

# เสริมศักยภาพ บริหารงานให้แกร่ง

ต่อ ภาควิชาแล้ว

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

## 7. ซอว์ฟันเฟือง หัวขลุ่ย

(Always swinging for the fence)

- ทะเยอทะยานเกินตัว
- มองข้ามสิ่งดีๆ

**ความเห็น:** เราเคยได้ยินได้รู้กันมากกับคำว่า Vision หรือที่แปลเป็นภาษาไทยว่า วิสัยทัศน์ ในคำภาษาอังกฤษแปลคำนี้เป็นภาษาคันจิวว่า “ฝัน” ซึ่งไม่ผิดเลย เพราะนักบริหารต้องมีความฝัน ฝันที่จะเป็นหนึ่งในอนาคตหรือฝันที่จะเป็นสุดยอดของ... ฯลฯ แต่ก็ต้องมี Mission มี Strategy มารองรับเพื่อ “ฝัน” ให้ “ฝัน” เป็นรูปธรรม เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ แต่ในประเด็นที่กำลังกล่าวถึงอยู่นี้ หมายถึงบุคคลที่ชอบฝันกลางวัน ฝันเฟื่องแบบคนสติเฟื่องที่หาแก่นสารไม่ได้ ลมๆ แล้งๆ หวังว่าโชคจะช่วย จึงทะเยอทะยานอยากเกินตัว แม้จะต้องศึกษาหาข้อมูล พวกนี้ก็จะละเลย เมินเฉย สิ่งดีๆ ที่ควรศึกษา เช่น Best Practice ก็จะไม่ใส่ใจ จึงเรียกว่านอกจากขาด Information ยังขาด Intellectual อย่างน่าสงสาร เพราะในโลกนี้ไม่มีชัยชนะใดที่ได้มาอย่างง่ายดาย แบบปราศจากความเจ็บปวด (No victory without suffering) ดังนั้น คนประเภทนี้จึงเหมือนพวกฝันกลางวัน รังแต่จะถ่วงองค์กรและเป็นจุดอ่อนของทีมงานและองค์กร

การฝันเฟื่องที่จะเป็นอะไรคงไม่ผิด แต่การฝันโดยมีการสานต่อเพื่อให้ความฝันสมจินตนาการได้ คงหนีไม่พ้นต้องลงมือ “ทำอะไร” บางอย่าง เพราะคงไม่มีเทพเจ้า หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ใดๆ ที่จะบันดาล หรืออำนวยความสะดวก หากเราไม่ลงมือทำอะไร เหมือนคำกล่าวที่ว่า “ของฟรีไม่มีในโลก” หรือ “ในโลกนี้ไม่มีอะไรฟรี” ทุกอย่างล้วนมีเหตุปัจจัยซึ่งกันและกันทั้งสิ้น ดังนั้น เรื่องการวางแผนจึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งสำหรับผู้บริหาร หรือทำงานต้องลงมือวาดหวัง กระบวนการวางแผนจึงต้องอาศัยสมมติฐานที่เป็นไปได้ มีการศึกษาอย่างถี่ถ้วน รอบด้าน จะเป็นแผนที่ หรือ Road map ที่จะเดินไปสู่เป้าหมาย ลองคิดว่าหากเราจะเดินทางโดยรถยนต์เพื่อไปสู่จุดหมายสักแห่งที่เราไม่คุ้นเคย เราคงต้องชวนขวายนค้นหาข้อมูล ง่ายที่สุดคงไม่พ้นแผนที่ ซึ่งก็คือวิธีการหนึ่งที่จะได้เป็นข้อมูล จากนั้นก็นำไปสู่การวางแผนการเดินทางเพื่อไปสู่จุดหมายได้อย่างราบรื่นได้อย่างไร เป็นงาน หรือ action ที่ต้องวางแผนล่วงหน้าทั้งสิ้น ดังนั้น “**การกำหนดแผนที่เหมาะสมจะเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดผลการดำเนินงานที่แย่**” หรือ PPPPP (Proper Planning Prevents Poor Performance)

## 8. กุศัลกับวล กลัวจนเกินไป

(When fear is in the driver's seat)

- วิดกกังวลไม่ยอมเสี่ยง
- ไม่กล้าออกนอกกรอบ ขลุกอยู่ใน comfort Zone
- กลัวการเปลี่ยนแปลง
- Negative thinking มองโลกในแง่ร้าย
- Franklin D. Roosevelt “The only thing we have to fear is fear itself”

**ความเห็น:** เมื่อเรามาถึงจุดอ่อนอีกประเภทหนึ่ง พวกนี้ก็จะกลับมีพฤติกรรมที่น่าสงสาร รวมถึงสงสารทีมงานและองค์กรด้วย กล่าวคือ พวกนี้จะเป็นแบบเจ้าทุกข์ กลัวจนเกิดความวิตกกังวลอย่างหนักหน่วงว่า จะทำงานไม่สำเร็จ ไม่พร้อมจะเสี่ยงเป็นเสี่ยงตายกับปัญหาข้างหน้า ทั้งที่ยังไม่ศึกษา หรือลองทำเลย พวกนี้จะยืนติดอยู่ในมุมสงบ อยู่ในกรอบเดิมๆ ที่เป็นมาแต่อดีต ยินดีขลุกอยู่แต่ในกรอบระเบียบที่ป้องกันภัย ไม่รับรู้ หรือยอมปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องหรือเข้าได้กับยุคสมัยแห่งความเปลี่ยนแปลง มองโลกในแง่ร้ายว่า จะทำร้าย หรือทำลายกรอบเดิม ซึ่งเป็นการสร้างภาพร้าย ให้แก่ตัวเอง





โดยใช่เหตุ อย่างที่อดีตประธานาธิบดีรูสเวลต์ได้กล่าวไว้ว่า **“สิ่งเดียวที่เราต้องกลัวก็คือการกลัวตัวเอง”** การสร้างความกลัว ความกังวล หรือความทุกข์ใจล้วนเกิดจากการสั่งจิตลงไปยังจิตใต้สำนึกตัวเอง ทั้งนั้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของเราที่จะปลดล๊อคโปรแกรมเดิมและโปรแกรมจิตตัวเองใหม่ให้กล้าหาญทางการบริหารเสียใหม่

เมื่อกล่าวมาถึงตรงนี้ คงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่ต้องหันมาพิจารณาตัวเองเสียใหม่ นั่นคือ ต้องหันมาปรับปรุงพัฒนาตนเองเสียที ซึ่งก็คือการปรับตัวในอีกลักษณะหนึ่ง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดจนสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบกายหากปรารถนาที่จะอยู่รอด มีนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมมีความเชื่อว่า มนุษย์นั้น มีพลังอยู่ในภายใน มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างรวดเร็ว ถ้ามองเห็นว่าตนควรทำเช่นนั้น ศักยภาพในการพัฒนาตนเองของมนุษย์สัมพันธ์กับความรู้สึกลึกซึ้งที่เรามีต่อตนเอง หมายความว่าจำเป็นต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง ต้องนับถือเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับในตนเองและไว้วางใจตนเอง จึงจะมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองที่ดีเยี่ยมและสามารถส่งเสริมสิ่งเหล่านี้ได้ด้วยการชื่นชมตัวเองบ่อยๆ แม้ในยามที่ได้รับความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ก็ตาม ต้องไม่ลืมว่าความหวังและการพัฒนาตนเองจะนำไปสู่การปรับตัวที่นำพึงพอใจและเป็นหนทางสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนทีเดียว

## 9. ใจด้านชา ไร้ความรู้สึก

### (Emotional Tone-deaf)

- เย็นชา ไม่ตอบสนองต่อ Body language

**ความเห็น:** ประเด็นหนึ่งที่นำห่วงสำหรับคนทำงานสมัยนี้ก็คือ เรื่องของความเป็นมนุษย์ที่มีจิตใจ ความรู้สึกเริ่มจางหายไป ทุกที นักบริหารจะเพ่งหน้าหนักไปที่ผลงานมากกว่าการสื่อสารถึงใจ บางครั้งแทบจะไม่มีเวลาที่จะสื่อสารด้วยวาจา แต่สื่อสารด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่กี่ประชุมทาง Teleconference ซึ่งก็คือ การพูดคุยผ่านจอสีเหลี่ยม ดูไปเหมือนคุยกับวัตถุ (Material) มากกว่าและด้วยสภาพการณ์การทำงานเช่นนี้จึงเกิดภาวะคล้ายกับความเครียดลึกๆ จิตใจเริ่มกระด้าง ด้านชา ไร้ความรู้สึกที่จะปฏิสัมพันธ์ต่อกันเยี่ยงมนุษย์ จึงต่างเย็นชาต่อกัน ไม่ค่อยจะตอบ

สนอง หรือมี feedback ใดๆ ทางภาษากาย นี่จึงเป็นจุดอ่อนชนิดหนึ่งที่หลายๆ องค์กรเริ่มทบทวนและให้ความใส่ใจกับภาษากายมากขึ้น

ในทางจิตวิทยาการบริหารเองก็จะให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของมนุษย์จิตใจมนุษย์ การแสดงออกด้วยภาษาท่าทางต่างๆ ว่าถ้าท่าทางไขว่ห้างหมายถึงอะไร การกอดอกหมายถึงอะไร ลักษณะการยืน หรือการแสดงออกทางสีหน้า สายตา ฯลฯ เหล่านี้ล้วนบ่งบอกอารมณ์ว่าเป็นอย่างไร ฉะนั้น หากจะให้จุดอ่อนตรงนี้สลายตัว เราคงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารภาษากาย ภาษาท่าทาง เพราะเมื่อเราอ่านออก เราก็บริหารคนได้ง่ายไปกว่าครึ่งแล้ว

นักสังคมศาสตร์ได้ศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารของคนเราพบว่า คนเราใช้เวลาไปกับการพูดโดยเฉลี่ยประมาณ 10-11 นาทีต่อวัน อัตราเร็วของการพูดเฉลี่ยแล้วอยู่ที่ประมาณประโยคละ 2.5 วินาทีที่น่าแปลกใจก็คือคนเราใช้คำพูดในการสนทนาน้อยกว่า 35% ขณะที่ใช้ภาษากาย หรือการแสดงออกทางสีหน้าท่าทางมากกว่า 65% ผลการศึกษาเรื่องภาษากายระบุว่า คำพูดจะใช้แสดงข้อมูล ขณะที่ท่าทางจะใช้ในการแสดงท่าทีระหว่างบุคคลและในบางกรณีอาจใช้แทนคำพูดด้วย เช่น การมองแบบจะกินเลือดกินเนื้อ แบบโกรธเกรี้ยว เคียดแค้น ซึ่งผู้ส่งสายตาสื่อความหมายได้อย่างชัดเจนโดยไม่ต้องพูดใดๆ

เพราะฉะนั้น เมื่อกล่าวมาถึงตรงนี้คงพอจะสรุปได้ว่า ภาษากาย คือ ภาษาแรกที่คนเราใช้สื่อสารกันมาตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ และเมื่อคนเราวิวัฒนาการมาจนถึงทุกวันนี้ ภาษากายเหล่านั้นได้วิวัฒนาการตามมาด้วย แต่จะใช้น้อยลงเพราะถูกนำมาใช้ร่วมกับภาษาพูดนั่นเอง

ดังนั้น เราสามารถอ่านความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ด้วยภาษากาย **คนเราอาจจะปิดบังความคิดตัวเองด้วยการพูดในสิ่งที่ตรงกันข้าม แต่ไม่สามารถปิดบังท่าทางที่แสดงออกมาได้** เนื่องจากมันเป็นการแสดงออกมาโดยอัตโนมัติตามธรรมชาติซึ่งถ้าหากได้เรียนรู้เรื่องนี้อย่างดีพอแล้ว เชื่อว่ามันจะทำให้การติดต่อเจรจาการทำงานเป็นทีม หรือการประสานงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายก็จะเป็นเรื่องง่ายขึ้นมากและทำให้เข้าใจการแสดงออกในด้านท่าทางของตัวเองและของผู้อื่นมากขึ้น

อ่าน ต่อฉบับหน้า