



วิเชียร ตรีสุภาพกุล  
Global-Hr Co.,Ltd.

# อึดใจ : (จบ)

## ภาวะอันตรายของการบริหาร

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**3. การพยายามลดอึดใจ** พบว่าผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และงานเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ถ้าผู้บริหารทำการสังเกตเปรียบเทียบก่อน และหลังลดอึดใจ จะพบว่าผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นซึ่งบ่งบอกว่า เป็นความสำเร็จของทุกคน ไม่ใช่ของผู้บริหารหรือหัวหน้าเท่านั้น ทุกคนจะเกิดความรู้สึกได้ถึงความสำเร็จมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

**4. ในการพัฒนาองค์กร (Organization Development)** นั้น เมื่อใดที่องค์กรรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ หมายถึงการรับฟัง (Listen) ไม่ใช่การได้ยิน (Hear) ชีตความสามารถจะตามมาเอง โดยเริ่มต้นจากการลดอึดใจ คือ การเคารพ (Respect) ในความเป็นคน (Human) ของบุคลากรทุกๆ คนในองค์กร ดังนั้นแล้วจะเป็นแรงดึง (Pull Factor) ดึงภาพ และคุณภาพของผู้ร่วมงานออกมา นั่นหมายถึงจะทำอย่างไรให้องค์กร บุคลากร ผลิต และบริการมีคุณภาพครบองค์ประกอบของความเป็นเลิศ ซึ่งการจะนำพา (Lead) องค์กรให้มีคุณภาพต้องเริ่มจากตัวเองก่อนเสมอ จึงจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี (Major End Result) ที่สะท้อนถึงความสามารถที่ดีโดยรวม

**5. จะต้องลดอึดใจให้ได้ (It is a must)** เพราะอึดใจเป็นอุปสรรคขวางกั้น (Burden) ความสำเร็จ ทำให้เรามองอะไรไม่ชัดเจน

เป็นการเข้าข้างตัวเอง การมีความเชื่อมั่นตนเองสูงมาก (Over Confidence) ไปทำให้เกิดการตัดสินใจที่เราคิดหาคำตอบไว้ก่อนล่วงหน้า ต้องได้รับการผลักดันให้ได้เช่นนั้น ใครมาขวางไม่ได้ ไม่ฟังคำทัดทานที่มีเหตุมีผลจากใครๆ เมื่อเกิดสภาวะการณ์แบบนี้ จะก่อให้เกิดความโดดเดี่ยว เพราะจะไม่มีใครกล้าหรืออยากจะทำคำแนะนำใดๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรอีกต่อไป ก็ในเมื่อถือความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ไม่เห็นคนอื่น ๆ อยู่ในสายตาเสียแล้วก็คงปล่อยให้แสดง



บทบาทพระเอกให้เต็มเหนี่ยว เมื่อไหร่ที่พลาด คงไม่พ้นถูกเยาะหยัน สมน้ำหน้าเท่านั้นเอง บรรยากาศแบบนี้หากเกิดในองค์กรใดแล้ว ยากที่จะพัฒนาต่อไปได้ คลื่นใต้น้ำเกิดขึ้นมากมายไปหมด มีแต่เสียงวิพากษ์วิจารณ์องค์กรหรือผู้บริหารล้นหลัง ถือเป็นเรื่องอันตรายที่ไม่ควรมองข้าม นี่คือแรงผลักดัน (Push Factor) ที่น่าห่วงใย

**6. การลดอัตราจะช่วยสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีๆ** ได้เสมือนหนึ่งเป็นการคลี่คลายม่านหมอกออกไป เราจะมองเห็นโลกทัศน์ หรือทิวทัศน์ที่เราอาจไม่เคยเห็นมาก่อนเลยได้อย่างเต็มตา และชัดเจน นี่คือประโยชน์ และจะเป็นคุณต่อการตัดสินใจในทางการบริหาร

**7. การลดอัตรานี้ หากทำได้ถือเป็นความกล้าหาญมาก** **ทว่าหากทำไม่ได้ก็ควรพยายามปรับตัว** อาจฝันความรู้อีกช่วงแรกๆ แต่ถ้าทำเป็นกิจวัตร จะมีความสุขที่เดียว ในหลายองค์กรที่ปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงล้วนผ่านประสบการณ์ช่วงนี้มาแล้วทั้งสิ้น ประเด็นจึงอยู่ที่การปล่อยวางความถือดีหรือศักดิ์ศรี (Dignity) เสียบ้าง อยากรู้ก็ดี หากที่สุดท้ายคงทำไม่ได้อยู่ที่อาจต้องพิจารณาประเมินตนเอง (Self Assessment) อย่างจริงจังว่าเหมาะสมที่จะ “ปรับ” ตัวเองให้เข้ากับองค์กร หรือ “ปลดปล่อย” ตัวเองหลีกหนีออกไปจากองค์กร ตัวอย่างสำหรับกรณีทำนองนี้ก็มีมากมายโดยเฉพาะเวลาที่มีการยกเครื่ององค์กร ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับบังคับบัญชา หรือระดับปฏิบัติการในหลายๆ องค์กร

**8. ถ้าวัดอัตราได้ จะทำให้กระบวนการบริหารจัดการ และ** **ผลิตผลได้รับการขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น** จนเป็นองค์กรที่ทุกคนใฝ่ฝันอยากทำงานด้วย ลูกค้าจะพึงพอใจในสินค้า และบริการที่ผ่านกระบวนการผลิตและบริการที่คนในองค์กรทำด้วยใจที่เป็นธรรมชาติ การลดอัตราจึงมีแต่ด้านลบที่ดี เพราะอัตราเป็นภัยต่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร

## วิธีการปลดปล่อยอัตรา

1. ฝึกหัวใจให้กว้าง (Open mind) ยอมรับความเห็นต่าง (Difference Acceptance) จากเราให้ได้ทุกความเห็นก่อนเพื่อนำมาคัดกรอง



2. ออกเดิน ออกทน ไม่โกรธใครจริงๆ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ) รู้จักควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในภาวะปกติ มีสติตลอดเวลา

3. หมั่นสอบถามความเห็นผู้รอบข้าง รอบด้าน ก่อนสรุปตัดสินใจ หรือดำเนินการใดๆ ลงไป

4. ยุติปัญหาด้วยเหตุผล ไม่ใช่ใช้อารมณ์หรืออิงแต่ความเห็นเฉพาะของตนเองเท่านั้น

5. ไม่ตั้งกำแพงหรือปฏิเสธข้อมูล ความเห็นของผู้อื่นก่อน ทั้งๆ ที่ยังไม่ทันได้รู้เรื่องหรือรู้อะไร

6. ต้องทำลายกำแพงขวางกั้นระหว่างหน่วยงาน ไม่มีฝ่ายใดๆ มีแต่ฝ่ายของเรา แม้ตามความเป็นจริงมีหน่วยงานมากมายปรากฏในผังโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ก็ตาม จึงทำให้เห็นอาณาจักรหลายอาณาจักรขึ้นมา และเริ่มเป็นปัญหาในการพัฒนา และลดอัตรา เพราะแต่ละหน่วยงานต่างมีหัวหน้าอาณาจักร ถ้าใครล่วงล้ำเขตก็จะถูกกำจัดออกไป เป็นการแยกเขาแยกเรา ในทางยุทธวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นต้องหาวิธีการ และจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมมาละลายความรู้สึก พฤติกรรม และอัตราความเป็นเจ้าของอาณาจักรเหล่านี้ หรือใช้วิธีการโยกย้ายหมุนเวียนบุคลากร

7. ไม่ได้แย่ง ด่วนสรุปหรือปฏิเสธความเห็นคนอื่น เพราะจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่เลวร้ายลง จนไม่ยอมยกมีใครปรารถนาจะแบ่งปันหรือแสดงความเห็นอีกต่อไป

8. ระลึกอยู่เสมอว่าข้อมูลหรือสิ่งที่เรารู้ นั้น หากใช้ว่าจะถูกต้องเสมอไป อาจมีสิ่งใหม่กว่า ก้าวหน้ากว่าหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่า จงอย่าเพิ่งเชื่อมั่นตนเองสูงเกินไป

9. ต้องแน่ใจว่าสิ่งที่เราคิดเราทำเพื่อองค์กร เพื่อส่วนรวม นั้น ไม่ใช่สนอง “ความอยาก” ของเราหรือใครคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ

10. ไม่มีใครแพ้-ชนะในความเห็นที่สรุป ถ้าหากความเห็นของเราไม่ได้รับการยอมรับ อย่าคิดว่าเป็นเรื่องอับอาย ขายหน้า เสียเหลี่ยม

## สรุป

จุดอ่อนที่น่ากลัวที่สุดสำหรับการบริหารองค์กร ส่วนหนึ่งมาจาก “ตนเอง” ที่ยึดถือตัวเองเป็นศูนย์กลางความคิด ผู้บริหารที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตมักมีตำนานของตนเองเสมอ ครั้นกาลเวลาผ่านเข้าสู่ยุคใหม่ ผู้บริหารบางส่วนที่ยังบงกซ์กับความสำเร็จในอดีต จนเป็นอัตรา จึงมีโอกาสดกยุค อย่างคำกล่าวที่ว่า “Success leads failure” ผู้บริหารจึงต้องกล้าที่จะไตร่ตรองความคิด และแก้ไขลดละอัตราของตนเอง ด้วยการยอมรับ เปิดใจ และเข้าใจความเปลี่ยนแปลง รู้จักศึกษา และมองหาสิ่งดีๆ จากความเห็นผู้อื่น แม้จากคนอ่อนวัยกว่า หรือเรียนรู้อะไรใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ข้อสำคัญก็คือต้องปรับตัวให้เข้ากับโลก ไม่ใช่ให้โลกปรับเข้าหาตัว เมื่อนั้นเราจะก้าวข้ามอัตราตัวเองไปได้ 