าผู้เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารในบางองค์การได้ทอดทิ้งลูกน้องหรือผู้ร่วมงานของตนให้เผชิญกับชะตากรรมด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งกรณีนี้จะเป็นสิ่งที่บั่นทอนขวัญกำลังใจ ความไว้วางใจที่มีต่อกันรวมทั้งความจริงใจระหว่างกันให้ลดน้อยลง จนกระทั่งสูญเสียไปได้ ในทางกลับกันพนักงาน, ลูกน้องจะเกิดความรู้สึกไว้วางใจใจผู้บังคับบัญชาของตนอย่างลึกซึ้งที่สุด ถ้าพวก

เขาเหล่านั้นเกิดความรู้สึกสำนึกว่าพวกเขามีหัวหน้างานที่ยืนอยู่เคียงข้างเขา พร้อมจะก้าวออกไปฟันฝ่าอุปสรรคเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันได้

3. การยอมรับนับถือและให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Respect) ได้แก่รูปแบบของการที่หัวหน้างานมอบ

ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร



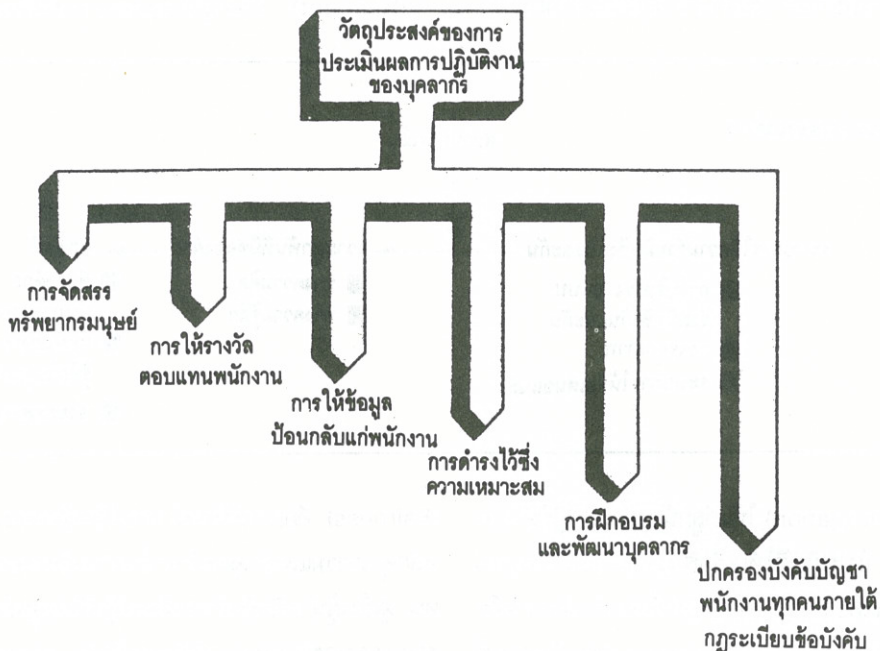
หมายงาน (Delegation) ให้แก่ลูกน้องนำไปปฏิบัติ และพนักงานก็นำไปปฏิบัติให้เสร็จสิ้นโดยเร็วและสมบูรณ์แบบ ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ยอมรับฟังความคิดเห็น การวิเคราะห์วินิจฉัยแนวทางการดำเนินงานที่ลูกน้องของตนได้เสนอแนะ และตกลงใจยอมรับนำไปปฏิบัติตามถ้าความคิดเห็นดังกล่าวมีคุณค่า มีวิจารณ์ญาณที่ถูกต้องเหมาะสม (Respect for the subordinate's judgment and intelligence) จากหลักการดังกล่าวอาจพิจารณาได้ว่า องค์การมีการใช้แนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมการยอมรับนับถือข้อคิดเห็นของกันและกันในหน่วยงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานร่วมกันก็เป็นผลมาจากความรู้สึกไว้วางใจซึ่งมีต่อกัน ในแง่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การว่า เมื่อหัวหน้างานมีการสื่อสารด้วยวาจาที่ไพเราะแสดงถึงความจริงใจและเปิดเผย ให้การยอมรับในตัวลูกน้อง การปฏิบัติงานต่าง ๆ ก็เกิดประสิทธิผล แต่การปฏิบัติต่อลูกน้องของหัวหน้างานที่เป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามกับวาจาที่พูด (ลักษณะดังกล่าว “พวกสวมหน้ากากเข้าหากัน”) นั้นหัวหน้างานเหล่านี้ก็จะได้รับการปฏิบัติในรูปปฏิกริยาย้อนกลับเช่นเดียวกันจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

4. ความยุติธรรมของหัวหน้างานและไม่มีอคติ

(Fairness) คือการที่หัวหน้างานใช้หลักความยุติธรรมหลักคุณธรรมและเหตุผลเข้ามาในการบริหารองค์การของตน ผู้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อลูกน้อง พนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคถ้วนหน้ากัน และโดยเฉพาะการที่หัวหน้างานจะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น หัวหน้างานจะต้องไม่เอาความคิดเห็นส่วนตัวเข้ามาปะปนกับการประเมิน แต่ผู้บริหารจะต้องให้ความเมตตาปราณี มีมิติตาจิตแก่คนทั่ว ๆ ไปที่ตนปกครองบังคับบัญชา (Being objective and impartial in performance appraisal, giving praise liberally)

ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดก็ตามมีผู้บริหารที่มีแต่ความลำเอียง ใช้ฉันทาคติ มีการเลือกที่รักมักที่ชังบริหารงานแบบเล่นพรรคเล่นพวก หรือผู้บริหารที่เป็นแบบ “มือถือสาปากถือศีล” พวกที่มักชอบกล่าวอ้างในตัวผลงานที่ทำสำเร็จเสร็จสิ้นโดยลูกน้องของตนว่าตนเองเป็นผู้ทำ (favoritism, hypocrisy, misappropriating ideal accomplishments) ต่าง ๆ เหล่านี้ที่มักปรากฏอยู่ ก็สามารถกล่าวได้ว่าพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรมของการเป็นผู้บริหารเช่นนี้จะเป็นสิ่งขัดขวางและทำลายความไว้วางใจของกันและกันโดยสิ้นเชิง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



5. การยึดถือคำมั่นสัญญา, ความซื่อสัตย์ที่ต่างฝ่ายต่างมีต่อกัน (Predictability) คือการที่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รักษาสัญญาที่ตนได้ให้ไว้กับผู้ที่บังคับบัญชา ถ้าหัวหน้างานผิดคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้กับพนักงานได้บังคับบัญชาแม้แต่เพียงครั้งเดียวก็จะเป็นผลให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจต่อหัวหน้าของเขาอีกต่อไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องประพฤติตนเป็นคนประเภท “อยู่กับร่องกับรอย พูดคำไหนคำนั้น ไม่เป็นคนดะบัดลัดลัด” (Consistency of Character) Myers (1982) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจของลูกน้องจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับระดับของความมั่นใจในความเป็นผู้รักษาสัญญาของหัวหน้างานที่ลูกน้องเกิดความรู้สึกกับพฤติกรรมที่แสดงออกของหัวหน้างานนั่นเอง (Myers, 1982: 160-161)

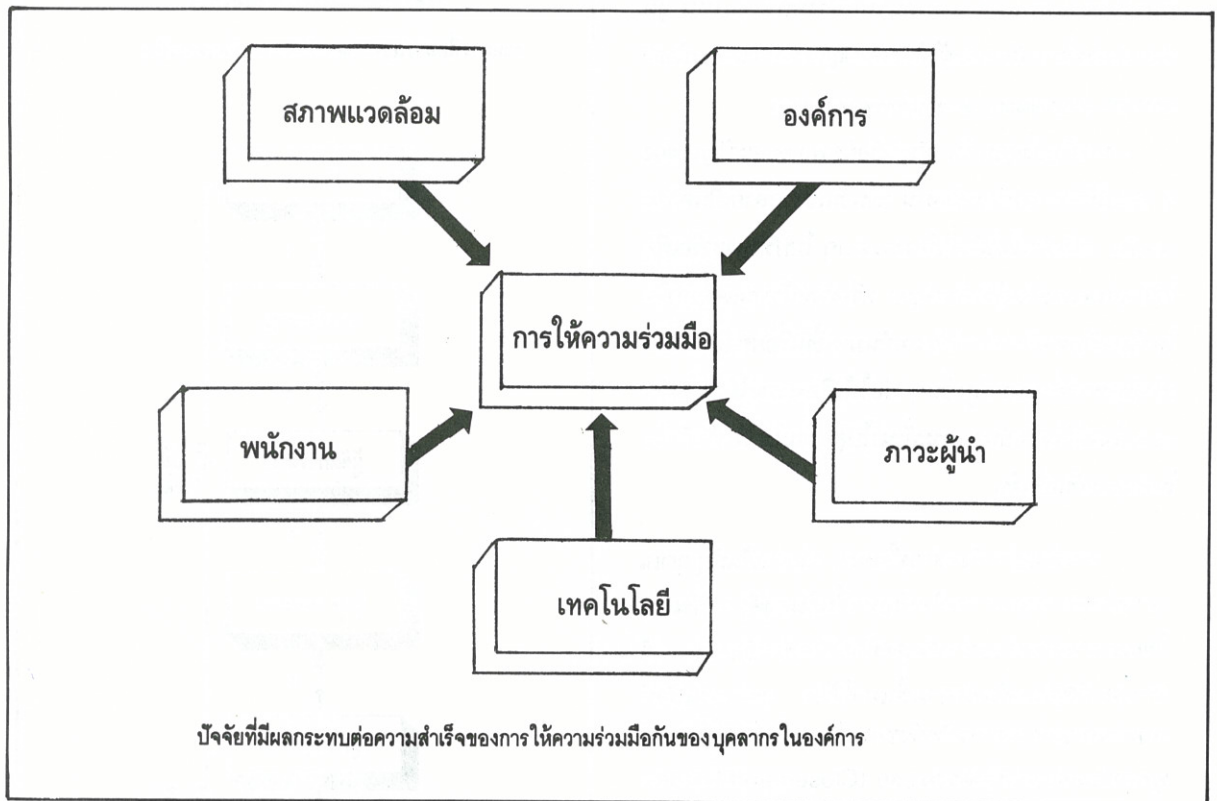
6. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ ทักษะ ตลอดจนมีความสามารถในการนำเอา

หลักการต่าง ๆ ทางการบริหารมาพัฒนาองค์การของตนให้ก้าวหน้าขึ้นในทุก ๆ ด้าน (Competence) และโดยเฉพาะเป็นผู้ที่รู้จักนำศาสตร์เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ หรือเรียกได้ว่าเป็นผู้มีศิลป์ในการบริหาร สามารถบริหารองค์การของตนได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเรามักขนานนามหรือกล่าวขานผู้บริหารแบบนี้ว่าเป็น “นักบริหารมืออาชีพ” (Professional Ability) ซึ่งในลักษณะดังกล่าวจะมีผลให้พนักงานหรือผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา ยอมรับและนับถือในแบบอย่างของผู้บริหารที่มีความสามารถ ความรับผิดชอบ ความชัดเจนในวิชาชีพ

การสร้างความไว้วางใจกันและกัน, การเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่มขององค์การ โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหาร หรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้น พัฒนาการของมันจะค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งถือว่าเป็น

พัฒนาการอันยาวนานที่ได้มาจากการสะสมประสบการณ์การทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การที่ปรากฏออกมาในรูปผลบวก หรือผลลบ ถ้าปรากฏออกมาในรูปผลบวก มันก็จะเป็นแรงเสริม (Reinforcement) ก่อให้เกิดบรรยากาศของการไว้วางใจในกันและกัน

ดังตัวอย่างแรงเสริมทางบวกที่มีผลต่อบรรยากาศของการไว้วางใจระหว่างกัน ได้แก่ การที่หัวหน้างานได้ไว้วางใจลูกน้องของตนพร้อมกับได้มอบหมายโครงการหรือมอบหมายงานให้เขาไปปฏิบัติให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของงานที่ได้วางไว้



- หัวหน้างาน หรือผู้บริหารให้การยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูล และทำการกระตุ้นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลในการเอื้ออำนวยให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนมากยิ่งขึ้นไปอีก

- ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้องของตนโดยเปิดเผย และใช้หลักความเป็นธรรมเป็นบรรทัดฐาน (Fairness)

ดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้วว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำ

อย่างค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไปทีละขั้น ๆ ซึ่งต้องใช้เวลานานพอสมควร ในความเป็นจริงนั้น “ความไว้วางใจระหว่างกันในหมู่คณะ” นี้เป็นสิ่งที่เปราะบางมาก และมันก็อาจถูกทำลายลงได้จากการเกิดแรงเสริมทางลบต่าง ๆ เช่น

- การที่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในตนเองต่อการบริหารงาน (Betraying a Confidence)
- ผู้บริหารเป็นคนสลับปลับ หรือเป็นผู้ที่ไม่รักษาสัญญา (Breaking a promise)
- ผู้บริหารเป็นคนไม่มีความจริงใจ ขาดจริยธรรมใน

การบริหาร (Immoral) เช่น เป็นผู้ที่มีจะจดจำข้อมูลในทางลบของผู้ใต้บังคับบัญชา และมักจะนำมากล่าวอ้างอิงในโอกาสต่างๆ เช่น ในที่ประชุมอยู่เสมอไม่ว่าเวลาจะผ่านไปเนิ่นนานเท่าใดก็ตาม

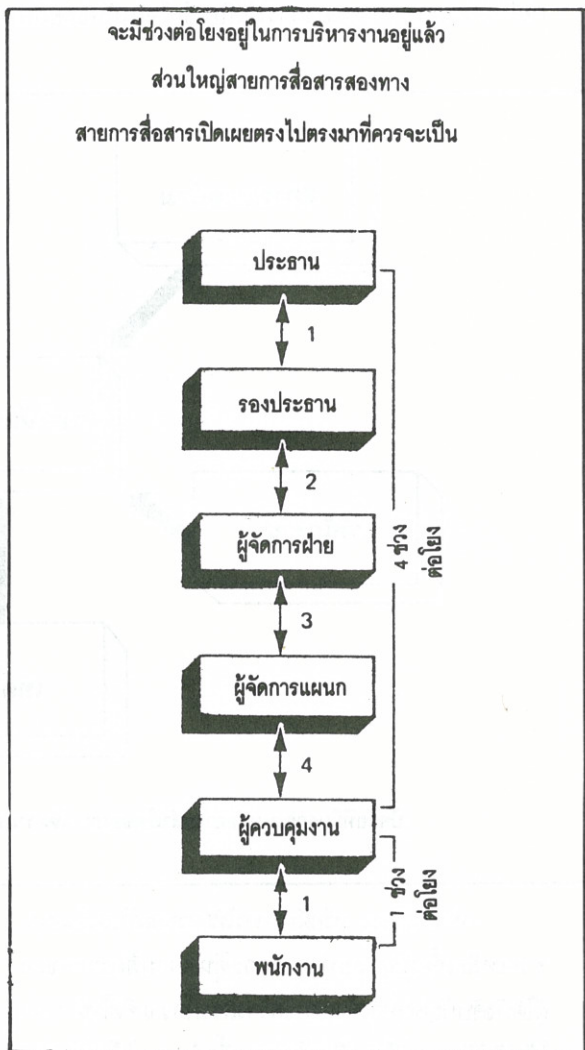
- การที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าใช้วิธีการบางอย่างเช่น การกล่าววาจาแสบแฉง แดกดันในกลางที่ประชุมทั้งนี้ จุดประสงค์เพื่อจะฉีกหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนต่อหน้าสาธารณชน (Humiliating an employee in public)

- การปิดบังซ่อนเร้น เก็บงำข้อผิดพลาดและปัญหาต่างๆ ของผู้ทำงานหรือพนักงาน นานวันเข้าก็กลายเป็นความเคยชิน พนักงานไม่ได้นำเรื่องราวต่างๆ ไปปรึกษาหารือเพื่อได้ข้อเสนอแนะกับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานแต่อย่างใด ในที่สุดปัญหาดังกล่าวก็ถัถมกันมากขึ้นเรื่อยๆ ยิ่งนานวันเข้าปัญหาก็ยิ่งทวีสูงขึ้นๆ ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความไม่จริงใจต่อกันจนกระทั่งนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจกันในกันและกันเป็นต้น

จากตัวอย่างดังกล่าวทั้งหมด นับว่าเป็นสัญญาณบางประการของการเกิดปัญหาขึ้นในองค์กรนั่นเอง โดยเฉพาะจากตัวอย่างข้อสุดท้ายดังกล่าวข้างต้น ก็อาจจะเกิดประเด็นคำถามขึ้นมาได้ว่า อะไรเป็นสิ่งที่เหมาะสมระหว่างการปิดบังซ่อนเร้น หรือว่าจะเปิดเผยพูดจากันอย่างตรงไปตรงมาเลย (Closed and Hidden or Open and Candid)

จากประเด็นข้างต้น ก็จะได้เห็นว่า การสื่อสารที่เปิดเผยตรงไปตรงมาสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสารกันได้อย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจร่วมกันทั้งอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และการกระทำที่มีต่อกันได้อย่างเต็มที่ด้วย แต่ก็มีข้อคิดพิจารณาเกิดขึ้นในประเด็นหนึ่งอีกว่า ความเปิดเผยควรจะอยู่ในระดับใด หรือการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาควรจะเป็นแค่ไหน ขอบเขตมากน้อยเพียงไร จึงจะมีความเหมาะสม เพราะบางครั้งการพูดตรงมากจนเกินไปก็อาจจะกลายเป็นตัวกีดขวาง หรือกลาย

เป็นข้อจำกัดที่เกิดขึ้นได้ในสัมพันธภาพระหว่างกัน เช่นหลักที่ว่า การเปิดเผยสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือสิ่งที่ไม่เหมาะสมไม่ควรที่จะเปิดเผย ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน และไม่เคารพกันขึ้นได้



แต่อย่างไรก็ตาม ตามหลักข้อหนึ่งของการพัฒนาองค์กรนั้นกล่าวว่า “องค์กรใดก็ตาม ถ้าสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นในทางบวกหรือดี จนถึงระดับที่ต่างฝ่ายสามารถพูดจาปราศรัยกันได้อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความไว้วางใจต่อกันในการอยู่ร่วมกัน ก็จะมีผลให้องค์การนั้นมี

โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นเอง (มานะ กอหรั่งกุล, 2520: 220-221)

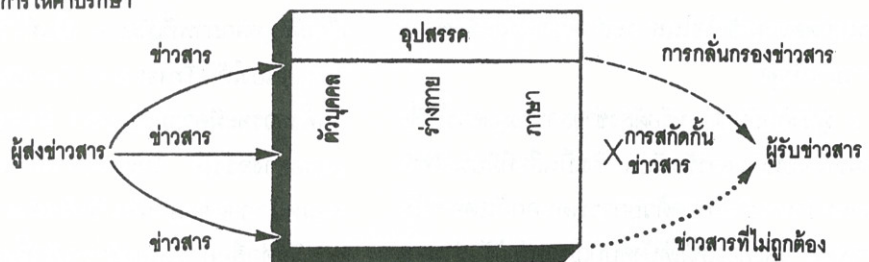
Bartolomé (1989) ได้เน้นว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานนั้นจะเป็นผู้ที่มีแหล่งข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ในองค์การที่ดีที่สุดอยู่ในมือของตนอยู่แล้ว นั่นคือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และความซื่อสัตย์สุจริตที่มีต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา (Honest, Forthright Communication) แต่ก็มียูบย้างที่บางครั้งอาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ของการสื่อสารระหว่างกันของหัวหน้างานกับลูกน้อง ซึ่งหัวหน้างานอาจจะค้นพบได้จากสัญญาณเตือนภัยในลักษณะดังนี้-

- การกระจายข้อมูลที่ลดน้อยลงไป (Decline in Information Flow) ซึ่งถือว่าเป็นสัญญาณเตือนอันแรก เช่น การที่ลูกน้องมีการสื่อสารข้อความลดน้อยลง, มีการแสดงความคิดเห็นอย่างไม่ค่อยเต็มใจ หรือมักจะหลีกเลี่ยงการอภิปราย และการประชุม บางครั้งก็มีการส่งรายงานล่าช้า ไม่ค่อยมีการติดต่อสื่อสารพบปะพูดคุยกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ฯลฯ จากตัวอย่างที่ยกมาข้างต้นนี้ ก็ถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งของการสื่อสารในองค์การ

- ขวัญ กำลังใจของพนักงานลดเสื่อมลง (Deterioration of Morale) มีผลทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้น ขณะเดียวกันประสิทธิภาพ ความร่วมมือร่วมใจกันของพนักงานก็ลดน้อยถอยลง มีอัตราการเพิ่มขึ้นของเสียงวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งเกิดจากความคับอกคับใจต่อระบบงานที่ตนเผชิญอยู่ หรือการที่พนักงานมีการผละงาน ละทิ้งงาน จนกระทั่งเกิดปัญหงานค้างค้ำกองสุมอยู่ที่บนโต๊ะผู้บริหารเท่านั้น และยิ่งนานวันเข้าพฤติกรรมขององค์การที่เกิดขึ้นก็คือการลาหยุดงานที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ (Absenteeism starts to rise) และเกิดพฤติกรรมของพนักงานเป็นแบบก้าวร้าวรุนแรงในการปฏิบัติต่อกัน บรรยากาศขององค์การ หรือของหน่วยงานเต็มไปด้วยเสียงติฉินนินทา ต่างคนต่างวิพากษ์วิจารณ์เข้าทำนอง "ดีกันต่อหน้า ว่ากันลับหลัง" พนักงานรู้สึกหงุดหงิดใจ และมีความฉุนเฉียวง่าย (Increased criticism, Irritability)

- ความกำกวมของการสื่อสารที่เป็นคำพูด, ภาษาพูด หรือภาษาเขียน (Ambiguous verbal messages) ปัญหานี้เกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ แล้วเกิดความคลุมเครือ วกวน ไม่เป็นประโยชน์ไร้สาระ รวมทั้งการใช้ภาษาที่ไม่เหมาะสมกับสาระของเรื่อง ก่อให้เกิดความกำกวมทางความหมาย

ระบบการติดต่อสื่อสารและการให้คำปรึกษา



แสดงการเกิดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

- การสื่อสารที่ไม่ได้เป็นแบบลายลักษณ์อักษร หรือการแสดงออกโดยไม่ใช้ภาษาพูด หรือภาษาเขียน (Nonverbal Signals) มีลักษณะการแสดงออกทาง สีหน้าท่าทาง การสื่อความหมายโดยใช้ภาษาทาง ร่างกาย การเคลื่อนไหวทางร่างกาย (Body language) ในลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรอาจ เลือกใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก็ได้ หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้รับข่าวสาร - Receiver) อาจเกิดความสับสน ไม่เข้าใจ ไม่กระจำงัดในลักษณะการ สื่อสารในรูปแบบดังกล่าวของผู้ส่งข่าวสาร (Messenger) ซึ่งเรียกได้ว่าเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกัน เกิด การสื่อสารที่ล้มเหลวไร้ประสิทธิภาพนั่นเอง

แนวทางปฏิบัติในการสื่อข้อความเพื่อ ป้องกันและขจัดอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ในองค์การ

1. ผู้ทำการสื่อข้อความ ซึ่งอาจเป็นทั้งผู้พูดหรือ เป็นผู้เขียน ต้องประเมินสื่อข้อความนั้นว่ามีความ สมบูรณ์พอหรือยัง มีการใช้ข้อความคำพูด หรือภาษาใน ประโยคที่ทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความสับสนเข้าใจได้ยาก หรือไม่ และเป็นการสื่อข้อความที่ตรงกับวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ไหม รวมทั้งต้องมีการจัดระเบียบลำดับก่อนหลัง ของสื่อข้อความ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ และมีการ ย้ำเน้นข้อความนั้น ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับข่าวสาร สามารถเกิดความเข้าใจในสาระสำคัญของสื่อข้อความ ดังกล่าวมากที่สุด

2. ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ส่งข่าวสารข้อมูลควรใช้สื่อ ข้อความชนิดเป็นเอกสารข้อเขียน ซึ่งเป็นสื่อที่มีประสิทธิ ภาพมากกว่าการถ่ายทอดด้วยการพูดบอกกันต่อ ๆ ไป หลาย ๆ ทอด และต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้รับข่าวสาร ได้มีโอกาสซักถามข้อข้องใจจากแหล่งข้อมูลเบื้องต้น คือผู้เป็นหัวหน้างานได้บ้าง ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสในการ ซักถาม อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน โดยสรุปในประเด็นนี้้องค์การจะให้ความสำคัญกับการ

สื่อข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นเอกสาร หลักฐานที่จะถูกบิดเบือนได้น้อยกว่าการสื่อสารโดยคำพูด หรือวาจา

3. การแจ้งข่าวสาร ข้อมูลแก่ลูกน้องอย่างต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่ ปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลข่าวสาร ของงานที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมใน การบริหาร ปฏิกริยาของลูกน้องที่จะเกิดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงก็ลดน้อยลง หรือแทบจะหมดไป เพราะ มีความเข้าใจและเตรียมตัวเตรียมใจ หรือทำใจยอมรับ จนถึงให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

แบบของผู้บริหารกับการติดต่อสื่อสาร ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

(Managerial Styles and the Effectiveness of Organization)

แบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มี ประสิทธิภาพมากที่สุดในองค์การ ก็คือแบบของผู้บริหาร ที่มีความสมดุลระหว่างการเปิดเผย และความจริงจัง รวมทั้งปฏิกริยาย้อนกลับของผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกอย่าง อิสระในความรู้สึกของตนเอง และต้องการได้รับทราบ ปฏิกริยาย้อนกลับของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่เปิดเผย เป็นที่ไว้วางใจ เป็นเสาหลัก ของลูกน้องได้ (Trust and Candor Characteristic) อีกทั้งควรจะมีความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง แสดง ออกอย่างจริงใจ ไม่แสดงท่าทีเหินห่างเย็นชา หรือ สวมหน้ากากต่อลูกน้อง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลให้ การติดต่อสื่อสารในองค์การเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ (ปนัดดา อินทร์พรหม, 2530 : 211-214)

นอกจากนี้ Keith Davis (1985) นักพฤติกรรม ศาสตร์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่งของโลก ได้เสนอแนะ แบบการให้คำปรึกษาและแนะอย่างร่วมมือกัน (Par-

ticipative Counseling) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น Cooperative Counseling ซึ่งเป็นแบบการปรึกษาแนะแนวโดยใช้ความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง รูปแบบดังกล่าวได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ แบบกำหนดทิศทาง (Directive Counseling) กับแบบไม่กำหนดทิศทาง (Nondirective Counseling) เริ่มต้นด้วยแบบไม่กำหนดทิศทาง จะมีการเปิดโอกาสให้คนงาน, ผู้ใต้บังคับบัญชาบอกเล่าเรื่องราว ข้อคับข้องใจต่าง ๆ (Subordinate's complaints) ที่อาจจะเป็นปัญหาปลีกย่อย ปัญหาที่ละเอียดอ่อน เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาการปฏิบัติงาน ปัญหาผู้ร่วมงาน และอื่น ๆ ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังอย่างเต็มที่ อย่างสนใจสนใจ และให้การเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ ให้หนทางในการแก้ปัญหา หรือให้ข้อคิด ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กว้างขวางมากขึ้น หัวหน้างานต้องแสดงความเต็มใจที่จะรับฟังรวมทั้งหาข้อสรุปเพื่อช่วยลูกน้องของตนได้ในที่สุดนั่นเอง รูปแบบของ Participative Counseling นี้จะใช้ได้ทั้งแบบไม่กำหนดทิศทาง และแบบกำหนดทิศทางผสมกันก็ได้ (Keith Davis, 1985: 486-487)

บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

โดยสรุป การให้คำปรึกษาและแนะแนวนั้นเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนนั้น เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งของการสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีบรรยากาศแบบนี้ก็เรียกว่าเป็นแบบอย่างขององค์กรที่มีบรรยากาศของความจริงใจ เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาต่อกัน นั่นก็คือการเปิดโอกาสของนายงานให้ลูกน้องของตนสามารถบอกเล่าเก้าสิบถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในจิตใจของพวกเขา โดยเฉพาะปัญหาข้อคับข้องใจในการทำงาน ความอึดอัดใจ ทั้งนี้โดยไม่คำนึงว่าพวกเขากำลังพุดคุยกับ

เพื่อนร่วมงาน (Candor)

นอกจากนี้ บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์กรยังควรต้องเป็นบรรยากาศที่มีความไว้วางใจต่อกัน (Trust) คือเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กรควรใช้ความพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานอยู่บนความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น การยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นทั่วถึงกัน (สมัยศ นาวิการ, 2527: 154 - 155)

ตอนท้ายสุดของบทความที่ผู้เขียนได้เรียบเรียงมานี้ Bartolomé (1989) ได้เสนอแนะแนวทางการสร้างขอบข่าย หรือสายใยของข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ว่ามีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร (Building Information Networks) โดยที่จะเห็นในรายละเอียดได้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นควรจะมีการใช้แนวทางต่อไปนี้-

1. แนวทางการรู้จักใช้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์, รู้จักใช้ในทางที่ถูกที่ควร ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรใช้ดุลยพินิจของตนไตร่ตรองอย่างรอบคอบตั้งแต่แหล่ง, ที่มาของข้อมูลข่าวสารที่ตนได้รับมา (Being discreet) รวมทั้งความเป็นไปได้และน่าเชื่อถือของข้อมูล และการรู้จักใช้มันเพื่อแก้ไขปัญหาดifferent ทางการบริหาร และในที่สุดก็สามารถจะนำไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในองค์กรได้ (To improve of quality of Work Life)

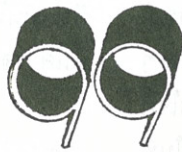
2. การกระจายข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Candid Information) (ไม่ใช่แค่การนิพนธ์ว่าร้ายกัน) ซึ่งต้องเกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารข้อความทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยการติดต่อสื่อสารนั้นต้องไม่มีการบิดเบือน หรือข้อมูลที่ได้รับความนิยมผิดแผกแตกต่างออกไปจากข้อเท็จจริง ในการติดต่อสื่อสารข้อความต่าง ๆ นั้นบุคคลแต่ละคนจะต้องมีแต่ความเปิดเผย และกล้าเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ในเรื่องข้อเท็จจริง ไม่ควรจะปิดบังซ่อนเร้นความจริงของข้อมูล

(not hoarding the truth) เช่น การปิดบังซ่อนเร้นข้อเท็จจริงของปัญหาบางอย่าง ซึ่งเมื่อใดก็ตามถ้าเกิดสถานการณ์อันจะนำไปสู่การขัดแย้งที่เป็นปัญหาขึ้นมาในองค์กร พนักงานทุกคนก็จะได้ใช้ความพยายามที่จะใช้สิทธิ์ในฐานะที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงต่าง ๆ เพื่อจะศึกษาวิเคราะห์และค้นหาวิธีการเพื่อนำไปแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันในทุก ๆ ระดับขององค์กร (High in Collaborating Attitudes)

3. แนวทางการสร้างสรรค์, รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายกันอยู่ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อการควบคุมงาน และการบังคับบัญชา

ผลลัพธ์สุดท้ายในทางบวกจากการปฏิบัติตามแนว

ทางทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ จะก่อให้เกิดการกระจายข่าวสารไปยังบุคคล หรือพนักงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรอย่างพร้อมกันและตามลำดับ โดยมีการครอบคลุมอย่างทั่วถึงในองค์กร (Simultaneous and Serial Message-Dissemination) ซึ่งผลจากประสิทธิภาพของความสมบูรณ์แบบในขอบข่าย สายใยของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ หรือการกระจายของข้อมูลที่เปิดเผย ตรงไปตรงมาของหัวหน้างานที่มีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ก็จะเป็นหนทางในการเสริมสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างกันได้นั่นเอง (A means of creating the trust that the upward-flow of candid information depends on)



ผู้บริหารเป็นคนไม่มีความจริงใจขาดจริยธรรมในการบริหาร (Immoral) เช่น เป็นผู้ที่มักจะจดจำข้อมูลในทางลบของผู้ใต้บังคับบัญชา และมักนำมากล่าวอ้างอิงในที่ต่างๆ เช่นในที่ประชุมอยู่เสมอไม่ว่าเวลาจะผ่านไปเนิ่นนานเท่าใดก็ตาม



นอกจากหลักดังกล่าวข้างต้นนี้ Keith Davis (1985) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจระหว่างผู้ส่งข้อมูลกับผู้รับข้อมูลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการติดต่อสื่อสารในองค์กร และองค์กรใดก็ตามถ้าปราศจากเสีย

ซึ่งความจริงใจของผู้ทำงานร่วมกันแล้ว การกระจายข้อมูลข่าวสารก็จะลดน้อยลงไปด้วย (Keith Davis, 1985: 450-451)

บทสรุป

ถ้าเราพิจารณาตามแนวคิดข้างต้นนี้เป็นทักษะของหัวหน้างานในการสร้างความเปิดเผยและความไว้วางใจกันและกันนั่นเอง การสื่อสารจะเป็นไปได้ด้วยดีในสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารทั้งสองฝ่ายต่างรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน และการสื่อสารจะยิ่งเกิดผลดีมากขึ้นได้โดยมีกระบวนการดังนี้

- เปิดตนเองให้ติดต่อกับผู้อื่น

- จับข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นให้ได้ การทำตัวให้เข้ากับผู้อื่นให้ได้จำเป็นต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และไว้วางใจกัน นอกจากนั้นยังต้องมีการพิจารณาให้เห็นถึงความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น และค่านิยมของผู้อื่นจากข้อมูลย้อนกลับนั้นด้วย

ฉะนั้น เมื่อมีการสื่อสารอย่างชัดเจน เปิดเผย มีการรับฟังอย่างตรงไปตรงมา ผู้บังคับบัญชามีการรับความที่สื่ออย่างรอบคอบ และให้ความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการอยู่ร่วมกันในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความจริงใจเป็นหลัก รวมทั้งความน่าเชื่อถือของหัวหน้างานที่เกิดจากการปกครองบังคับบัญชาลูกน้องทุก ๆ คนอย่างยุติธรรม และเสมอภาคกัน ก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ความพึงพอใจในงาน จนกระทั่งก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในงานอย่างเต็มที่ (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2530 : 264-265)

นอกจากนี้ การไว้น้ำใจเชื่อใจ และการเปิดเผยจริงใจต่อกันที่เกิดขึ้นในองค์การในเกณฑ์ที่สูงก็จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การในรูปแบบขององค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง (Healthy Organization) ได้ ซึ่งมีการเน้นหลักการทำงานกันเป็น “ทีม หรือ พลังกลุ่ม” (Team Management) เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน มีการไว้น้ำใจเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันสูง งานและโครงการต่าง ๆ ในองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์การที่เป็นไปในลักษณะมีการไว้วางใจกันและกัน การเปิดเผยและมีความ

จริงใจต่อกัน

ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารมองข้ามความสำคัญของ “ความไว้น้ำใจเชื่อใจ และการเปิดเผยจริงใจต่อกัน” ไป องค์การนั้นก็อาจจะเป็นองค์การที่อ่อนแอได้ในที่สุด (Unhealthy Organization) ซึ่งมีลักษณะดังนี้เช่น...

- การที่บุคลากรรู้เห็นว่จะเป็นอะไรไม่ดี แต่ไม่มีใครทำอะไรเพื่อแก้ไข ไม่มีใครอาสาที่จะแก้สิ่งที่ผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น ปัญหาดังกล่าวถูกปิดบังซ่อนเร้นไว้ ทุกคนพูดถึงสิ่งที่ไม่ถูกต้องในองค์การ ที่บ้าน ที่ร้านอาหาร ฯลฯ ไม่พูดกับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจโดยตรง

- บุคลากรในองค์การมีการแข่งขันกัน ทั้ง ๆ ที่ต้องการความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด มีการอิจฉาริษยา มีการรายงานใส่ร้ายป้ายสีกันลับหลังต่อผู้บริหาร แต่ละคนไม่ไว้วางใจกันและกัน การบริหารท่ามกลางความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงพอใจ นิยมชมชอบ

- กรณีที่มีวิกฤติการณ์เกิดขึ้น ต่างคนจะพยายามถอนตัว และเริ่มกล่าวโทษกันและกัน ต่างคนต่างเอาตัวรอด ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว องค์การมีลักษณะ “ตัวใครตัวมัน”

- องค์การมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง หรือกลุ่มของตน ความสัมพันธ์ระหว่างกันเต็มไปด้วยหน้าาก และเป็นไปในลักษณะสร้างภาพพจน์หรือรักษาหน้าของตนเท่านั้น คนในองค์การรู้สึกโดดเดี่ยว ขาดความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีความกลัวอยู่ในส่วนลึก

- คนในองค์การรู้สึกเหมือนถูกขังอยู่ในงาน รู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน เช่นเวลาประชุมก็ไม่ค่อยกระตือรือร้นทำงานอย่างไม่มีความสุข

- การปฏิบัติงานบางอย่างจะถูกปกปิดซ่อนเร้นหรือถูกควบคุมตามอำเภอใจของผู้บังคับบัญชาบางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้นภายในองค์การเปรียบเสมือนความลับเป็นปริศนา... ฯลฯ

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นลักษณะบางประการที่อาจเกิดขึ้นได้ในองค์การที่ไร้ประสิทธิภาพ บุคลากรขาดจุด

ยื่น หรือหลักยึดเหนี่ยวที่ดี ในที่สุดก็อาจจะหมดขวัญหมดกำลังใจในการทำงานไปได้ในที่สุด (มานะ กอหรั่งกุล, 2520 : 92 - 97)

“องค์การของท่านมีลักษณะเป็นเช่นนี้บ้างไหม?”

ข้อคิดบางประการของการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การที่สมบูรณ์

(Healthy Organization)

สรุปได้ว่าความสำเร็จของการพัฒนาองค์การอาจประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ...

1. การเข้าใจร่วมกัน มีความไว้วางใจ เชื่อมั่นต่อกัน
2. ลักษณะผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และทำดีที่สุด
3. การปรับตัวเอง (Adaptation) เข้ากับเป้าหมาย
4. การรวบรวมทรัพยากรส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์การ (อรุณ รักธรรม, 2513 : 337)

โดยเฉพาะหลักสองข้อแรกซึ่งตรงประเด็นกับเนื้อหาของบทความนี้อย่างยิ่ง นั่นคือการมีจิตใจที่ไว้วางใจกัน และเชื่อมั่นกันระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกในองค์การ สมาชิกในองค์การต้องเปลี่ยนความคิด และความรู้สึบบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมหันมาไว้วางใจกัน แก้ปัญหาร่วมกันติดต่อประสานงานกัน โดยให้ความร่วมมือกันทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานและสัมฤทธิ์ผลขององค์การ นอกจากนี้การมีบรรยากาศของการนับถือในความเป็นมนุษย์ ความรู้ความสามารถ แต่ละคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ มีการยอมรับและให้รางวัลสำหรับบุคคลและกลุ่มอย่างเหมาะสม และยุติธรรม เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง ต้องพิจารณาจากความสามารถ ยึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคอย่างแท้จริง การมีหัวหน้างานหรือผู้บริหารงานที่มีความผูกพันทางใจ เพื่อความสำเร็จของ

”

.บุคคลในองค์การมีการแข่งขันกันทั้งที่ๆ ต้องการความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด มีการอิจจาริษยากัน มีการรายงานใส่ร้ายป้ายสีกันลับหลังต่อผู้บริหาร แต่ละคนไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การบริหารท่ามกลางความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงพอใจ นิยมชมชอบ.....

”

งานเป็นหลัก การเป็นนายงานที่มีความซื่อสัตย์ต่อลูกน้อง เป็นหัวหน้าที่มีความต้องการทั้งความสำเร็จของงานและน้ำใจคน ซึ่งถ้าพิจารณาจากหลักหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงมีดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิริมสร้างสรรค์องค์การ ฉะนั้นถ้าผู้บริหารในองค์การใดก็ตามมีค่านิยมในการบริหารงานเป็นไปในรูปแบบลักษณะที่เน้นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเปิดเผยและจริงใจต่อกัน ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง และมีการเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมเป็นนิมิตหมายที่ดีในการนำทางไปสู่ความมีสัมฤทธิ์ผลขององค์การได้อย่างแน่นอนทีเดียว (อรุณ รักธรรม, 2523 : 301-339)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดก็จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานั้นเอง ที่เป็นกุญแจหลัก เป็นผู้ที่สามารถ “สร้าง” และขณะเดียวกันก็อาจจะเป็นผู้ที่สามารถ “ทำลาย” การไว้วางใจ (Trust) ซึ่งนำไปสู่การอยู่ร่วมกันด้วยความจริงใจมากน้อยแค่ไหน อันจะเป็นผลต่อการเกิดประสิทธิภาพขององค์การได้ในที่สุด

แล้วท่านละ อยากเป็นผู้บริหารประเภท

ใด. (Building or Destroying Trust.) □□

บรรณานุกรม

ปนัดดา อินทร์พรม พฤติกรรมในองค์การ กรุงเทพฯ ฯ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2530.

เพ็ญศรี วายวานนท์ การจัดการทรัพยากรคน มปท. มปพ. 2530.

มานะ กอหรั่งกุล การพัฒนาองค์การ กรุงเทพฯ ฯ บรรณกิจ 2527.

สมัยศ นาวิการ การติดต่อสื่อสารขององค์การ กรุงเทพฯ ฯ บรรณกิจ 2527.

อรุณ รักธรรม การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง กรุงเทพฯ ฯ ไทยวัฒนาพานิช 2532.

Bartolome , Fernando " *Nobody Trusts the Boss Completely-Now What?* " **Harvard Business Review**. March - April 1989 P. 135-142.

Davis, Keith **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**. New York McGraw-Hill, 1985.

Myers, M.T. and Myers, Gail E. **Managing by Communication : An Organization Approach**. Tokyo McGraw-Hill, 1982.

