

สรุปย่อหนังสือเรื่อง

การจัดการในช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง: 24 บทเรียนในการนำบุคลากรและทีมในองค์กรผ่านช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง
(Managing in time of change 24 lessons for leading individuals and teams through change)

สันหัตต์ พรประเสริฐมานิต

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Original Book

Maginn, M. D. (2006). *Managing in time of change 24 lessons for leading individuals and teams through change*. New York: McGraw-Hill.

การจัดการในช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง (Managing in time of change)

เมื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่ผู้จัดการต้องทำคือ มองว่าคนอื่น ๆ นั้นมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อพวกเขาอย่างไร ต่อมาผู้จัดการมีหน้าที่ช่วยให้คนกลุ่มนั้น ปรับตัวและจัดการกับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น และช่วยให้ลูกน้องเห็นอย่างชัดเจนถึงอนาคตที่ดีเมื่อนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปใช้ หนังสือเล่มนี้จะแบ่งบทเรียนทั้งหมดเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ การปรับมุมมองใหม่ในตัวผู้จัดการ การนำทีมผ่านการเปลี่ยนแปลง และแสดงหนทางให้แก่บุคลากร

1. การปรับมุมมองใหม่ในตัวผู้จัดการ: การเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง

(Personally refocusing for managers: Understand how change affects you)

การเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดความเครียด ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดในทิศทางใด และส่งผลกระทบต่ออย่างไร จากนั้นจึงสำรวจความรู้สึก แรงจูงใจ และความคิดของตนเองเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นตัวแบบในการตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

▶ เข้าใจที่มาที่ไป (Understand the from-to (change)) ผู้จัดการต้องวิเคราะห์สาเหตุที่มาของการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ จากนั้นจึงหาปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และใช้จินตนาการคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

▶ เลือกการตอบสนองที่เป็นประโยชน์ (Choose a productive response) อนาคตนั้นเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นทุกวัน ผู้จัดการจึงต้องเรียนรู้ ปรับตัวและอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการตัดสินใจที่จะจัดการกับสถานการณ์นั้นในทางบวกอย่างดีที่สุด และเป็นตัวของตัวเอง

▶ ค้นหาโอกาส (Seek the opportunity) โดยมากเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลง คนมักมองสิ่งที่เกิดขึ้นในแง่ลบ ดังนั้น ผู้จัดการจึงควรเปลี่ยนให้ตนเองและผู้อื่นรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่บวกมองหาโอกาสที่มีภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้น อีกทั้งให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปรับตัวให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร

▶ ใช้แหล่งทรัพยากรต่างๆ (Gather your assets and resources) โดยรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ เช่น ผู้บริหาร และเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อให้ทราบความคืบหน้าของข่าว และข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งภายในและ

บันทึกจากผู้เขียน

รายงานฉบับนี้ถูกเขียนขึ้นเมื่อ มีนาคม 2006 ประกอบรายวิชา พฤติกรรมองค์กร คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ติดต่อผู้เขียน: Sunthud Pornprasertmanit, Email: psunthud@gmail.com

ภายนอกองค์กร รวมทั้งต้องเข้าใจเครื่องมือทางการจัดการที่มีอยู่ เช่น การประชุม การฝึกอบรม และเรียนรู้ที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์

▶ ตั้งเป้าหมายของตนเอง (Forge personal goals) ในระหว่างที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลง เป็นโอกาสที่ตัวบุคคลจะเปลี่ยนไปด้วย โดยผู้จัดการต้องหาเหตุผลในแง่บวกให้กับการเปลี่ยนแปลง และตั้งเป้าหมายทางบวกสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยตัวผู้จัดการต้องพิจารณาถึงสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ถ้าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงถ้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และหาตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

▶ ใช้การกระทำเป็นตัวพูด (Walk the talk) นับได้ว่าเป็นหลักของความเป็นผู้นำขั้นพื้นฐานเพราะเมื่อผู้จัดการพยายามที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตัวผู้จัดการเองก็ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยไม่เพียงแค่ออกให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้วแนะนำให้ผู้อื่นทำเท่านั้น แต่ผู้จัดการยังต้องเป็นตัวอย่างในการแสดงพฤติกรรมใหม่ด้วย โดยเน้นการกระทำที่มากกว่าคนอื่น ๆ

▶ เอาความไม่แน่นอนเป็นเพื่อน (Make friends with ambiguity) ความไม่ชัดเจน คือส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่มีใครรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต เราทำได้เพียงแค่อคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นเท่านั้น ดังนั้นสิ่งที่ควรตัดสินใจทำก็คือ สิ่งที่ดีที่สุดที่คิดว่าจะสามารถทำได้ และหาวิธีการที่จะสามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยการพยายามทำให้สิ่งต่างๆ ชัดเจนมากที่สุดและให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. การนำผ่านการเปลี่ยนแปลง: ทีมของคุณสามารถปรับตัวอย่างไร (Lead the team through: How adaptable is your team?)

การที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การแข่งขัน คนงาน ซึ่งคอยยุยงนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในส่วนของงานผู้จัดการจึงจำเป็นต้องรับบทบาทเป็นผู้นำในกระบวนการการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลง ทีมก็ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเรียนรู้ความรับผิดชอบใหม่ ๆ การจัดการกับปัญหาด้วยตัวเอง หรือ โครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นต้น ผู้จัดการที่นำทีมได้นั้นต้องรู้ว่า จะจัดการทีมในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

▶ วาดภาพให้ได้ว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง (Paint a picture of what is happening) ในการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการต้องสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนให้กับคนในทีมทั้งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นอย่างไร ผลกระทบที่ต้องเกิดขึ้นกับพวกเขา หน้าที่ที่พวกเขาต้องทำ และทดสอบว่าทุกคนในทีมมีความเข้าใจที่ตรงกัน การสื่อสารนับเป็นขั้นแรกที่จะนำพวกเขา โดยต้องทำให้เขาารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง และยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

▶ สร้างกติกาใหม่ต้อนรับความเปลี่ยนแปลง (Build new rules for a new game) การเปลี่ยนแปลงกติกาในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น การทำงานที่มากขึ้น การเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมในการทำงานใหม่ หรือ งานที่จะแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งต้องอาศัยการชี้แจงถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนกติกาใหม่ และใช้กระบวนการอภิปรายกลุ่มในการสร้าง เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุนกฎกติกานั้นๆ ซึ่งง่ายต่อการควบคุมและบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตาม

▶ รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญ (Remember what is still important) การเปลี่ยนแปลงมักก่อให้เกิดความรู้สึกวิตกกังวลในหมู่พนักงาน ยกตัวอย่างเช่นการลดพนักงาน จะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน และความเครียดต่อปริมาณงานที่ต้องเพิ่มขึ้นแทนคนในส่วนที่ออกไป ผู้จัดการจึงต้องทำให้ลูกน้องรู้สึกมั่นคงมากขึ้น รู้ว่าอะไรจะเปลี่ยน

อะไรจะยังคงอยู่ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ว่าควบคุมได้ สำหรับสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้นต้องอย่าบอ่ยๆว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคืออะไร ประโยชน์อย่างไร ทำให้เขาเกิดการรับรู้กรอบความคิดใหม่

▶ ทำงานอย่างสดๆ แล้วปรับปรุง (Improvise, adapt, adjust) เริ่มต้นโดยการให้ทีมได้ออกแบบกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วยตัวเองเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับสิ่งที่ต้องทำ แล้วจึงเร่งให้วิธีการแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ทีมควรมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ได้ผลเพราะหนทางนั้นอาจนำมาใช้หรือปรับใช้สำหรับการแก้ปัญหาในโอกาสต่อไปได้

▶ วัดและระบุความสำเร็จ (Measure and celebrate progress) หนทางหนึ่งสำหรับผู้จัดการที่จะทำให้นักวิชาการหรือสมาชิกในทีมเกี่ยวข้องกับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่คือ การพิสูจน์ให้คนในที่มู้สึกว่าผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ความสำเร็จ ในอนาคต โดยอธิบายว่าทีมควรทำอะไร เมื่อสมาชิกเห็นว่ามีโอกาสเกิดความก้าวหน้าได้จะส่งผลให้ สมาชิกในทีมเร่งให้เกิดการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ผู้จัดการต้องคอยควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และให้ข้อมูลย้อนกลับความก้าวหน้าของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้เกิดความพยายาม

▶ ควบคุมความก้าวหน้าของทีม (Hold the team accountable) ผู้จัดการต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับสมาชิกแต่ละคน ควบคุมการปฏิบัติงานให้สมาชิกทุกคนในทีมก้าวไปข้างหน้าพร้อมๆกันและคาดหวังความพยายามของทีมเพื่อให้เกิดการปรับตัวไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

▶ ควบคุมข่าวลือรอบตัว (Squash the rumor mill) ผู้จัดการสามารถควบคุมการสร้างข่าวลือได้หลายทางด้วยกัน เช่น เพิกเฉยต่อข่าวลือนั้นแล้วบอกให้ทุกคนทำอย่างเดียวกัน หรือการไม่สนใจฟังเมื่อมีคนพูดถึงข่าวลือนั้น หรือให้สมาชิกในกลุ่มยุติการพูดถึงข่าวลือนั้น หรือหาแหล่งของข่าวลือแล้วจัดการคนที่สร้างข่าวลือนั้น เป็นต้น

▶ ให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Get team members involved) การมีส่วนร่วมทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกคุ้นเคยและรู้สึกเป็นเจ้าของโดยให้พวกเขามีส่วนร่วมกับการเลือกแนวทางในการตัดสินใจ เพราะนอกจากจะทำให้พวกเขาเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดมากขึ้นแล้วยังทำให้เขาเคารพและผูกพันกับผลการตัดสินใจที่ออกมาและมีความพร้อมที่จะทำ

▶ ให้รางวัลเมื่อทีมก้าวหน้า (Reward the team for progress) การเสริมแรงทางบวกนั้นนับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ทีมปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยตัวรางวัลที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจนั้นจะต้องตรงกับความต้องการของผู้รับและต้องผูกรางวัลกับความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของเป้าหมาย

3. แสดงหนทางให้แก่บุคลากร: ช่วยให้เห็นไม่ยัดติด (Show a path to individuals: Help people to get unstuck)

ถึงแม้ว่าจะแก้ที่ตนเองหรือทีมได้แล้ว แต่บุคคลอาจจะยังประสบปัญหาในความเปลี่ยนแปลงอยู่ เช่น รู้สึกถูกคุกคาม สูญเสีย ทำให้เกิดการต่อต้าน เช่น ผลงานไม่ได้ถึงระดับที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากความเครียดจากการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการต้องหาทางช่วยเหลือให้บุคคลผ่านสถานการณ์เหล่านี้ด้วยความอดทน เข้าใจ จริงใจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อให้บุคคลผ่านช่วงเวลาแห่งความเปลี่ยนแปลงไปได้

▶ เข้าใจธรรมชาติของปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง (Understand natural reactions to change) ก่อนที่จะช่วยเหลือใคร ต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ก่อน เมื่อมนุษย์พบกับความเปลี่ยนแปลง บางคนสามารถปรับตัวได้ดี แต่

บางคนจะรู้สึกสูญเสีย รู้สึกว่าตนเองเป็นแพะรับบาป ไม่ยืดหยุ่น ต่อต้าน ผู้จัดการต้องสังเกตพฤติกรรม ศึกษาพฤติกรรมนั้น แล้วพิจารณาว่าพฤติกรรมเหล่านั้นส่งผลต่อคนอื่นอย่างไร

▶ ช่วยเหลือคนที่กำลังดิ้นรนอยู่ (Customize help for struggling individuals) คนที่กำลังดิ้นรนอยู่จะพบกับอุปสรรค สิ่งแรกคือไม่ยอมรับถึงข้อดีจากการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการควรช่วยให้คนนั้นกระจ่างว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลดีอะไรต่อเขา อุปสรรคต่อไปคือสูญเสียการควบคุมตนเอง สูญเสียพลังในการทำสิ่งใด ทำให้เรียนรู้งานใหม่ยาก ผู้จัดการควรค่อยๆ ให้คำแนะนำ ฝึกสอน ให้กำลังใจ นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคคือสูญเสียอำนาจ สูญเสียเพื่อนฝูง คนที่ติดต่อได้เพื่อให้งานสำเร็จ ผู้จัดการควรช่วยให้คนนั้นรู้ว่าเขาได้อะไรบ้างจากการเปลี่ยนแปลง สุดท้ายบุคคลอาจเห็นว่างานยากจนเกินไป แม้ว่าจะได้ผลประโยชน์สูง อาจทำให้บุคคลนั้นออกจากงานไปเพราะไม่ยอมรับ ผู้จัดการอาจช่วยเหลืออะไรไม่ค่อยได้ แต่ต้องยอมรับการตัดสินใจของเขา โดยรวมแล้วผู้จัดการควรเข้าใจบทบาทของตัวเองที่อาจจะช่วยเหลือได้ และบอกให้ทีมฟังถึงความตั้งใจที่จะช่วยเหลือของตนเอง

▶ ให้ความเข้าใจอย่างร่วมรู้สึก (Offer empathy) สิ่งที่คุณต้องการจากผู้จัดการคือความเข้าใจอย่างร่วมรู้สึก ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยผ่อนคลาย หรือทำให้อารมณ์ที่ไม่ดี เช่น สงสัย โกรธ เครียด หายไป โดยการเข้าใจถึงความรู้สึกของลูกน้อง การสนทนาแล้วตอบสนองด้วยความเข้าใจอย่างร่วมรู้สึกจะช่วยให้คลายอารมณ์เหล่านี้ได้ แต่ความเข้าใจอย่างร่วมรู้สึกไม่ใช่การเห็นด้วย การเห็นด้วยจะทำให้อารมณ์ยิ่งสูงมากขึ้นไป และนอกจากนี้การสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจมุมมองของผู้อื่นมากขึ้นด้วย ถ้าผู้จัดการเรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้น

▶ เผชิญหน้ากับความไม่พึงพอใจเชิงรุก (Actively surface dissatisfaction) เมื่อลูกน้องได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง เขาต้องได้รับแรงกดดันให้ทำงานได้ดี ทำให้ลูกน้องบางคนไม่พึงพอใจ วิธีการแก้ไขคือต้องพูดคุยถึงความรู้สึก และหาว่าความไม่พึงพอใจเกิดจากเหตุใดกันแน่ อาจจะเป็นความเข้าใจผิด หรือไม่พึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะวิธีแก้ไขก่อให้เกิดผลเสีย การพูดคุยทำให้ออกจากแก้ไขแล้ว ยังเป็นการได้รับโอกาสในการพัฒนาแนวทางเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และตรวจสอบบ่อยๆ ว่าหลังจากคุยกันแล้วเป็นอย่างไรบ้าง

▶ บอกถึงผลทางบวกต่อลูกน้อง (Pinpoint the positives for individuals) ลูกน้องมักจะมองว่าการเปลี่ยนแปลงส่งผลเสียต่อตนเอง และส่งผลทางบวกต่อองค์กร ผู้จัดการที่ดีควรคิดถึงผลในทางที่ดีที่จะเกิดขึ้นต่อลูกน้องหรือหน่วยงานได้ แล้ววาดภาพในทางที่ดีได้ ผลที่ดีจะต้องมีรายละเอียด เห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่ไปถึงได้ ไม่ใช่เป็นการวาดในความฝัน ถ้าผู้จัดการไม่พบทางที่ดี อาจถามลูกน้องว่าคุณจะทำอะไรต่อไป อาจจะทำให้พบหนทางได้

▶ ให้งานเด่นแก่ลูกน้อง (Tailor positive tasks for individuals) ลูกน้องบางคนที่เคยเป็นดาวมาก่อน ถ้าเกิดได้ทำงานเป็นทีมมากขึ้นจะทำให้ความรู้สึกที่ตนเองเด่นลดลง ทำให้ไม่พอใจ ถ้าให้ลูกน้องคนนั้นทำงานที่มีความหมาย ช่วยพัฒนางานดีขึ้นได้ เช่น ให้นำวิธีปรับปรุงงาน วิธีการสื่อสาร เป็นต้น ที่ทีมงานต้องการ การให้งานรูปแบบนี้ทำให้ลูกน้องคนนั้นพยายาม ทำให้ได้พัฒนางาน ประกอบกับสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพราะลูกน้องคนนั้นได้ติดต่อกับคนในทีม พร้อมกับเป็นการสร้างพลังใจ แต่อย่างไรก็ตามการให้งานคือการหาคำตอบ ไม่ใช่การหาปัญหา

▶ ส่งเสริมให้บุคคลผ่านการยึดติดอดีต (Encourage individuals to let go of the past) นิสัยการทำงานเก่าๆ เป็นสิ่งที่เคยชิน และยากจะเปลี่ยนแปลงแม้องค์กรจะเปลี่ยนแปลงก็ตาม เพราะนิสัยการทำงานรูปแบบนี้ส่วนใหญ่ทำให้บุคคลเคยประสบความสำเร็จมาก่อน ซึ่งเป็นการยึดกับอดีต แล้วจะมองว่าปัจจุบันไม่ดีเท่าอดีต เพราะยึดติดกับความคิดเดิมในอดีต การยึดติดนี้ทำให้บุคคลไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการควรสร้างวิสัยทัศน์ สร้างความคาดหวังให้

ชัดเจนแก่ลูกน้อง แล้วทำลายสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงอดีตเช่นเปลี่ยนห้องการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง และพูดคุยในเรื่องที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงอนาคตการทำงาน

▶ ผู้ให้คนอื่นเมื่อเขาถูกต้อง (Stand up for people if they are right) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรทุกอย่างไม่สามารถที่จะคาดเดาอนาคตได้อย่างแม่นยำว่าจะเกิดอะไรขึ้น เมื่อมีผลที่ไม่ได้คาดหมายเกิดขึ้น บุคคลที่จะได้รับข้อมูลนี้ก่อนคือหน่วยงานระดับล่าง เมื่อลูกน้องตนเองพบ ผู้จัดการก็ควรพิจารณาก่อนว่าเรื่องนี้เป็นปัญหาของแผนหรือลูกน้อง ถ้าเป็นปัญหาของแผนให้ส่งผลไปยังผู้ที่อยู่ระดับสูงกว่า แล้วบอกลูกน้องว่าเราพยายามเป็นเสียงให้เขาอยู่ด้วย แต่ถ้าเป็นปัญหาของลูกน้อง เช่น ไม่อยากเปลี่ยนแปลงงาน ให้ใช้ความเข้าใจ แล้วแก้ไขปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น

อภิปรายประเด็นที่ได้รับจากหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้เหมือนหนังสือ “How to” โดยทั่วไปว่าจะต้องทำอย่างไร เมื่อต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง สาเหตุที่เลือกเล่มนี้ก็เพราะว่าบุคคลต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องชีวิตครอบครัว หรือชีวิตการทำงานก็ตาม ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถปรับปรุงใช้กับตนเองได้ ทุกแง่มุม ไม่ใช่เพียงพฤติกรรมในองค์กรเพียงอย่างเดียว หนังสือเล่มนี้จะช่วยบอกว่าผู้จัดการกับตนเองอย่างไร จะช่วยเลือกกลุ่มสังคมของเราอย่างไร และจะช่วยเพื่อน ลูกน้อง หรือคนอื่นอย่างไรที่ประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง

การจัดการกับปัญหาของตนเอง หนังสือได้แนะนำว่าให้วิเคราะห์สถานการณ์ รวมถึงพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งมองไปแล้วคล้ายๆ กับหลักการปรับพฤติกรรมตนเอง คือ ต้องหาให้ได้ว่าสภาวะอะไรที่เหตุแห่งทุกข์ (Antecedent) เหตุแห่งพฤติกรรม จากนั้นก็มองว่าส่งผลต่อพฤติกรรมอย่างไร แล้วพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อไปอย่างไร หรืออาจคิดในเชิงระบบ (Systemic thinking) ก็ได้ แต่หนังสือนี้บอกไว้ว่าให้เลือกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลทางด้านดี แต่ทางกลุ่มคิดว่าเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของตนเองอย่างถ่องแท้แล้ว ควรหาที่มาที่ไป แล้วสังเกตดูว่าตกลงแล้วเราต้องการแก้ไขอะไร แก้ได้ที่จุดไหน นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ก็ยังบอกให้พิจารณาว่าแหล่งทรัพยากรภายนอกมีอะไรบ้าง มีโอกาสอะไรบ้าง สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ดี เพราะว่าเมื่อคนเกิดทุกข์แล้วจะเกิดลักษณะความคิดที่เป็นอุโมงค์ (Cognitive tunneling) กรอบความคิดของตนเองจะแข็งแกร่งขึ้น เพราะว่าคนมีแนวโน้มจะประหยัดสมองมากยิ่งขึ้น ยิ่งทำให้เกิดปัญหาขึ้นอีก กว่าจะหลุดจากกรอบความคิดเหล่านี้ต้องใช้เวลาที่อารมณืต่างๆ ได้เบาบางลงไป เมื่อได้พิจารณาทุกอย่างเรียบร้อยแล้วก็ตั้งเป้าหมาย แล้วลงมือทำ เป้าหมายจะต้องยึดหลัก SMART คือ ชี้เฉพาะลงไปได้ (Specificity) วัดได้ (Measurable) ไปถึงได้ (Attainable) มีเหตุผล (Reasonable) และมีนิยามชัดเจน (Tangible) การตั้งเป้าหมายไม่ยึดหลัก SMART จะทำให้สูงเกินจริง ก็จะทำให้ไม่มีแรงจูงใจจะทำ เพราะคงทำไม่ได้ แต่ถ้าง่ายจนเกินไปก็ไม่มีแรงจูงใจเช่นเดียวกัน เพราะไม่ท้าทาย ต่อไปความคิดอย่างเดียวยังไม่หนักแน่นพอต้องใช้การกระทำเป็นตัวช่วย เพราะว่าความคิดมีลักษณะเปลี่ยนแปลงง่ายกว่า ไวกว่าการกระทำ ฟุ้งซ่านมากกว่าการกระทำ ในเวลา 1 นาที ความคิดอาจไปได้ถึงสิบเรื่อง การกระทำจะช่วยตอกย้ำความคิดของตนเอง ว่าตอนนี้คิดอะไร ทำอะไรอยู่ เหมือนหลักการทาสมาธิที่ต้องพูดออกมาตอนเดินจงกรม เพราะไม่ให้จิตใจวอกแวก เช่นเดียวกับความเชื่อของตนเอง ความเชื่อของตนเองจะไม่หนักแน่นเลยถ้าไม่ได้กระทำ เช่น ถ้าคิดว่าในชีวิตจะประสบความสำเร็จได้ ต้องกระทำให้ตนเองมุ่งสู่ความสำเร็จอันนั้นอยู่ ไม่ใช่พูดหรือคิดเพียงอย่างเดียว เพราะจะไม่หนักแน่นพอ และประสบความสำเร็จลำบาก ส่วนเรื่องสุดท้ายคือการเอาความไม่แน่นอนมาเป็นเพื่อน ความจริงแล้วผมคิดว่าไม่ใช่เพียงเฉพาะเวลาเกิดความเปลี่ยนแปลงในชีวิตเท่านั้น หลักอนิจจังยังเกิดได้ตลอดเวลา ทุกขณะจิตที่เป็นไป บุคคลที่ยึดติดกับความแน่นอนย่อมเกิดทุกข์ บุคคลที่ปรับตัวได้ตามความไม่แน่นอน เข้าใจถึงความไม่แน่นอนก็จะอยู่ในโลกนี้ได้โดยไม่เกิดทุกข์ อย่างไรก็ตาม ทางกลุ่มคิดว่าสิ่งเหล่านี้จำเป็นแต่ไม่พอเพียง การมีสติเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากที่หนังสือไม่ได้บอกเอาไว้ การรู้จักตน ตระหนักรู้ในตนเองตลอดเวลา รู้ว่าตัวเองรู้สึกอย่างไร เป็น

อย่างไรอยู่ ทำให้การใช้ชีวิตอยู่ด้วยเหตุผลมากยิ่งขึ้น ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วิตกจริต ไม่อยู่กับกิเลสของตนเอง ทำให้การแก้ปัญหาที่ดูเหมือนจะหนักหนาจะเบาบางลงมาก หลักนี้อาจจะไม่เกี่ยวกับจิตวิทยาโดยตรง แต่เกี่ยวกับพระพุทธศาสนาอย่างมาก แม้ว่าจะไม่มีทฤษฎีรองรับ แต่สติสามารถช่วยเหลือได้จริงๆ

การพาทีมงานผ่านความยากลำบากไปได้ สิ่งแรกที่ต้องทำคือต้องมีจุดหมายร่วมกันก่อน ผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีตามแนวคิดของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพราะว่าต้องทำให้คนในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน มีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถึงจะช่วยกันผ่านการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ เมื่อคนในทีมยอมรับเป้าหมายร่วมกันแล้ว ต้องหาทางที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นให้ได้ จะต้องหาวิธีการ รู้ว่าอะไรควรจะเปลี่ยนแปลง อะไรไม่ควรจะเปลี่ยน หากความเสี่ยงที่อาจจะทำให้วิธีการเหล่านั้นไม่บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องสร้างกติกาในการทำงานขึ้นมา เพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้น แต่ว่าวิธีการเหล่านี้จะนั่งเสียเวลาวางแผนไม่ได้ โดยเฉพาะช่วงเวลาที่จำเป็นต้องรีบเร่ง ดังนั้นจึงต้องแก้ปัญหาในทันทีพร้อมกับวางแผน ถ้ามองว่าโอกาสผิดพลาดอาจจะไม่ได้หรือไม่มีก็ได้ แต่ว่าจะรู้ได้อย่างไรว่าแผนที่สร้างขึ้นมาดีหรือไม่ดี ดังนั้นจะต้องตั้งเป้าหมายต้องวัดได้ (เป้าหมายนี้ต้อง SMART เช่นกัน) จะวัดด้วยความรู้สึกไม่ได้ เพราะว่าความรู้สึกของแต่ละบุคคลไม่มีทางเหมือนกัน ขณะที่กำลังแก้ไข ผู้จัดการต้องคอยรักษาโมเมนตัมตรงจุดนี้ไว้ ให้ทีมงานมุ่งไปข้างหน้าได้ พร้อมกับควบคุมสิ่งแวดล้อมที่อาจทำให้เป้าหมายผิดพลาดให้น้อยที่สุด และที่สำคัญผู้นำจะต้องสร้างพลังใจให้ลูกน้องผลักดันไปข้างหน้าได้ตลอดเวลา ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรค สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากมาก วิธีการที่พอจะทำได้คือ ทำให้เห็นความก้าวหน้า เพื่อให้ทีมงานรู้สึกเห็นเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมและผลกรรมที่ตามมา จะต้องชี้ให้ทีมงานเห็นถึงเป้าหมายตลอดเวลา การให้รางวัลเมื่อเป้าหมายบรรลุผลสำเร็จเป็นเรื่องที่ดี แต่ไม่จำเป็น ถ้าบุคคลในทีมมีแรงเสริมภายในอยู่แล้ว การที่ให้รางวัลทางกลุ่มมองว่าเป็นการทำให้ลูกน้องเห็นว่าผลงานสำเร็จจริงๆ ไม่ใช่มุ่งหวังจะให้รางวัลเป็นแรงเสริม เพราะสิ่งภายนอกไม่เสถียร ไม่ถาวร อีกสิ่งหนึ่งทางกลุ่มคิดว่าสำคัญคือ ต้องรักษาน้ำใจภายในกลุ่ม หรือรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่มไว้ แต่ปัญหาภายนอกที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงก็หนักหนาพอแล้ว ดังนั้นไม่ควรจะให้มีปัญหาภายในอีก ปัญหาภายในมักเกิดจากการสื่อสาร หรือการไม่ตอบสนองความต้องการของบางคนในทีมงาน พยายามดูแลทีมงานแต่ละคนให้ดี บางคนอาจจะหมดพลังใจ บางคนอาจจะสิ้นหวัง บางคนอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ผู้จัดการต้องดูเป็นรายบุคคล ไม่ใช่หวังให้ระบบมาปรับเปลี่ยน ส่วนปัญหาการสื่อสาร ความไม่เข้าใจกัน ผู้จัดการควรจัดระบบการสื่อสารให้ดี ถ้าพูดคุยพร้อมกัน ทำข้อตกลงกันได้ตั้งแต่แรกจะเป็นสิ่งที่ดี ถ้าจัดข่าวลือโดยการเข้าไปพูดคุยกับทีมงานบ่อยๆ ให้ข้อมูลบ่อยกลับพร้อมกับให้ลูกน้องเข้าใจตัวผู้จัดการให้ได้

ปัญหารายบุคคล ปัญหาของผู้อื่นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก สิ่งเหล่านี้นำเรื่องจิตวิทยาการปรึกษาหารือได้เยอะมาก ในกระบวนการช่วยเหลือ สิ่งแรกคือต้องเข้าใจเพื่อระบุปัญหา จากนั้นเข้าสู่กระบวนการบำบัด แล้วติดตามผล กระบวนการแรกคือความเข้าใจ การระบุปัญหา ในกระบวนการนี้ต้องให้บุคคลอื่นรู้ถึงปัญหาของตนเอง และยอมรับปัญหาของตนเองให้ได้ แต่ว่าก่อนจะถึงจุดนั้นบุคคลจะเต็มไปด้วยอารมณ์ โกรธ เศร้า เสียใจ การรับฟังเชิงรุก (Active listening) เป็นสิ่งที่สำคัญ คือ การฟังโดยพยายามเข้าใจอารมณ์ พร้อมกับสะท้อนถึงอารมณ์ความรู้สึกที่เขาพูดออกมา พยายามสรุปสิ่งที่เขากำลังพูดอยู่ การฟังอาจจะแก้ไขปัญหไม่ได้ แต่จะช่วยให้ผู้พูดเข้าใจตนเอง ระบายอารมณ์ของตนเองออกมา เมื่อถึงจุดหนึ่งจะพบว่าผู้พูดจะรู้ว่าปัญหาของตนเองคืออะไรโดยผู้จัดการเป็นผู้เอื้อให้บุคคลนั้นไปถึงจุดที่ตระหนักถึงตนเองได้ เมื่อถึงตรงนั้นแล้วก็หาทางแก้ไขปัญหา การเข้าใจอย่างร่วมรู้สึก (Empathy) ไม่ใช่การเห็นด้วย หรือการมีอารมณ์ร่วมด้วยกับเขา การเข้าใจอย่างร่วมรู้สึกคือเพียงความเข้าใจ และรับฟัง การพูดของผู้จัดการต้องพูดด้วย "I Statement" คือถึงแม้ว่าผู้พูดจะด่าทออย่างไร แต่ผู้จัดการต้องสะท้อนกลับด้วย "I Statement" เช่น คุณเสียใจที่องค์กรเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนี้" และการร่วมรู้สึกต้องเป็นตัวตนของตัวเองจริงๆ (Genuine) จริงๆ ไม่ใช่แกล้งทำ เพราะ

สิ่งนี้ดูกันออกได้ เมื่อถึงขั้นแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้จัดการต้องตระหนักไว้เสมอว่าผู้แก้ปัญหาคือผู้มาปรึกษา ไม่ใช่ผู้ให้คำปรึกษา เทคนิคการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขมีมากมาย เช่น วิธีอารมณ์ เหตุผล พฤติกรรม (Rational Emotive behavior therapy) วิธีการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยน (Transactional analysis) วิธีตามความจริง (Reality therapy) วิธียึดผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง (Client-centered therapy) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่กล่าวมานั้นคือปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแต่ละตัวบุคคล แต่ถ้าปัญหาเกิดขึ้นเกิดจากงาน ผู้จัดการจะต้องรีบแก้ไขปัญหา เช่น ส่งเรื่องถึงผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ปรับปรุงแก้ไขงาน หรือปัญหาอยู่ที่แนวคิดในการทำงาน ต้องแก้ไขปัญหานั้นในระดับทีม อาจจะนั่งทำความเข้าใจหรือตกลงกันว่าทำไมถึงคิดไม่ตรงกัน การพูดคุยไม่ใช่การถกเถียงแต่เป็นการรับฟังแล้วหาทางที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกันให้ได้ นอกเหนือจากนี้ สิ่งที่เป็นศิลปะในการจัดการคือ การทำอย่างไรให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากมากๆ เพราะไม่มีทางที่จะตอบสนองความต้องการของทุกคนได้แต่อย่างไรก็ดี ต้องพยายาม ไม่ใช่เพิกเฉยแล้วคิดว่าทำไม่ได้