

# ความละเอียดอ่อนของ ผู้นำที่ฟังใส่ใจ

วิเชียร ตรีสุภาพกุล  
Global Co., Ltd.

**ใ**โลกแห่งการทำงาน สิ่งสำคัญที่ทำให้เราทำงานได้อย่างราบรื่น มีปัจจัยอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคนิค ประสิทธิภาพต่างๆ ล้วนมีความสำคัญต่องานที่ทำทั้งนั้น แต่สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เอื้อ และเกื้อกูลให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่น เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า สิ่งนั้นก็คือนักบริหารเรื่อง “คน” ยิ่งในฐานะของผู้บริหารแล้ว ยิ่งต้องเหลียวมอง

ทักษะเรื่องคน ถือเป็นเรื่องอ่อนไหว และละเอียดอ่อนเป็น soft skill ที่ควรเอาใจใส่ให้มาก ถึงแม้เราอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีกำลังก้าวล้ำ บางครั้งจึงมองข้ามเรื่องความละเอียดที่พัวพันกับคน ซึ่งเราควรเก็บเกี่ยวสิ่งสมได้ เราลองมาโฟกัสดูว่ามีอะไรบ้าง

## 1. บทเรียนชีวิตขั้นพื้นฐาน

เราต้องมีความเข้าใจ และสำนึกตลอดเวลาถึงความหมายของชีวิต คุณภาพของความเป็นมนุษย์ จัดเป็นต้นทุนสำคัญของสังคม และประเทศชาติ คุณภาพของบุคลากรในองค์กรนับเป็นต้นทุนสำคัญองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยสำคัญล้วนมาจากบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ เรียกว่ามีคุณภาพ สามารถผลักดันประสิทธิภาพในการทำงานจนสัมฤทธิ์ผล และเจริญเติบโตใหญ่ในที่สุด บทเรียนสำคัญของการเข้าใจชีวิตขั้นพื้นฐานอาจขมวดได้ คือ

- เราต้องรับผิดชอบต่อดัวเราเอง อย่ามัวให้คนอื่นมาคอยชี้หรือเร่งเร้า รู้จัก “รักตัวเอง” เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มให้แก่ตนเอง

- สิ่งที่เราไม่รู้ อาจทำให้เราเจ็บหรือตึงหรือถ่วงเราให้ต่ำลงได้ ฉะนั้น เราต้องเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้จนนำไปสู่ปัญญา และเป็นอาวุธทางปัญญาสำหรับตัวเราเอง ต่อสายงานอาชีพ ต่อองค์กร และต่อสังคมและประเทศชาติ

- อย่ากลัวความเปลี่ยนแปลง เพราะซ้ำเร็ว**ความเปลี่ยนแปลง**จะต้องมาเยือนเราเสมอ ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง การหลีกเลี่ยง



หลีกเลี่ยงจากความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้ยาก เราต้องกล้าเผชิญกับมัน และเรียนรู้กับมันให้ได้

- สร้างจุดแข็ง ลดจุดอ่อน คนเราทุกคนล้วนมีจุดอ่อนทั้งสิ้น ไม่มีใครที่สมบูรณ์แบบไปหมดทุกทาง เราต้องหมั่นตรวจสอบเพื่อพิจารณาว่าเรามีจุดอ่อนที่ใด จะพัฒนาอย่างไรเพื่อไม่ให้เลวร้าย และหากเรามีจุดแข็งตรงไหน เราก็ควรพัฒนาจุดแข็งนั้นให้เด่น ซึ่งจะเป็นหนทางให้เติบโตได้ต่อไป

- การพัฒนา soft skill ที่สำคัญๆ หมายความว่าถึงสิ่งอะไรก็ตามแต่ที่เป็นการปฏิสัมพันธ์กับคน เข้าทำงานอ่านคนออก ซึ่งเป็นเรื่องอ่อนไหว และละเอียดอ่อนยิ่งที่พัวพันกับความรู้สึก แม้เป็นเรื่องธรรมดาแต่มีผลกระทบ และมีส่วนกระทบกับการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก

- เทคนิคในงานวิชาชีพเป็นเรื่องสำคัญ ใครที่ทำงานรับผิดชอบสายงานใด ก็ย่อมต้องพัฒนา และติดตามเพื่อปรับสภาพให้ทันกาลอยู่เสมอ ยิ่งในโลกปัจจุบันสมัยนี้ กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ การติดตามความเจริญใหม่ๆ ในสายอาชีพของตนเอง จึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อให้ “ทันยุค” อยู่เสมอ

## 2. เข้าใจคำจำกัดความของ “ภาวะผู้นำ” ให้รอบแ่

ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการโน้มน้าวใจ มีอิทธิพล ชักจูงใจคน ถึงแม้จะไม่มีอำนาจดำเนินการในรูปแบบทางการก็ตาม แต่ก็มิบทบาทในการชวนให้คนคล้อยตามได้ เพียงแต่รู้จักใช้ให้ ถูกวิธี ถูกตรงคลองธรรม ความพยายามไปสู่ความสำเร็จเป็น ผลลัพธ์ของความพยายามทางด้านมนุษย์ (Human effort) ดังนั้น ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน จึงเป็นตัวแปรสำคัญ คนที่อยู่ในระดับบังคับบัญชาหรือฝ่ายจัดการ จะต้องเข้าใจเรื่องของ “คน” ซึ่งถือเป็นเรื่อง “ไม่ธรรมดา” เนื่องจาก “คน” มีอารมณ์ร้อยแปด สามารถเปลี่ยนแปลง แปรเปลี่ยน และแปรปรวนได้ ดังนั้น จึงควร รู้จักแก่นสารของคนให้ดี เพื่อประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

ผู้นำ กับภาวะความเป็นผู้นำ มีบทบาทอย่างมากในการ สื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ เคยมีการสำรวจภายในองค์กรบ่อยๆ ถึง ปัญหา และข้อขัดข้องที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามที่กำหนด ส่วนหนึ่ง มาจากเรื่อง “การสื่อสาร” “การปฏิสัมพันธ์” ของพนักงานใน องค์กรที่ขาดตกบกพร่อง ปัญหาในลักษณะนี้เราจะต้องเข้าใจ และ ต้องหาทางทะลุทะลวง มิฉะนั้นจะเป็น “ข้อจำกัด” ที่กีดขวางหรือชะลอ การทำงานโดยไม่จำเป็น และหากปล่อยทิ้งไว้ จะก่อปัญหาการสื่อสาร อันหนักหน่วงได้

การจัดการความขัดแย้ง หากเราเปิดใจมองข้อนี้อย่าง เป็น กลางแล้ว จะพบว่าความขัดแย้งมีอยู่ทุกยุคทุกสมัย ไม่ว่าจะชาติใด ภาษาใดอีกด้วย การขัดปัญหาความขัดแย้งนี้ ก็คือการเปิดใจพูดคุย ทำความเข้าใจ ถึงแม้เราจะอยู่ในยุคไฮเทค การอาศัยการสื่อสารแบบ face-to-face เข้าใจว่าน่าจะลดน้อยลง แต่กระนั้น ผู้นำองค์กรไม่ว่า ระดับใดไม่ควรทอดทิ้ง เพราะตราบดีที่ยังมีมนุษย์โลก เรายังคงอาศัย “คน” ในการทำงานเสมอ

การแก้ไขปัญหา/การตัดสินใจ ถ้าเราสังเกตให้ดี บุคคลระดับ ผู้นำขององค์กร จะมีสไตล์การทำงานไม่ค่อยเหมือนกัน แล้วแต่วิธีคิด วิธีการแก้ปัญหา ผู้นำแต่ละคนที่ขึ้นมารับผิดชอบอาจวิธีแก้ไขปัญหา แตกต่างกัน และการตัดสินใจอาจจะต่างกันอีกด้วย เมื่อเราเรียนรู้ถึง ปัจจัยข้อนี้ เราต้องระลึกเสมอว่า แม้วิธีการจะต่างกัน แต่เป้าหมาย ข้างหน้าจะต้องเหมือนกัน

## 3. ประสิทธิภาพของการปฏิสัมพันธ์ Interpersonal Effectiveness

ประสิทธิภาพของการปฏิสัมพันธ์จะเป็นอย่างไรนั้น เป็น ความสามารถของแต่ละคนที่จะดำเนินการโดยแท้ ซึ่งตรงนี้จะบอกว่าเป็น ความสามารถส่วนบุคคลที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ จึงเป็นทั้ง ความสามารถ ทักษะความชำนาญ โดยทั่วไปแล้วจะมี 3 ปัจจัยที่ประกอบ เป็นประสิทธิภาพของปฏิสัมพันธ์ กล่าวคือ



- **มีสติตระหนักรู้ (Awareness)** รู้ตัวพร้อมตลอดเวลากว่า กำลังทำอะไรอยู่

- **มีความรู้ความสามารถ และมีพันธะสัญญา (Ability and commitment)** ความรู้ ความสามารถบวกกับการมีพันธะสัญญาว่าจะ ต้องปฏิบัติอะไรเป็นเครื่องช่วยกำกับให้งานสู่เป้าหมาย และเพิ่ม คุณค่าให้แก่ตนเอง

- **มีความเข้าใจตนเอง และผู้อื่น (Understand yourself and other)** การรู้หลักเรื่องของ “คน” เข้าใจตนเอง เรียนรู้ตัวเองอย่าง ถ่องแท้ ยอมรับความเป็นจริงเกี่ยวกับตนเองให้มาก ก่อนที่จะไป ปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น การเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก ชอบทำอะไร ไม่ชอบ ทำอะไร วิธีการเข้าถึง (approach) ถือเป็นศาสตร์ และศิลป์อย่างสูง การจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นให้ได้ต้องมีประสิทธิภาพนั้น พึ่ง ยึดหลักของการยืนยันอย่างแน่วแน่ หรือที่เรียกกันว่า Assertive คำ นี้ไม่ใช่หมายถึงความก้าวร้าว (Aggressive) แต่ก็ไม่ใช้ลักษณะของ การยอมหมอบราบคาบแก้แบบ passive ว่าเป็นความกล้าที่จะ ยืนยันในสิ่งที่ถูก ด้วยเหตุด้วยผลที่ประกอบอย่างเป็นภาวะของผู้มีวุฒิ ภาวะทางอารมณ์

อนึ่ง การที่เราจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น จะต้องจำ ประโยคทองเอาไว้ว่า **“จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนอย่างที่เราอยากให้ เขาปฏิบัติต่อเรา”** ด้วย หากดูการนี้แล้วก็คือการเอาใจเขามาใส่ใจ เรา มิใช่เอาแต่ใจหรือเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว เพราะจะต้องเอื้อเพื่อเกื้อกูล ต่อกันในทุกสิ่งที่ถูกที่ควร และอยู่ในวิสัยที่กระทำได้โดยไม่ฝืนหรือ ละเมิดระเบียบองค์กร

- **หาส่วนผสมของเราจากวัตถุประสงค์ของอาชีพงาน :** เงิน ความมั่นคงของงาน ความท้าทายของงาน

การได้รับการยอมรับ คุณภาพชีวิตกับการทำงาน ฯลฯ เมื่อ เราทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นจากมุมมองของเราเอง เราก็จะเข้าใจว่า แท้จริงคนอื่น เขาก็มีความคิดเช่นนั้นเช่นกัน เมื่อเป็นดังนี้ เราจะเข้าใจ คนอื่นมากขึ้น เพราะแต่ละคนมีส่วนผสมในด้านนี้อยู่แล้ว หรืออาจจะ แตกต่างหรือคล้ายคลึงกับเรานี้จะสร้างความเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้น