

# เสริมศักยภาพ บริหารงานให้แกร่ง

ต่อ ฉากฉบับที่แล้ว

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

## 4. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding Conflict at any cost)

- Mr.Nice Guy
- ผู้เฝ้าสันติ (Peace keeper)
- หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

**ความเห็น:** กล่าวได้อย่างหนึ่งก็คือ รูปแบบการบริหารนั้น มีความหลากหลายทีเดียว เรียกว่า ตำราการบริหารมีการนำเสนอ ออกมามากมายน่าศึกษา แต่อย่างกรณีของบุคคลประเภทที่ชอบ การชุกปัญหา กวาดปัญหาไว้ได้พรมก็คงหนีไม่พ้นคนประเภทนี้ เรา ต้องยอมรับอย่างหนึ่ง คือ การทำงาน หรือการบริหารงานนั้น เราไม่

สามารถสนองความพอใจแก่ทุกคนได้ เพราะมีทั้งคนที่รัก คนที่ซึ้ง สุดแต่ว่าสนองจริต สมองประโยชน์จนเขาพอใจหรือไม่เท่านั้นเอง

ในเมื่อเป็นเช่นนี้ไม่น่าแปลกใจเลยที่นักบริหารในองค์กรจึง มีคำวิจารณ์ทั้งทางบวกและทางลบ แต่ยังมีพฤติกรรมอีกแบบหนึ่งของนักบริหารที่เป็นตัวจุดรั้ง หรือเป็นตัวถ่วงให้องค์กรต้องจมอยู่กับ ปัญหาเก่าๆ ที่ไม่ได้รับการแก้ไข นั่นคือ บุคคลประเภทผู้เฝ้าสันติ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หวานเป็นน้ำมึ้น ซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริงหา เป็นเช่นนั้นไม่ ยกตัวอย่างประวัติศาสตร์จีนในยุคของจีนซีฮ่องเต้อัน เกียรติยศที่พยายามรวมรัฐต่างๆ ที่สู้รบกันตลอดให้รวมเป็นหนึ่งจน ได้ ซึ่งกว่าจะรวมรัฐได้ก็หลีกเลี่ยงไม่พ้นเรื่องการต่อสู้ขัดแย้ง หรือแม้ กระทั่งหลักการบริหารงานที่เราจำเรียนมาจากทางตะวันตก แบ่งการ บริหารงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ แท้จริงก็คือการถ่วงดุลการบริหาร ที่ทำให้ต้องตรวจสอบ ร่วมมือ หรือคานอำนาจซึ่งกันและกัน บางครั้ง ก็จำเป็นต้องมีการขัดแย้งทางการบริหาร ซึ่งอดไม่ได้ที่อาจมีการ กระแทกกระทั้นกัน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อยุติ (Solution) ดังนั้น จุดอ่อนของ คนที่ไม่กล้าเผชิญความจริงในเรื่องความขัดแย้ง ก็ไม่สามารถ เคลียร์ปัญหา มีแต่หมักหมม ทับถมไว้เป็นดินพอกหางหมู รอวัน ระเบิด ซึ่งทุกคนต่างไม่พึงประสงค์ทั้งนั้น มีแนวคิดทางการบริหาร เปรียบเทียบที่กล่าวถึงวิธีการแก้ไขปัญหาระหว่างการบริหารของชาว ตะวันตกกับชาวตะวันออกว่ามีข้อแตกต่างกัน คือ

**ชาวตะวันตก:** หาวิธีแก้ไขปัญหาก่อนทุกขั้นตอนเพื่อแก้ปัญหา ให้ได้

**ชาวตะวันออก:** พยายามหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและหากเป็นไปได้ก็จะหลีกเลี่ยงเสีย

แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น ก็อาจจะไม่เสมอไปได้ ขึ้นอยู่กับสภาพ ปัญหา ความเอาใจจริงเอาใจของภาวะผู้นำมากกว่า

## 5. แล่นพลับ ลุยไม่ถอย (Running roughshod over opposition)

- ชนทุกอย่างที่ขวางหน้า
- The bulldozer
- ยอมหักไม่ยอมงอ

**ความเห็น:** ข้อนี้ก็คือเป็นจุดอ่อนจุดหนึ่ง ทุกฝ่ายไม่พึง ประสงค์และอาจถึงการแตกร้างในองค์กรได้เช่นกัน หากไม่ ระมัดระวัง บุคคลประเภทเหล่านี้มีพลังเหลือเฟือ มีความดี้อัน ถือดี

และพร้อมจะแตกหัก หรือชนกับฝ่ายไหนก็ได้ที่ไม่ลงรอย ประหนึ่งเห็นรู้แล้วว่าข้างหน้าคือกำแพง แต่ตนก็พร้อมที่จะชนแม้จะรู้ว่าเจ็บ แต่ด้วยความมีอัตตาสูง คิดว่าตัวเองมีความเหนือกว่าอีกฝ่าย พร้อมจะ “อวดดี” “อวดพลัง” เข้าถาโถมประหนึ่งรถไถ อันนี้ถือเป็นจุดอ่อนที่น่าสะพรึงกลัว เพราะหากวันใดถูกย่ำยู่ พวกนี้ก็พร้อมจะชนแหลกแบบยอมหักไม่ยอมงอ เมื่อพิจารณาบุคคลประเภทนี้แล้ว ถือว่าขาดความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ขาดความสามารถทางสังคม ขาดความเข้าใจอารมณ์ตนเอง ไม่รู้จักควบคุมและปรับอารมณ์ตนเองให้แสดงพฤติกรรมออกมาได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันได้ เพราะฉะนั้นอารมณ์ตนเองจึงบดบังสติ บดบังปัญญาที่จะแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ยังมีอีกหลายๆ สิ่งที่ควรตระหนักก็คือ การทำงานนั้น เราไม่อาจวิ่งชนด้วยตนเองทุกเรื่อง การรักษาขวัญและกำลังใจของทีมเป็นเรื่องสำคัญไม่น้อย หากสมาชิกในทีมไม่สู้หรือไม่อยากร่วมมือ เชื่อแน่ว่าผลงานคงไม่บังเกิดอย่างแน่นอน

อย่างไรก็ดี ยังมีอีกประเด็นหนึ่งที่เราเห็นควรเสนอเพิ่มเติมก็คือในเรื่องของการวางแผนงานก่อนที่จะลุย เนื่องจากงานจะเดินไปด้วยดีได้ ส่วนสำคัญก็คือลักษณะของแผนจะต้องเป็นอย่างไร **ลักษณะของแผนที่ดีนั้นมีดังนี้**

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. มีกลยุทธ์เหมาะสมแก่สถานการณ์
3. สามารถปฏิบัติได้
4. มีความยืดหยุ่นพอควร
5. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย
6. มีเวลาเตรียมงานอย่างพอเพียง
7. มีข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์
8. จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

เมื่อถึงตรงนี้ก็ควรหันมาคิดว่าแล้ว**สิ่งที่จะเป็นข้อจำกัดในการวางแผนที่สำคัญมีอะไรบ้าง**

1. ข้อมูลที่จำเป็น
2. ข้อมูลที่ถูกต้อง
3. วัตถุประสงค์ที่แน่ชัด
4. เป้าหมายที่ชัดเจน
5. บุคลากรที่มีนั้นมีความสามารถเพียงพอหรือไม่
6. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
7. ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. ช่วงเวลาในการเตรียมเป็นอย่างไร
9. ระบบงานที่ดี
10. มาตรการป้องกันความขัดแย้ง

เห็นได้ว่าหากมีการวางแผนที่ดี รอบคอบ ตลอดจนจนพิจารณาถึงข้อด้อยข้อจำกัดในการวางแผนแต่ต้นมือ เชื่อแน่ว่าจะลดความอหังการที่เป็นจุดด้อยลงได้และไม่ทำให้งานล้มเหลวได้



## 6. คอยต่อต้าน พลหาเรือ

(Rebel looking for cause)

- แข็งข้อต่อต้าน
- I did it my way
- Aggressive VS assertiveness

**ความเห็น:** ถ้าหากจะระบุแบบหยาบๆ ก็น่าจะบอกว่าคนประเภทนี้เป็นพวกที่ “ถูกบังคับบัญชา” แต่หากเป็นนักบริหาร เราอาจเคยได้ยินที่เรียกกันเล่นๆ ว่าเป็น “ฝ่ายค้านในรัฐบาล” เพราะดูจะไม่ปลื้ม หรือเห็นด้วยกับสิ่งที่ตัวเองเห็นต่าง จึงตั้งป้อมแข็งข้อต่อต้าน หรือหากเลียงไม่ได้ก็ไม่ให้ความร่วมมือ หรือร่วมมือแบบขอไปที จึงดูเหมือนจะถ่วง หรือทำให้งานสำเร็จล่าช้าและด้วยความที่ตัวเองเห็นต่าง จึงแสดงออกด้วยการทำในแบบวิธีการของตัวเอง คล้ายกับเป็นรัฐอิสระที่ไม่ฟังเสียงคณะบริหารทำนองนั้น ลักษณะที่ที่จี้ออกไปทางก้าวร้าว แข็งขืนแบบไม่มีเหตุผล ยึดถือความคิดความเห็น วิธีการของตัวเองเด่นกว่าและเป็นหนทางที่ดีกว่าใครอื่น จึงโน้มไปทางเป็นคนที่มีอัตตา หรือตัวตนสูง จึงปิดกั้น ไม่รับฟังความคิดเห็นต่างของผู้อื่น เข้าทำนองคนขวางโลกก็คงไม่ผิด ซึ่งจะต่างจาก Assertiveness ซึ่งแม้ไม่เห็นด้วย แต่ก็แสดงจุดยืนของความไม่เห็นด้วยแบบมีเหตุผล ทว่าไม่ได้ขัด หรือขวาง หรือแสดงอาการก้าวร้าว แต่ก็พร้อมรับความต่างและปฏิบัติตามมติ ทั้งนี้ก็เพราะเป็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักนั่นเอง

อ่านต่อฉบับหน้า