

การบริหารคนสี่จำพวกในองค์กร MANAGEMENT OF THE FOUR GENERA IN THE ORGANIZATION

สมควร ดวงบรรเทา*

นพดล ดีไทยสงค์**

บทคัดย่อ

บุคคล 4 จำพวกในองค์กรประกอบด้วย 1.บุคคลจำพวกแรก คือ พวกที่มีสติปัญญาฉลาดเฉลียว 2.บุคคลจำพวกที่สอง คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง ทำงานตามที่ผู้นำต้องการ 3.บุคคลจำพวกที่สาม มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลางมีความรู้ความสามารถไม่มากนัก 4.บุคคลจำพวกที่สี่ พวกที่ไร้สติปัญญา จำพวกที่ขาดคุณสมบัติ พวกหัวดื้อ มีทิฐิมั่นแน่วแน่นอย่างแรงกล้า ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด ในการบริหารจัดการคนในองค์กรเราจำเป็นต้องใช้หลักในการจัดการให้ตรงกับบริบทของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเรียกว่าเป็นการใช้หลักภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยอิงกับแนวคิดของ Hersey & Blanchard

คำสำคัญ : บุคคล 4 จำพวก, บริหารจัดการ, องค์กร

Abstracts

The four types of peoples in organizations include: 1.The first type of person is the intelligent person. 2.The second type of person. This group has a medium to high maturity. 3.The third type of person. The low to medium knowledge is not very competent. 4.The fourth type of person. The innocent I do not have the qualifications of the head of a stubborn strong tenacity. Do not accept any advice or development. To manage people in the organization, we need to master the context of that person, which is called situational leadership, based on the Hersey & Blanchard concept.

Keywords : The four types of peoples, organization, management

บทนำ

กระแสของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการค้าเสรี การพิทักษ์รักษาสິงแวดล้อม และการเชื่อมโยงของระบบข้อมูล

*นักวิชาการอิสระ

**ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ข่าวสารแบบเครือข่าย รวมถึงพัฒนาการของความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และการเคารพในสิทธิมนุษยชน ทุกสังคมในโลกรวมทั้งประเทศไทยต่างได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ขณะเดียวกันสังคมไทยกำลังเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมในระดับโลก กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เส้นแบ่งพรมแดนระหว่างประเทศกำลังเลือนรางลงไป การเคลื่อนย้ายทุน แรงงาน องค์ความรู้ สินค้าและบริการต่างๆ เป็นไปอย่างเสรียิ่งขึ้น หลายประเทศมีอัตราการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจสูงมาก ในขณะเดียวกัน วิกฤตพลังงานน้ำมันที่ราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้นำไปสู่ความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมแก่ทุกประเทศทั่วโลก จนอาจจะกลายเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างประเทศที่รุนแรง

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงเช่นนี้ ได้มีผลทำให้ปัจจัยด้าน "ผู้นำ" (Leader) มีความสำคัญมากขึ้น เพราะ โลกยุคใหม่มีความสลับซับซ้อน ลื่นไหล จึงมีความเสี่ยงสูง ทั้งนี้ความรู้กับประสบการณ์จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะต้องใช้ความเข้าใจประวัติศาสตร์เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้าง "วิสัยทัศน์" ชี้ทางนำพาองค์กรและผู้ตามเข้าสู่โลกยุคใหม่ที่มากทั้งโอกาส ควบคู่กับการแข่งขันกับความขัดแย้ง ให้อยู่รอดและเจริญเติบโตได้ การกิจสำคัญต่อมาคือ การต้องสามารถสร้างศรัทธาความเชื่อมั่น เพื่อให้คนเดินตาม นั่นคือ การบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ที่จำเป็น ซึ่งการยอมรับในตัวผู้นำจะสำคัญยิ่ง นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องเก่งบริหาร กำกับหน่วยงานของคนให้มีการพัฒนาเป็นระบบปฏิบัติงานที่ทันสมัย ลูกน้องทำงานได้เก่ง มีความสามารถในการใช้ไอที ทำผลงานและบริการประชาชนได้อย่างดี แล้วทั้งหมดโดยรวมก็คือ การสามารถสร้างศักยภาพการแข่งขัน ให้ชนะเหนือคู่แข่งทั้งหลาย แต่จุดอ่อนที่มักมีมากับผู้นำยุคเก่าบางคนคือ ความโบราณ ใจแคบไม่พัฒนากับขาดความรู้ รวมทั้งการมีประสบการณ์ที่จำกัดคับแคบจนไม่อาจตามทันโลกที่เปลี่ยน และจุดเสี่ยงก็คือ อุปนิสัยหรือสันดานอันมั่นคงถาวรที่แก้ไขยากที่ยังคงมีอิทธิพลครอบงำความคิดของผู้นำคนนั้นอย่างเหนียวแน่นและมั่นคง

คนสี่จำพวกในพระพุทธศาสนา

หลังจากที่พระพุทธองค์ตรัสรู้ใหม่ๆ ได้ทรงพิจารณาพระธรรมที่พระองค์ตรัสรู้แล้วว่าเป็นคุณธรรมอันลึกซึ้ง พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสตรอง ทรงคำนึงว่าธรรมที่พระองค์ตรัสรู้นี้ ลึกซึ้งมากยากที่สัตว์อื่นจะรู้ตาม จึงยังทรงมิได้รับคำทูลอาราธนาทีเดียว แต่ได้ทรงพิจารณาโดยพระญาณก่อนว่า **เวไนยสัตว์** นั้นจำแนกเหล่าที่จะรองรับพระสัทธรรมได้เพียงใด จำนวนเท่าใด ทรงจำแนกด้วยพระญาณว่าเหล่าเวไนยสัตว์บุคคลที่จะรับพระสัทธรรมได้และไม่ได้มีอยู่ 4 จำพวก **เปรียบได้ดังดอกบัวสี่เหล่า** อันหมายถึง **ปัญญา วาสนา บารมี และอุปนิสัย** ที่สร้างสมมาแต่อดีตของ **บุคคล** แต่เมื่อพิจารณาพื้นฐานของมนุษย์ก็ทรงทราบด้วยพระญาณว่า คนในโลกนี้มีความแตกต่างกัน ดังที่พระองค์ทรงเปรียบไว้กับดอกบัว 4 เหล่า (อง.จตุกก. (ไทย) 21/133/202) คือ

1. อุคฆฏัตถุญญ คือ พวกที่มีสติปัญญาฉลาดเฉลียว เป็นสัมมาทิฐิ เมื่อได้ฟังธรรมก็สามารถรู้และเข้าใจในเวลาอันรวดเร็ว แม้ฟังเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็สามารถที่จะเข้าใจได้ เปรียบดังดอกบัวที่ชูดอกขึ้นพ้นน้ำแล้ว สามารถที่จะบานสะพรั่งได้ทันทีที่ได้รับแสงจากพระอาทิตย์

2. วิปจิตถุญญ คือ พวกที่มีสติปัญญาปานกลาง เป็นสัมมาทิฐิ เมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มเติมหรือชี้แนะเล็กน้อย จะสามารถรู้และเข้าใจในเวลาอันไม่ช้า สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้นได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ปร่มน้ำซึ่งจะบานในวันถัดไป

3. เนยยะ คือ พวกที่มีสติปัญญาน้อย จำพวกที่มีคุณสมบัติพอแนะนำได้ แต่เป็นสัมมาทิฐิเมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มอยู่เสมอ มีความขยันหมั่นเพียรไม่ย่อท้อ มีสติมั่นประกอบด้วยศรัทธาปสาทะ ในที่สุดก็สามารถรู้และเข้าใจได้ในวันหนึ่งข้างหน้า เมื่อได้รับการอบรมเสมอๆ บ่อยๆ จำจี้จำไซ ก็สมารถที่จะเข้าใจในหน้าที่การงานได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำ รอวันที่จะพ้นน้ำในวันต่อไป ซึ่งจะค่อยๆ โผล่ขึ้นเบ่งบานได้ในวันหนึ่ง

4. ปทปรมะ คือ พวกที่ไร้สติปัญญา จำพวกที่ขาดคุณสมบัติ พวกหัวดื้อ มีทิฐิมานะดื้อรั้นอย่างแรงกล้า ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด และยังเป็นมิจฉาทิฐิแม้ได้ฟังธรรมก็ไม่อาจเข้าใจความหมายหรือรู้ตามได้ ทั้งยังขาดศรัทธาปสาทะ ไร้ซึ่งความเพียร เปรียบเสมือนดอกบัวที่จมอยู่กับโคลนตม ยังแต่จะตกเป็นอาหารของเต่าปลา ไม่มีโอกาสโผล่ขึ้นพ้นน้ำเพื่อเบ่งบาน

บุคคลที่เปรียบได้กับดอกบัวดอกที่ 1, 2, 3 นั้นสามารถให้อนุศาสน์แล้วสามารถบรรลุมรรค ผล นิพพาน ได้เร็วช้าต่างกันก็ด้วยปัญญา วาสนา บารมี และอุปนิสัย ที่ต่างกัน ซึ่งจำแนกเป็น พุทธเวไนย สาวกเวไนย ธาตุเวไนย ตามลำดับ ส่วนบุคคลซึ่งเปรียบเป็นบัวประเภทที่ 4 ไม่สามารถบรรลุอะไรได้ในชาตินี้ ด้วยขาดซึ่งปัญญา แต่จะเป็นอุปนิสัย วาสนา บารมีต่อไปในภายภาคหน้า เมื่อทราบด้วยพระญาณดังนั้นแล้ว ด้วยพระกรุณาคุณ ทรงเล็งเห็นว่าโลกนี้ผู้ที่พอจะรู้ตามได้ก็คงมีอยู่บ้าง เมื่อเล็งเห็นเหตุนี้ จึงตกลงพระทัยจะสอนธรรมให้แก่สัตว์ทั้งปวง จึงรับอาราธนาของท้าวสหัมบดีพรหม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับการจัดการคนสี่จำพวก

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีเย้ เบลด์ชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory) ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556 : 208) แนวคิดนี้เน้นที่คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ระดับความพร้อมของพนักงานแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มีความไม่มั่นคงในการทำงาน มีความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากคนที่มีความสามารถมากมีทักษะในการทำงาน มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะทำงานแสดงถึงรูปแบบผู้นำต่างๆ 4 แบบดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น

4. ผู้นำแบบการมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานสูง ให้ความสำคัญอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น (ยาเป็น เรื่องจรรยาบรรณ, 2558)

นอกจากนี้ Hersey & Blanchard ถือว่าเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory of Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ ระดับต่ำถึงปานกลาง ระดับปานกลางถึงสูง และ ระดับสูง ในแต่ละระดับซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด

บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับหลักบัวสี่เหล่าเพื่อคนสี่จำพวก

จากแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard นั้น ได้อธิบายถึงหลักการบริหารคนในองค์กรตามสถานการณ์ซึ่งมุ่งเน้นที่สถานการณ์ของบุคลากร 4 จำพวก ซึ่งผู้นำ

4 จำพวกจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปกครองและใช้งานบุคคลนั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพที่เขาจะมีได้แก่

1. บุคคลจำพวกแรก ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **อุคฆฏิคฺคณฺณ** คือ พวกที่มีสติปัญญาฉลาดเฉลียว คนกลุ่มนี้มีคุณภาวะสูงมีความรู้ความสามารถมีความเต็มใจและมั่นใจในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การบริหารคนกลุ่มนี้ใช้รูปแบบการมอบหมายงานให้ทำ/มอบอำนาจในการตัดสินใจ กลุ่มคนจำพวกนี้ในองค์กรเราเรียกว่าเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent) การใช้งานบุคคลกลุ่มนี้ผู้บริหารเพียงแต่มอบหมายงาน (Delegation) ให้เท่านั้น ซึ่งหลักการมอบหมายงานนั้นควรใช้หลักเกณฑ์ โดย

- Specific: เฉพาะเจาะจง มีการระบุขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
- Measurable: วัดผลได้ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความคืบหน้าหรือความสำเร็จของงาน

ได้

- Agreed: ยอมรับ งานที่จะมอบหมายนั้น ควรได้รับการยอมรับจากผู้รับมอบหมาย
- Realistic: เป็นงานที่สามารถบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่งานที่ยากเกินที่จะทำได้
- Time bound: มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการทำ
- Ethical: ต้องเป็นงานที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม
- Recorded: สามารถบันทึกรวบรวมข้อมูลในการทำงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเปรียบคนจำพวกนี้ไว้ว่าบุคคลจำพวกนี้เมื่อได้ฟังธรรมก็สามารถรู้และเข้าใจในเวลาอันรวดเร็ว แม้ฟังเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็สามารถที่จะเข้าใจได้ เปรียบดังดอกบัวที่ชูดอกขึ้นพ้นน้ำแล้ว สามารถที่จะบานสะพรั่งได้ทันทีที่ได้รับแสงจากพระอาทิตย์

2. บุคคลจำพวกที่สอง ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **วิปจิตฺตณฺณ** คือ คนกลุ่มนี้มีคุณภาวะปานกลางถึงสูง ทำงานตามที่คุณำต้องการ การปกครองหรือใช้งานกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ต้องใช้หลักการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำต้องมีการสื่อสารสองทางและรับฟังอย่างสนใจ เพื่อสนับสนุนผู้ตามให้พยายามใช้ความสามารถที่มีอยู่ ให้การสนับสนุน ไม่ออกคำสั่ง ผู้นำและผู้ตามร่วมกัน ในการตัดสินใจ การบริหารคนกลุ่มนี้เน้นการทำงานแบบการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อม ของพนักงานปานกลาง เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น ซึ่งวิธีปฏิบัติในการให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการบริหาร อาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกัน สุดแต่ความเหมาะสม เช่น การจัดให้มีการประชุมออกความคิดเห็น การเปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติให้ข้อเสนอแนะให้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปรึกษา ผลงานต่าง ๆ และทบทวนเป้าหมาย หรือ จัดกลุ่มคุณภาพ กลุ่ม Q.C.(Quality Control) เพื่อให้

ผู้ได้บังคับบัญชาาร่วมกันพิจารณา และแก้ไขปัญหภายในกลุ่มงานด้วยตนเอง (ธงชัย สันติวงษ์, 2543 : 138) ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเปรียบคนจำพวกนี้ไว้ว่าบุคคลจำพวกนี้เมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตามและได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มเติมหรือชี้แนะเล็กน้อย จะสามารถรู้และเข้าใจได้ในเวลาอันไม่ช้า สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้นได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ปร่มน้ำซึ่งจะบานในวันถัดไป

3. บุคคลจำพวกที่สาม ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **เนยยะ** คือ คนกลุ่มนี้มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลางมีความรู้ความสามารถไม่มากนัก พวกที่มีสติปัญญาน้อย จำพวกที่มีคุณสมบัติพอแนะนำได้ แต่มีความเต็มใจในการทำงาน รับผิดชอบงานเป็นผู้ที่มั่นใจแต่ขาดความชำนาญ ต้องได้รับการอบรมฝึกฝนเพิ่มอยู่เสมอ ก็จะสามารถที่จะเข้าใจในหน้าที่ภาระงานที่รับผิดชอบได้ การบริหารคนกลุ่มนี้ต้องหลักภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) เป็นการที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลางอธิบายถึงสิ่งที่จะทำให้และให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น ในกรณีแบบนี้เราสามารถใช้นิเทศการสอนงาน (Coaching) คือ การสอนงานลูกน้องของตนเอง เป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาลูกน้องของตนเองซึ่งมีวิธีการ ดังนี้ (เทคนิคการสอนงาน, 2558)

ขั้นตอน	สิ่งที่ควรปฏิบัติ
เตรียมการ	1. ให้ความรู้สึกเป็นกันเอง ผู้ที่จะเรียนรู้งานนั้นมีความใหม่ มีความกังวล หากได้รับการต้อนรับและให้ความเป็นกันเองได้ จะลดการเกิดการตื่นเต้นได้ 2. แจ้งขอบเขตงาน ที่จำทำการสอบงาน และไต่ถามว่าได้รู้งานมาแล้วเพียงใด เพื่อลดการสอนงานที่ไม่จำเป็น หรือเพื่อให้แน่ใจว่ามีความรู้ในงานนั้นจริงๆ เพื่อสามารถวางแผนการสอนได้ถูกต้องว่าต้องเน้นย้ำตรงส่วนไหน 3. ทำให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้ในสิ่งที่กำลังสอน เพราะเราไม่สามารถสอนในสิ่งที่คนไม่ต้องการเรียนรู้ได้ 4. ให้ผู้เรียนอยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะการนั่งหรือยืน ด้านหน้า ด้านหลัง ผู้สอน ซึ่งรวมทั้งสถานที่ที่จะสอนงาน
แสดงให้เห็น	1. การบอก การทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง การอธิบายเหตุผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการสอนงาน 2. ในการสอนต้องมีการเน้นย้ำในจุดที่สำคัญ(key point)อยู่เสมอ ซึ่ง จุดที่สำคัญ(key point)หมายถึงสิ่งที่หากทำไม่ถูกต้องจะทำให้งานนั้นเสียหาย หรือใช้เวลานานกว่า 3. การสอนงานในแต่ละจุด ต้องทำให้ชัดเจนสมบูรณ์ โดยต้องทำการอธิบายซ้ำๆ ในประเด็นที่สำคัญ 4. การแสดงให้เห็นนี้ ต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดี เพราะว่าพนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้จำกัด ต้องมีการพักและต่อยอดเป็นระยะๆ -- อย่าสอนเกินกว่าความสามารถในการเรียนรู้ได้ในช่วงเวลานั้นๆ

ลองให้ปฏิบัติ	1. ก่อนให้เขาทำการทดลองปฏิบัติ ทำการทบทวนจุดสำคัญ สรุปว่าต้องทำอะไรบ้างและอย่างไร 2. ให้พนักงานทดลองทำ เมื่อผู้เรียนทำไม่ถูกต้องให้ทำการแก้ไขข้อผิดพลาดโดยทันที การสอนที่ดีต้องปล่อยให้ผู้เรียนทำถูกและทำผิด 3. ให้พนักงานอธิบายในแต่ละจุดสำคัญ(key point) 4. ทำให้แน่ใจว่าพนักงานมีความเข้าใจในจุดที่สำคัญ(key point) 5. ให้พนักงานฝึกอย่างต่อเนื่องจนมั่นใจว่าพนักงานสามารถปฏิบัติได้
ติดตามผล	ทำการระบุพี่เลี้ยงหรือผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือ ทำการตรวจสอบความเข้าใจบ่อยๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ กำหนดการเรียนรู้งานต่อไป

กลุ่มคนในองค์กรจำพวกนี้จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ในการสอนงาน ในลักษณะ “ทำให้ดู อยู่ให้เห็น” เมื่อได้รับการฝึกฝน ฝึกอบรมบ่อย ๆ และได้รับการปรับปรุงทัศนคติที่ดี ก็จะสามารถเป็นบุคลากรที่ดี สร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรในอนาคตได้ ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบคนจำพวกนี้ไว้ว่าเมื่อได้ฟังธรรมแล้วพิจารณาตาม มีสติมั่นประกอบด้วยศรัทธาปสาทะ ในที่สุดก็สามารถรู้และเข้าใจได้ในวันหนึ่งข้างหน้า เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำ รอวันที่จะพ้นน้ำในวันต่อไป ซึ่งจะค่อยๆ โผล่ขึ้นเบ่งบานได้ในวันหนึ่ง

4. บุคคลจำพวกที่สี่ ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกลุ่มบุคคลจำพวกนี้ว่า **ปทปรมะ** คือพวกที่ไร้สติปัญญา จำพวกที่ขาดคุณสมบัติ พวกหัวดื้อ มีทิฐิมานะคือรู้กันอย่างแรงกล้า ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาอธิบายไว้ว่าคนกลุ่มนี้ยากต่อการพัฒนา และฝึกฝน และมีโอกาสก้าวหน้าน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย เปรียบเสมือนดอกบัวที่จมอยู่กับโคลนตม ยิ่งแต่จะตกเป็นอาหารของเตาปลา ไม่มีโอกาสโผล่ขึ้นพ้นน้ำเพื่อเบ่งบาน แต่หากว่าในภาวะการณ์ปัจจุบันที่ในองค์กรยังมีคนจำพวกนี้อยู่ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารจะอย่างไรในการจัดการกับคนกลุ่มนี้ คนในองค์กรกลุ่มนี้ ผู้บริหารควรใช้หลักผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือเรียกอีกแบบหนึ่งว่าผู้นำแบบสั่งการจะการใช้การปกครองคนในองค์กรในกรณีที่บุคลากรมีความพร้อมต่ำ เป็นพวกไม่ค่อยมีความรู้ความสามารถ ขาดความเต็มใจในการทำงาน ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ วุฒิภาวะต่ำ การบริหารคนกลุ่มนี้ต้องใช้แบบของการสั่งงาน บอกทุกอย่าง ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำ และวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น ผู้ที่เป็นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์พอสมควรในการสั่งงานกลุ่มนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องยุ่งยากทั้งเรื่องของคนทำงานและผลงานที่ออกมาอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตามผู้บริหารและ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงส่วนมากได้ให้ความสำคัญและยอมรับว่าการสั่งงานและการติดตามงาน เป็นเรื่องสำคัญและต้องใช้หลักการบริหารต่างๆ ดังกล่าวนั้น เพราะจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้ง่ายขึ้น และผลงาน

ที่ออกมาก็มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยองค์ประกอบของการสั่งงาน ได้แก่ 1) ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงออกมีผลต่อการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมทั้งปวง 3) แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรม 4) การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสั่งการระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน และเทคนิคการสั่งงานที่ดี (จินพร เพ็ชรฉรรรจ์, 2558) ควรประกอบด้วย 1) กระตุ้นความสนใจของลูกน้องให้ได้โดยการให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการถามคำถาม ทวนประเด็น หรือทดลองทำตลอดช่วงเวลาที่สั่งงานเป็นวิธีการที่ดีอีกวิธีหนึ่ง 2) เริ่มสั่งงานตามแผนที่วางไว้ หัวหน้างานอธิบายจุดประสงค์ของงานระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการ หัวหน้างานอาจใช้การสาธิตหรือให้ลูกน้องทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนที่เตรียมไว้ 3) ทดสอบความเข้าใจของลูกน้องต้องทดสอบอย่างสม่ำเสมอตลอดการสั่งงาน และ 4) การติดตามผล จะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าเมื่อเกิดการผิดพลาด หัวหน้างานสามารถช่วยเหลือลูกน้องได้อย่างรวดเร็ว

บทสรุป

ในองค์กรปัจจุบันนี้จะประกอบด้วยบุคคลซึ่งในทางพระพุทธศาสนากล่าวไว้ว่ามีสี่จำพวก ซึ่งในการบริหารจัดการกับคนเหล่านี้ในองค์กรเราจำเป็นต้องใช้หลักในการจัดการให้ตรงกับบริบทของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเรียกว่าเป็นการใช้หลักภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยอิงกับแนวคิดของ Hersey & Blanchard เป็นหลักโดยเปรียบเทียบให้เห็นชัดตามตาราง ดังนี้

ความสอดคล้องและการประยุกต์ใช้	
บัวสี่เหล่ากับคนสี่จำพวก	แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ Hersey & Blanchard
1. อุคฆฏิตัญญู - มีสติปัญญาฉลาดเฉลียว - เปรียบเหมือนบัวพื้หน้า	ใช้หลักผู้นำแบบการมอบหมายงาน หรือผู้นำแบบสั่งการ (Delegating) - สำหรับผู้มีความรับผิดชอบสูง ความพร้อมสูง - มีความรู้ความสามารถและวุฒิภาวะสูง ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น
2. วิปจิตัญญู - มีสติปัญญาปานกลาง - เปรียบเหมือนบัวปริมน้ำ	ใช้หลักผู้นำแบบขายความคิด (Selling) - ใช้กับผู้มีความพร้อมปานกลาง - ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถยังไม่ถึงเกณฑ์แต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. เนยยะ - มีสติปัญญาน้อย พอฝึกฝนได้ - เปรียบเหมือนบัวใต้น้ำ	ใช้หลักผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) - เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ - ใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) - ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น
4. ปทปรมะ - มีความรู้บ้าง ขาดความเฉลียวฉลาด - มีทิฐิमानะคือรู้้อย่างแรงกล้า (อีโก้สูง) - เปรียบเหมือนบัวในตม ไม่โตไปกว่านี้	ใช้หลักผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) - ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด - ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือ จะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น - ใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ

บรรณานุกรม

- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2539. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- กาญจนา จันทน์ไทย. 2544. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2556. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2543. องค์การและการบริหารการศึกษาและการจัดการแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ยาเป็น เรื่องจรูญศรี. 2558. แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://www.kroobannok.com/blog/20420>. สิงหาคม 2558.
- เทคนิคการสอนงาน OJT (On Job Training). ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://www.sotoyou.com/index.php/article/276-ojt-how.html>. สิงหาคม 2558.
- จินพร เพ็ชรฉกรรจ. เทคนิคการสั่งงาน. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/299940>. สิงหาคม 2558.