



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กกศ.รร.นฝ.ยศ.ทอ. (โทร.๒ - ๒๔๐๗)

ที่

วันที่ ๒๔ เม.ย.๖๓

เรื่อง ขอส่งบทความวิชาการ

เรียน ทก.กกศ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.

๑. ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ยศ.ทอ. มาตรฐานที่ ๒ ได้มีการกำหนด ตัวบ่งชี้ ๒.๒ ผลงานวิจัยหรือผลงานวิชาการ และคำแนะนำจากผลการตรวจของ คณก.ตรวจประกันคุณภาพการศึกษาภายในของ รร.นฝ.ฯ ให้มีการส่งเสริมการเขียนบทความทางวิชาการของบุคลากร รร.นฝ.ฯ นั้น


๒. ตามข้อ ๑ กระทบขอส่งบทความวิชาการเรื่อง "สร้างวัฒนธรรม การไม่ตำหนิและกล่าวโทษ (No blame culture) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลงานขององค์กร" ตามแนบ

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาต่อไป

น.ท.   
จก.กกศ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.

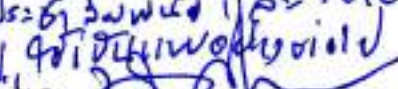
เรียน ผอ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.

เพื่อทราบและพิจารณาต่อไป

น.อ. 

ทก.กกศ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.

๒๔ เม.ย.๖๓

ทราบแล้ว / ประชุมรับฟังแล้ว และสรุป  
ให้ ผอ. กกศ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.   
น.อ.

ผอ.รร.นฝ.ยศ.ทอ.

 ๒๔ เม.ย.๖๓

## สร้างวัฒนธรรม การไม่ตำหนิ และกล่าวโทษ (No blame culture)

### เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลงานขององค์กร

น.ท.ยงยุทธ แม้นจิต

อจ.ภกศ.ร.ร.นฝ.ยศ.ทอ.

สถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ๆ ที่พัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นปัจจัยสำคัญส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวตาม และโดยส่วนมากการพยายามปรับตัวดังกล่าวมักแปรผกผันกับประสิทธิภาพของผลงาน เพราะข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์ หรือปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) ทำให้เกิดความผิดพลาดที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งกระทบต่องานขององค์กรโดยรวมในที่สุด การหากระบวนการ หรือวิธีการเพื่อลดทอนข้อจำกัดของปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ การสร้างวัฒนธรรม การไม่ตำหนิ และกล่าวโทษ (No blame culture) ในองค์กรเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่สามารถลดข้อจำกัดดังกล่าว และเพิ่มประสิทธิภาพผลงานขององค์กร ซึ่งตัวแปรสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมคือการมีส่วนร่วม และความพร้อมพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคนในองค์กรเป็นสำคัญ

การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักคือ ผู้ปฏิบัติงานหรืออาจเรียกอีกอย่างคือ ปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งมีข้อจำกัด แน่แน่นอนว่ามนุษย์นั้นไม่สมบูรณ์แบบ และการที่ต้องตัดสินใจกระทำกรใด ๆ ในภาวะที่มีความกดดันหรือสถานการณ์ที่อาจถูกบีบด้วยเวลาหรือสิ่งแวดล้อม ความไม่สมบูรณ์แบบของมนุษย์นั้นยังแสดงออกมาอย่างชัดเจน จึงเกิดความผิดพลาดในตัวมนุษย์ขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลของงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในทางจิตวิทยาความผิดพลาดของมนุษย์แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มได้แก่

๑. Knowledge-base Error “ผิดเพราะรู้น้อย” เนื่องจากความรู้หรือประสบการณ์ด้านที่มีอยู่ในตัวบุคคลไม่เพียงพอจะใช้แก้ปัญหาใหม่ได้ ผลจึงออกมาเป็นความผิดพลาด และความเสียหาย นอกจากนี้ยังรวมถึงผู้ที่มีประสบการณ์ที่เป็นความเสียหายยาวนานซึ่งมักตัดสินใจด้วยอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์มากกว่าจะใช้ตรรกะและเหตุผล ทำให้พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกมามีความเสี่ยงตามไปด้วย

๒. Rule-base Error “ผิดเพราะไม่ทำตามกฎ” ในการทำงานอย่างปลอดภัย ต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้แล้วซึ่งจะเป็นคำตอบสำหรับผู้ปฏิบัติงานเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหา แต่บางคนไม่ทำตามกฎอาจเพราะมีความเข้าใจกฎที่จำกัด จำกฎไม่ได้ครบถ้วน หรือไม่ยอมทำตามกฎโดยเจตนาแต่เลือกทำตามความพอใจหรือที่เคยชินจากการทำซ้ำในอดีต รวมทั้งการปฏิเสธกฎโดยสิ้นเชิงและเลือกทำตามสัญชาตญาณอย่างอัตโนมัติเท่านั้น

๓. Skill-base Error “ผิดเพราะพลังเหลือ” เมื่อต้องตัดสินใจทำสิ่งใด บุคคลใช้ความจำจากสิ่งที่ปฏิบัติมาแล้วจนชำนาญเป็นตัวตัดสินใจ แต่มีตัวแปรหลายประการที่บางครั้งไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ อาทิ ไม่สามารถจำแนกสิ่งแตกต่างระหว่างถูกและผิดในขณะนั้น ถูกขัดจังหวะ ไม่มีสมาธิ มีเรื่องกังวลใจ เหนื่อยล้า เกร็งรีบ

หลงลืม ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องเช่นที่เคยปฏิบัติมา หรือจำไม่ได้ที่ถูกต้องคืออะไร ผลคือข้ามขั้นตอนที่ถูกต้องไป เป็นต้น

จากปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) ที่เกิดความผิดพลาดกับงานในองค์กร ยังมีสิ่งหนึ่งซึ่งอาจเป็นสิ่งทวีความรุนแรงให้เกิดขึ้นอีกนั่นคือ วัฒนธรรมการตำหนิ กล่าวโทษ (Blame Culture) ซึ่งธรรมชาติขององค์กรในสังคมบ้านเราส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการตำหนิ กล่าวโทษ (Blame Culture) นั่นคือเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น สิ่งแรกที่เราถามถึงก็คือ “ใครทำ หน่วยงานไหน ชื่ออะไร” ในช่วงเวลาหรือเหตุการณ์ที่ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้น ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่เกิดความพึงพอใจที่ได้ตำหนิ หรือกล่าวโทษ เมื่อใครคนใดคนหนึ่ง ทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นในการทำงาน มีความเชื่อว่า การตำหนิ หรือกล่าวโทษ เป็นการบอกว่า “ฉันรับไม่ได้กับสิ่งที่เกิดขึ้นนะ เธอจึงสมควรถูกลงโทษ” และอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เขาเหล่านั้นตั้งใจที่จะทำผิดพลาด มากกว่าที่จะพยายามทำทุกอย่างให้ถูกต้อง คิดว่า “การตำหนิและการกล่าวโทษ” คือแนวทางการแก้ไขความผิดพลาดและพัฒนาคุณภาพของงาน ยึดมั่นกับแนวทาง “การตำหนิและการกล่าวโทษ” จนการแก้ไขเชิงระบบไม่สามารถดำเนินการให้เกิดความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นเพื่อความยั่งยืนและปลอดภัยเราควรแก้ไขที่ตัวระบบ กระบวนการมากกว่าที่ตัวบุคคลเพราะกระบวนการต่าง ๆ นั้นประกอบไปด้วย ใครทำ ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เวลาเท่าไร สิ่งแวดล้อมเป็นอย่างไร นั่นคือกระบวนการการทำงานมิใช่เกิดจากคน ๆ เดียว แต่เกิดจากหลาย ๆ อย่าง หลาย ๆ องค์ประกอบเข้ามามีส่วนร่วมทำให้เกิดงานนั้นขึ้น เพราะคน ๆ เดียวทำให้เกิดงานเกิดคุณภาพขึ้นไม่ได้ แต่เป็นระบบต่าง ๆ ที่เราช่วยกันทำให้เกิดขึ้น การสร้างวัฒนธรรมไม่ตำหนิ หรือกล่าวโทษ (No blame culture) ให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นการแก้ไขเชิงระบบ ซึ่งเกิดขึ้นได้ด้วยการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติของทุกคนในองค์กร ต้องเชื่อเสมอว่าไม่มีใครบนโลกใบนี้อยากที่จะทำผิดพลาด หากแต่ต้องนำความผิดพลาดนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ดังนั้นเพื่อสร้างวัฒนธรรม ไม่ตำหนิ หรือกล่าวโทษ (No blame culture) ให้เกิดขึ้น คนในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งในบริบทของการเป็นผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับใด ๆ ในองค์กรซึ่งย่อมมีความสัมพันธ์ในโครงข่ายสายงานกับผู้อื่นที่มีระดับรองลงไป และบริบทการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีที่มีความสัมพันธ์กันในองค์กร ทั้งนี้เพื่อร่วมกันฝ่าฟันปัญหาและช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนอย่างมีความสุข

การพัฒนาตนเองในบริบทของการเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็ผู้นำในระดับใดขององค์กรย่อมเป็นเรื่องที่ทำพ่าย ในหลาย ๆ องค์กรที่จะทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานออกมาได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจ ปราศจากการโทษกันไปมา (Blame) หรือจะให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) งานกันอย่างไร ให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ไม่ต้องติดกับดักนิสัยคนไทยด้วยความเป็นคนขี้เกรงใจ ทำให้ไม่กล้าให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) หรือชี้จุดข้อบกพร่องของเนื้องานให้เพื่อนร่วมงานได้เห็นถึงปัญหา และช่วยกันแก้ไขไม่มัวแต่โทษกันไปมา เวลาทำงานไม่เสร็จ หรือมีปัญหาเกิดขึ้น (No blame culture) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมการไม่ตำหนิ หรือกล่าวโทษ ด้วย keywords ง่าย ๆ อย่างคำว่า “พูดความจริง และความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน” (Reality & Relationship)

สิ่งแรกที่ต้องยึดถือในการทำงาน คือ พุทความจริง (Reality) สิ่งที่สองที่คุณต้องทำตามมาติด ๆ ก็คือ การสร้างความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน (Relationship) เป็น ๒ ชั้นตอนง่าย ๆ ที่อาจจะฟังดูง่าย แต่ก็ไม่ได้ทำง่าย ๆ กันทุกคน กฎแห่งความสำเร็จเริ่มจากต้องไม่เป็นวัฒนธรรมแค่นับตัวกระต๊าก แต่ต้องมีการหยิบยกมาพูดกันในชีวิตประจำวัน ระหว่างเวลางาน หรือใช้กันในประโยคสนทนาระหว่างกันทั้งผู้พูดและผู้ฟัง เช่น “ขอคุยกันแบบ reality นะ คิดว่าเราจะทำงานนี้เสร็จทันหรือไม่” การพูดคุยกันบนข้อเท็จจริง (reality) ไม่ใช่การหยิบยกเรื่องงานมาต่อว่ากันหรือพูดให้อีกฝ่ายเสียหน้า แต่เป็นการหารือบนข้อเท็จจริง หากมีข้อผิดพลาด ผู้ที่ทำงานก็จะได้เรียนรู้และหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป หรือถ้าหากปริมาณงานที่ต้องทำมีมากเกินไป ทีมงานมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานหรือกำหนดที่ต้องส่งมอบ หัวหน้างานก็จะได้รับทราบข้อเท็จจริงเหล่านั้นและหาทางแก้ไขร่วมกันต่อไป ไม่ใช่บอกว่า “งานจะเสร็จ แต่จริง ๆ ไม่เสร็จ” และเมื่อถึงเวลาส่งมอบก็กลับจะหาข้ออธิบาย ชำร่วยในบางครั้งอาจมีการโทษคนอื่น หรือปัจจัยอื่น ๆ ว่าเป็นเหตุทำให้งานเสร็จไม่ทันกำหนดเวลาไปอีก และนั่นก็จะนำมาซึ่งปัญหาความสัมพันธ์ของเรากับบุคคลอื่น ๆ ตามมา ผู้นำในองค์กรหรือหัวหน้างานคือ กฎแห่งความสำเร็จ ซึ่งจะไม่เกิดขึ้นถ้าหัวหน้างานไม่เอาด้วย โดยเฉพาะ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน (Relationship) หัวหน้างานสามารถเป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี เวลาที่ทีมงานมีบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่กำลังจะเป็นพิษ (toxic) บรรยากาศทำงานชวนอึดอัด หัวหน้างานคือคนที่จะต้องเร่งแก้ความสัมพันธ์เหล่านี้ให้ดีขึ้น และปัญหาความสัมพันธ์เหล่านี้ สังเกตง่ายที่สุด คือ “ช่วงที่คนในทีมงานสื่อสารกัน” ไม่ว่าจะเป็นการคุยกันผ่านอีเมล กรู๊ปแชท ในที่ประชุม หรือแม้กระทั่งบรรยากาศการคุยเล่นที่ไม่เกี่ยวกับเนื้อหาของคนในทีมถ้าบรรยากาศเริ่มไม่ค่อยดี หัวหน้างานต้องรีบหาทางแก้ไขโดยด่วน

การพัฒนาตนเองในบริบทการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ในมุมมองที่เป็นคนทำให้งานผิดพลาดเอง ต้องมีความกล้ารับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อย่างไม่กลัวการถูกตำหนิหรือการกล่าวโทษ หากแต่มีความมุ่งหมายหลักในการประกาศให้เพื่อนร่วมงานอื่นรู้ว่า การกระทำเช่นนี้ทำให้เกิดการผิดพลาด และเกิดจากสาเหตุใดเพื่อที่คนอื่นจะได้หลีกเลี่ยงระวังในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกันป้องกันไม่ให้เกิดผิดพลาดเกิดขึ้นจากต้นเหตุเดิมอีก ทั้งต้องเปิดใจกว้าง ไม่อายหรือกลัวเสียหน้า ที่จะยอมรับฟังคำแนะนำหรือข้อมูลย้อนกลับจากที่เพื่อนร่วมงานซึ่งมองเห็นในขณะที่ตนเองอาจมองไม่เห็น ตลอดทั้งการขอคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้อื่น เพื่อใช้เป็นข้อมูลหนึ่งประกอบการปฏิบัติ ส่วนในมุมมองการเป็นเพื่อนร่วมงานที่มองเห็นความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติ ต้องกล้าแนะนำหรือให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยความหวังดีและจริงใจแก่เพื่อนร่วมงานที่ผิดพลาดด้วยเทคนิคการสื่อสารที่เป็นมิตร และมีความคิดขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่ผิดพลาดและกล้าประกาศให้เพื่อนร่วมงานอื่นรู้ว่า การกระทำเช่นนี้ทำให้เกิดการผิดพลาด และเกิดจากสาเหตุใด เพื่อที่เราจะไม่ผิดพลาดซ้ำอีก

ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ย่อมอยู่คู่กับคนทำงานอันเป็นเรื่องธรรมชาติของปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) ไม่ว่าจะเป็นความผิดพลาดจากปัจจัย “ผิดเพราะรู้น้อย” (Knowledge-base Error) “ผิดเพราะไม่ทำตามกฎ” (Rule-base Error) หรือ “ผิดเพราะพลั้งเผลอ” (Skill-base Error) ถึงแม้จะเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้น แต่ย่อมเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพงานขององค์กร แต่บนพื้นฐานความเชื่อว่ามีใครอยากให้มี

ความผิดพลาดเกิดขึ้น และอยากจะให้งานมีความสำเร็จนั้น การสร้างวัฒนธรรมไม่ตำหนิ หรือกล่าวโทษ (No blame culture) ให้เกิดขึ้นในองค์กร จึงมีส่วนทำให้ธรรมชาติของความผิดพลาดนั้นลดลง ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวขึ้นอยู่กับทุกคนในองค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องพัฒนาตนเองทั้งในบริบทของการเป็นผู้นำที่ ยึดถือการพูดความจริง และสร้างความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน” (Reality & Relationship) และในบริบทเพื่อนร่วมงานที่ดี ทั้งมุมมองที่เป็นคนทำผิดพลาด และมองเห็นความผิดพลาดของผู้อื่น ไม่มีแต่การโทษกันไปมา เกี่ยงกันทำงาน หรือรับผิดชอบ) วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ จะรู้สึกได้เลยว่านี่แหละองค์กรในฝัน กลับบ้าน ก็นอนหลับอย่างมีความสุขและตื่นมาอยากมาทำงานในทุก ๆ วัน

#### เอกสารอ้างอิง

สุรเดช ศรีอังกูร. (๒๕๒๕). ลด ละ เลิก วัฒนธรรมการตำหนิ และกล่าวโทษ (Blame Culture) เพื่อสร้างความปลอดภัยในองค์กร

David Mallard. (2016). How to change instinctive and habitual at-risk behavior in the workplace  
<http://ehstoday.com/training/human-factor-safety-and-operations>

Curt Greaber. (2016) The Role of Human Factors in Improving Aviation Safety;  
[http://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/aero\\_08/h](http://www.boeing.com/commercial/aeromagazine/aero_08/h)