

การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ธีรพงศ์ หนูนักดี

ตำแหน่ง จเร กองทัพอากาศที่ 1

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก ณัฐพงศ์ หนูนภักดี

เรื่อง กลวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน
ที่เพิ่มขึ้น

วันที่ กันยายน 2560 จำนวนคำ:5,858 คำจำนวนหน้า :15 หน้า

คำสำคัญ บรรยากาศองค์กร ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านกลวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง มีความสุขในการทำงานมากขึ้น สร้างความภูมิใจในงานและมีความสามัคคีรักใคร่กันในองค์กรหรือที่ทำงานมากขึ้น ซึ่งถ้ามีการปรับวิธีการหรือวิธีคิดของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้องค์กรน่าอยู่มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีผลตามมาก็คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น

ข้อมูลของงานเขียนวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายปัจจัย เช่น สถานที่ทำงาน การจัดสรรงานให้บุคคลการจัดการกับพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน แต่ที่มีอิทธิพลกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สำคัญมากคือ “ลักษณะและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา (หัวหน้า)” ซึ่งหัวหน้าที่ลูกน้องอยากร่วมงาน จะต้องมึลักษณะโดยสรุป คือ มีความพยายามในการทำงานลงมือทำเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง ไตร่ตรองอย่างรอบคอบให้ดีกว่าก่อนทำ คำนึงถึงความรู้สึกลูกน้อง ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ใช้คำพูดที่ดีและชมเชยลูกน้องอย่างจริงใจ ทำเรื่องทำทหายอย่างมีสติ เรียนรู้วิธีชนะใจคน มีคุณธรรม ไม่นินทาหรือโอ้อวด พัฒนานิสัยตนเองอยู่เสมอ ไม่เห็นแก่ตัว เชื่อมั่นในตัวเอง และจัดการอารมณ์ตนเองได้ดี

ผู้วิจัยต้องการให้ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารหรือหัวหน้า ได้พิจารณา
วิเคราะห์และปรับใช้กับบุคลิกหรือรูปแบบการบริหารงานในองค์กรหรือที่ทำงานของแต่ละ
ท่าน ซึ่งแม้ว่าปัจจุบันเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 แล้วก็ตาม บรรยากาศที่ดีในการทำงานก็
จะช่วยเกื้อหนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel NattapongNubhakdi

TITLE: Methods for Creating a Good Work Atmosphere to Enhance Task Accomplishment

DATE: ... September 2017WORD COUNT:5,858PAGES: 15

KEYTERMS: OrganizationalClimate, Task Accomplishment

CLASSIFICATION :Unclassified

The purpose of this research is to study the methods of creating a good work atmosphere to increase task achievement. These methods are aimed at keeping people who work for an organization including both commanders or bosses and subordinates or workers happy and creating a higher sense of pride and unity within the organization or workplace. Provided that the commanders adjust their approaches or attitudes towards subordinates, the organization will become more livable. As a result, the efficiency and the effectiveness of the work will increase.

The information contained in this research can be used in both public and private organizations. The work environment that affects the quality of life and work efficiency is based on many factors such as the workplace, job allocation, behaviour self-management and behaviour management of colleagues. However, one of the most influential factors in creating a good work environment is "the characteristics and behaviours of the commanders (chiefs)". A commander or a chief who workers would like to work for must possess some certain qualities including having a work effort, setting examples by going first, carefully and thoroughly considering the matter beforehand, being considerate of the subordinates, listening to

other people's opinions, using kind words and complimenting the subordinates sincerely, facing challenges with intelligence, knowing how to win people's hearts, having strong morals, not gossiping or boasting, always developing him or herself, not being selfish, being confident and having the ability to deal with his or her own emotions.

The researcher hopes that commanders, executives or chiefs will consider and apply the information in this research taking into account characteristics and styles of administration of each individual's organization or workplace. Although Thailand has already entered the so-called 4.0 era, a good organizational climate can further shore up the efficiency of the organization.

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอระลึกถึงความขอบพระคุณยิ่งจาก พันเอก คณธัช มากท้วม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา และ พันเอกหญิง ศศพินิจ วิชระธรรม อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้เวลาตรวจแก้ไขทุกขั้นตอนการเขียนวิจัยตลอดมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ท่านดังกล่าวเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา ที่ให้เวลาและกำลังใจโดยตลอดระยะเวลาที่ ผู้วิจัยได้ศึกษาเล่าเรียนในหลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 62

การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น

ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศในองค์กร หรือ **Organizational Climate** หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กรต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบรรยากาศหรือ **Climate** ในการทำงานมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กรหมายความว่า ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารและดูแลบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสมย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กรเปรียบเสมือนวันที่อากาศดีท้องฟ้าแจ่มใส ทุกคนย่อมอยากที่จะทำงานให้ได้ผลดีที่สุด แต่ถ้าในองค์กรที่บรรยากาศไม่ดีแล้วย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรไม่รู้สึกจูงใจที่จะทำงาน ซึ่งก็เปรียบเสมือนองค์กรที่อากาศไม่ดีท้องฟ้ามีครึ้มอยู่ตลอดเวลา บุคลากรภายในองค์กรก็อยากที่จะพักผ่อนหลบฝนไม่มีใครอยากทำงาน

บรรยากาศองค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์กรของมนุษย์เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์กรจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน¹

นอกจากบรรยากาศองค์กรจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว บราวน์ และโมเบอร์ก² ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์กรยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรต่อ องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และความพอใจที่จะอยู่ในองค์กร ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้วสิ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรได้รับการสั่งสมมาจากความเป็นมาของวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่อดีต แนวคิดของบราวน์และโมเบอร์ก สอดคล้องกับแนวคิดของเฮลริเจล และสโลคัม³ ที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้นักบริหาร วางแผนที่จะ

เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น แล้วจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เร็วขึ้น

บรรยากาศองค์กรยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ 3 ประการคือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ดัง การศึกษาของ นิวเวลล์⁴ ที่พบว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่งผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกในกลุ่ม มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. ผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกภายในองค์กร คูบริน⁵ ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร คือแบบความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของการเป็นผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและ ระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กร มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์กรมาก สเตียร์ และพอร์เตอร์⁶ ได้สรุปผลการศึกษาของลิทวินและสติงเกอร์ ที่พบว่าองค์กรที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจคือ อำนาจในการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิด ริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน องค์กรที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกองค์กร จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์กรที่มีบรรยากาศในองค์กรแบบนี้ จึงมีผลทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้บรรลุผลสำเร็จนอกจากนั้น สเตียร์ และพอร์เตอร์ ยังได้กล่าวอ้างถึงแนวคิดของนักวิชาการอีกหลายคนที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร มุ่งเน้นคนซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกันและกระจายอำนาจการตัดสินใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการฝึกอบรม

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น มีความคิดเห็นได้ว่านอกจากบรรยากาศองค์กรจะมีความสำคัญด้านการบริหารจัดการ ทั้งต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรเป็นอย่างมากแล้ว ยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วย หากองค์กรใดคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องนี้ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัยแบบผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างรู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจต่อกันท้ายสุดย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรที่น่าอยู่ บรรยากาศของการทำงานที่ดีนั้น สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ คนหรือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่งในองค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานก็คือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับแนวคิดในการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและกลั่นกรองเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานที่ดีดีขึ้น เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ การปกครองดูแล ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อบุคคลทั้งในด้านร่างกายจิตใจ อารมณ์ในขณะที่ทำงาน รวมถึงภาวะอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ การปกครองดูแลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ในประเด็นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลและศึกษาจากประสบการณ์จากหลายแหล่งที่มา นั้น สรุปได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจนั้นคือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั่นเอง กล่าวคือ การปฏิบัติงานในองค์กรหรือที่ทำงานใดก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องอยากจะร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานแล้ว องค์กรนั้นจะเกิดการขับเคลื่อน ซึ่งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยอยากยกประเด็นบางอย่างซึ่งหลายท่านยังคงสงสัยว่าทำไปผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องถึงเบื่อหน่าย หมองเหม็น หรือมีความรู้สึกที่ไม่อยากร่วมงานหรืออยากอยู่ด้วย ประกอบด้วย ดังนี้

1. การเชื่อมั่นว่าความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่นจะช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้เขาพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพราะไม่ว่าอย่างไร สุดท้ายความพยายามของเราก็จะไม่สูญเปล่า การเชื่อมั่นจะกระตุ้นให้เราลงมือทำ แล้วคนอื่นจะมองเห็นสิ่งที่เราทำเอง ไม่ต้องคิดว่าเรานี้แหละจะเป็นหัวหน้า ไม่ต้องจงใจแสดงออกให้คนอื่นเห็นว่าเราเหมาะสมขอเพียงพยายามขัดเกลาตัวเองไปเรื่อย ๆ ตั้งใจอย่างไม่ย่อท้อและพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น แล้วคนรอบข้างจะสนับสนุนให้คุณได้เป็นหัวหน้าเอง⁷

2. ผู้ใต้บังคับบัญชามองนิสัยของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก กล่าวคือ เวลาปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องลงมือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง คอยสอนและมอบหมายงานให้โดยไม่ต้องไม่ทำเพื่อตำแหน่งหรือทำท่าวางโตกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องคิดว่าถ้าทำเช่นนี้แล้วองค์กรจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องรักองค์กรจากใจ ดังนั้น การมอบหมายงานโดยให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าเต็มที่และเป็นผู้รับผิดชอบผลลัพธ์ในขั้นสุดท้าย จะเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ลูกน้องจะคอยสังเกตหัวหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่เฉพาะแค่เรื่องการทำงานเท่านั้น สิ่งที่ลูกน้องสนใจมากเป็นพิเศษคือนิสัยของหัวหน้า

3. ประสบการณ์ของความล้มเหลวจะทำให้เข้าใจความเจ็บปวดของคนอื่น กล่าวคือ การที่ผู้บังคับบัญชาผ่านประสบการณ์ความล้มเหลวมาแล้วนั้น เช่น เจอผู้ที่ชอบประจบคนที่มีความตำแหน่งสูงกว่า แต่กลับทำตัวแย ๆ กับตำแหน่งที่ต่ำกว่า ซึ่งหลายท่านอาจเจอคนแบบนี้ในองค์กรของท่านเองมันก็จะทำให้เกิดความเครียดและต้องเจอกับอุปสรรคต่าง ๆ อีกมากมาย แต่การให้เจอกับความยากลำบากหรือความล้มเหลวเหล่านี้ จะช่วยเปลี่ยนความคิดและมุมมองของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเอง ซึ่งจะทำให้เกิดจินตนาการออกว่าการกระทำของตัวเองสามารถทำให้คนอื่นเจ็บปวดได้อย่างไร ก่อนลงทำอะไรจึงต้องไตร่ตรองให้ดีก่อนเสมอ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องนั้นไม่ได้สนใจว่าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องมีประวัติการทำงานที่เลิศหรู กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยมีประวัติการทำงานที่ดีเยี่ยม หลายท่านจึงหลงคิดไปเองว่าต้องประวัติของตัวเองให้ดูดีเข้าไว้ ความล้มเหลวหรือความยากลำบากที่เคยพบเจอมาก็ไม่ต้องพูดถึง แต่จริง ๆ แล้วกลับตรงกันข้าม กล่าวคือ คนที่เคยพบกับความล้มเหลวหรือความยากลำบากมากกว่าหากเหมาะสมที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเพราะพวกเขาจะเข้าใจความรู้สึกคนที่กำลังเป็นทุกข์ เวลาจะทำอะไรจึงคำนึงถึงความรู้สึกคนอื่นก่อน⁷

4. ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจในความน่ากลัวของอำนาจ กล่าวคือ ตำแหน่งไม่ใช่อำนาจแต่คือความรับผิดชอบ สิ่งหนึ่งที่คนเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะลืมไปไม่ได้เลยคือความหมายของ คำว่าตำแหน่ง บนโลกใบนี้คือมีคนจำนวนไม่น้อยที่อยากก้าวหน้า อยากเลื่อนตำแหน่ง เพราะยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นก็ยังมีสิทธิทำสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการได้มากขึ้น แถมยังได้รับเกียรติยศหรือทรัพย์สินเงินทองเพิ่มขึ้น หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ ตำแหน่งที่สูงขึ้นย่อมทำให้เรามีอำนาจมากขึ้นนั่นเองแต่เราต้องตระหนักด้วยว่า อำนาจมาพร้อมกับความรับผิดชอบ

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั้นต้องตระหนักว่าตัวเองถูกจับตามองเสมอแม้แต่ในห้องน้ำ โดยที่ความมูมานะของผู้บังคับบัญชานั้นจะส่งผลอิทธิพลไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย กล่าวคือ เวลาที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าทำอะไรนั้น ทำที่ต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพวกเราใส่ใจเป็นพิเศษรวมถึงส่งผลอิทธิพลต่อองค์กรด้วย ดังนั้นสิ่งที่ควรจำได้คือ หัวหน้าต้องมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ “แม้จะมีโอกาสแค่ 1 เปอร์เซ็นต์ แต่เราต้องทำได้อย่างแน่นอนไม่ต้องเป็นห่วงเลย”⁷

5. คำพูดและการกระทำในแต่ละวันคือสิ่งที่สร้างความเชื่อใจให้แก่กัน ปัจจัยที่สำคัญอย่างมากคือ ความกระตือรือร้นที่จะสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาต้องเป็นคนพูดเก่ง คนจำนวนไม่น้อยมักเข้าใจผิดว่าการสื่อสารคือการพูดเท่านั้น แต่จริง ๆ แล้วยังมีวิธีอื่นอีก เช่น การที่รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาและจดโน้ตตามไปด้วยขณะที่เราพูดก็ถือเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่ง พูดง่าย ๆ ก็คือคำพูดและการกระทำในแต่ละวัน รวมถึงวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ล้วนเป็นการสื่อสารทั้งสิ้น⁷

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องหมั่นถามความเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง โดยแสดงท่าทีออกมาให้ชัดเจนว่า “อยากทำงานไปด้วยกัน” ซึ่งการปล่อยให้หัวหน้ามีอำนาจตัดสินใจอะไรก็ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องเลย จะก่อให้เกิดปัญหาตามมา ลูกน้องคือมิตรภาพ ที่มีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น หัวหน้าจึงควรถามความเห็นลูกน้อง ตั้งแต่เริ่มกำหนดภารกิจและให้ทุกคนร่วมกันคิดว่าต้องทำอะไร⁷ เวลาประชุม ให้ถามความเห็นโดยเรียงจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่อาวุโสน้อยหรืออายุน้อยก่อน เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเริ่มพูดก่อนลูกน้องก็มักจะเออออตามกันไป ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนที่มิตำแหน่งสูงกว่า ดังนั้นการถามลูกน้องไล่เรียงลำดับจากอายุน้อยหรืออาวุโสน้อยนั้นจะทำให้ลูกน้องกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น และถ้าหัวหน้าจดบันทึกด้วยจะสื่อให้ลูกน้องเห็นว่าหัวหน้ากำลังตั้งใจฟังความเห็นของพวกเขา

เขาเป็นอย่างดี⁷ การรับฟังความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่และแสดงออกว่าต้องฟังพาเขาเป็นเคล็ดลับสำคัญที่เป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงาน⁷

6. เวลาที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องนั้น สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากคือ ต้อง “เข้าใจง่าย” ซึ่งประกอบด้วยถ้าหัวหน้ามีความรักต่อลูกน้องแล้วความรู้สึกจะสื่อสารผ่านการสื่อสารของหัวหน้าต่อลูกน้อง ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทางในเชิงบวกต่อเป้าหมายขององค์กรในการขับเคลื่อนร่วมกัน⁷

วิธีต่อว่าด้วยคำพูดที่ไม่ทำให้อีกฝ่ายเสียความรู้สึก ควรใช้คำพูดอ่อน ๆ เช่น “ไม่สมกับเป็นคุณเลยนะ” ซึ่งมีความหมายแฝงว่า ผมคาดหวังในตัวคุณมากคิดว่าคุณต้องทำได้แน่ ๆ แต่ทำไมถึงทำไม่ได้ล่ะ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ถ้าเรื่องนั้นเป็นความผิดร้ายแรง หัวหน้าต้องแสดงความไม่พอใจออกมาต่อให้ตวาดหรือดุด่าก็ตาม เพราะถ้าไม่ทำอย่างนั้น ลูกน้องอื่น ๆ อาจเข้าใจผิดว่านั่นเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับได้⁷

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องคิดให้มากก่อนจะเปิดปากพูด ซึ่งคำพูดแค่คำเดียวของหัวหน้าส่งผลอย่างมากต่อความรู้สึกของลูกน้อง โดยที่เวลาลูกน้องต้องการกำลังใจหรือกำลังมีปัญหาหัวหน้าต้องตรึกตรองว่าต้องปฏิบัติอย่างไร จะพูดกับอีกฝ่ายแบบไหน เพราะถ้าหัวหน้าเอาอารมณ์เป็นที่ตั้ง ผลลัพธ์ที่ได้อาจเลวร้ายจนยากจะรับมือ⁷

7. ใช้ความรู้สึก “อยากให้ทุกคนมีความสุข” เป็นพลังขับเคลื่อนคนเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ไม่ควรทำตัวหยิ่งทะนงหรือถือว่าตัวเองมีตำแหน่งสูงกว่า แต่ควรตระหนักถึงหน้าที่ของคนเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าอยู่เสมอ ผู้วิจัยเชื่อความคิดที่ “อยากให้ทุกคนมีความสุข” นี้แหละที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญและยิ่งใหญ่ที่สุดของคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า⁷

แน่นอนว่าบางครั้งการทำให้ทุกคนมีความสุขก็ไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งอาจต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ต้องพบเจอเรื่องที่ไม่ได้ตั้งใจ หรือรู้สึกเหมือนไม่มีใครเข้าใจ แต่เราก็ต้องไม่ให้สิ่งเหล่านั้นมาทำให้ละความพยายามเพราะทุกคนต่างก็กำลังทำหน้าที่ของตนเองอยู่เช่นกัน⁷

8. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ดีต้องหมั่นสังเกตอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากเลย แค่ใส่ใจมองสีหน้าของพวกเขาสักนิดก็พอจะคาดเดาได้แล้วว่าพวกเขา รู้สึกอย่างไร ตัวผู้วิจัยเองเวลาเห็นลูกน้องมีสีหน้าคู่อ่อนล้า ก็จะเข้าไปทักทายหรือถ้า เข้ามารับราชการหรือบรรจุเข้าใหม่ ก็จะเข้าไปถามว่า “เป็นอย่างไรบ้าง ค่ะเคยกับงาน หรือยัง” การทำแบบนี้มีประโยชน์มากเพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชา สังเกตเห็นและสนใจตัวเอง พวกเขาจะมีแรงใจในการทำงานมากขึ้นอย่างคาดไม่ถึงเลย ที่เดียว⁷

9. ชมเชยก่อนจะให้คำแนะนำเสมอ กล่าวคือ ถ้าคุณอยากให้เขาแก้ไขหรือมีข้อเสนอแนะ ใดๆ คุณต้องเอ่ยปากชมเขาเสียก่อน พุดง่าย ๆ ก็จะใช้หลักการเดียวกับเวลาที่คุณต้องการ คำนิพนธ์เขานั่นเอง เช่น เวลาที่ลูกน้องส่งงานที่ต้องใช้น้ำเสนอ ผู้วิจัยต้องหาสไลด์หน้าที่ ลูกน้องทำได้ดีแล้วเอ่ยชมเสียก่อนว่า “สวยดีนะ” “ภาพประกอบเข้าใจง่ายดี” จากนั้นจึง ค่อยแนะนำว่า “ลองแก้ตรงนี้เป็นอย่างนี้ดีกว่า” ซึ่งเมื่อต้องการให้ใครทำอะไรต้องเอ่ยชม เขาก่อนจนติดเป็นนิสัย เพราะคำชมเปรียบเหมือนเบาะที่ช่วยรองรับแรงกระแทก มันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องรู้สึกแย่น้อยลงเวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้พวกเขา รู้สึกตระหนักในหน้าที่ของตัวเองเพิ่มขึ้นด้วย⁷

การประเมินต้องมองให้รอบด้าน ทั้ง “ด้านบน ด้านข้าง และด้านล่าง” ผู้บังคับบัญชาหรือ หัวหน้าต้องถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องด้วย⁷

จากประสบการณ์ส่วนตัว ผู้วิจัยพบว่า คนที่ชอบประจบเจ้านายมีแนวโน้มที่อยากให้มี ตำแหน่งต่ำกว่ามาประจบตัวเองด้วย คนพวกนี้จะก้มหัวบอบน้อมคนที่มีความสูงส่งกว่า แต่กลับชอบวางโตและทำตัวเหนือกว่าใส่ลูกน้อง พุดง่าย ๆ คือพวกเขาต้องการให้ลูกน้อง ทำเหมือนกับตัวเองทำ และจะโปรดปรานก็แค่ลูกน้องที่ประจบประแจงตัวเองเท่านั้น หลังจากที่ถูกผู้วิจัยตระหนักถึงเรื่องนี้ เวลาที่ต้องประเมินลูกน้องคนไหนก็จะใช้วิธีถามความเห็น จากลูกน้องของพวกเขาด้วยเสมอ⁷

10. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่กระบวนการ มากกว่าผลลัพธ์ โดยที่หัวหน้าต้องรับหน้าที่เป็นผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินในกรณีที่ถูก ประเมิน สิ่งที่ลูกน้องคาดหวังจากคนเป็นหัวหน้าก็คือความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะออกมาดีหรือร้ายก็ตาม ยังมีตำแหน่งสูงเท่าไรก็ยิ่งต้องยึดถือรับเมื่อเกิดความ

ผิดพลาดขึ้นมากเท่านั้น ถ้าทำใจยอมรับเรื่องนี้ไม่ได้ นั่นแปลว่า คุณยังไม่เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า และในกรณีที่เป็นผู้ประเมินหัวหน้าไม่ควรมองไปที่ผลงานของลูกน้องเท่านั้น แต่ควรพิจารณาไปถึงวิธีหรือกระบวนการทำงานของพวกเขาด้วย⁷

11. ควรเลือก “เป็นคนดี” มากกว่า “ทำงานได้ดี” โดยที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั้นต้องระวังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่ “ทำงานเก่งแต่นิสัยไม่ดี” ผู้วิจัยเชื่อว่าการทำางานในองค์กรนั้น ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นมาเท่าไร “นิสัย (คุณธรรม)” ก็ยังมีความสำคัญกว่า “ทักษะ” มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งเราไม่ควรมอบหมายให้คนที่นิสัยไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรมดูแลลูกน้องหลายคน คนที่ควรเลือกคือคนที่พอมีความรู้ความสามารถในระดับหนึ่ง อาจขาดทักษะบางอย่าง แต่ถ้าเป็นนิสัยดีและมีคุณธรรมก็ถือว่าเหมาะสมเพราะจะทำให้คนอื่นอยากร่วมงานด้วย⁷

12. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องไม่นำ “ข้อเท็จจริง” มาปะปนกับ “ความคิดเห็น” บางครั้งผู้วิจัยพบว่าเวลาลูกน้องต้องรายงานเรื่องไม่ดี “ข้อเท็จจริง” จะถูกแต่งเติมด้านความรู้สึกส่วนตัวของคนที่มีรายงานจนกลายเป็น “ความคิดเห็น” ที่ทำแบบนั้นไม่ใช่เพราะเขามีเจตนาร้ายแต่เขาแค่เผลอปรุงแต่ง “ข้อเท็จจริง” เพื่อปกป้องตัวเองโดยไม่รู้ตัวเท่านั้น แต่สำหรับหัวหน้าที่ต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาแล้ว มันอาจส่งผลถึงขั้นทำให้ตัดสินใจผิดพลาดได้ ดังนั้น เมื่อจะฟังรายงานจากลูกน้องสิ่งแรกที่ต้องทำคือ การสอบถามข้อเท็จจริง หลังจากนั้นจึงค่อยถามว่าพวกเขามีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไร ถ้าไม่ทำแบบนี้ก็มีโอกาสสูงมากที่คุณจะได้ฟังแต่ความคิดเห็นโดยไม่ได้ข้อเท็จจริงเลย

13. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องกล้าที่จะทำเรื่องท้าทายอย่างมีสติ โดยถ้าเรื่องนั้นเป็นความท้าทายที่น่าจะเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยเห็นว่าควรตัดสินใจลองทำดู ทั้งนี้ต้องฝึกให้ลูกน้องมีใจรักความท้าทายด้วยซึ่งเมื่อลูกน้องเห็นว่าหัวหน้ากล้าลงมือทำสิ่งที่ท้าทาย พวกเขาก็จะเกิดความกล้าขึ้นมาด้วยเช่นกัน หนึ่งในวิธีการกระตุ้นลูกน้องที่ได้ผลดี คือการบอกให้ลุยไปเลย และพูดให้ชัดเจนด้วยว่า ถ้าล้มเหลวขึ้นมาหัวหน้าจะรับผิดชอบเอง⁷

14. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องถามผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง “มีปัญหอะไรบ้างหรือเปล่า” เป็นประจำ ซึ่งในยามที่ลูกน้องมีปัญหาหัวหน้าต้องเข้าไปช่วยเหลือไม่ว่าจะให้ความช่วยเหลือเป็นเงิน สิ่งของ หรือคนก็ได้ทั้งนั้นครับ คุณอาจขอให้ใครมาช่วยแก้ปัญหาก็ได้ หรือจะจัดการด้วยตัวเองก็ได้ หากเรื่องที่ลูกน้องกังวลถูกปล่อยปละละเลยไม่ได้รับการ

แก้ไข สักวันมันจะกลายเป็น “ปัญหา” ใหญ่ขึ้นมาจริง ๆ และคนที่จะป้องกันไม่ให้เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นก็มีแค่หัวหน้าเท่านั้น หัวหน้าที่พร้อมยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเวลาที่ลูกน้องมีปัญหา คือหัวหน้าที่ลูกน้องอยากอยู่ด้วย⁷

การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ายึดถือวิธีการหรือเทคนิคของคนอื่นมากเกินไป จะส่งผลให้ไม่ได้ขีดความสามารถที่แท้จริงของตัวเอง และยังทำให้ไม่สามารถอธิบายวิธีการทำงานออกมาเป็นคำพูดของตัวเองได้อีกด้วย หากหัวหน้าพูดกับลูกน้องด้วยถ้อยคำที่ยกมาจากหนังสือโดยไม่มีการประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนใด ๆ เลย แทนที่จะรู้สึกฟังแต่ลูกน้องคงหมดความเชื่อถือไปเลย ดังนั้น ต่อให้พูดอะไรเท่ ๆ หรือยกศัพท์หรู ๆ จากหนังสือมาใช้ แต่ถ้ามันเป็นแค่เปลือกนอก คุณก็เป็นหัวหน้าที่ลูกน้องไม่อยากร่วมงานด้วยเพราะสิ่งที่ลูกน้องต้องการคือ วิธีคิดและคำพูดที่หัวหน้ากลั่นมาจากประสบการณ์ของตนเอง⁷

15. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องเรียนรู้วิธีชนะใจคน ซึ่งไม่ว่าหัวหน้าจะบริหารเก่งหรือมีความเป็นผู้นำมาแค่ไหน สิ่งที่สำคัญที่สุดก็ยังคงเป็นความสามารถในการเอาชนะใจคนอื่น ๆ ซึ่งต้องเข้าใจความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ อีกทั้งต้องคาดเดาได้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือมีอะไรซ่อนไว้ในใจหรือเปล่า⁷

16. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ยอดเยี่ยม ย่อมมาคู่กับคุณธรรม กล่าวคือ แต่ละคนไม่มีใครที่เกิดมาพร้อมกับนิสัยที่ดีเลิศ แต่ก็มีคนที่พยายามพัฒนานิสัยของคนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คนเหล่านี้ที่คนรอบข้างจะชื่นชม และหัวหน้าที่ยอดเยี่ยมทุกคนก็เป็นคนแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องคิดอยู่เสมอว่าตัวเองยังไม่ดีพร้อม เพราะฉะนั้นจึงต้องพยายามให้มากขึ้น การคิดแบบนี้จะทำให้เราไม่หยุดพัฒนาตนเอง⁷

17. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ดีนั้นต้องสวมหมวกเพียงใบเดียว กล่าวคือ ไม่ควรเปลี่ยนบุคลิกไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ของอีกฝ่ายรวมกับเปลี่ยนหมวกที่สวมอยู่ แต่ควรมีบุคลิกเดียว หรืออีกนัยหนึ่งคือการสวมหมวกเพียงแคใบเดียวเท่านั้น⁷

คนจำนวนไม่น้อยจึงพยายามทำตัวเป็นหัวหน้าอย่างที่คนทั่วไปวาดภาพไว้ หรือบางทีก็ต้องทำอะไรที่ตัวเองไม่เคยนึกฝันว่าจะทำมาก่อนเลยด้วยซ้ำ แบบนี้ที่เรียกว่าการสวมหมวกหลายใบ ซึ่งพออยู่ต่อหน้าคนที่มิตำแหน่งสูงกว่าก็สวมหมวกใบนี้ พออยู่ต่อหน้าลูกน้องก็

สวมหมวกใบนั้น คนอื่นจะเริ่มคิดว่าคุณเป็นคนสองหน้า คนที่เปลี่ยนท่าทีของตัวเองไปเรื่อย ๆ ตามสถานการณ์ จะไม่มีทางได้รับความเชื่อใจจากคนอื่น⁷

18. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องไม่นินทาหรือพูดจาโอ้อวด ซึ่งการใช้ชีวิตในแต่ละวัน หัวหน้ามีโอกาสที่จะทำพฤติกรรมเลวร้ายที่ส่งผลให้คนอื่นรู้สึกไม่ไว้วางใจขึ้นมากได้ เช่น การนินทาคนอื่น ซึ่งไม่ใช่พฤติกรรมที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการนินทาองค์กรเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง รวมถึงการนินทาสังคมหรือรัฐบาล วิธีนี้อาจทำให้คนพูดสบายใจขึ้น แต่คนฟังจะรู้สึกไม่สบายใจไปด้วยอย่างแน่นอน ซึ่งเขาจะอดสงสัยขึ้นมาไม่ได้ว่าหัวหน้าจะเอาเรื่องของเขาไปนินทาลับหลังด้วยเหมือนกันหรือเปล่า การนินทาอาจกลายเป็นการลดทอนคุณค่าของตัวเองได้ดี เรื่องนี้ต้องระวังเป็นพิเศษ⁷

การมีอำนาจอยู่ในมือคือบททดสอบ "คุณธรรม" โดยที่การยิ่งมีตำแหน่งสูงขึ้น ก็ยิ่งมีอำนาจมากขึ้น ซึ่งการที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าทำอะไรได้มากขึ้น มีคนเข้าหาเพราะสนใจในอำนาจของเรามากขึ้น มีคนประจบสอพลอเพราะหวังผลประโยชน์บางอย่างจากเรามากขึ้น มีลูกน้องมากขึ้น สามารถประเมินหรือส่งย้ายลูกน้องได้ ซึ่งในเวลาแบบนี้ สิ่งที่จะถูกถามถึงมากที่สุดก็คือคุณธรรมของคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า อำนาจคือความรับผิดชอบ ยิ่งมีอำนาจมากขึ้นเท่าไรก็ต้องแบกรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ต้องตระหนักถึงเรื่องนี้อยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน เมื่อมีเรื่องที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะยังคงควบคุมตัวเองได้หรือไม่ และจะยังมองคนที่มีตำแหน่งต่ำกว่าเราว่าเท่าเทียมกันได้หรือเปล่า⁷

19. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องพัฒนานิสัยของตัวเองให้ดีขึ้น กล่าวคือ ต้องไม่ควรมุ่งหวังเพียงแค่งานหรือตำแหน่งเท่านั้น แต่ควรหันมาตั้งคำถามกับตัวเองว่า เราจะขัดเกลาตัวเองให้ดีขึ้นได้อย่างไร จะรักษาความพยายามที่จะพัฒนาตัวเองได้ตลอดไปหรือไม่ เราจะสนใจสังคมและคนรอบข้างแทนที่จะนึกถึงแต่ตัวเองได้หรือเปล่า การตระหนักถึงเรื่องเหล่านี้มีผลมาก เพราะชีวิตคนเรานั้น มีขึ้นมีลง แต่ถ้ารู้จักขัดเกลาจิตใจตัวเอง ต่อให้เกิดอะไรขึ้น เราก็จะไม่หวั่นไหว ทั้งยังจะได้รับกำลังใจจากคนรอบข้างอีกด้วย⁷

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องมีประสบการณ์ที่ได้พบเจอ เพราะไม่มีประสบการณ์ไหนในชีวิตที่ไร้ค่าหรือไร้ความหมาย กล่าวคือ ประสบการณ์ความยากลำบาก ความผิดพลาดและความล้มเหลวไม่เพียงมีประโยชน์ในการทำงานเท่านั้น แต่ยังมี ความหมายกับชีวิตของเรา

อย่างมาก เพราะมันทำให้เราได้ยกระดับจิตใจและเสริมคุณธรรมด้วย ฉะนั้นอย่าหนีและหนีไปเผชิญหน้ากับมัน⁷

20. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องไม่เห็นแก่ตัว กล่าวคือ ถ้าหัวหน้าทำทุกอย่างเพื่อตำแหน่งหรือผลงานของตัวเองเพียงอย่างเดียว ก็คงไม่มีใครอยากทำงานให้ สิ่งสำคัญคือหัวหน้าสามารถละทิ้งความเห็นแก่ตัวได้มากแค่ไหน หากเล่นละครตบตาแก่งทำดีเพียงเปลือกนอก ผลลัพธ์ที่ได้จะออกมาในทางตรงกันข้าม เพราะสุดท้ายแล้วลูกน้องก็จะจับได้อยู่ดี แม้จะทำเป็นพูดว่า "ทำเพื่อองค์กร" หรือ "ทำเพื่อลูกน้อง" แต่ความรู้สึกที่แท้จริงจะหลุดออกมากับคำพูดหรือการกระทำอยู่ดีแล้วลูกน้องก็จะรู้ได้ทันทีว่าหัวหน้าแก่งทำ หรือไม่ได้พูดออกมาจากใจจริง เพราะฉะนั้นหัวหน้าต้องไม่เห็นแก่ตัวเอง⁷

21. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ควรเอ่ยคำทักทายและขอบคุณให้เป็นนิสัย ซึ่งพฤติกรรมในแต่ละวันคือสิ่งที่บ่งบอกว่าหัวหน้าเป็นคนอย่างไร เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิตประจำวันของหัวหน้าก็เป็นสิ่งที่ลูกน้องคอยจับตาดู เช่น หัวหน้ามักจะอยู่กับคนประเภทไหน เพราะมนุษย์เรามักได้รับอิทธิพลจากคนรอบข้าง หากคบคนไม่ดีลูกน้องก็จะอดสงสัยไม่ได้ว่าหัวหน้าเป็นคนไม่ดีด้วยหรือเปล่า ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจึงไม่ควรคบกับคนที่ชอบพูดจาในทางลบ มองโลกในแง่ร้าย เอาแต่หาข้อเสียของคนอื่น ไม่ทำในสิ่งที่ตัวเองควรทำและเอาแต่นินทาองค์กร เพราะมันอาจส่งผลเสียต่อคุณธรรมหรือความตั้งใจว่าจะไม่เห็นแก่ตัวได้⁷

สำหรับ "การทักทาย" ในแต่ละวัน และ "การขอบคุณ" ในแต่ละโอกาสเป็นมารยาทพื้นฐานที่ทุกคนควรทำ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องใส่ใจในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เสมอ⁷

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั้นต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ โดย "อย่าเป็นมีดโกนที่ใช้แล้วทิ้ง" แต่ให้เป็น "เครื่องโกนหนวดไฟฟ้าที่ใบมีดลับคมได้ด้วยตนเอง" กล่าวคือ ไม่ว่าจะทำอะไรก็ต้องขัดเกลาตัวเองไปด้วยเสมอ และเก็บเกี่ยวสิ่งรอบตัวมาเป็นวัตถุดิบเพื่อใช้ขัดเกลาตัวเองพอทำเช่นนั้นแล้วเราจะได้ขัดเกลาคุณธรรมของเราไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งต้องเก็บทุกอย่างรอบตัวมาเป็นอาหารหล่อเลี้ยงตัวเองให้เติบโตใหญ่ หากหัวหน้ามีความคิดเช่นนี้ได้ ลูกน้องย่อมอยากร่วมงานด้วยอย่างแน่นอน⁷

22. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องเชื่อมั่นในตัวเอง ซึ่งหัวหน้าไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ แต่ทำให้ได้ในระดับที่ตัวเองตั้งใจไว้ก็นับว่าใช้ได้แล้ว ซึ่งจะช่วยไม่ให้เครียดจนเกินไป บางครั้งอาจต้องพบความล้มเหลว แต่สุดท้ายก็เป็นประสบการณ์อันล้ำค่า ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั้นต้องไม่ยอมแพ้เพราะถ้ายอมแพ้ทุกอย่างก็จบ ดังนั้นความเชื่อมั่นในตัวเองจะช่วยให้ฟันฝ่าอุปสรรคไปได้⁷

23. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั้นต้องมีวิธีการจัดการอารมณ์ในแบบของตัวเอง ซึ่งการที่ขึ้นเสียงใส่ลูกน้องและหาเรื่องคนอื่นทั่วไปเมื่ออารมณ์ไม่ดีนั้นไม่ใช่ลักษณะของหัวหน้าที่ดีเลย บางคนอาจไม่ทำถึงขั้นนั้น แต่ก็แสดงท่าทีเย็นชาและหยาบกระด้างใส่ลูกน้อง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนทำให้ลูกน้องเสียความรู้สึก หากรู้สึกหงุดหงิดหรืออึดอัดให้ออกไปเดินเล่นสูดอากาศบริสุทธิ์ข้างนอกดูสักพักก็ได้ แค่นี้ก็ช่วยให้อารมณ์ดีขึ้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าลองหาสาเหตุที่ทำให้ตัวเองหงุดหงิดดูก็ได้ แต่สาเหตุส่วนใหญ่ที่พบมักมาจากร่างกายของเราเอง เช่น หิวหรือนอนไม่พอ ดังนั้น จึงต้องระวังหรือหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องเหล่านี้ขึ้น ซึ่งก็ไม่ได้ยากอะไร เพียงแค่รับประทานอาหารให้เพียงพอหรือหาเวลาพักผ่อนบ้าง⁷

จะเห็นได้ว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือที่ทำงานของแต่ละท่านนั้น บางทีเข้าร่วมงานหรืออยากทำงานด้วย แต่บางทีไม่อยากไปร่วมงาน ซึ่งก็มีที่มาที่ไป ซึ่งหลายท่านอาจสงสัยว่า ในเมื่อปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ใช้ **Social Network** เข้ามาควบคุมและแก้ปัญหาในการทำงาน แต่ก็ต้องใช้มนุษย์เข้ามาควบคุมอยู่ดี ซึ่งงานบางอย่างก็ต้องการตัดสินใจด้วยเหตุและผล ความรู้สึก ซึ่งคอมพิวเตอร์หรือหุ่นยนต์ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น การขับเคลื่อนด้วยมนุษย์ในที่ทำงานหรือองค์กรนั้น ก็ประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องนั้น การทำงานหรือร่วมงานกันให้มีความสุข ซึ่งนอกจากจะเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เพิ่มขึ้น ภาวะตึงเครียด การเจ็บป่วยต่าง ๆ หรือภาวะซึมเศร้าจะลดลงได้นั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต้องลองนำงานเขียนวิจัยที่ผู้เขียนยืนยันว่ามีประโยชน์ มาลองปรับพฤติกรรมที่ยังขัดแย้งหรือยังขาดอยู่มาเติมเต็มเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องนั้นอยากอยู่ด้วยหรืออยากร่วมงานด้วย ซึ่งก็ไม่ยากเกินที่จะทำได้⁷

ผู้วิจัยหวังว่า งานเขียนวิจัยคงจะเป็นประโยชน์ต่อทุกท่านที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร เนื่องจากการทำงานทุกวันนี้ถูกจำกัดด้วยปัจจัยหลายอย่างทั้งเรื่องพื้นที่บุคคล สภาพแวดล้อม ถึงแม้ว่าคนเราจะต้องการความมั่นคงปลอดภัย ต้องการเพื่อนพ้อง ต้องการมีชื่อเสียง ต้องการการยอมรับ การทำให้ผู้อื่นเห็นคุณค่า ซึ่งการจะทำให้ผู้อื่น

ยอมรับและเห็นคุณค่าในตัวเราย่อมเกิดได้จากความดีจากการทำงาน หรือผลงานซึ่งสำหรับบางคนนั้น หมายถึงการทำงานที่หนักเพิ่มขึ้น และหากใครที่จำเป็นต้องทำงานใด โดยไม่มีความชอบและเจอสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดีต่อสุขภาพจิตแล้ว ทั้งจิตใจและผลของงานก็คงแย่ตามไปด้วย

โดยสรุปบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายปัจจัย เช่น สถานที่ทำงาน การจัดสรรงานให้บุคคลการจัดการกับพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมงาน แต่ที่มีอิทธิพลกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สำคัญมากคือ "ลักษณะและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา(หัวหน้า)" ซึ่งหัวหน้าที่ลูกน้องอยากร่วมงาน จะต้องมึลักษณะโดยสรุป คือ มีความพยายามในการทำงานลงมือทำเป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง ไตร่ตรองอย่างรอบคอบให้ดีกว่าก่อนทำ คำนึงถึงความรู้สึกลูกน้อง ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ใช้คำพูดที่ดีและชมเชยลูกน้องอย่างจริงใจ ทำเรื่องทำทหายอย่างมีสติ เรียนรู้วิธีชนะใจคน มีคุณธรรม ไม่นินทาหรือโอ้อวด พัฒนานิสัยตนเองอยู่เสมอ ไม่เห็นแก่ตัว เชื่อมั่นในตัวเอง และจัดการอารมณ์ตนเองได้ดี

เอกสารอ้างอิง

- 1 Litiwin and Stringer, 2002. p65 ; Steers and Poter.1983 p.365
- 2 Brown and Moberg, 1980,p.420
- 3 Hellrigele and Slocum, 1974,p.430
- 4 Newell,1978,p. 19
- 5 Dubrin ,1973,p. 334-340
- 6 Steers and Porter,1983,p 317
- 7 อีวะตะ มัตสึโอะ , 51 วิธีคิดของหัวหน้าที่ลูกน้องอยากทำงานด้วย
- 8 ลัดดาพัชรวิภาส , บรรยายภาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานกรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราวบริษัททรูคอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน),2550
- 9 ประสพอินสุวรรณ,บรรยายภาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลศรีรัตนะจังหวัดศรีสะเกษ,2557
- 10 ผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล,พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ,สำนักพิมพ์เกษตรศาสตร์
- 11 วรเดชเพ็ดพิริ้งและคณะ, บรรยายภาศองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสตาร์คัลเลอร์จำกัด
- 12 มณีรัตน์ สุวรรณมาลี,ความสำคัญและทฤษฎีองค์การกับแนวความคิดเรื่องบรรยายภาศ, <https://www.gotoknow.org/posts/454840>

ประวัติของผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก ณ์รัฐพงศ์ หนูนักดี

วัน เดือน ปี เกิด 29 ตุลาคม 2516

ประวัติสำเร็จศึกษา

พ.ศ. 2522 – 2533	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนเซนต์คาเบรียล
พ.ศ. 2533 – 2535	โรงเรียนเตรียมทหาร
พ.ศ. 2535 – 2539	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ชั้นปีที่ 1 ถึง ชั้นปีที่ 5 ปริญญาตรี ศิลปศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2542 – 2542	หลักสูตร Mini MBA มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย รุ่นที่ 5
พ.ศ. 2544 – 2546	ปริญญาโท ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2549 – 2550	โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 85
พ.ศ. 2559 – 2560	วิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 62

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2539 - 2540	รอง ผบ.ชุด รพศ. 4 พัน 1
พ.ศ. 2540 - 2546	ผบ.มว.ปล., ผบ. ร้อย อวบ., ผบ.ร้อย สสก. ร.1 พัน3 รอ.
พ.ศ. 2546 - 2549	นายทหารวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาระบบ พล.1รอ.
พ.ศ. 2551 - 2552	ฝอ.3 ร.152
พ.ศ. 2552 - 2558	ผช.ฝ่ายกำลังพล ทภ.1
พ.ศ. 2559- 2559	ฝสธ. ประจำผู้บังคับบัญชา

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2559 – 2560	จเร ทภ.1
------------------	----------