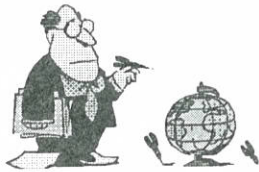


รังสรรค์บรรยากาศองค์กร...บานรับความสำเร็จของนักบริหารมืออาชีพ (Beyond Professional Management)



* โสมสกา สนิทวงศ์

การบริหารงานเพื่อความสำเริของนักบริหารมืออาชีพทั้งหลายนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยองค์ประกอบหลัก (Key Success Factors) หลายต่อหลายอย่างที่จะต้องถูกนำมาเรียงร้อยถ้อยประสานให้สัมพันธ์กันและกัน ไม่ว่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่การมีจินตภาพที่ยาวไกล ใส่ใจในอุดมการณ์ มีจิตวิญญาณการบริหารงานที่ดี มีคุณธรรมและที่มองข้ามไปไม่ได้เลยก็เห็นจะเป็นเรื่องของการมีทีมงานที่แข็งแกร่ง ผู้ร่วมงานทุกคนเกิด commitment มีความผูกพันกับองค์กร พร้อมจะเป็นผู้ร่วมสานต่อความสำเร็จให้เกิดแก่องค์กรที่ตนอยู่ให้ได้ ซึ่งก็เป็นหน้าที่โดยตรงประการหนึ่งของผู้บริหาร ในการที่จะรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายหลักให้ได้นั่นเอง (All members must contribute to superordinate goals) (Davis, and Newstorm, 1985:226)

บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) พอจะอนุมานได้ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Enviro-

ment) และสภาวะการบริหาร (Managerial Environment) ที่บรรดาพนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้ เข้าใจ รู้สึกได้ทั้งโดยตรงและอ้อม อันนำมาซึ่งผลกระทบทั้งเชิงสร้างสรรค์และเชิงนิเสธต่อพฤติกรรมการทำงาน (DuBrin, 1984:404)

บรรยากาศการทำงาน (working atmosphere) ในองค์กรใดๆ อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ :-

1. บรรยากาศที่ไร้ความสุขไม่ค่อยสนุกกับการทำงาน (Defensive Atmosphere) บรรยากาศแบบนี้ ไม่เป็นที่พึงปรารถนาของทรัพยากรคนทำงานในองค์กรแต่อย่างใด อาทิเช่น...

1.1 บรรยากาศที่มีการวิพากษ์วิจารณ์ (criticism/evaluation climate) ลักษณะบรรยากาศแบบนี้จะเกิดในองค์กรที่มีผู้บริหารที่จุกจิก จู้จี้ หยุ่มหิยม คิดเล็กคิน้อย สนใจในเรื่องอดีต (ที่ควรจบ ไปได้แล้ว แต่ยังคุกรุ่นได้ในใจท่าน) หรือการที่ท่านลงมายุ่งกับงานระดับล่างมากจนเกินไป มีการวิพากษ์วิจารณ์

* อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย : M.B.A. (General Management) United States International University) U.S.A

ตำหนิตีเดียณ ตัดสินผู้ได้บังคับบัญชาด้วยอคติในใจ (prejudice) ยึดตนเองเป็นบรรทัดฐาน (self oriented)

1.2 บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการบังคับควบคุม (control climate) ได้แก่ การที่ผู้บริหารออกกฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัดในการปฏิบัติงาน การสั่งการในลักษณะเผด็จการ ยึดมั่นถือมั่นกับอำนาจที่ได้รับการแต่งตั้งตามวาระพยายามอย่างยิ่งที่จะชักจูงความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาได้คล้อยตาม สอดคล้องกับความคิดของตนให้ได้ (ทั้งๆ ที่หลายครั้งความคิดเห็นของท่านผู้บริหารไม่เข้าท่า ขาดหลักเหตุและผลรวมทั้งมีความผิดพลาดในการคิดและปฏิบัติเช่นนั้น)

1.3 บรรยากาศที่มีความบิดเบือนไม่จริงใจต่อกัน (Insecured and Unsincere Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารคิดและทำเพื่อประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก (ทั้งๆ ที่หลายเรื่องที่ทำไปจะไม่ถูกต้องก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือสิ่งแวดล้อมได้) ก็ประพฤติในลักษณะ "เอาหูไปนา เอาตาไปไร่...ไม่รู้ไม่ชี้...ไม่ทบทวนข้อตัวเอง") รวมทั้งบางครั้งเมื่อผู้บริหารพูดอะไรออกไปแล้ว ก็ทำเฉยเสีย ไม่ปฏิบัติตามที่ตนได้ลั่นวาจาออกไปแล้วต่างๆ เหล่านี้ เป็นอาการของโรคภัยไข้เจ็บที่ปรากฏขึ้นในองค์กรที่ไม่ค่อยแข็งแรง (Symtom of Unhealthy Organization)

1.4 บรรยากาศแบบชาเย็น มีความเฉยเมยมีนตึงต่อกัน (Neutrality Climate) ผู้บริหารไม่เอาใจใส่เฉยเมยต่อความรู้สึกของผู้ใต้

บังคับบัญชา คิดแต่ว่าไม่ใช่เรื่องของฉันนี่ เรื่องของใคร ใครก็แก้เองซิ

1.5 บรรยากาศของการใช้อำนาจที่เหนือกว่า (Superiority) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะขาดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อลูกน้อง จนนำไปสู่การปฏิเสธที่จะรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง

1.6 บรรยากาศของความตึงตังจนกลายเป็นต้อรันตันทุ้ง (certainty climate) ตัดสินใจทำทุกอย่างตามแต่ใจของผู้บริหาร ผู้บริหารขององค์กรที่มีบรรยากาศแบบนี้ จะเป็นผู้ที่มีความคิดเชิงแคบ ขาดสังคมขาด vision หัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบ ไม่เปิดใจกว้าง สร้างสิ่งใหม่ๆ ย่ำอยู่กับที่ โดยไม่เหลียวแลว่าโลกภายนอกเข้ากว่าล้าหน้าหน้าไปถึงไหนอย่างไรทั้งสิ้น

2. บรรยากาศแห่งการเสริมสร้าง (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศในอุดมคติ หรือเป็นบรรยากาศที่พึงปรารถนาในใจของพนักงานทุกคน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยผลักดันให้บรรดาพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานที่สูง (high morale) อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้เกิดผลิตภาพ (productivity) ตามเป้าหมายหลักชัยแห่งชีวิตธุรกิจบรรยากาศแบบนี้มักปรากฏในลักษณะต่อไปนี้ :-

2.1 บรรยากาศที่มีความยืดหยุ่น (provisionalism climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับฟัง ช่วยกันคิด ช่วยกันหาข้อสรุป ทางเลือกที่ effective ที่สุดรวมทั้งมีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในหมู่คณะให้มากที่สุด

ผู้บริหารที่ดีต้องไม่ยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลางทั้งในแง่การกระทำและความคิด

มีผู้บริหารบางคนที่มีมักจะยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นใหญ่ มองตนเองเป็นแกนหลัก (self oriented) ไม่ว่าจะเป็นด้านความคิด ความเชื่อ การกระทำมักยืนยันความคิดตัวเองอย่างหัวชนฝา แต่จะยึดติดอยู่กับการที่คนอื่นต้องเข้าใจ เห็นด้วย ชอบมีลูกน้องประเภทที่เป็น Yes sayer ตลอดกาล อย่างมาคัดค้านไม่ว่าเขาจะอ้างถึงเหตุถึงผลก็ตาม

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารเช่นนี้จะก่อให้เกิดปัญหามลภาวะทางจิตใจของพนักงาน ผันผ่านไปสู่ปัญหาหรือข้อจำกัดในระยะยาวแก่องค์การ กลายเป็นผู้ทำลายบรรยากาศแบบยืดหยุ่นนี้ไปได้อย่างน่าเสียดาย โดยเฉพาะพฤติกรรมตัดสินใจที่เกิดความผิดพลาดในปัจจุบัน อันจะส่งผลต่อเหตุที่ตามมาในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ก็คือ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่มีอันต้องมาสะดุด หยุดชะงัก ชักช้า ก้าวไม่ทันคู่แข่งจนเสียแล้ว

ในทางกลับกันผู้บริหารที่จะเป็นมืออาชีพได้ คือ ฟังตระหนักและรู้จักคำว่า respect และ

accept พร้อมๆ กัน ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น คือการรู้จัก "ให้ความเคารพนับถือ ให้เกียรติและยอมรับกันและกัน" รู้ที่จะเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง ทั้งนี้ ก็ต้องมาจากใจที่ยอมรับว่าการที่คนเรานั้นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ เพราะมนุษย์เรามีมุมมอง มีทัศนคติ จุดอันที่แตกต่างกัน

การที่ผู้บริหารต้องการเปลี่ยนทัศนคติความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมจะต้องมีเหตุผลที่เพียงพอและถูกต้องในการที่จะนำมาอธิบาย หรือโน้มน้าวให้เขาเกิดความเข้าใจที่ตรงและสอดคล้องกับเราได้ มิใช่ใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนมาบังคับให้ผู้เป็นลูกน้องต้องตกอยู่ในสภาวะจำยอมที่ต้องคิดเชื่อ และปฏิบัติตาม

ค. บรรยากาศแห่งความเสมอภาค (equity climate) ได้แก่ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทุกคนอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เล่นพรรคเล่นพวกหรือเลือกปฏิบัติต่อพรรคพวกของตนหรือกับคนที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ให้ตนได้เท่านั้น รวมทั้งมีการปฏิบัติที่เสมอต้นเสมอปลายต่อลูกน้องทุกคนด้วย

ง. บรรยากาศแห่งความเปิดเผยจริงใจ (trust and candor climate) มีความเป็นกันเองในหมู่พนักงาน การสื่อสารเป็นไปในแนวปฏิสัมพันธ์ 2 ทาง โดยเฉพาะการสื่อความหมายของผู้บริหาร มีลักษณะจริงใจไม่เสแสร้ง ไม่หน้า

อย่างหลังอย่าง สือสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ผู้บริหารขององค์กรที่มีบรรยากาศเช่นนี้ ต้องเป็นผู้
รู้จักลิ้ม...รู้จักจดจำสิ่งที่ดีงาม พูดในสิ่งที่สวยงาม
ในความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ก็จะทำให้ทุกคนมี
ความรู้สึกที่ดีพร้อมแล้วที่จะให้ความร่วมมือในการ
ทำงานอย่างเต็มที่และจริงจังสืบไป

บอกกล่าวอ้างถึง...

- ในมงคล 38 ประการของพระ
พุทธเจ้า ก็ได้กล่าวถึงหลักของสัมมา
วาจา 5 ประการได้แก่ :-

1. คำพูดที่ถูกกาลเทศะ
2. คำพูดที่เป็นความจริง
3. คำพูดที่สุภาพ
4. คำพูดที่มีประโยชน์
5. คำพูดที่ประกอบด้วยความเมตตา

- สุภาษิตไทยกล่าวว่า "ปากเป็นเอก
เลขเป็นโท หนังสือเป็นตรี"
- สุภาษิตจีน ขงจื๊อกล่าวถึงความสำคัญ
ของการพูดว่า...

"การพูดในเวลาที่ไม่ควรพูดเรียกว่า วูวาม
การปิดปากเงียบในเวลาควรพูดเรียกว่า ปิดบัง
การพูดส่งเดชไม่มองสีหน้าของอีกฝ่ายเรียกว่า ไม่ดูตาม้าตาเรือ"

การ...รู้จักพูด พูดให้เป็นขออนุญาตเป็น
Key success ตัวหนึ่งของผู้บริหาร กล่าวคือ
ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จัก "พูดเป็น" พูดในเชิงสร้าง
สรรค์ให้ลูกน้องเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน
คำพูดที่พูดต้องมาจากความจริงใจ เปี่ยมด้วย
คุณธรรมและเมตตาธรรม ไร้ความส่อเสียด
เหยียดหยามผู้อื่น ซึ่งความรู้สึกการรับรู้ของผู้ฟัง
ต่อคำพูดของผู้พูด ซึ่งเป็นผู้บริหารจะเกิดจาก
สัญชาตญาณโดยธรรมชาติว่าผู้พูดที่เป็นนายงาน
ของเขามีความจริงใจ แสดงออกถึงน้ำใสใจจริง
แก่เขาหรือไม่มากนักแค่นั้น ฉะนั้น การพูดที่
เปี่ยมล้นด้วยความเมตตา กรุณา กลั่นจากใจจริง
ของท่านจึงเปรียบเสมือนทิพย์โอสถที่มาบำรุง
หัวใจของพนักงาน ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น

เกิดความลึกซึ้งในใจว่าผู้บริหารระดับสูงของเขา
ให้ความรัก ความเอื้ออาทรที่แท้จริง ตระหนักถึง
ความสำคัญเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์งาน
ของเขา

อย่าลืมว่า ขณะที่ท่านได้รับการแต่งตั้ง
ให้เป็นผู้บริหารในระดับหนึ่ง ตัวท่านเองก็ดำรง
สถานภาพลูกน้องของเจ้านายหรือผู้บริหารที่อยู่
สูงขึ้นไปกว่าตัวท่านอีก ฉะนั้น...

- ถ้าตัวผู้บริหารท่านใดคาดหวังให้
boss และคนอื่นๆ รอบตัวท่าน
ปฏิบัติตนต่อท่านอย่างไร ผู้บริหาร
ท่านนั้นก็ควรปฏิบัติต่อลูกน้อง ผู้ใต้
บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นรอบข้าง
ท่านอย่างนั้นก่อน

จากหลักกล่าวอ้างข้างต้น น่าจะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารทั้งหลายสามารถหยิบไปใช้ได้ ในชีวิตจริงของการบริหาร โดยตระหนักด้วยว่า "การพูดของท่านเป็นไปทั้งตัวผลักดัน และทั้งตัวทำลายความสำเร็จ ความสง่างามของมีอาชีพอย่างท่านได้"

จ. บรรยากาศที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Problem Oriented Climate) ผู้บริหารในองค์กรแบบนี้จะเป็นผู้มุ่งหวังความร่วมมือจากพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมใน

การวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา ทุกคนเข้ามาระดมสมองร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหา เพราะแต่ละคนมีมุมมองที่ต่างกันแล้วมาหาข้อสรุปร่วมกัน ทั้งนี้ก็ต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ (critical decision making) ซึ่งก็ต้องมีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจด้วย บรรยากาศแบบนี้เป็นไปในลักษณะคำกล่าวของนโปเลียนที่ว่า...

"ปัญหาทำให้นักบริหารเข้มแข็ง
เวลาทำให้นักบริหารมีประสบการณ์
การตัดสินใจทำให้นักบริหารรู้กฎรู้ผิด
ความคิดทำให้นักบริหารเกิดปัญญา"

2.2 บรรยากาศที่มีแต่ความเข้าใจ อุ่นใจ รักไมตรีต่อกัน (Warm, Friendly, Helpful and Empathy Climate) ได้แก่ บรรยากาศองค์กรที่มี Key man คือ ผู้นำที่มีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์งาน

ตรงนี้เป็นจุดเริ่มของการพัฒนาความคิดของตนเองในตัวผู้บริหาร (self thinking development) ที่มีผลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ลูกน้อง ให้เป็นไปในลักษณะเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์ (positive thinking) ว่า โดยธรรมชาติแล้วคนทุกคนเกิดมาไม่มีใครอยากประพบัติชั่ว อยากทำตนเองให้เป็นปัญหา ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น&สังคม ในทางกลับ

กันมนุษย์ทุกคนอยากเป็นคนดี อยากเป็นสมาชิกขององค์กร ของสังคมที่ดี อยากให้ความร่วมมือช่วยกันสร้างสรรค์สังคมทั้งในและนอกองค์กร อยากมีชีวิตอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น อยากทำงานพร้อมกันอย่างมีความสุข ทำงานอย่างมีคุณภาพให้ผลผลิตภาพ (productivity) แก่องค์กรกันทั้งนั้น แต่ด้วยปัญหาทางอารมณ์และจิตใจ ที่เกิดจากสภาพความกดดันจากทั้งสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการดำรงชีวิต ของการทำงานต่างหากที่อาจเป็นปัจจัยผลักดันให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่ขาดคุณภาพด้อยประสิทธิภาพออกมาได้

ซึ่งผู้บริหารบางท่านก็มองพฤติกรรมดังกล่าวว่าเป็นพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ หันไปลงโทษว่านั่นคือความผิดพลาดของลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วก็แก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ อาศัยความได้เปรียบของตนเองมาออกกฎเกณฑ์บังคับควบคุม ใช้ความรุนแรง ใช้คำพูดและการกระทำที่ก้าวร้าวต่อลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแลกกับคำว่า "ฉันเป็นนักบริหารมืออาชีพ"

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรต้องมองเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ (human values) ของพนักงาน เข้าใจความเป็นตัวตน (self) ของเขา ภายใต้เงื่อนไข ปัจจัยสถานะแวดล้อมต่างๆ ที่ทำให้มนุษย์งานในองค์กรมีความแตกต่างกัน (individual differences) บุคคลแต่ละคนต่างก็มี Life Style ที่เป็นตัวของเขาเอง หรือเหมือนกับคำกล่าวที่ว่า I am I คือมีความเป็นตัวของตัวเอง แต่ละคนจะมีการแสวงหาความหมายเป้าหมายของชีวิตตนตามวิถีทางแห่งตน หรือสร้างคุณค่าให้แก่ชีวิตของตนในหลากหลายแนวทาง ฉะนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำควรอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึงแก่นแท้คุณค่าความเป็นมนุษย์ของ

พนักงาน บุคลากรทุกคนในองค์กร (employees' core human values)

เมื่อเกิดการเข้าใจอย่างนี้แล้วก็จะนำมาซึ่งการทำงานร่วมกันด้วยการยอมรับนับถือ ความเข้าใจ ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจในกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Trust and Sympathetic Atmosphere) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปรากฏออกมาที่การปฏิบัติตนของผู้บริหารต่อทีมงานทุกๆ คนในองค์กร ในลักษณะที่เป็นการรังสรรค์บรรยากาศความเข้าใจ บรรยากาศแห่งความรักใคร่ สัมผัสสามัคคี มีแต่ความจริงใจไมตรีให้แก่กัน ทั้งนี้ ภายใต้การตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่และเสรีภาพของคนทุกคนรวมกับการสร้างสรรค์ความรู้สึกในทางที่เป็นฉันทาคติ ความรู้สึกในแง่ดี (Positive Mental Attitude) ต่อลูกน้องและสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรที่ร่มรื่น (green organization) มีแต่ความสดใสบอบอุ้ม รักใคร่จริงใจต่อกัน จุดไฟในใจทุกคนช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรค ผลักดันความเจริญก้าวหน้าสู่องค์กรต่อไป (DuBrin, 1984 : 407)



Reference

- Davis, Keith and Newstrom, John W. Human Behavior at Work: Organizational Behavior. 7 th ed. Singapore: McGraw-Hill, 1985.
- DuBrin, Andrew J. Foundation of Organizational Behavior : An Applied Perspective. Englewood Clifs : Prentice - Hall, 1984.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading Addison - Wesley, 1996.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Bicky W. Organizational Behavior : Managing People and Organizations 4 th ed. New York : Houghton Mifflin, 1995.