

# เสริมศักยภาพ บริหารงานให้แกร่ง

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

**ใ** โลกบริหารงานปัจจุบันนี้ ดูเหมือนกับว่ามีความซับซ้อน เนื่องจากอยู่ในยุคที่วิทยาการใหม่ๆ ปรากฏขึ้นมาก เมื่อเป็นดังนี้ ทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นต้นทุนสำคัญของการผลักดันธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าและเชื่อแน่เหลือเกินว่าองค์กรทุกแห่งล้วนมีคนที่มีความสามารถ แต่มักมีปริศนาว่าทำไมคนดีมีความสามารถ จึงไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จในการบริหาร

หากพิจารณาให้ลึกกลงไป **ไม่ว่าเราจะเก่งขนาดไหนไม่สำคัญ** ทว่าทราบใดที่เรายังมี **“จุดอ่อน”** เมื่อนั้น การจะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายก็อาจยากยิ่ง หรือไม่ก็ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างหนักหน่วงทีเดียว เพราะฉะนั้น **หนทางเดียว คือ ต้อง “รีบกำจัดจุดอ่อน ก่อนที่จะถูกจุดอ่อนกำจัด”** ซึ่งก็มีทางเลือกอยู่ 2 อย่างก็คือ การหาคนที่มีความแข็งแรงมาเสริมมาช่วยจุดที่เราอ่อน เป็นการเสริมทีมงานให้แข็งแกร่ง เรียกว่าเป็นการอุดช่องโหว่ของทีมหรือไม่ ประการที่สองก็คือ ในเมื่อเรารู้ซึ่ง ตระหนักถึงจุดอ่อน ก็พยายามแก้ไขปรับปรุงพัฒนาให้แข็งแกร่ง

Dr.James Waldroop และ Dr.Timothy Butler ได้พยามศึกษาและพบว่า มีพฤติกรรมที่เป็นตัวจุด ชัดขวางความก้าวหน้าในอาชีพงานและเป็นจุดตายอยู่ 12 ประการ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ดังนี้

## 1. ใใจใสู้ (Never feeling good enough)

- ไม่ตระหนัก รู้สึกว่าตัวเองก็สู้ไหว มีความสามารถพอๆ กับคนอื่นเหมือนกัน
- เป็นพวกกลัวไปก่อนกาล
- กลัวงานใหญ่
- รู้สึกไม่มั่นคงทางด้านจิตใจ

**ความเห็น:** ตามทางกรวิธีวิเคราะห์ คนประเภทนี้น่าจะขาดพลังภายใน พลังแห่งความกล้า ซึ่งดูเป็นเรื่อง “ใจ” ล้วนๆ และนั่นก็หมายถึงเกี่ยวกับ “ทัศนคติ” ที่ถูกปลูกฝังทัศนคติที่ว่าก็คือ ทัศนคติในเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะขอสรุปขบยอดเปรียบเทียบระหว่างทัศนคติเชิงบวกและทัศนคติเชิงลบ (ดังตาราง)

ดังนั้น จากการเปรียบเทียบในตาราง คงพอที่จะปรับปรุงแก้ไข หรือกำจัดจุดอ่อนที่ปรากฏในทัศนคติเชิงลบเสีย ด้วยการทำความเข้าใจถึงผลเสียหรือที่จะเป็นสาเหตุให้เกิดความท้อถอยในชีวิตและงาน โดยในแต่ละจุด แต่ละรายการ บุคคลที่เข้าข่ายจึง

ทัศนคติเชิงบวก	ทัศนคติเชิงลบ
เชื่อมั่นในความสามารถตนเอง	ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
มีความมุ่งมั่นกระตือรือร้น	เฉยเมย เฉื่อยชา
ความกล้าหาญ	ขลาดกลัว
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	รอรับคำสั่ง
ความพยายามสูง	ท้อถอยง่าย
ความเป็นผู้นำ	ความเป็นผู้ตาม
ความคิดก้าวหน้า	ความคิดย่ำอยู่กับที่
เสียสละ	เห็นแก่ตัว
มีเป้าหมายในชีวิตชัดเจน	ไร้เป้าหมายในชีวิต
อารมณ์ดี	เคร่งเครียด

สมควรพัฒนาตนเอง ด้วยการดึงความเข้มแข็ง หรือสลายจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากเราไม่อาจจะสมบูรณ์แบบในทุกเรื่อง เพียงแต่ขอให้จุดแข็ง จุดอ่อนในตัวเอง เพื่อรับมือกับปัญหาที่ต้องเผชิญ ทั้งนี้ ก็เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ

## 2. ฎโลกเป็นขาว-ดำ (Seeing the world in Black & white)

- ไม่อดทน ไม่ยอมปรับปรุง
- ไม่ยอมหาหนทางอื่น หาสี่อื่น

**ความเห็น:** เรื่องของการมองเห็นต่างนี้ จะพบได้ในกลุ่มนักวิชาการ หรือบรรดาผู้มีการศึกษาาระดับสูง ซึ่งสมองจะเต็มไปด้วยเรื่องของการถูกฝึกถูกทรมาน จึงมักจะถูกเรียกว่า “ไม่ผิดก็ถูก” และมีแนวโน้มความขัดแย้งกันเองสูง เพราะความที่ตัวเองมีเหตุผลและความมั่นใจในเหตุผลของตัวเอง จึงไม่ค่อยประนีประนอม ทั้งยังไม่ชอบตกเป็นฝ่ายแพ้ ทำให้การแก้ปัญหาในองค์กรของคนกลุ่มนี้มักไม่ประสบความสำเร็จ

แท้จริงแล้วในโลกแห่งการทำงาน ไม่ว่าจะในอาชีพใด ล้วนมีทัศนะ หรือความเห็นที่ต่างกัน เช่น อาจจะต่างกันที่วิธีการ กระบวนการ หรือวิธีการทำงาน การแก้ปัญหา ตระกะ เหล่านี้ล้วนมีต่างได้เสมอ เพราะต่างมีพื้นฐานความคิด การหล่อหลอม หรือได้รับการอบรมทางสังคมที่ต่างกัน (Socialization) แต่เมื่อถึงที่สุดแล้ว

ปัญหา หรือการแก้ปัญหาคงไม่จบลงที่แค่เพียงสองสี คือ ไม่สีขาว ก็สีดำเท่านั้น เพราะสีอื่นที่เราเห็นผ่านอายตนะภายนอก คือ ตา นั้นยังมีอีกหลากหลายสีและอาจมีมากกว่าก็ได้ เพียงแต่ตาเรานั้นยังไม่อาจแยกแยะให้ละเอียดไปกว่านั้นก็ได้ และเมื่อหันมาพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานแล้ว จุดตาย หรือจุดอ่อนของคนที่มีมองอะไรแบบไม่รอบด้าน มองอะไรแบบตื้นๆ ว่ามีแค่สีดำ สีขาว หรือพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาทางการบริหารแบบตื้นๆ ไม่ได้ช่วยแก้ไขปัญหา หรือหาทางออกได้เลย ซ้ำร้ายอาจจะหนักกว่าเดิม จริงอยู่คนที่เห็นปัญหามองไปไม่ถึงวิธีวิเคราะห์ที่ปัญหานั้น บางทีการมองปัญหาและการแก้ปัญหาจากที่มั่งงาน นอกจากจะขยายโลกทัศน์และมุมมองมากขึ้นแล้ว ยังช่วยขยายกรอบความคิดให้มากขึ้นและสร้างเครือข่ายให้กว้างไกลออกไป ดังนั้น การจะเป็นซูเปอร์ฮีโร่ที่แก้ปัญหาแบบจับใจ ถือว่าข้ามไปโดยไม่ยอมฟังเสียง หรือความคิดของคนอื่นเลย ก็เป็นเรื่องน่าเสียดาย

อุตสาหกรรมญี่ปุ่นที่เจริญเติบโตขึ้นมาได้นั้น เป็นเพราะเขา รู้จักพัฒนามุมมอง รู้จักปรับปรุงแก้ไขเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (แต่ไม่ใช่ที่สุด) เพราะเขามีความเชื่อว่าไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบที่สุด ดีที่สุด มีแต่ดีกว่า สวยกว่า ประหยัดกว่า เพราะฉะนั้น การปรับปรุง ทบทวนงานต่างๆ ที่แม้เสร็จสิ้นไปแล้ว แต่ก็พยายามคิด ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าจึงมีอยู่เสมอ **เพราะการรู้จักเปิดใจและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รวมถึงการแบ่งปันทัศนคติและความเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้ขยายพรมแดนความคิด** โลกทัศน์ ดังนั้น การรู้จักนำปรัชญาความคิดดังกล่าว มาเป็นตัวจุดประกายจิตสำนึกตลอดเวลากว่า ต้องหมั่นรู้จักเปิดใจ อดทนในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อเป็นการขยายมุมมอง เห็นมุมต่างๆ ที่จะช่วยปรับปรุงและค้นหาสิ่งที่ดีกว่าเดิม ไม่ควรติดยึดแต่ความคิดตัวเองเป็นใหญ่ เราคงเห็นแล้วว่านวัตกรรมใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากมายนั้น ล้วนเกิดจากส่วนผลิตภัณฑ์เก่าๆ ซึ่งเคยรุ่งเรืองต่างก็ล้มหายตายจากไปไม่น้อย ทั้งนี้ เป็นเพราะการรู้จักการระดมสมอง การกล้าที่จะคิดออกนอกกรอบ ตลอดจนจนความคิดหลากหลายแง่มุม เหล่านี้ทำให้เกิดสีสันมากมาย แทนที่จะมีเพียงแคสีขาว สีดำ เท่านั้น

### 3. ทำอย่างไม่มีบันยะบันยัง

(Doing too much, pushing too hard)

- เป็นนักสู้ จะพิชิตลูกเดียว
- เป็นนายสมบูรณ์แบบ (perfectionist)
- เป็นพวกบ้างาน (workaholic)
- ระวังพิวส์ขาด

**ความเห็น:** เมื่อพูดถึง “คน” ที่ไร้มักจะหนีไม่พ้นคนประเภทนี้ หากจะบอกว่าคนประเภทนี้เป็นจุดแข็งขององค์กรก็คงพูดได้ ทว่าในการทำงานเดียวกันก็ถือเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน หากไม่รู้จักประคอง หรือไม่รู้จักทะนุถนอม

อย่างไรก็ดี เมื่อพูดถึงประวัติความสำเร็จของการก่อสร้าง

ตัวของบรรดานักธุรกิจเรื่องนามในอดีต จนมีอาณาจักรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งในปัจจุบัน ในอดีตก็ล้วนฝ่าฟันด้วยความเป็นนักสู้ผู้พิชิตก็ไม่น้อย ซึ่งคงปฏิเสธไม่ได้ แต่ในโลกปัจจุบันนี้ วิวัฒนาการได้เปลี่ยนแปลงไปมากแล้ว เรามีตัวช่วยต่างๆ มากมาย รู้จักบริหารจัดการด้วยวิธีการที่อาจเรียกว่าเบาแรงกว่าเดิม smart กว่า รู้จักเลือกใช้คนที่ถนัดเฉพาะด้านให้เป็นประโยชน์ การรู้จักบริหารคนด้วยหัวใจหัวใจของความเป็นคน ไม่ใช่อย่างเครื่องจักร หรือหุ่นยนต์ บางครั้งการโหมงานอย่างถวายตัวสุดชีวิตมันก็ดี แต่งานจะสำเร็จได้ **ต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน ลูกน้องและพันธมิตรและเครือข่ายอย่างสอดประสาน** เพราะฉะนั้น หากดูงานแบบนักสู้ผู้พิชิตคนรอบข้างงานมอดม้วย จนเหลืออัศวินเพียงผู้เดียวก็คงเปล่าประโยชน์ เพราะครั้งต่อไปเขาคงไม่ร่วมมือด้วยเป็นแน่แท้

ผู้บริหารบางคนเป็นบุคคลประเภทสมบูรณ์แบบทุกกระเบียดในด้านงาน ที่สุดอาจแพภัยตัวเอง หรือแบบบ้างาน โหมงานอย่างไม่เห็นเหน็ดเหนื่อยถือว่าตัวเองมีความรับผิดชอบสูง ก็สร้างความอ่อนแรงให้ทีมงานเช่นกันและด้วยความทุ่มเทแบบไร้ขีดจำกัด ไม่หยุดหย่อนเกินศึกกรี เกินพิภพ ที่สุดก็มักจะเจ็บป่วยทั้งทางกายและทางใจ คนพวกนี้จึงชอบทำอะไรที่ สุดโต่ง เหมือนตั้งใจทำอะไรมาทุกๆ แบบทุ่มสุดตัว แต่พอไม่ได้ผลตอบแทนตามที่ตั้งใจไว้ก็จะหยุดทำเสียเฉยๆ เลยไม่คิดจะลองใช้ความพยายามต่อ อีกประการหนึ่งการทำงานที่ไม่บันยะบันยังมักจะมาควบคู่กับการขาดความต่อเนื่อง คือ ไปไม่ได้ตลอดรอดฝั่ง เนื่องจากตนเองก็เกิดภาวะ “พิวส์ขาด” หรือขาดความอดทนต่อการรอคอย ตัวอย่างอุทาหรณ์ที่ปรากฏในองค์กรก็มีมากมายให้ศึกษา

ดังนั้น **ข้อควรคำนึงเพื่อแก้จุดอ่อน หรือปรับปรุง มีข้อคิดสำหรับการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยกำลังแรงงานและสมอง** โดยมีข้อควรคำนึง ดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานของผู้รับคำสั่ง หรือลูกน้องเป็นอย่างไร
2. ภาระหน้าที่ หรืองานที่ปฏิบัติของผู้รับคำสั่งที่มีอยู่แล้วเป็นอย่างไร
3. อุปกรณ์ในการทำงานมีเพียงพอที่จะดำเนินการได้หรือไม่
4. การสั่งงานควรเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)
5. ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานบ้าง

ดังนั้น ไม่ว่าจะทำงาน ลุยงานแบบเข้ามาคนเดียว หรือลุยงานร่วมกับลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงาน ก็ควรจะดูเขา ดูเรา ดูให้รอบ ดูให้ทั่ว ดูข้อจำกัด ไม่ว่าจะทรัพยากร หรืออื่นใดที่เกี่ยวข้องเสียก่อน มิฉะนั้นจะถูกพิชิตเสียก่อนที่จะพิชิตงาน