



อัตตา :

วิเชียร ตรีสุภาพกุล
Global-Hr Co.,Ltd.

ภาวะอันตรายของการบริหาร

EQ ไม่มีใครปฏิเสธว่าหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น นอกจากจะทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับหรือสมาชิกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข นำความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่มีออกมาใช้กับงาน ทำงานอย่างมีจิตสำนึกโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์กรเป็นที่ตั้ง แต่จะมีคำถามว่าผู้บริหารองค์กร ตลอดจนผู้ร่วมงานควรทำอย่างไร คำตอบอาจมีมากมายหลากหลายประเด็น แต่เชื่อหรือไม่ว่าประเด็นสำคัญสำหรับการสร้างสันติสุข และเกิดบรรยากาศที่น่าทำงานร่วมกันภายในองค์กรนั้น ยังมีอีกแง่มุมที่ใกล้ตัวที่สุดในตัวเราเอง เราคงต้องยอมรับว่าตัวเราเองนี้มี **"อัตตา"** (Ego) ซึ่งเป็นสภาวะที่เราจะต้องเปิดใจรับ และเป็นเรื่องที่ต้องขจัด หรือปรับ หรือลดให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไป

อัตตาตัวถ่วงตัวแปร

ถ้าว่ากันถึงเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิต มีอารมณ์ความรู้สึก มีการตอบสนอง มีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดๆ ที่มากระทบ อาจมีทั้งชื่นชอบ ชิงชัง ไม่พอใจซึ่งล้วนเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง ยิ่ง **"องค์กร"** คือสังคมนั้นหนึ่งเป็นที่รวมของบุคคลที่มา ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ ย่อมจะมีการติดต่อด้านสัมพันธ์ อาจมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง ทว่าหากต่างฝ่ายต่างหันหน้ามาปรึกษาหารือกัน

แล้ว ความสัมพันธ์ที่มันดี คู่กรุ่น ร่ำราจวน หรือมีที่ท่าว่าจะขยายเป็น ความขัดแย้งหรือแตกแยก ก็จะไม่เลวเบาบางลงไปได้ ประโยชน์ก็จะเกิดกับองค์กรเป็นส่วนรวม เช่นเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ก็จะฟื้นฟูในทางบวกด้วย

แม้ปัจจุบันจะเป็นยุคดิจิทัล เต็มไปด้วยวิทยาการไฮเทค ทว่าการที่คนเราทำงานในที่เดียวกันแล้วไม่รักกันก็ยังมีเสมอ เพราะต่างฝ่ายต่างมีทิฐิมานะถือดี ทั้งที่การถือดีนั้น แม้รู้รูปแต่ก็หนัก ทว่าก็ยังดีดั่งจะยึดถือ เพราะคิดว่าสิ่งที่ตนเองยึดถืออันดีเลิศ และแนกกว่าอีกฝ่าย เมื่อใดที่คนอื่นคิดผิดแผกแตกต่างจากตนก็จะถือว่าไม่ถูกต้อง



ทั้งนั้น คนถือดีที่ไม่มีดีให้ถือ จะรู้สึกหนักเมื่อถือนานๆ หารู้ไม่ว่าทุกสิ่งในโลกปัจจุบันมีความเคลื่อนไหว (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลง (Change) อยู่ตลอดเวลา

การยึดมั่นถือมั่นในตนเองที่เรียกว่า **“อัตตา (Ego)”** นั้น แม้ในทางศาสนาหรือในทางสังคมวิทยา หรือในทางจิตวิทยาหรือพฤติกรรมศาสตร์ ต่างก็เห็นตรงกันว่าเป็นการยึดถือตนเอง ความคิดเห็นตนเองเป็นศูนย์กลางใหญ่ (Self Center) ไม่ว่าเรื่องนั้นๆ จะถูกหรือผิด ถ้าเป็นการปกครองบังคับบัญชาที่ผู้นำมีอำนาจเด็ดขาด และไม่จำกัด เป็นไปในลักษณะอัตตาริปไตย (Autocracy) อย่างที่เราคุ้นเคยกันในคำว่า **“ตัวเราของเรา”** ก็จะเป็นการยึดมั่นถือมั่นที่เกินเลย ไม่มีความพอดี ซึ่งจะต้องจากคำว่า **“จุดยืน” (Standing Point)** เพราะจุดยืน จะหมายถึง ท่าทีที่มีต่อปัญหา จะแสดงออกถึงความเชื่อมั่นที่ยึดหลักการอย่างมีเหตุผล มีการประนีประนอมผ่อนคลายกว่า นุ่มนวลกว่า ไม่หยาบกระด้างหรือแข็งกร้าวอย่างคนมีอัตตา จุดยืนเมื่อถูกกำหนดเป็นเกณฑ์แล้ว จะต้องยึดถือนำไปประพฤติปฏิบัติด้วย เพราะเมื่อใดที่ไม่ปฏิบัติตามจะถูกมองว่า **“ไร้จุดยืน”** เป็นบุคคลที่ไม่มีความแน่นอน

อัตตาอันตรายหรือ

“อัตตา” จัดเป็นกับดัก (Trap) ทางความคิดที่ร้ายกาจ มีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์กรในหลายๆ เรื่อง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และทรัพยากรบุคคลให้ล่าช้า ดังนั้น จะต้องลดอัตตาให้มากที่สุดฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องหาทางร่วมมือปรองดอง คิดแก้ไขปัญหา ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ของส่วนรวม หากคิดว่าผลงานที่จะทำร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเป็นผลงานของผู้บริหารฝ่ายเดียว จะเกิดอัตตา ทำให้อีกฝ่ายไม่ยอมรับร่วมมือ เพราะถูกข่มขู่เบียดเบียนหรือแย่งผลงาน แต่ถ้าเปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการมองเสียใหม่ ให้เป็นคนไร้อัตตา องค์กรของเราจะเจริญรุ่งเรือง ซึ่งทำไม่ยาก ถ้าคิดจะทำโดยมองว่า ผลงานที่ออกมาเป็นผลงานของทุกฝ่ายที่ร่วมกัน (Mutual) และมองในลักษณะที่เป็นพันธมิตรจะได้ ไม่มีถ้อยคำที่เป็นด้านลบ คือ ฝ่ายตรงข้าม ให้กระทบกระเทือนใจ จนกลายเป็นความบาดหมางตามมา การแบ่งฝักแบ่งฝ่าย รังแต่เป็นการพอก และเพิ่มพูนอัตตาจนดูรังการเดินหน้าขององค์กรได้

ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) นั้นต้องมีแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) หมายความว่า การดำเนินการเพื่อความเป็นผู้นำของความสามารถในด้านกระบวนการ (Procedure) หรือผลผลิต (Product) หรือบริการ (Service) ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทใด หรือองค์กรใด มีความเป็นเลิศของทรัพยากรบุคคล มีความต่อเนื่อง ปรับปรุง และพัฒนา ไม่หลงติดยึดอยู่กับกับดักทางความคิดของความเป็นเลิศ สำนึกตลอดว่าเหนือฟ้ายังมีฟ้าเสมอ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายภายในองค์กร

ลดอัตตาแล้วดีอย่างไร

แม้อัตตาจะไร้ตัวตน แต่กลับใกล้ชิด และแฝงฝังอยู่ในใจของบุคคล มีอิทธิพลเห็นการตัดสินใจอย่างไม่น่าเชื่อ กระนั้นจึงขึ้นอยู่กับบุคคลแล้วว่าจะฉลาด และมีปัญญาแยกแยะระหว่าง “อารมณ์” และ “เหตุผล” ได้มากเพียงไร ซึ่งแน่นอนว่าจะเป็นประโยชน์อย่างไรแน่นอนดังนี้ :-

1. การลดอัตตาจะช่วยสร้างขีดความสามารถขององค์กรได้ เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน เราเคยพบว่าผู้ที่มีอัตตานั้น มักจะใช้อ้างอิงทฤษฎีหรือตำราต่างประเทศมาจับโดยไม่มองบริบทของสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายใน ข้อเท็จจริง และวัฒนธรรมขององค์กร โดยไม่ฟังความเห็นแย้ง เช่นนี้ก็คืออัตตาแล้ว เพราะฉะนั้น การฟังหรือยอมรับความเห็นที่หลากหลายบ้าง เป็นการเปิดโลกทัศน์ เป็นการลดอัตตา เปิดใจฟังอย่างชาญฉลาด

2. ถ้าทุกคนต่างลดอัตตา ทั้งผู้บริหาร และทุกฝ่าย โดยใช้วิธีการแลกเปลี่ยนความเห็น และมองในสิ่งเดียวกันแบบชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-Win) และมีการติดตามผลภายหลัง จะพบว่าพฤติกรรมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี แต่คาดหวังว่าจะดำรงคงอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ จำเป็นต้องมีการประเมินทุกไตรมาสเช่นกัน อันนี้อาจเรียกว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงชนิดหนึ่งก็ไม่ผิด **ความขัดแย้ง** ในการทำงานจะลดลง เมื่อใดที่มีความเห็นที่ไม่ตรงกัน ก็มาร่วมหารือพูดคุยกันด้วยเหตุ และผลโดยพยายามลดความขัดแย้งก่อน สุดท้ายสรุปความเห็นที่ดีๆ ทั้งหมดเข้าไว้ หากพิจารณาในมุมมองของการบริหารองค์กรก็คือ **ความมีส่วนร่วม (Participation)** โดยผู้บริหารจะสรุปความเห็นที่ดีๆ ทั้งหลายที่ระดมสมองออกมาให้เป็นความเห็นขององค์กร ทุกคนมีความกล้าหาญ (Courage) ในการยอมรับความต่างของผู้อื่น กล่าวพอที่จะปล่อยวาง และลดราวาศอกเพื่อส่วนรวม เมื่อถึงตรงนี้มีสิ่งสำคัญอันอ่อนไหวมากก็คือการสร้างบรรยากาศไม่ให้มีใครในกลุ่มมีความรู้สึกเสียหน้า (Lose face) หรือถูกท้าทาย (Challenge) เพราะถ้าเสียหน้าจะทำให้เกิดหน้ามืด ไม่เกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ข้ำร้ายจะคิดคับแคบ และจ้องทำลายขึ้นได้ภายหลัง เข้าทำนองที่ใครที่มัน โดยหารู้ไม่ว่าที่สุดความเจ็บปวดตกอยู่ที่องค์กรนั่นเอง

อ่านต่อฉบับหน้า

