

ข้อเปรียบเทียบ ระหว่าง หน่วยยอดเยี่ยม และหน่วย ยอดแย่

เรียบเรียง

จาก

Characteristics of Healthy
and Unhealthy Organization

ใน สส.๒๒ – ๑๐๓

โดย พันโท สุทัศน์ จารุมณี

พบ.ร.๑๗ พัน.๓

หน่วยย่อยเยี่ยม		หน่วยย่อยแ่	
๑	ทุกคนมีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ ความสำเร็จภารกิจและความเป็นเลิศของหน่วย และต่างทุ่มเท อุทิศตนเพื่อวัตถุประสงค์นั้น อย่างเต็มความสามารถ	๑	มีเพียงบุคลากรระดับสูงเท่านั้นที่จะทุ่มเท และอุทิศตนเพื่อวัตถุประสงค์ของหน่วย ส่วนที่เหลือทำงานเพียงเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายส่วนตัว
๒	ทุกคนมีความมั่นใจ ไม่ลังเลที่จะรายงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และไม่รอช้าที่จะรีบแจ้งเตือนให้คนที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานได้ทราบถึงความเสียหายหรือเหตุร้ายที่จะเกิดขึ้น เพราะเชื่อว่าจะได้รับการสนองตอบเป็นอย่างดี	๒	ต่างคนต่างเฉยเมยกับปัญหาที่เกิดขึ้น ต่างปล่อยปละละเลย ทำให้ปัญหาหมักหมม สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ไม่มีใครกล้าบอกกล่าว แจ้งเตือนใครและไม่มีใครกล้ารับอาสา อุปสรรค ความผิดพลาด และ ความไม่พอใจต่างๆ ถูกปิดบัง ซุกซ่อน และ เก็บเงียบเอาไว้ ไม่พูดไม่จากันในที่ทำงาน แต่จะนำไปคุยกันตามร้านค้า หรือสโมสร ในหมู่คนที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง
๓	การแก้ปัญหา อุปสรรคและข้อขัดข้องของหน่วย ใช้วิธีที่สร้างสรรค์ตรงไปตรงมา มุ่งสู่ประเด็นของปัญหาอย่างแท้จริง โดยไม่ยึดติดอยู่กับตำแหน่ง หน้าที่ สังกัด และไม่ลังเลหรือหวั่นใจว่า อาจไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น อย่างตรงไปตรงมา ผู้บังคับบัญชาก็รับฟัง แม้จะขัดต่อความคิดเห็นของตนก็ตาม	๓	การแก้ปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องของหน่วยแต่ละอย่าง ทำได้ยากยิ่ง เพราะติดขัดที่ความถือตัวถือตน (Ego) กับการยึดติด ให้ความสำคัญแก่ตำแหน่ง หน้าที่ สังกัด และสถานะของแต่ละบุคคล มากกว่าที่จะให้ความสำคัญของตัวปัญหา วิธีการแก้ไขปัญหาก็มุ่งเน้นระเบียบแบบแผน และขั้นตอน มากกว่าตัวเนื้อหา ต่างคนต่างสวมหน้ากากเข้าหากัน โดยปราศจากความจริงใจ
๔	การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา คือผลที่ได้มาจากการพิจารณาปัจจัยต่างๆ อย่างทั่วถึง เช่น ชัดความสามารถ ความรับผิดชอบ ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ สภาพการทำงานที่เป็นอยู่ ปัจจัยเวลา และปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของหน่วย และพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของผู้บังคับหน่วยรองในอนาคต ขณะเดียวกัน คอยรับฟังปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เพื่อรับแก้ไขให้ทันเวลา	๔	การตกลงใจเป็นหน้าที่ของบุคคลระดับสูงเพียงไม่กี่คน โดยรวมอำนาจไว้กับกลุ่มบุคคลดังกล่าวมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เกิดสภาพคอขวด (Bottle Neck) ในการติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างระดับบนกับระดับล่าง การตกลงใจ ขาดการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เช่น ข้อมูลข่าวสารและข้อเสนอแนะจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจ และ ไม่เต็มใจปฏิบัติตาม

- การฝึกทักษะเพื่อปรับเปลี่ยนและพลิกแพลงเพื่อเอาชนะ •

หน่วยยอดเยี่ยม		หน่วยยอดเยี่ยม	
๕	คนในหน่วยมีจิตสำนึกการทำงานเป็นทีมอย่างสูง ร่วมมือกันทำงานทั้งในขั้นการวางแผนและขั้นการปฏิบัติ และแม้แต่ความร่วมมือในการสวดสวดดูแล กวดขันวินัยในหมู่เพื่อนร่วมงาน กล่าวโดยสรุปก็คือทุกคนมีความสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน	๕	ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกลัวว่าเหลว, เดียวดายในความพยายามที่จะผลักดัน ให้งานแต่ละอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งบรรดากฎ, ระเบียบ, คำสั่ง และนโยบายต่างๆ ก็ไม่ได้รับการสนองตอบเท่าที่ควร
๖	รับฟังและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง	๖	ไม่รับฟัง, ไม่ยอมรับข้อคิดเห็นของคนที่มีสถานะต่ำกว่า
๗	การพิจารณาปัจจัยต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยนั้น จะไม่มองข้ามปัจจัยความรู้สึคนึกคิด และความต้องการของคนในหน่วย รวมทั้งความขาดแคลนของหน่วยด้วย	๗	ความรู้สึคนึกคิด และความต้องการของสมาชิกในหน่วยงาน ไม่ใช่ปัจจัยที่ต้องพิจารณา
๘	คนในหน่วยให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ ต่างคนต่างมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะเป็นฝ่ายร้องขอความช่วยเหลือหรือเป็นฝ่ายเสนอให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันในงานต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันกันทำงานทั้งเป็นบุคคล และเป็นหน่วย แต่แข่งขันอย่างสุจริต ยุติธรรม มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของหน่วยเป็นส่วนรวม	๘	ต่างคนต่างแข่งขันกันเพื่อชิงดีชิงเด่นกันมากกว่าที่จะร่วมมือกันทำงาน เต็มไปด้วยความริษยาซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นไปได้ยากยิ่ง เพราะต่างมีความรู้สึกลัวการขอหรือขอความช่วยเหลือจากคนอื่น แสดงถึงความด้อยกว่า ส่วนที่จะให้ความช่วยเหลือแก่คนอื่นนั้นแทบไม่มีใครคิดเลย ต่างคนต่างไม่เชื่อใจกัน มีการทิ่มแทงกันลับหลัง (BACK BITTING) ผู้บังคับบัญชาเองก็ยังคงปล่อยปละละเลยให้สภาพการณ์เป็นอย่างนั้น
๙	เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ หรือเกิดปัญหาที่ยุ่งยากขึ้นภายในหน่วย ทุกคนจะถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องรีบช่วยกันแก้ไข ร่วมกันเผชิญหน้าต่อวิกฤตการณ์หรือปัญหาเหล่านั้น จนกว่าเหตุการณ์จะคลี่คลาย	๙	เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ ต่างคนต่างก็จะปลีกตัว, หลีกเร้น, หลบหนีเอาตัวรอด ถือว่าธุระไม่ใช่ ขณะเดียวกันก็จะเริ่มวิพากษ์วิจารณ์ ต่ำหนิ ดิเตียน ป้ายความผิดให้กันและกัน
๑๐	เปิดโอกาสให้ต่อสู้ทางความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน เพื่อให้มีความคิดเห็นกว้างไกล เป็นคนเปิดรับความคิดเห็นของคนอื่น การต่อสู้ทางความคิด กระทำกันอย่างกว้างขวาง แต่เปิดเผยและสร้างสรรค์ แต่ละคนกล้าพูดและกล้ารับฟังข้อโต้แย้งจากคนอื่น	๑๐	ต่างคนต่างไม่กล้าโต้แย้งกันซึ่งหน้าทั้งๆ ที่ไม่เห็นด้วย แต่จะสู้กันด้วย “การเมืองภายในหน่วย” (UNIT POLITICS) และวิธีการอื่นๆ ลับหลัง

หน่วยยอดเยี่ยม		หน่วยยอดเยี่ยม
๑๑	แต่ละคนมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถไปพร้อมๆ กับการทำงาน เพราะต่างคนต่างแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และคำแนะนำซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจอยู่เสมอ และประสบการณ์ จากบุคคลอื่นๆ ซึ่งแต่ละคนจะมีอยู่แตกต่างกัน	การพัฒนาความรู้ ความสามารถไปพร้อมๆ กับการทำงาน เป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะต่างคนต่างถือทิฐิมานะ ไม่มีใครยอมเข้าหาใคร จึงต้องเรียนรู้จากความคิดพลาดของตนเองเป็นบทเรียน การไม่ยอมรับในประสบการณ์ของคนอื่นซึ่งเหนือกว่า มาพัฒนาใช้ในการทำงานของตนและส่วนรวม
๑๒	ร่วมกันวิจารณ์ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและปรึกษาหารือกันเป็นประจำ	หลีกเลี่ยงคำวิจารณ์และการปรึกษาหารือ
๑๓	คนในหน่วยมีความจริงใจ ห่วงใยและปรารถนาดีต่อกัน มีบรรยากาศแห่งความอบอุ่นใจไม่ว่าเหตุใดๆ	มีแต่ความเห็นแก่ตัว ไม่มีใครสนใจใครต่างคนต่างอยู่ในบรรยากาศแบบตัวใครตัวมัน
๑๔	“ทุกคนมีไฟในการทำงาน” (TURNED ON) มีความคิดริเริ่ม, ทำงานด้วยความเต็มใจ, มองโลกในแง่ดี (OPTIMISTIC) มีความสุขเมื่อได้อยู่ในสถานที่ทำงาน	มีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับให้ทำงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเบื่อหน่าย จิตคิดไม่มีชีวิตชีวา แต่จำเป็นต้องทนทำงานอยู่ไปเพื่อปากท้องของตนเอง ลักษณะพฤติกรรมของคนในหน่วยนี้จะเหงาหงอย ซึมเศร้า เหมือนไม่มีเรี่ยวแรง แต่จะกระปรี้กระเปร่า เมื่อออกจากที่ทำงานไปแล้ว
๑๕	ผู้บังคับบัญชามีความอ่อนตัวในการใช้หลักการและคุณลักษณะของผู้นำ สามารถเลือกใช้, เปลี่ยนแปลง หรือมุ่งเน้นหลักและคุณลักษณะบางประการที่เหมาะสม หรือจำเป็นต้องสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างถูกต้อง	ผู้บังคับบัญชาใช้หลักการ และคุณลักษณะของผู้นำในการบริหารหน่วย ตามแบบฉบับของตนเองเป็นหลัก ไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ทุกคนในหน่วยเป็นฝ่ายต้องปรับตัวตามความต้องการและตามแบบฉบับของผู้บังคับบัญชา
๑๖	ทุกคนมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันอย่างสูง มีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งส่วนตนและส่วนรวม, รู้ลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานในหน่วย	ผู้บังคับบัญชา “ไม่เชื่อถือ” ผู้บังคับหน่วยรอง และฝ่ายอำนวยการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกว่าจะยอมรับข้อเสนอ หรือแนวความคิดใหม่ๆ ได้จะต้องตรวจสอบ, ตรวจสอบซ้ำแล้วซ้ำอีก และการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใดจากของเดิมที่เคยเป็นมานั้นทำได้ยากมาก

- การฝึกทักษะเพื่อปรับเปลี่ยนและพลิกแพลงเพื่อเอาชนะ •

หน่วยยอดเยี่ยม		หน่วยยอดเยี่ยม	
๑๗	ผู้บังคับบัญชา กล้ารับเกณฑ์เสี่ยงต่อข้อผิดพลาด (ที่ยอมรับ) ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อพัฒนาภาวะและบรรยากาศผู้นำ และเพิ่มพูนขีดความสามารถให้กับหน่วยรอง	๑๗	ดีที่สุดที่สุด คือ อย่าเสี่ยงดีกว่า”
๑๘	ใช้ความผิดพลาดของหน่วยรอง เป็นบทเรียนสำหรับแก้ไข, ปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคตเป็นหลัก	๑๘	ใช้ความผิดพลาดของหน่วยรอง เป็นเงื่อนไข คัดโทษ และลงทัณฑ์ในอนาคตเป็นหลัก
๑๙	ยอมรับการชี้แนะจุดอ่อน และร่วมกันค้นหาวิธีแก้ไข	๑๙	๑๙สารปรับปรุง, แก้ไขจุดอ่อน สักแต่ว่าทำเพื่อรักษาหน้า หรือทำแบบให้พ้นๆ ไป
๒๐	ภารกิจ, การจัด, ระเบียบปฏิบัติ และนโยบายต่างๆ เกื้อกูลแก่การปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล, ต่อการบรรลุภารกิจของหน่วยเป็นส่วนรวมและเกื้อกูลแก่การดำรงรักษา ประสิทธิภาพของหน่วยในระยะยาว นอกจากนี้ยังสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์	๒๐	๒๐ภารกิจ, การจัด, ระเบียบปฏิบัติ และนโยบายต่างๆ เป็นอุปสรรค ขัดขวางการปฏิบัติงานและเพิ่มความยุ่งยากในการปฏิบัติงานภารกิจของหน่วยรอง ก่อให้เกิดการหลีกเลี่ยง และการใช้วิธีเล่นแร่ตีความเอาตามความชอบใจ หรือเพื่อความอยู่รอด
๒๑	ยึดถือกฎ, ระเบียบ เป็นหลักในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ยึดติดตายตัวในกฎ, ระเบียบ มีความคิดที่จะริเริ่ม, พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่ามาทดแทนวิธีการเดิมเสมอ	๒๑	๒๑ข้ออ้างที่ใครก็แย้งไม่ได้คือ “เคยทำกันมาอย่างนี้”
๒๒	การปรับสภาพของหน่วยให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น เป็นไปอย่างต่อเนื่อง, สอดคล้องกับโอกาส และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพราะสายตาคู่ของทุกคนในหน่วยต่างเฝ้ามองและคอยคาดคิดถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่เสมอ	๒๒	๒๒ความริเริ่ม, สร้างสรรค์ มีอยู่ในหัวของคนกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งเท่านั้น
๒๓	ทุกคนถือว่า เป็นความรับผิดชอบของตนที่จะต้องแก้ปัญหา, อุปสรรค และข้อขัดข้องในการทำงานด้วยตนเองก่อนในขั้นต้น	๒๓	๒๓เมื่อเกิดปัญหา, อุปสรรค และข้อขัดข้องในการทำงานขึ้นมา มักถือว่าเป็นความรับผิดชอบของคนอื่นที่ต้องมาแก้ไข

หน่วยยอดเยี่ยม		หน่วยยอดเยี่ยม	
๒๔	การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยได้มาจาก การระดมความคิดอย่างกว้างขวาง๒๔ จึงมีความแน่ชัด และปฏิบัติได้จริง เป็นที่เข้าใจตรงกันทั่วทั้งหน่วย และทุกคนภูมิใจในความรู้สึกมีส่วนร่วม		เกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการของหน่วยไม่แน่ชัด มักตีความเป็นอย่างอื่นได้หลายแง่และไม่เกี่ยวข้องกับความพร้อมรบของหน่วย

LDRSHIP ได้แก่

- ความจงรักภักดี (Loyalty)
- หน้าที่ (Duty)
- ความเคารพ (Respect)
- การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เห็นแก่ตัว (Selfless service)
- เกียรติยศ (Honor)
- ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- ความกล้าหาญที่มีในตนเอง (Personal courage)