

บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร
จากหนังสือเรื่อง The Responsibility Virus
ผู้เขียน: Roger L. Martin
สำนักพิมพ์: Financial Times Prentice Hall
ปีที่จัดพิมพ์: ค.ศ. 2003
จำนวนหน้า: 286 หน้า

บทนำ

หนังสือเรื่อง The Responsibility Virus นี้ Roger L. Martin ผู้เขียน ได้เขียนจากประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาแนะนำบริษัทต่างๆ ในการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผน และการดำเนินงาน โดยได้แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือไม่มีประสิทธิภาพซึ่งเกิดขึ้นในองค์กรนั้น มักเริ่มต้นมาจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วคนต้องการเป็นผู้ชนะ ต้องการควบคุมสถานการณ์ และไม่ต้องการอยู่ในสภาน่าอับอาย ดังนั้นจึงแสดงออกโดยการรับผิดชอบที่มากเกินไป หรือการอยู่เฉยและรับผิดชอบให้น้อยที่สุด โดยพฤติกรรมต่างๆเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่นด้วย

แท้จริงแล้ว เราสามารถหลีกเลี่ยงการแสดงบทบาทของการรับผิดชอบที่มากและน้อยเกินไปได้ ซึ่งผู้เขียนได้เสนอแนะวิธีการต่างๆในการหลีกเลี่ยงบทบาทเหล่านั้น และทำให้การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนเหมาะสม รวมทั้งช่วยให้การกำหนดทางเลือกและตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่างๆดีขึ้น

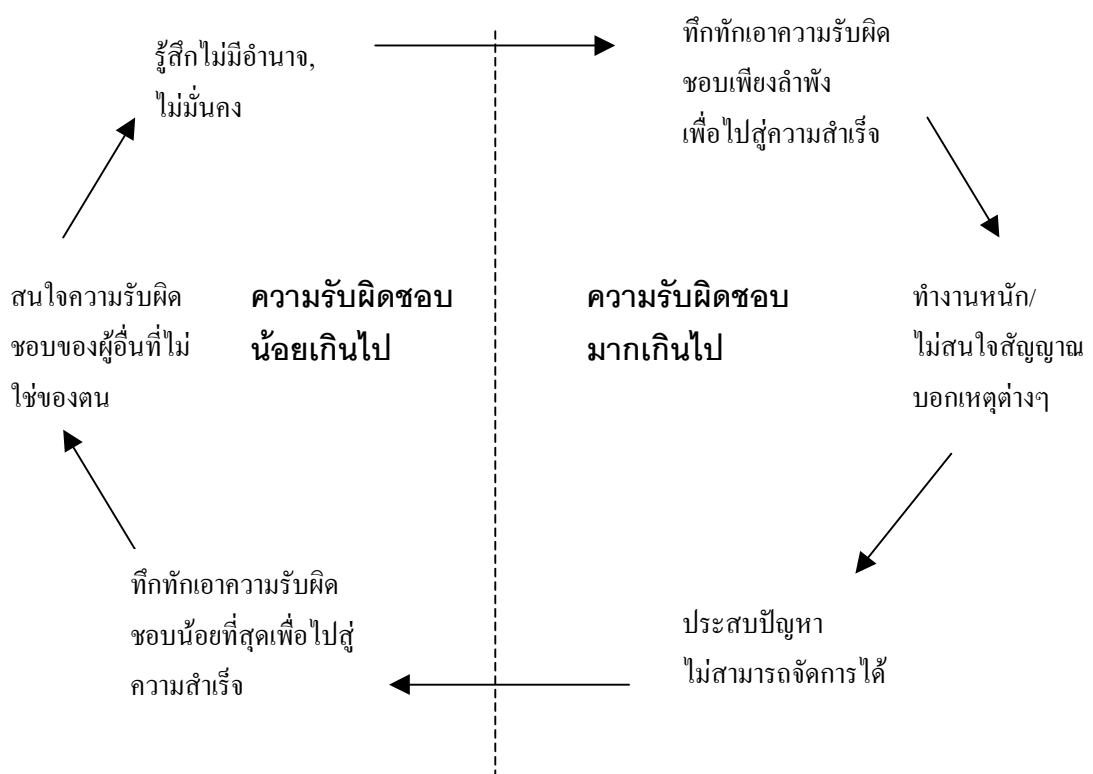
ความกลัวต่อความผิดพลาด

ความกลัวต่อความผิดพลาด (Fear of failure) เป็นสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเล่นแปลงในพฤติกรรมของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง เปรียบเสมือนเป็นไวรัสที่ส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบของบุคคลหนึ่งที่สามารถติดต่อไปยังบุคคลอื่นได้ (Responsibility virus) ในองค์กรที่มีผู้นำซึ่งแสดงความรับผิดชอบในลักษณะวีรบุรุษ (Heroic responsibility) ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่โดยลำพัง ผู้นำนั้นจะต้องทำงานหนักมากขึ้น และมากขึ้น เพื่อคงลักษณะของความเป็นผู้กล้าหรือวีรบุรุษสำหรับเหตุการณ์นั้นๆไว้ โดยไม่มีการหารือ ร่วมมือ หรือแบ่งปันความรับผิดชอบต่างๆ กับบุคคลอื่น ผู้นำประเภทนี้มักมองผู้ร่วมงานอื่นๆว่าไม่สำคัญ ไม่รับผิดชอบ ไม่มีความสามารถพอในการดำเนินงานและยังคงต้องพึ่งการเป็นผู้นำจากตนเองอยู่

ในขณะที่เดียวกันผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติว่า เมื่อเกิดปัญหาต่างๆขึ้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่เข้ามาควบคุมสถานการณ์ และต้องมีความรับผิดชอบเต็มที่ โดยไม่คำนึงว่าผู้นำนั้นจะมีความสามารถพอที่จะจัดการกับปัญหานั้นๆหรือไม่ โดยผู้ตามจะเป็นผู้ถอยออกมาจากปัญหานั้นและเฝ้ามองการดำเนินงานของผู้นำ

เมื่อเวลาผ่านไป ผู้ตามที่เป็นฝ่ายอยู่เฉย ไม่ได้ดำเนินการใดๆ ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ห่างออกไปทุกขณะ รวมทั้งรู้สึกว่าคุณวางอำนาจ ดูหมิ่น และเป็นฝ่ายตรงข้าม ส่วนฝ่ายที่เป็นผู้นำก็จะเกิดความรู้สึกโกรธ ผู้อื่นที่ทำให้ตนต้องแบกรับภาระทั้งหมดไว้เพียงลำพัง ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายตามมาจากการที่ผู้นำไม่สามารถทำทุกอย่างให้สำเร็จได้ เมื่อเหตุการณ์เป็นเช่นนี้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสละความรับผิดชอบทั้งหมดเนื่องจากคิดว่าตนได้ดำเนินการทุกอย่างเต็มที่แล้วโดยไม่มีผู้ใดให้ความช่วยเหลือ ขณะเดียวกันผู้ตามก็จะเกิดความรู้สึกว่าคุณถูกดูถูก ผู้นำต่างหากที่เป็นผู้ก่อความเสียหายและไม่สามารถจัดการกับปัญหานั้นได้ จึงถึงเวลาแล้วที่ตนจะเป็นผู้จัดการกับปัญหานี้เอง จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำจะเปลี่ยนไปเป็นฝ่ายอยู่เฉย และผู้ตามก็เปลี่ยนเป็นผู้นำแทน แต่ความเสียหายที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้กระทบกับผู้นำเพียงคนเดียว แต่กระทบกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ทำให้ต่างฝ่ายต่างสื่อสารกันน้อยลง และไม่พยายามที่จะทดสอบว่าบุคคลอื่นเป็นจริงตามความคิดของตนหรือไม่

แผนภาพแสดงวงจรของความรับผิดชอบที่มากและน้อยเกินไป (The Cycle of Over/Under-Responsibility)



หากพิจารณาถึงหลักธรรมชาติแล้วจะพบว่า คนเรามักยอมรับและยินดีเมื่อสิ่งต่างๆดำเนินไปด้วยดี และมักหลีกเลี่ยงการตำหนิตัวตนเมื่อเหตุการณ์ต่างๆ ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง โดยเป็นเรื่องของการลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดทางสังคม ในขณะเดียวกันก็พยายามเพิ่มผลประโยชน์ส่วนตัวให้มากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้แต่ละฝ่ายกลายเป็นผู้ที่แสดงความรับผิดชอบมากเกินไป (over-responsibility) หรือ น้อยเกินไป (under-responsibility) ได้ ซึ่งรูปแบบของการเป็นผู้นำและผู้ตามในลักษณะข้างต้นนี้จะไม่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะช่วยเหลือและร่วมมือกัน (Collaboration) ซ้ำยังก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจกัน

(Mistrust) และความเข้าใจที่ผิดซึ่งกันและกัน (Misunderstanding) ในที่สุดก็จะเป็นสาเหตุให้ความสามารถในการตัดสินใจของทั้งผู้นำและผู้ตามลดลง (Atrophy of choice-making skills)

นอกจากนี้ แนวความคิดที่จะนำเอาหลักการ Empowerment มาใช้ในการแก้ปัญหาในบางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุผลได้ เนื่องจากการนำหลักการมาใช้ในลักษณะที่มอบความรับผิดชอบในระดับสูงให้ผู้ปฏิบัติโดยไม่พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นๆ มักก่อให้เกิดความสับสน และทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน เช่นเดียวกับการเพิ่มบุคคลให้เข้ามาเพื่อช่วยแก้ปัญหา นั้น ก็อาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด เนื่องจากหลายครั้งพบว่าผู้ที่รับผิดชอบในการตัดสินใจจะขาดความมั่นใจในอำนาจหน้าที่ของตน จากการที่มีจำนวนคนมากขึ้นในการดำเนินงาน และจะส่งผลให้การตัดสินใจนั้นไม่มีประสิทธิภาพ

สาเหตุของความกลัวต่อความผิดพลาด

Chris Argyris ศาสตราจารย์ (เกียรติคุณ) แห่ง Harvard Business School ได้วิเคราะห์สิ่งที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความกลัวต่อความผิดพลาด ที่เรียกว่า Governing Values ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประการได้แก่ ความต้องการที่จะชนะไม่ต้องการแพ้ (win not lose) ความต้องการที่จะควบคุมสถานการณ์ (maintain control) ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความอับอาย (avoid embarrassment) และความต้องการที่จะคงความเป็นผู้มีเหตุผล (stay rational) สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้เลือกระหว่าง 2 ทาง คือ 1) Fight ในที่นี้คือรวบรวมความรับผิดชอบทั้งหมดในสถานการณ์นั้น หรือ 2) Flight ในที่นี้คือการที่กักเอาว่าไม่ต้องรับผิดชอบหรือรับผิดชอบน้อยที่สุด

ภายใต้สิ่งผลักดันความกลัวต่อความผิดพลาดทั้ง 4 ประการนั้น ทำให้คนเราหลีกเลี่ยงการร่วมมือกันในการดำเนินงาน ผู้ที่เลือกรับเอาความรับผิดชอบทั้งหมดไว้ (over-responsibility) มักเกิดความกังวลว่าผู้อื่นอาจขัดแย้งและทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ หรือในกรณีของผู้ที่เลือกเอาความรับผิดชอบน้อยที่สุด (under-responsibility) มักกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของตนไว้ในระดับต่ำที่คิดว่าจะสามารถจัดการได้สำเร็จเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หรือเรียกว่า narrow perfectionism ซึ่งบ่อยครั้งขอบเขตความรับผิดชอบที่กำหนดเองนั้นมักต่ำกว่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้การร่วมมือกันในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) ทำให้ต้องมีการแบ่งปันอำนาจในการควบคุมการทำงาน และอาจไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทสนทนาที่ทำให้แต่ละฝ่ายเกิดความอับอาย เช่นความอับอายหากเกิดความผิดพลาด หรือ อับอายหากผู้อื่นพบว่าเราไม่มีความสามารถพอ รวมทั้งยังอาจส่งผลให้การเจรจาเป็นไปโดยใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลได้

กล่าวได้ว่าคนเรามักพยายามทำในสิ่งที่คิดว่าปลอดภัยสำหรับตนเอง ตามปกติส่วนใหญ่แล้วคนเรามักเกิดความกลัวน้อยมากถ้ากิจกรรมนั้นมีเป้าหมายชัดเจน มีแนวโน้มสูงที่จะประสบผลสำเร็จ และได้รับมอบหมายความรับผิดชอบแต่เพียงลำพัง ตรงกันข้ามคนเราจะมีความกลัวมากหากเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน ยุ่งยาก เป้าหมายไม่ชัดเจน และ โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จต่ำ

เครื่องมือที่ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานแบบร่วมมือกัน

ความสามารถในการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบัน และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงนั้น การร่วมมือกับลูกค้า และผู้ขายถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ในรอบสิบปีที่ผ่านมาวิธีดำเนินงานอย่างหนึ่งเกิดขึ้น คือการให้หน่วยงานอื่นดำเนินงานบางอย่างแทน (Outsourcing) ซึ่งหลายองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลวในการดำเนินการดังกล่าว เนื่องจากเมื่อมอบงานบางส่วนให้หน่วยงานอื่นแล้วไม่ได้ติดตามและให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นอีก โดยคิดว่าไม่ได้อยู่ในการควบคุมของตน แต่เป็นการควบคุมดูแลของหน่วยงานอื่น หรืออาจกล่าวได้ว่า เปลี่ยนจาก “ฉันรับผิดชอบ” เป็น “คุณรับผิดชอบ” ซึ่งแท้จริงแล้วความรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกันยังมีอยู่โดยเป็น “เราาร่วมกันรับผิดชอบ”. เพียงแต่ต้องมีการแบ่งปันความรับผิดชอบให้เหมาะสม และสื่อสารความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้ชัดเจน

ปัจจัยที่จะนำองค์กรประสบความสำเร็จอีกปัจจัยหนึ่ง คือ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร เมื่อเป้าหมายถูกกำหนดขึ้น ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายจะสามารถแยกแยะและกำหนดขึ้นตามมาได้ ทั้งนี้เป้าหมายที่กำหนดนั้นต้องเป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้จริง แต่ไม่น้อยเกินไปจนไม่เกิดแรงกระตุ้นในการดำเนินงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

เครื่องมือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันดำเนินงาน นั้นแบ่งได้เป็น 4 ประการ ดังนี้

1. The Choice Structuring Process

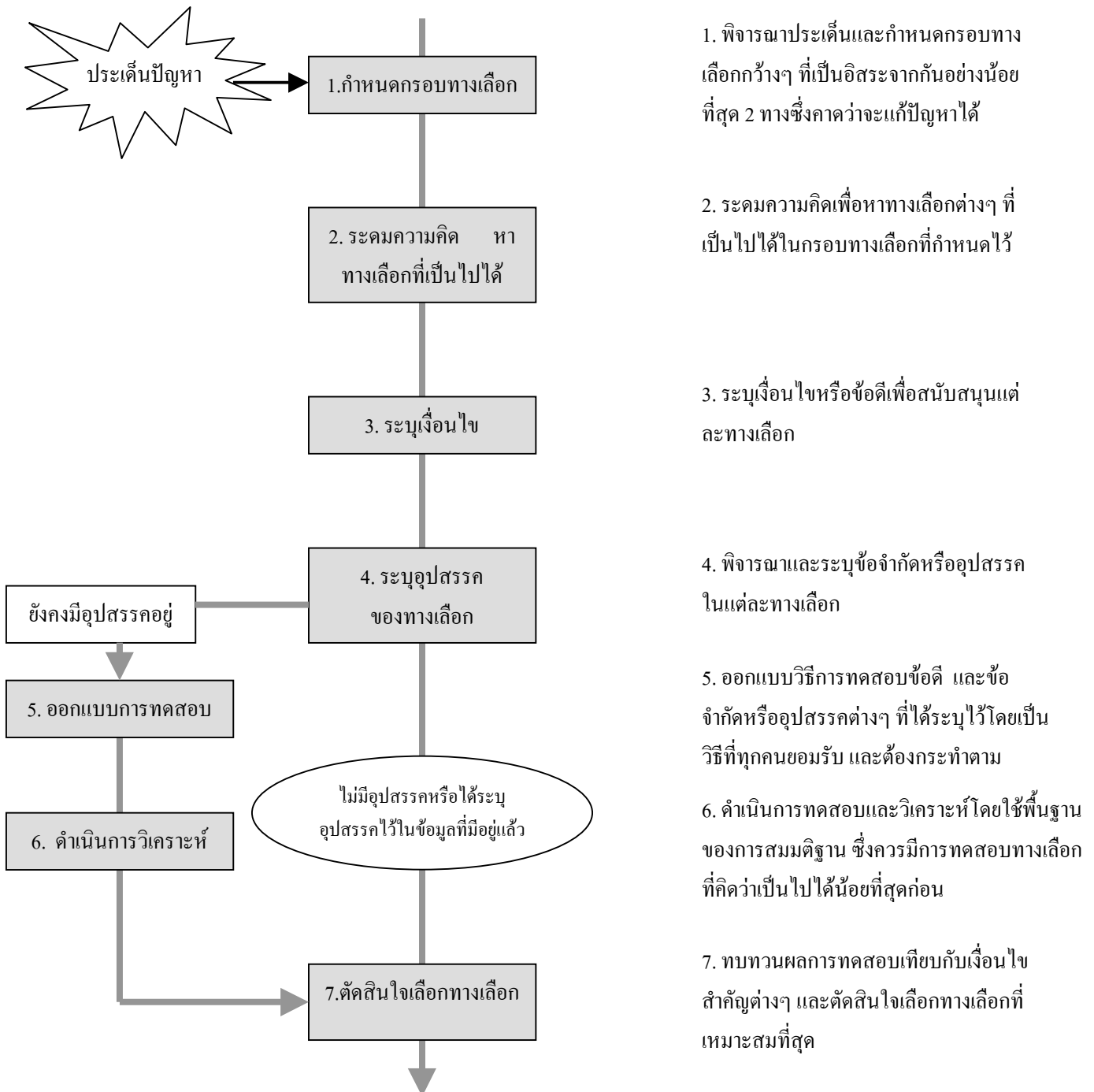
เป็นวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มประสานงานและร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม แทนที่จะส่งเสริมให้เกิดลักษณะของความเป็นผู้นำแบบวีรบุรุษหรือผู้ตามแบบ นิ่งเฉย โดยใช้วิธีการควบคุมความสามารถของกลุ่มที่จะตัดสินใจอย่างจริงจัง ซึ่งทุกคนเข้าใจ ตกลง และผูกมัดกับการตัดสินใจนี้ แทนที่จะเป็นการตัดสินใจที่คิดว่าจะสำเร็จได้ด้วยลำพังเพียงคนเดียว

ในการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อให้แต่ละคนในกลุ่มสบายใจที่จะให้ข้อมูลและเหตุผลต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องเข้าใจว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไรในการให้เหตุผลหรือความเห็น เริ่มจากการเก็บและคัดเลือกข้อมูลของแต่ละคน การแปลความข้อมูล การสรุปความข้อมูล การทำความเข้าใจและประเมินสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น จนกระทั่งการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร หากแต่ละคนเก็บข้อมูลและคัดเลือกข้อมูลเพื่อนำมาพิจารณาแตกต่างกันแล้ว ก็จะส่งผลให้การตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไรของแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย

ทางเดียวที่จะแก้ปัญหาข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ครบถ้วน คือการเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือกันอย่างเปิดเผยเพื่อตรวจสอบข้อมูลและความคิดเห็นของแต่ละคนเทียบกับของคนอื่น เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดจากกลุ่ม ซึ่งทุกคนในกลุ่มยอมรับและต้องทำตามทางเลือกนั้น โดยเกิดจากการที่ได้มีการนำความเห็นของทุกคนเข้ามาพิจารณาอย่างเสมอภาคซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนรู้สึกมีส่วนร่วม และไม่อับอายในความเห็นของตนเอง หากมีความสงสัยในบางประเด็นก็มีสิทธิ์ที่จะสอบถาม หรือทดสอบประเด็นนั้น หรือเสนอแนะแนวทางใน

การทดสอบได้ ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนรู้สึกมีอำนาจในการตัดสินใจ และเมื่อมองภาพรวมแล้วก็จะเป็นการ
ปรึกษาหารือที่ใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์

กระบวนการในการร่วมมือกันของกลุ่มคนเพื่อตัดสินใจในเรื่องหนึ่งๆ เรียกว่า The Choice
Structuring Process มีทั้งหมด 7 ขั้นตอนดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



2. **The Frame Experiment** เป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคคลซึ่งรับเอาความรับผิดชอบมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และประสบกับความไม่ไว้วางใจและความเข้าใจผิด ปรับความสัมพันธ์และความสามารถของตนในการร่วมมือกับบุคคลอื่นได้

ส่วนสำคัญของวิธีการนี้มีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ ได้แก่

- 1) มุมมองของงานที่รับผิดชอบ
- 2) มุมมองตนเองต่องาน
- 3) มุมมองผู้อื่นต่องาน

กรอบความคิดของคนเรามักเริ่มต้นมาจากสิ่งที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความกลัวต่อความผิดพลาด (Governing Values) ทั้ง 4 ประการ คือ

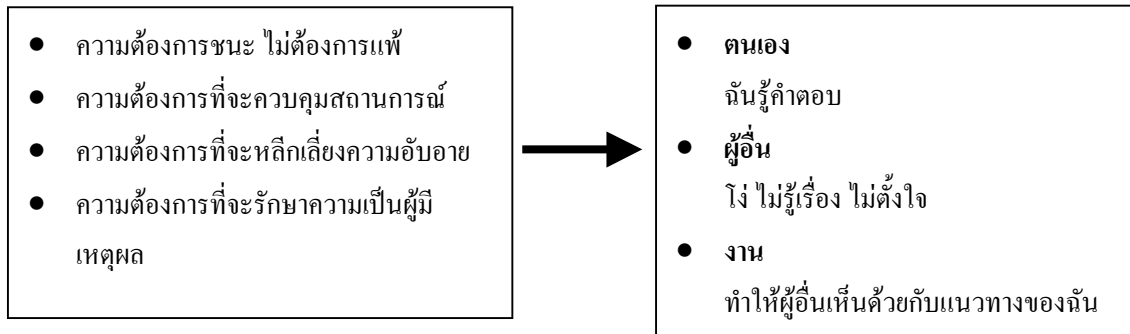
ความต้องการที่จะชนะ ไม่ต้องการแพ้ ทำให้เรามองตนเองว่าเป็นผู้รู้คำตอบ ผู้อื่นโง่ ไม่รู้เรื่อง
ความต้องการที่จะควบคุมสถานการณ์ทำให้เรามองว่างานที่จะต้องทำคือการทำให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับ
แนวทางของเรา

ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความอับอายและความต้องการที่จะรักษาความเป็นผู้มีเหตุผลนั้นทำให้เรา
หาทางดำเนินการต่างๆ โดยลำพัง หลีกเลี่ยงการปรึกษาหารือกับบุคคลอื่น

ทั้งนี้สามารถแสดงกรอบความคิดดังกล่าวตามแผนภาพด้านล่างนี้

สิ่งผลักดันให้เกิดความกลัวต่อความผิดพลาด

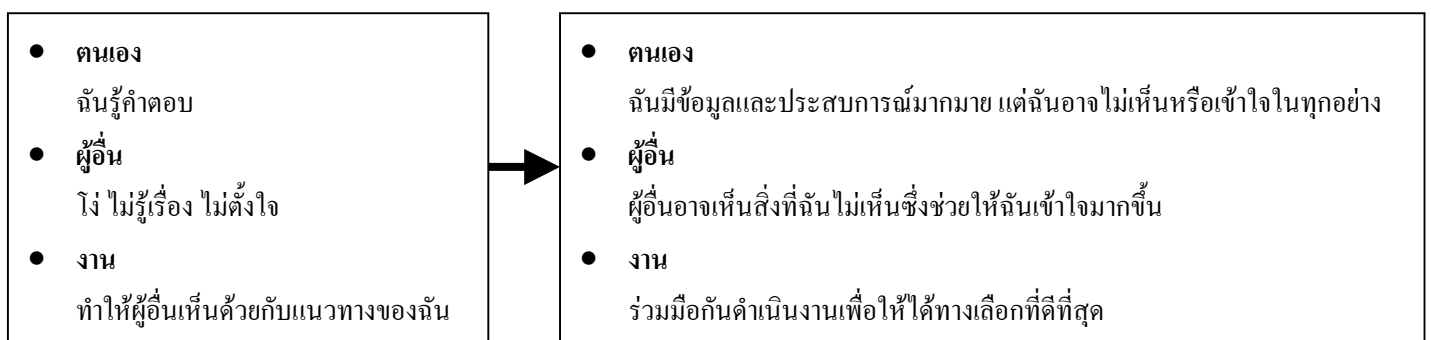
กรอบความคิด



เพื่อหลีกเลี่ยงหรือออกจากการตกอยู่ในสภาวะของการรับผิดชอบมากหรือน้อยเกินไป กรอบความคิดเกี่ยวกับตนเอง ผู้อื่น และงานควรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เป็นบวก ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

กรอบความคิดเดิม


กรอบความคิดใหม่



3. The Responsibility Ladder เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อรองรับความรับผิดชอบต่างๆ ได้ และ ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความรับผิดชอบต่างๆ มากเกินไป

ในการกำหนดความรับผิดชอบของการดำเนินงานใดๆ นั้นไม่ได้มีวัตถุประสงค์อยู่ที่การกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ควบคุมดูแล แต่อยู่ที่การแบ่งงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และการสร้างการยอมรับ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานตามความรับผิดชอบที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย โดยมุ่งไปสู่การประสานงาน การให้การสนับสนุน และความร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ลักษณะของความสามารถในการตัดสินใจของคนเรานั้น เป็นสิ่งสะท้อนและเป็นพื้นฐานของความรับผิดชอบที่เหมาะสม ซึ่งลักษณะดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ระดับจากความสามารถในระดับต่ำสุด คือ ระดับ 6 ไปยังความสามารถระดับสูงสุดคือระดับ 1 ดังนี้

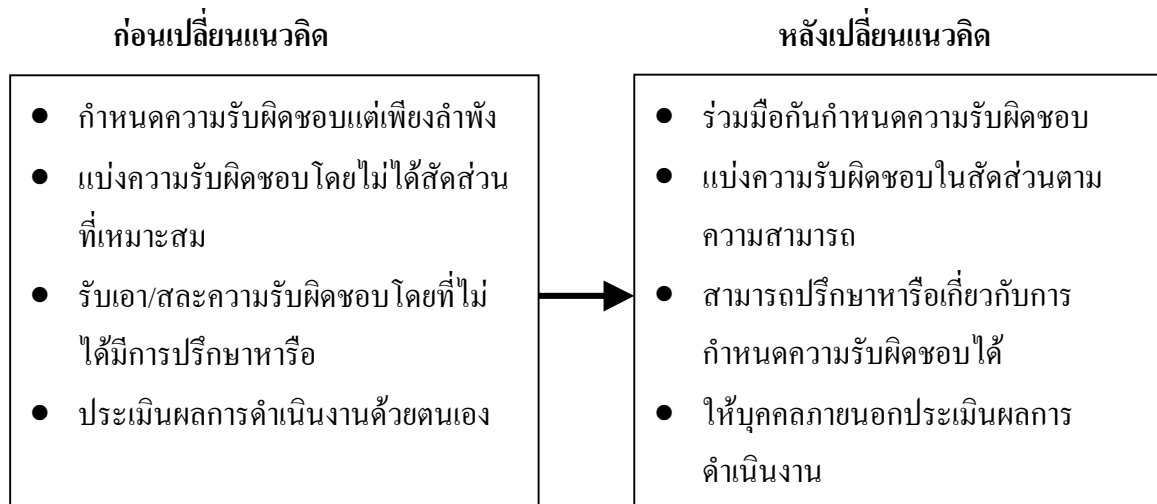
- 
1. พิจารณาทางเลือก ตัดสินใจ และแจ้งให้ผู้อื่นทราบถึงการตัดสินใจดังกล่าว
 2. เสนอทางเลือกต่างๆ ให้แก่ผู้อื่น พร้อมกับให้คำแนะนำตามความเห็นของตน
 3. เสนอทางเลือกต่างๆ ให้แก่ผู้อื่น และให้ผู้อื่นเป็นคนตัดสินใจ
 4. อธิบายปัญหาแก่ผู้อื่น และขอให้ผู้อื่นช่วยพิจารณาประเด็นปัญหา
 5. ขอให้ผู้อื่นช่วยแก้ปัญหา แต่จะให้ความสนใจ มองดู และเรียนรู้สำหรับคราวต่อไป
 6. ทิ้งปัญหาให้ผู้อื่นจัดการ โดยไม่ให้ความช่วยเหลือ

จากการพิจารณาลักษณะความสามารถในการตัดสินใจของบุคคลดังกล่าวข้างต้น จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณามอบหมายความรับผิดชอบให้แต่ละคนอย่างเหมาะสม รวมทั้งยังสามารถประเมินและกำหนดวิธีการพัฒนาความสามารถให้กับแต่ละคนได้อีกด้วย

นอกจากนี้ ในหลายองค์กร พนักงานมักติดอยู่กับงานใดงานหนึ่งเป็นเวลานาน ซึ่งไม่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจเท่าใดนัก และบางครั้งก็ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องใช้ทักษะความชำนาญสูง โดยต้องรับผิดชอบมากกว่าที่ควรจะเป็น เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ทำให้การพัฒนาทักษะต่างๆ เป็นไปได้ช้า โดยที่เราไม่ทันได้สังเกต ทั้งนี้การพิจารณาความสามารถออกเป็นระดับต่างๆ ดังได้กล่าวแล้วจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันทำงานและพัฒนาทักษะต่างๆ ได้เร็วขึ้น และยังช่วยให้ทั้งสองฝ่ายลดความกลัวต่อความผิดพลาดได้อีกด้วย

4. Redefinition of Leadership and Followership เป็นวิธีการที่ช่วยทั้งผู้นำและผู้ตามหลีกเลี่ยงการรับเอาความรับผิดชอบมากหรือน้อยเกินไป

จากการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็มีความกลัวต่อความผิดพลาด จึงเป็นสาเหตุให้มีการกำหนดลักษณะของการเป็นผู้นำ และลักษณะของการเป็นผู้ตาม ตามที่ตนเข้าใจ ซึ่งหากพิจารณากันใหม่อีกครั้งจะพบว่าการมองผู้อื่นเป็นหุ้นส่วน และการร่วมมือกันดำเนินงานนั้นต่างหากที่จะสามารถจัดการความกลัวต่อความผิดพลาดได้ ลักษณะของความเป็นผู้นำ และผู้ตาม ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงแนวคิดแสดงในแผนภาพดังนี้



7 ขั้นตอนในการหลีกเลี่ยงจากสภาพความรับผิดชอบที่น้อยเกินไป

1. นึกถึงผลลัพธ์สุดท้ายของสภาพของความรับผิดชอบที่น้อยเกินไป

ให้ลองนึกถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหากตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่น้อยเกินไป ฝ่ายตรงข้ามจะรับเอาความรับผิดชอบที่มากขึ้น และมากขึ้น โดยจะคิดว่าเรามีความรับผิดชอบเพียงแค่ส่วนเล็กๆส่วนหนึ่งเท่านั้น และจะประเมินความสามารถของเราต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งเราอาจตั้งคำถามกับตนเองเกี่ยวกับความสามารถที่แท้จริงของเราด้วย ท้ายสุดอีกฝ่ายก็จะเห็นเราไม่มีค่า และควรกำจัดออกไป หากสามารถจินตนาการถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเช่นนี้แล้วก็จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่อยากดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น

2. เปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับฝ่ายที่แสดงความรับผิดชอบมากเกินไป

แนวความคิดเดิมอาจมีลักษณะดังนี้

ตนเอง: หมดหนทาง ตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่น้อยเกินไป

ผู้อื่น: ข่มขู่ ควบคุม มีอำนาจในการกำกับดูแลทั้งหมด

งาน: ต้องอยู่รอดภายใต้สถานการณ์ที่ วิกฤติ

แนวความคิดใหม่ควรมีลักษณะดังนี้

ตนเอง: ตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่น้อยเกินไป แต่มีความสามารถเท่ากับคนอื่น

ผู้อื่น: ตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่มากเกินไป เนื่องจากการกระทำของตนเอง รู้สึกหมดหนทางที่จะเปลี่ยนแปลง และไม่ได้มีความสุขกับการกระทำหรือทัศนคติของตนเอง

งาน: พยายามร่วมงานกับผู้อื่นเพื่อเริ่มต้นแบ่งปันความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

ด้วยวิธีการนี้จะเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการสนทนาที่มีประโยชน์กับอีกฝ่ายได้

3. เลือกประเด็นที่ต้องการจัดการมาหนึ่งประเด็น

นึกถึงประเด็นที่รบกวนใจมากที่สุด แต่ไม่ควรเป็นประเด็นที่จัดการได้ยาก โดยควรเป็นประเด็นที่คิดว่ายังสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อสนทนากับอีกฝ่าย

4. ใช้บทสนทนาที่นำหลักการของระดับความรับผิดชอบ (A Responsibility Ladder Conversation) มาใช้ ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การตกลงร่วมกันว่าในประเด็นที่เลือกพิจารณานั้น เราจะมีระดับความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และอีกฝ่ายลดระดับความรับผิดชอบลงมา โดยเริ่มต้นด้วยการอธิบายความรู้สึกว่าไม่ได้มีความรับผิดชอบมากเท่าที่ควรจะเป็น จากนั้นชี้แจงว่าเราเข้าใจในสถานการณ์ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร และอธิบายถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกัน และขอให้อีกฝ่ายช่วยเหลือด้วย ท้ายสุดให้หารือกันถึงระดับความสามารถของทั้งสองฝ่าย และให้เลือกรางานที่คิดว่าตนเองสามารถจัดการได้

5. นำวิธีการ The Choice Structuring Process มาใช้เพื่อปรึกษากันถึงเหตุผล และข้อจำกัดของการดำเนินงาน

6. ลงมือกระทำตามความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และประเมินผลการดำเนินงานโดยตนเองและผู้อื่น

7. ทำตามขั้นตอนทั้งหกขั้นตอนนี้ซ้ำไปซ้ำมาเรื่อยๆ จนกว่าจะรู้สึกว่าไม่ตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่น้อยเกินไปอีกต่อไป

7 ขั้นตอนในการหลีกเลี่ยงจากสภาพความรับผิดชอบที่มากเกินไป

1. นึกถึงผลลัพธ์สุดท้ายของสภาพของความรับผิดชอบที่มากเกินไป

จินตนาการถึงสภาพที่ต้องตกอยู่ในฐานะที่ต้องรับผิดชอบทุกอย่างเพียงคนเดียวในขณะที่อีกฝ่ายค่อยๆ ลดความรับผิดชอบลงทุกขณะ ท้ายสุดทั้งสองฝ่ายจะเกิดการไม่พอใจและโมโหใส่กัน และพบว่าเราถูกมองเป็นฝ่ายกดขี่ข่มเหง ส่วนอีกฝ่ายกลายเป็นผู้นำสงสาร

2. เปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับฝ่ายที่มีความรับผิดชอบน้อยเกินไป

แนวความคิดเดิมอาจมีลักษณะดังนี้

ตนเอง: แบกรับภาระ และตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่มากเกินไป

ผู้อื่น: อ่อนแอ นำสงสาร ต้องการให้ฉันดูแล

งาน: สู้และจัดการกับปัญหาอย่างวิรุบุรุษ

แนวความคิดใหม่ควรมีลักษณะดังนี้

ตนเอง: ตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่มากเกินไป จากการกระทำของตนเอง

ผู้อื่น: ตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่น้อยเกินไป เนื่องจากการกระทำของตนเอง รู้สึกหมกหมมทางที่จะเปลี่ยนแปลง และไม่ได้มีความสุขกับการกระทำหรือทัศนคติของตนเอง

งาน: พยายามร่วมงานกับผู้อื่นเพื่อเริ่มต้นแบ่งปันความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

3. เลือกประเด็นที่ต้องการจัดการมาหนึ่งประเด็น

ในกรณีนี้ให้เลือกประเด็นที่ให้โอกาสฝ่ายที่รับผิดชอบน้อยเกินไปในการพิสูจน์ว่าพวกเขาสามารถจัดการได้ และช่วยลดภาระของเราลง

4. ใช้บทสนทนาที่นำหลักการของระดับความรับผิดชอบมาใช้

เริ่มต้นบทสนทนาด้วยการอธิบายถึงความรู้สึกที่รับเอาความรับผิดชอบที่มากเกินไป ซึ่งไม่เป็นการดีต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน พร้อมยกตัวอย่าง ทั้งนี้ต้องหลีกเลี่ยงที่จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกถูกตำหนิและอับอาย จากนั้นให้บอกความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และสื่อสารอย่างชัดเจนว่าต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้น โดยใช้วิธีการพิจารณาเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบกับความสามารถของทั้งสองฝ่าย

5. นำวิธีการ The Choice Structuring Process มาใช้เพื่อปรึกษากันถึงเหตุผล และข้อจำกัดของการดำเนินงาน และเพื่อประเมินผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นจากความรับผิดชอบที่จัดใหม่ ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับทั้งสองฝ่ายได้

6. ลงมือกระทำตามความรับผิดชอบที่กำหนดขึ้นร่วมกัน และประเมินผลการดำเนินงานโดยตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ต้องให้เวลากับอีกฝ่ายเพื่อพิสูจน์ความสามารถ พร้อมกับทำให้คำปรึกษาและความช่วยเหลืออย่างเพียงพอตลอดเวลาการทำงาน

7. ทำตามขั้นตอนทั้งหกขั้นตอนซ้ำไปซ้ำมาเรื่อยๆ จนกว่าจะรู้สึกว่าไม่ตกอยู่ในสภาพของความรับผิดชอบที่มากเกินไปอีกต่อไป

การเอาชนะ Responsibility Virus เมื่ออยู่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Professional)

ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี อย่างไรก็ตามก็ ตามผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถป้องกันตนเองจาก Responsibility Virus ได้โดยใช้เครื่องมือทั้ง 4 อย่างดังนี้

1) Redefined Leadership

ผู้เชี่ยวชาญมักถูกมองในฐานะของผู้นำที่เป็นผู้รู้และต้องรับผิดชอบทุกอย่างคนเดียว ความจริงแล้วผู้เชี่ยวชาญควรส่งสัญญาณให้ทุกฝ่ายทราบว่า ทักษะความสามารถของลูกค้าต่างหากที่เป็นสิ่งสำคัญต่องานผู้เชี่ยวชาญมีหน้าที่ในการใช้ความสามารถของลูกค้าและของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยลูกค้าเป็นผู้ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับบริษัท และอุตสาหกรรม ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับกระบวนการที่เหมาะสม และความรู้อื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่น

2) The Choice Structuring Process

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันนั้น มักอธิบายอย่างชัดเจนถึงกระบวนการของตนในการคิดตัดสินใจ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูล และความเห็นซึ่งนำไปสู่บทสรุปและข้อเสนอแนะ ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จะช่วยให้ลูกค้าเข้าใจในเหตุผล และเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถทดสอบความเห็นนั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับ และการผูกมัดกับความเห็นที่เสนอ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญต้อง เข้าใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จากงานของผู้เชี่ยวชาญไม่ได้มีไว้สำหรับตัวผู้เชี่ยวชาญเองแต่เป็นของลูกค้าที่ต้องดำเนินการต่อ

3) The Responsibility Ladder

โดยปกติแล้วความสามารถของผู้เชี่ยวชาญกับความสามารถของลูกค้ำมักแตกต่างกันมากพอสมควร ในงานที่กำลังดำเนินการอยู่ ผู้เชี่ยวชาญสามารถใช้เทคนิคของ Responsibility Ladder มาใช้ในการพิจารณา ระดับความสามารถของลูกค้ำ และตั้งเป้าระดับความรับผิดชอบของลูกค้ำเอาไว้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนา ความสามารถของลูกค้ำได้

4) The Frame Experiment

แนวคิดที่ว่า ตนเอง: ถูก, ลูกค้ำ: ผิด, งาน: เปลี่ยนใจลูกค้ำให้เห็นด้วย ควรเปลี่ยนไปเป็น
 ตนเอง: อาจพลาดหรือลืมบางสิ่งบางอย่าง,
 ลูกค้ำ: อาจเห็นบางสิ่งบางอย่างที่ตนไม่เห็น,
 งาน: พยายามค้นหาสิ่งที่ขาดหายไป

การเอาชนะ Responsibility Virus เมื่ออยู่ในฐานะคณะกรรมการ (Boards of Directors)

1) The Responsibility Ladder

คณะกรรมการต้องพิจารณาขอบความรับผิดชอบในระดับที่สูงหรือต่ำกว่าความสามารถของผู้บริหาร สูงสุดขององค์กร (CEO) ในเวลาที่เหมาะสม โดยในบางครั้งอาจต้องการให้CEO พิจารณาและเสนอทางเลือก เท่านั้น ในขณะที่บางครั้งก็อาจต้องการให้CEO เสนอทางเลือกพร้อมความเห็น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจร่วมกันในระดับความสามารถและความรับผิดชอบของ CEO รวมทั้งภาระผูกพันตามความรับผิดชอบที่คณะกรรมการได้มอบหมาย อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยประธาน กรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบขั้นตอนและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจ ที่กระทำในระดับคณะกรรมการด้วย

2) Redefinition of Leadership/Followership

ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับ CEO เป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะพิเศษ กล่าวคือคณะกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำเนื่องจากมีอำนาจที่จะจ้าง ไล่ออก และให้ค่าชดเชยแก่ CEO ในขณะที่ CEO ก็ สามารถมีบทบาทเป็นผู้นำได้เนื่องจากเป็นผู้ที่มีอำนาจที่แท้จริงในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าไม่มีการแบ่งแยก ชัดเจนว่า ฝ่ายใดเป็นผู้นำ ฝ่ายใดเป็นผู้ตาม ขึ้นอยู่กับงาน ทางเลือก และความสามารถที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายต้องยอมรับและสนทนาร่วมกันอย่างเปิดเผย เพื่อแบ่งปันความรับผิดชอบให้เหมาะสม และเพื่อรักษา ระดับความสัมพันธ์ให้คงอยู่อย่างดีต่อไป

3) The Frame Experiment

ตัวอย่างแนวความคิดที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

CEO: ไม่เชื่อฟัง เป็นอิสระ ไม่ให้ความเคารพ

คณะกรรมการ: ถูกทะเลยม ไม่ได้รับการเคารพ ถูกดูหมิ่น

งาน: จัดระเบียบ CEO

หรือ

CEO: อ่อนแอ ต้องพึ่งพาคณะกรรมการ ไม่เป็นผู้นำ

คณะกรรมการ: ถูกบังคับให้ตัดสินใจทุกอย่าง

งาน: ทำให้ CEO เข้ามารับผิดชอบ

แนวคิดต่างๆข้างต้นนี้จำเป็นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง โดยมีตัวอย่างของแนวคิดที่ควรจะเป็นดังนี้

CEO: ดำเนินการในลักษณะที่คณะกรรมการไม่เข้าใจ ซึ่งทำให้ความมั่นใจของคณะกรรมการลดลง

คณะกรรมการ: อาจมีความกังวลในเรื่องที่เป็นเหตุเป็นผล แต่อาจไม่เห็นสิ่งสำคัญซึ่ง CEO เห็น

งาน: ให้ CEO เข้าร่วมในการปรึกษาหารือเพื่อช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจสถานการณ์ และตัดสินใจ

ดำเนินการใดๆหากจำเป็น

4) The Choice Structuring Process

ในการสนทนาร่วมกันแบบเปิดเผย คณะกรรมการสามารถสอบถามถึงกระบวนการในการตัดสินใจ หรือให้ข้อเสนอแนะของ CEO ได้ ทั้งนี้คณะกรรมการต้องกำหนดเงื่อนไขในประเด็นต่างๆให้ชัดเจน เพื่อให้ CEO เกิดความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเสียก่อน

จากการนำเครื่องมือทั้ง 4 อย่างมาประยุกต์ใช้กับความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับ CEO จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจกันมากขึ้น ได้ผลลัพธ์ที่ดีจากการตัดสินใจร่วมกัน และยังเป็นการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

ผู้จัดทำบทคัดย่อ: นางสาวเจตชจี อติการบดี

ผู้ตรวจบทคัดย่อ: นางสาววิสากร สระทองคำ

สำนักพัฒนาระบบงบประมาณ สำนักงบประมาณ

พฤษภาคม 2546