

รู้จักเรา เข้าใจเรา

ทำอะไรก็ราบรื่น



ปรับ “ความคิด” อีกนิด
แล้วคุณจะรู้ว่า “คน” เข้าใจไม่ยาก
ถ้าเข้าถึง “จิตใจและความรู้สึก”
ที่อยู่เบื้องหลังการกระทำของเขา



รศ. ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล
นพ. สุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์

คำนำ

เรื่องเหตุการณ์ของคนนั้น เป็นเรื่องน่าศึกษาค้นคว้าสำหรับเรา (หมายถึง ผู้เขียนทั้งสองคน) ไม่ว่าเหตุการณ์ของคนที่จะอยู่ในบริบทของครอบครัว การทำงาน สังคม การเมือง หรือบริบทอื่นใดก็ตาม ในสายตาของเราทั้งสองล้วนแล้วแต่น่าสนใจสำหรับการวิเคราะห์วิจัยทั้งสิ้น

ท่านผู้อ่านคงเคยเป็นลูกค้าของร้านขายอาหารประเภทจานเดียวอย่าง ข้าวหมูแดง ข้าวมันไก่ ข้าวขาหมู ก๋วยเตี๋ยวราดหน้า ฯลฯ กันบ้าง รู้สึกไหมครับว่า ร้านที่เห็นไก่หรือหมูใส่จานแล้วชอบหยิบออกนั้นน่าหมั่นไส้ ทำให้ไม่อยากเข้าร้านนั้นอีกแล้ว นั่นเป็นเพราะอะไร ลองอ่านคำอธิบายในเรื่อง **เพราะอะไรของของใคร ใครก็ต้องหวง** ท่านจะเข้าใจความรู้สึกนี้ดีขึ้น

ท่านเคยสงสัยบ้างหรือไม่ว่า ทำไมผู้หญิงบางคนโดนสามีข่มเป็นประจำแล้วทำไมจึงยังอยู่กับเขาต่อไปอีก ทำไมชาวนาและเกษตรกรถึงมีนิสัยเชื่อโชคลาง ทำไมบางครั้งการทำงานในรูปคณะกรรมการมักมีผลงานน่าผิดหวังกว่าทำคนเดียว ความสุขในชีวิตและการทำงานอยู่ที่ไหนกันแน่ ฯลฯ ข้อสงสัยต่างๆ เหล่านี้และอีกหลายข้อสงสัย ได้รับการอธิบายจากผู้เขียนทั้งสองคนด้วยหลักการและทฤษฎีทาง

จิตวิทยาทั้งเก่าและใหม่ บางทฤษฎีนั้นยังไม่ได้มีการกล่าวถึงในบ้านเรา เช่น Lost Aversion, Broaden and Build Theory เป็นต้น

เราสองคนเป็นนักสังเกตพฤติกรรมมนุษย์ในสังคม แล้วเราพยายามที่จะหาทางอธิบายพฤติกรรมเหล่านั้นด้วยหลักการและทฤษฎีทางจิตวิทยา เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมเหล่านั้น เมื่อเราคิดว่า หลักการหรือทฤษฎีอะไรใช้อธิบายพฤติกรรมที่เราสังเกตได้แล้ว เราจะลองขยายไปอธิบายพฤติกรรมอื่นต่อไป จนกระทั่งเรามั่นใจในหลักการและทฤษฎีทางจิตวิทยานั้นๆ ที่นำมาใช้ เราจึงจะนำมาเสนอให้ท่านผู้อ่านได้พิจารณาบ้าง

การที่เรามีโอกาสได้ร่วมกันสอนวิชาการทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ในโครงการปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำให้เราต้องพูดคุย ปรีกษาหรือ แลกเปลี่ยนความรู้ และอภิปรายร่วมกันเพื่อเตรียมการสอน ทำให้เรามีความเข้าใจลุ่มลึกตกผลึกมากยิ่งขึ้นในการศึกษาพฤติกรรมของคน เมื่อมาถึงตอนนั้นแล้ว เราอยากขยายวงความสนใจศึกษาพฤติกรรมของคนออกไปสู่คนอื่นๆ ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น จึงเป็นที่มาของหนังสือในมือของท่านผู้อ่านขณะนี้

ด้วยเป้าหมายที่จะขยายวงความสนใจศึกษาพฤติกรรมของคนให้กว้างขวาง เราจึงมิได้เขียนอย่างงานวิชาการ เพราะต้องการให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจแล้วลองนำไปปฏิบัติเองมากกว่า ดังนั้น แม้ว่าท่านจะไม่ได้ศึกษามาทางจิตวิทยา ก็สามารถอ่านและทำความเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่เสนอได้อย่างสบาย

เช่นเดียวกับหนังสือเล่มก่อนหน้าของเราทั้งสอง ที่ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แจ้งแก่เราว่ามีผู้สนใจมากพอสมควร นอกจากนั้น ในบรรดาท่านผู้สนใจเหล่านี้ ยังมีผู้ใหญ่ที่มีตำแหน่งบริหารสูงๆ บางท่านได้กรุณาโทรศัพท์มาหาผู้เขียน เพื่อแสดงความชื่นชมว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานของท่านด้วย จึงเป็นกำลังใจชั้นดีให้เราพยายามเขียนความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์เผยแพร่ออกไปสู่สังคมในวงกว้างต่อไปอีก

ในระหว่างการเขียน เราทั้งสองได้ตั้งใจและตรวจสอบกันและกันตลอดเวลา ว่าเราต้องการเขียนให้ผู้ที่ไม่ได้มีพื้นฐานทางการเรียนวิชาจิตวิทยาอ่านได้อย่างสบายด้วย ดังนั้น เราจึงเขียนด้วยสไตล์สบายๆ เน้นการนำเสนอไปใช้จริง ไม่เน้นวิชาการ แต่ยืนอยู่บนหลักฐานทางวิชาการที่ถูกต้อง ขอเพียงท่านสนใจพฤติกรรมมนุษย์เท่านั้น ท่านก็สามารถอ่านได้อย่างสนุกสนาน และที่สำคัญ เนื้อหาแต่ละเรื่องจะจุดประกายความคิดให้ท่านได้อย่างแน่นอน

เราทั้งสองขอขอบคุณท่านผู้ที่สนใจอ่านงานของเรา ถือว่าเป็นเกียรติที่ท่านได้มอบให้กับเราทั้งสองครับ

ขอขอบคุณ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนทั้งการพิมพ์และการจัดจำหน่าย ทำให้ผู้เขียนทั้งสองสามารถทำงานเขียนความคิดออกมาได้เรื่อยๆ

ผู้เขียนคนแรก (สิทธิโชค วรรณสันติกุล) ขอขอบคุณภรรยาและลูกสาวทั้งสองคนที่เป็นกำลังใจให้ ด้วยการอ่านต้นฉบับ วิพากษ์วิจารณ์ และเสนอแนะบางประเด็นด้วย

ส่วนผู้เขียนคนที่สอง (นพ. สุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์) ขอขอบคุณภรรยาผู้คอยให้ความช่วยเหลืออย่างตั้งใจยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านเทคโนโลยีและการทดลองเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในชีวิตจริงบางด้าน

ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า *ครอบครัวที่มีความสุข ส่งผลดีต่อการทำงานแน่นอน*

รศ. ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล

นพ. สุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์

สารบัญ

เชาวันสุนทรียะ : การมองเห็นเพชรในตม.....	9
ทฤษฎีขยายแล้วสร้าง : ใช้แล้วช่วยทำให้คนเราเจริญงอกงาม.....	21
จากความฉลาดทางอารมณ์สู่ความฉลาดทางสังคม.....	31
: ข้อเสนอใหม่ของผู้บริหาร	
โปรดระวังปรากฏการณ์การที่กหักเอาเองของคุณ.....	47
การป้องกันอัคคี : ไม่ได้ตั้งใจตนก็วนกันไป.....	55
เพราะอะไรจึงต้องบอกว่า ของของใคร ใครก็ต้องหวง.....	71
คณะกรรมการทำงานตัดสินใจดีจริงหรือไม่.....	87
ความสุขในชีวิตและการทำงานของคนเราอยู่ที่ไหนกันแน่.....	95



การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ : เทคนิคการเข้าใจคนอื่นอีกแบบหนึ่ง.....	117
ผู้นำที่มีบารมีเป็นพรสวรรค์หรือพรแสวง.....	139
มาเปลี่ยนแปลงตัวเองใหม่ด้วยนิสัยดีๆ กันดีกว่า.....	145
ยิ่งห้ามเหมือนยิ่งยุ.....	151
ดีเพราะฉัน พังเพราะเธอ.....	161
คนเรารู้อะไรกันทำงานโดยใช้หลักการต่างตอบแทน.....	173
การรับรู้การกระทำดีของคนอื่น แล้วบอกเขา ก็เป็นการทำบุญ.....	185
ถึงเวลาที่คนไทยต้องใช้บริการของสุนทรีย์แสวงหาแล้ว.....	193
หมดอะไรก็หมดไป แต่อย่าหมดกำลังใจในชะตาชีวิต.....	201
อะไรที่มีน้อยย่อมมีค่ามาก.....	217



เชาวันสนุกริยะ : การมองเห็นเพชรในตม



ในฐานะนักจิตวิทยาเล็กๆ คนหนึ่ง บางทีผมก็รู้สึกอยากบ่นเหมือนกันว่า ทำไมคนเราชอบตามแห่กันเสียจริง ตอนที่เรามี IQ (Intelligence Quotient) มันก็อยู่ของมันโดดเดี่ยวมานานหลายสิบปี แต่พอมี EQ (Emotional Quotient) เกิดขึ้นมาเมื่อไม่นานมานี้ พลันก็ตามมาติดๆ กันอย่างกระชั้นชิดด้วย AQ (Adversity Quotient), MQ (Moral Quotient) และ SQ (Spiritual Quotient) บางคนถึงกับล้อเลียนว่าต่อไปอาจจะต้องมีไปจนถึง ZQ

แต่คิดอีกทีก็ดีเหมือนกันนะครับ เพราะว่าการยึดโยงอยู่กับ IQ เพียงด้านเดียวนั้นอาจจะมีผลทำให้คนเราเสียอนาคตไปหลายคนเหมือนกัน

เนื่องจาก IQ นั้นได้กลายเป็นตราประทับให้กับคนว่าฉลาดหรือโง่ไปเสียแล้ว ทั้งที่มันวัดอยู่บนข้อสมมติแคบๆ ไม่กี่ด้าน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความสามารถทางคณิตศาสตร์ การใช้ภาษา การใช้เหตุผล การมองเห็นความสัมพันธ์ของรูปทรงเรขาคณิตเท่านั้น

พวกที่ไม่เก่งบนข้อสมมติแคบๆ สามสี่ด้านเหล่านี้เลยกลายเป็นคนที่โดนตราประทับไปเลยว่าจะไม่เอาไหน ทั้งที่เขาอาจจะเก่งหรือเป็นอัจฉริยะในเชิงดนตรี กีฬา หรือศิลปะ เพียงแต่ในระบบการศึกษาซึ่งมีความเชื่อในการวัดสติปัญญาแบบนี้เท่านั้นที่ไปหาว่าเขาไม่เอาไหน

พออยู่ในระบบการศึกษาแล้วได้ตราประทับว่าไม่เก่ง คนเราจึงไม่อยากพัฒนาตัวเองทางการเรียนต่อไป หลายคนหลบไปเข้าโรงเรียนอาชีวะ หรือออกจากโรงเรียนไป เพราะไม่รู้จะอยู่ในโรงเรียนเพื่ออะไรต่อไป ลู้ออกไปทำมาหากินดีกว่า

แล้วคนอย่าง โมสาร์ท, จอห์น เลนนอน, ไมเคิล แจ็กสัน, โรเจอร์ เฟเดอเรอร์, ไทเกอร์ วูดส์, เฮยาหมิง, เปเล่, ซินาติน ซิดาน, ปีกัสโซ่ และอีกมากมาย พวกเขาไม่ใช่อัจฉริยะหรือโง่ นะ หลายคนในกลุ่มที่ผมเอ่ยชื่อนี้เป็นพวกไม่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนทั้งนั้น

ในความเห็นของผม พวกเขาเหล่านี้คืออัจฉริยะในด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ เพียงแต่พวกเขาไม่เก่งตามข้อสมมติแคบๆ อันเป็นที่มาของข้อสอบวัดสติปัญญาที่ใช้กันอยู่ในขณะนี้ ซึ่งไม่ได้วัดความสามารถทางดนตรี กีฬา ศิลปะ เพราะว่าความสามารถเหล่านี้ไม่ได้อยู่บนข้อสมมุติดังกล่าว

ในช่วงชีวิตที่ผ่านมายาวนานหลายสิบปีของผมนั้น ผมได้เห็นคนเก่งและสติปัญญาสูงหลายคนมีผลการเรียนยอดเยี่ยมแต่เอาตัวไม่รอด บางคนเป็นโรคพิษสุราเรื้อรัง บางคนเป็นฆาตกร หลายคนเป็นเพียงพนักงานหรือข้าราชการธรรมดาที่ไม่ได้มีความสำเร็จยิ่งใหญ่แปลกออกไปจากผู้ซึ่งมีสติปัญญากลางๆ ที่มีผลการเรียนธรรมดาตอนเป็นเด็กๆ

ในทางกลับกัน ผมกลับเห็นเพื่อนๆ หลายคนที่ไม่ได้เรียนมหาวิทยาลัย และที่เรียนจบมัธยมศึกษาอยู่ในระดับกลางๆ กลับประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ มีครอบครัวที่ดี มีความสุขกับครอบครัว และได้รับการยอมรับในสังคมเป็นอย่างดีพอสมควร

คนที่เอาแต่เรียนอย่างเดียว ไม่เอื้อเฟื้อใคร เห็นแก่ตัว พอจบออกไปทำงานแล้วมักจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน เพราะเหตุว่าขาดทักษะทางสังคม อย่างที่สมัยนี้เขาเรียกว่า **ขาดเชาว์ทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)** หรือ **EQ ต่ำ** นักวิชาการบางคนศึกษาเรื่องนี้ถึงกับพูดว่า *IQ gives you a job, EQ gets you a promotion* - IQ ทำให้คุณมีงานทำ แต่ EQ ทำให้คุณได้เลื่อนตำแหน่ง

เนื่องจากเชาว์ทางอารมณ์นั้นหมายถึง ความสามารถในการรู้จักจัดการกับอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นอย่างเหมาะสม ทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลรอบตัวเป็นไปด้วยดี ส่งผลให้การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเป็นไปอย่างราบรื่นมีผลดี

ระยะหลังมานี้จึงมีนักจิตวิทยาค้นคว้าเรื่องสติปัญญาด้านอื่นๆ เพิ่มเติมกันมากขึ้น จึงดูเหมือนกับว่ามี Q หลาย ตัว Q นี้มาจากคำว่า *Quotient* แปลว่า ผลลัพธ์จากการหาร ทั้งนี้เพราะสูตรสำหรับการวัดสติปัญญาของเดิมได้มาจาก Stanford Binet Test คือ เอาอายุสมอง (จากการสอบข้อสอบวัดสติปัญญา) หารด้วยอายุจริงตามปฏิทิน คุณด้วย 100

แต่ AQ, EQ, MQ, SQ ทั้งหลายที่เผยแพร่กันภายหลังนี้ เพียงแต่ใช้ตัว Q ให้ดูลงเท่านั้นเอง ไม่ได้มีการคำนวณแบบ Stanford Binet Test

เนื้อหาในบทนี้กำลังจะตามแห่ด้วยเหมือนกันคือ กำลังจะเสนอ มโนทัศน์เกี่ยวกับเชาว์อีกแบบหนึ่งชื่อว่า **เชาว์สุนทรีย์ (Appreciative Intelligence)** ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลในการมองหาสิ่งดีๆ แล้วสามารถนำไปพัฒนาให้มีคุณค่าในอนาคต คล้ายกับว่า สามารถมองเห็นต้นไม้ใหญ่ที่ซ่อนอยู่ในเมล็ดของมัน (*seeing the mighty oak from the acorn*)

หลายปีมาแล้ว ผมเคยได้ชมรูปปั้นเดวิดอันมีชื่อเสียงในพิพิธภัณฑ์
อคาเดเมีย ที่อิตาลี และได้อ่านประวัติศาสตร์การแกะสลักรูปปั้นเดวิด จำได้
ว่า มิเกลอันเจโล ศิลปินผู้แกะสลักรูปปั้นนี้ เมื่อครั้งถูกตามตัวจากเจ้าครอง
นครเมดิชี ให้มาสลักหินอ่อนก้อนหนึ่งที่เจ้าครองนครได้มา มิเกลอันเจโล
ได้กล่าวว่า “ข้าพเจ้าเห็นรูปของเดวิดอยู่ในก้อนหินอ่อนแล้วทันทีที่เห็นหิน
ก้อนนั้น งานของข้าพเจ้าคือ เพียงแต่แกะเอาส่วนที่ไม่ใช่เดวิดออกไปเท่านั้นเอง”

นี่ก็เป็นตัวอย่างของ Seeing the mighty oak from the acorn

เรื่องแบบนี้เป็นเรื่องการมองโลกของศิลปิน แต่สำหรับคนที่มืออาชีพ
อย่างอื่นก็น่าจะมีการมองโลกในทำนองเดียวกันได้ เพียงแต่แตกต่างกัน
ออกไปตามเนื้อหาของวิชาชีพของตน แต่ว่าก่อนที่จะวิเคราะห์วิจารณ์กันต่อ
ไป ผมขอเล่าตัวอย่างอีกสักตัวอย่างหนึ่ง

มีเรื่องเล่าสนุกๆ ในวงเสวนากาแฟเรื่องหนึ่งบอกว่า บริษัท
ขายรองเท้าของฝรั่งเศสแห่งหนึ่งเกิดความคิดบรรเจิดในการขยายกิจการ
ไปยังประเทศทางแถบทวีปแอฟริกา จึงส่งพนักงานฝ่ายการตลาดไป
สำรวจความเป็นไปได้ ปรากฏว่าเขาได้รายงานกลับมาอย่างสิ้นหวัง
ว่า อย่าคิดอะไรต่อไปอีกเลย เพราะเขามาอยู่ที่นี้ได้หลายวันแล้วยัง
ไม่เคยเห็นใครสวมรองเท้าเลย ตลาดที่นี่ไร้อนาคตแน่นอน โปรดให้
เขากลับไปด่วน

บริษัทยังคงต้องการตรวจสอบความเห็นนั้นอีกสักครั้ง จึงส่ง
พนักงานการตลาดคนใหม่ไปอีกคนหนึ่ง ผู้ซึ่งรายงานกลับไปยัง
ต้นตื้นสุดๆ ว่า โปรดรับมาลงทุนขยายกิจการในประเทศนี้โดยด่วน
มีอนาคตสดใสเหลือเกิน เพราะตั้งแต่มาประเทศนี้หลายวัน ผมยัง
ไม่เคยเห็นใครสวมรองเท้าเลยแม้แต่คนเดียว ตลาดนี้กำลังซื้อ
เหลือเฟือเหลือทีเดียวน

เรื่องเล่านี้ก็เป็นมุมมองโลกในเนื้อหาของนักการตลาด แต่ไม่ว่าใครก็ตามที่อยู่ในบริบทที่แตกต่างกันออกไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ ถ้าสามารถมองโลกในเชิงของ Seeing the mighty oak from the acorn ย่อมเป็นผู้ที่มีเชาวน์สุนทรีย์

ผมได้ทราบมาจากผู้บริหารระดับสูงหลายคนในกิจการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ว่า ทุกเดือนท่านประธานเครือเจริญโภคภัณฑ์จะจัดให้ผู้บริหารหนุ่มสาวที่มีแววดี นำเสนอความคิดที่พวกเขาเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการทำงานของบริษัทต่อหน้าที่ประชุม ซึ่งมีท่านเป็นประธาน

ผมว่านี่ก็เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ท่านประธานเครือเจริญโภคภัณฑ์กำลังใช้ในการมองหาต้นไม้อายุในเมล็ดของมัน ในเชิงของการทำธุรกิจ

❁ แนวคิดเชิงวิชาการของเชาวน์สุนทรีย์:

ที่ผมเขียนมาทั้งหมดนี้ ได้ความคิดมาจากการอ่านหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ *Appreciative Intelligence : Seeing the Mighty Oak from the Acorn* เขียนโดยอาจารย์มหาวิทยาลัยจอร์จเมสันคือ โทโจ แทตเชนเคอรี (Tojo Thatchenkery) และ คาร์อล แมตซ์เกอร์ (Carol Matzker) ทั้งสองคนนี้เป็นลูกศิษย์ของ เดวิด คูเปอร์เดอร์ (David Cooperrider) เจ้าพ่อแห่ง Appreciative Inquiry (AI) ของมหาวิทยาลัยเคสเวสต์เทิร์นรีเซิร์ฟ

โทโจ แทตเชนเคอรี และ คาร์อล แมตซ์เกอร์ ได้อธิบายว่า ความสามารถในการมองหาสุนทรีย์คือการมองเห็นจุดแข็งของผู้คน และหาวิธีการนำไปพัฒนาให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น ความสามารถในการมองหาสุนทรีย์นี้จึงมี 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. Framing and Reframing – ความสามารถในการรับรู้ การมองโลกรอบตัวในแนวทางที่แตกต่างออกไปจากคนอื่น ๆ ที่มองโดยทั่วไป คือสามารถเห็นประเด็นหรือภาพที่คนอื่นอาจจะไม่ได้สนใจมอง

ตามหลักของ Figure and Ground เป็นที่รู้จักกันอยู่แล้วว่า การรับรู้ของคนเรานั้นถูกกำหนดด้วยค่าที่เราให้ความสำคัญหรือ **ภาพ (Figure)** สิ่งใดที่เราให้ความสำคัญ เรามักจะรับรู้สิ่งนั้นได้เร็วกว่า เข้าใจ และยึดติดกับมันได้มากกว่า และนานกว่าสิ่งที่เราให้ความสำคัญหรือไม่สำคัญ เรียกว่า **พื้น (Ground)** สำหรับเรา บางครั้งพื้นที่ที่เราให้ความสำคัญนั้นเราไม่รับรู้เสียด้วยซ้ำไป ทั้งที่มันอาจจะปรากฏให้เราได้เห็น แต่เราก็ไม่รับรู้สิ่งที่เราเห็นว่าไม่สำคัญ

ตัวอย่างเช่น เมื่อเราฟังการสอนของอาจารย์นั้น เสียงของอาจารย์ในห้องเป็นภาพ แต่เสียงอื่นๆ เช่น เสียงคุยกันของเพื่อนที่นั่งข้างๆ เสียงรถยนต์วิ่งตามถนน เสียงรองเท้ากระทบพื้น ฯลฯ เสียงเหล่านี้ดังก็จริง แต่เป็นพื้นซึ่งเราไม่ได้รับรู้เข้าไปในตัว เราจึงได้ยินแต่เสียงบรรยายบทเรียนของอาจารย์ ดังนั้น การเห็นคนไม่สวมรองเท้าสำหรับพนักงานฝ่ายการตลาดทั้งสองคน เป็นภาพซึ่งมีความเด่นชัดสำหรับคนทั้งสอง คนที่หนึ่งมองไม่เห็นโอกาส แต่คนที่สองมองเห็นเป็นโอกาส เพราะว่าทั้งสองคนมีความแตกต่างกันในคุณลักษณะอันเป็นองค์ประกอบที่สอง

2. Appreciating the Positive ความหมายของคำว่า Appreciation นั้นมีหลายประการ บางทีอาจจะหมายถึงความรู้สึกขอบคุณ หรือซาบซึ้งกับสิ่งที่เขาทำให้เรา แต่ โทโจ เทตเซนเคอร์ และ คาร์อล แมตซ์เกอร์ ให้ความหมายว่า คือกระบวนการเลือกสรร (Selection) และการประเมินค่า (Judgment) สิ่งใดก็ตามในเชิงบวกและมีคุณค่า

ตัวอย่างที่ผู้เขียนหนังสือทั้งสองคนยกมาเปรียบเทียบนั้นเข้าใจง่ายครับ เขาบอกว่า สมมติว่าภาพเขียนของคุณได้รับเกียรติให้ไปแสดงในพิพิธภัณฑ์ คนที่ไปชมภาพเขียนนี้ย่อมรู้สึกว่างานนี้ดี และเขาต้องมองหา (Select and

Judge) ว่ามันดีอย่างไร ทำไมจึงได้รับเกียรติให้มาแสดงที่นี่ หมายความว่า ผู้ชมสนใจมองหาแต่ด้านดีของภาพเพื่อทำความเข้าใจความคิดของผู้วาด

แต่ถ้าฉันเอาภาพวาดเดียวกันนี้ไปแสดงที่ตลาดภาพเขียนแบบ Flea Market ผู้ชมภาพเขียนไม่เชื่อใจผู้วาดว่าจะลอกเลียนแบบใครมาหรือเปล่า เขาต้องมองหาแต่จุดที่จะบอกได้ว่าไม่สมบูรณ์แบบ เพราะเขาจะได้ภาพในราคาที่ถูกลงไป ถ้าเขามองหาและพิสูจน์ความไม่สมบูรณ์แบบนั้นได้

ผลจากการรับรู้ภาพเดียวกันของคนทั้งสองคนนี้ย่อมแตกต่างกัน แตกต่างกันไปเพราะการให้คุณค่าความสำคัญตั้งแต่ต้นนั้นได้กำหนดแนวทางการเลือก และการตัดสินประเมินค่าในการรับรู้เอาไว้แต่ต้นแล้ว

ดังที่เราู้กันอยู่ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการเริ่มต้นของการแสดงพฤติกรรม ถ้าเราเริ่มรับรู้และมองเห็นส่วนดีของสิ่งใดก็ตาม เราจะแสดงพฤติกรรมด้านพึงประสงค์ต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าเราเริ่มต้นด้วยการรับรู้ส่วนไม่ดีของสิ่งใด เราจะแสดงพฤติกรรมด้านที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้นไปด้วย

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็เป็นเช่นเดียวกัน ถ้าผู้บริหารมีมุมมองเหมือนกับผู้ชมภาพเขียนในพิพิธภัณฑ์ เขาก็จะมีแนวโน้มมองหาจุดแข็งและจุดดีของพนักงานในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเริ่มที่กระบวนการเลือกเหมือนกัน แล้วจึงจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เขาเหล่านั้น ดังที่ประธานเครือเจริญโภคภัณฑ์กำลังทำกับพนักงานระดับบริหารหนุ่มสาวทุกเดือน ทำให้พนักงานเหล่านี้รู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง พยายามมากขึ้นที่จะพัฒนาตัวเอง ทำประโยชน์ให้กับบริษัท และประเทศชาติต่อไป

ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารองค์กรทำตัวเหมือนผู้ชมภาพเขียนในตลาด Flea Market เขาย่อมมองหาแต่จุดอ่อนด้อยของพนักงาน (เราจะเห็นตัวอย่างผู้บริหารแบบนี้เสมอตามบริษัทต่างๆ) เพื่อจะได้ตำหนิหรือแสดงให้พนักงานเห็นว่ามีความเหนือกว่าและเก่งกว่า ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตัวเองด้อย มีความสามารถน้อย ไม่กล้าที่จะคิดอะไรต่อไปอีก

3. Seeing the Future Unfolds from the Present – การมอง

เห็นอนาคตที่คลี่คลายออกไปจากปัจจุบัน เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของเชาเร่สนุทรียะ เพราะว่าเพียงแต่มีมุมมองไม่เหมือนใคร ด้วยการเลือกมองหาแต่จุดแข็งนั้นยังไม่สามารถก่อให้เกิดอะไรขึ้นมาได้ ถ้าหากว่าไม่มีความสามารถที่จะเห็นช่องทาง แนวทาง และขั้นตอนที่จะนำเอาจุดแข็งที่เห็นนั้นมาใช้เพื่อให้บรรลุความปรารถนาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์

ผมมีประสบการณ์ตอนที่ทำหน้าที่บริหารคณะศิลปศาสตร์ครั้งหนึ่งที่น่าจะอธิบายความในประเด็นนี้ให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายขึ้น

วันหนึ่งผมพบกับเด็กสาวทำทางเยียบขีมิ้นคนหนึ่งหน้าห้องทำงาน เธอบอกกับผมว่า อยากจะมาหาข้อมูลดูว่ามีตำแหน่งอาจารย์สอนภาษาสเปนบ้างหรือไม่ ผมเองนึกสนใจเธอ เพราะว่าเรามีแผนที่จะเปิดโครงการสอนวิชาภาษาสเปนอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่มีตำแหน่งว่างบรรจุ แต่เมื่อได้คุยกับเธอนานเข้า ผมเริ่มทวีความปรารถนาที่จะได้ตัวเธอมาบรรจุเป็นอาจารย์เพื่อร่างหลักสูตรและเปิดภาควิชาภาษาสเปนมากขึ้นทุกที

เธอจบคณะอักษรศาสตร์ด้วยคะแนนเกียรตินิยมอันดับหนึ่งก็มาทั้งมากอยู่แล้ว แต่เธอยังเป็นนักเรียนทุนอานันท์มหิตล มีประสบการณ์ตรงในประเทศที่ใช้ภาษาสเปนหลายประเทศเป็นเวลานานๆ แต่สิ่งที่ผมประทับใจมากที่สุดในวันที่พบกันวันนั้นคือ ผมแอบสังเกตว่า เธอมีท่าทางน่าจะเป็นคนเอาจริงเอาจังกับสิ่งที่เธอหมายมั่นปั้นมือแบบทุ่มเทอุทิศตัว ผมคิดว่าได้พบอาจารย์ที่สามารถสร้างภาควิชาและหลักสูตรเกี่ยวกับภาษาสเปนในอนาคตของคณะได้แล้ว เธอชื่ออาจารย์นุชชิตา ราชิวิสุทธิ

ผมตัดสินใจเอาเรื่องของเธอและวิสัยทัศน์การเปิดภาษาสเปนไปเรียนปรึกษาท่านอธิการบดี ศาสตราจารย์สุรพล นิติไกรพจน์ ซึ่งได้ผลสำเร็จเกินคาดหมาย เพราะเพียงแต่คุยเรื่องนี้กับท่านแค่สองสามนาที ท่านก็เมตตา

ออกปากให้อัตราจากส่วนกลางมารับบรรจุอาจารย์นุชธิดาทันที และเราก็โชคดีที่อาจารย์นุชธิดายินดีที่จะมาร่วมงานกับเรา

ครั้นเมื่อมาทำงานเป็นอาจารย์ในคณะศิลปศาสตร์แล้ว อาจารย์นุชธิดาใช้ความสามารถหลายด้านในการสร้างหลักสูตรวิชาภาษาสเปน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนอกเหนือจากสติปัญญาดีเลิศของเธอ เธอร่วมมือกับผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิสร หัวหน้าภาควิชาประวัติศาสตร์ ซึ่งเธอต้องไปสังกัดภาคนั้นชั่วคราว สร้างหลักสูตรวิชาโทสเปนศึกษาจนประสบความสำเร็จ มีนักศึกษาเข้ามาลงทะเบียนจำนวนมาก เธอได้แสวงหาและชักชวนอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเรื่องสเปนทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยมาร่วมงานอีกหลายคน มีผลให้อีกไม่กี่ปีข้างหน้าคงจะเปิดเป็นวิชาเอกได้ ถึงเวลานั้นคงจะมีภาควิชาเกี่ยวกับภาษาสเปนในคณะศิลปศาสตร์อย่างแน่นอน

ท่ามกลางอุปสรรคหลากหลาย เธอสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่เธอได้ตั้งเอาไว้ได้อย่างได้ผล เธอกล่าวกับผมว่า การบรรลุเป้าหมายอาจจะช้าไปบ้าง แต่ในความคิดของผมเห็นว่า เธอได้ทุ่มเททำงานอย่างหนัก ทั้งงานสอนและงานสร้างสรรค์ที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น คือหลักสูตรสเปนศึกษาใช้แนวคิดใหม่ในการสอนภาษาโดยผูกกับเรื่องวัฒนธรรม

เรื่องที่เล่ามานี้อาจจะกล่าวได้ว่า อาจารย์นุชธิดามองเห็นอนาคตในการเรียนการสอนวิชาสเปนศึกษา คลี่คลายจากปัจจุบันเป็นขั้นตอน (seeing the future unfolds from the present) ว่าจะต้องเรียนอย่างเป็นบูรณาการกับวัฒนธรรมสเปน ไม่ใช่เรียนภาษาสเปนอย่างโดดเดี่ยว

สำหรับผมนั้นมีความมั่นใจในตัวอาจารย์นุชธิดา และมองเห็นอนาคตอันเป็นความสำเร็จของเธอ ตั้งแต่ขณะที่กำลังอยู่ในกระบวนการรับอาจารย์นุชธิดาเข้ามาเป็นอาจารย์ของคณะศิลปศาสตร์เช่นกัน

❁ แนวทางในการนำไปใช้ในชีวิตจริง

ถ้าใครเห็นว่าเรื่องชาวน์สุนทรีะนั้นไม่น่าไปใช้กับตัวเอง ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด จะเป็นพ่อแม่ จะเป็นผู้บริหาร จะเป็นใครก็ได้ที่จะต้องเป็นผู้นำ ผมมีคำแนะนำที่จะเสนอให้พิจารณาอยู่เหมือนกัน ดังต่อไปนี้ครับ

1. ที่แน่นอนที่สุดคือ คงต้องเริ่มจากความตั้งใจที่จะฝึกอย่างจริงจัง ถ้าเพียงแค่อคิดจะทำ แต่ไม่ได้ทำ คงไม่ไปถึงไหน
2. ฝึกการมองโลกในแบบที่ไม่เคยมองมาก่อน ตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยเห็นหรือเคยทำเป็นประจำว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างอื่น จะเกิดอะไรขึ้นตามมา
3. ต้องมีความเชื่อเรื่องพรหมวิหาร 4 ก่อนคือ ต้องหัดเป็นคนมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ตามคำสอนในทางพุทธศาสนาของเรานี้แหละ กล่าวให้ง่าย เมตตาเขาคือ รักเขา หวังดีต่อเขา กรุณาคือ ช่วยแก้ไขความทุกข์ยากของเขา มุทิตาคือ ยินดีเมื่อเขาได้ดี ทั้งสามอย่างนี้เป็นเรื่องของอารมณ์และความรู้สึก และอุเบกขาคือ การใช้ปัญญาทำความเข้าใจว่า อะไรถูก อะไรผิด เมื่อเขากระทำแล้วต้องรับผลกรรมตามควร
4. หาสมุดบันทึกมาเขียนจุดเด่นและจุดแข็งของผู้คนอย่างน้อยวันละคน คนละอย่าง
5. หาช่องทางส่งข่าวสารข้อมูลแสดงความชื่นชมกับผู้อื่นที่คุณเห็นว่า เขาทำอะไรๆ ได้ดีที่เข้าใกล้ความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ว่าสิ่งที่ดีนั้นจะเกี่ยวกับคุณหรือไม่ก็ตาม ยิ่งไม่เกี่ยวกับคุณได้ยิ่งดีใหญ่ จะส่งเป็นกาแฟ ไวน์ การ์ด ขนมอร่อยๆ ฯลฯ ก็ได้ทั้งนั้น เพราะเป็นเครื่องแสดงให้เขารู้ว่า คุณชื่นชมเขา ภาษาพระคือมุทิตาจิตนั่นเองแหละ พระอาจารย์พุทธทาสภิกขุท่านได้รจนาเป็นกลอนอมตะว่า

เขามีส่วนเลวบ้างข้างหิวเขา
จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่
เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู
ส่วนที่ชั่วอย่าไปรับรู้ของเขาเลย
จะหาคนมีดีโดยส่วนเดียว
อย่ามัวเที่ยวค้นหาสหายเอ๋ย
เหมือนเที่ยวหาหนอนเต่าตายเปล่าเอ๋ย
ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง

6. มองหาระบบการสนับสนุนให้กำลังใจเขา ให้เขาสามารถใช้จุดแข็ง และจุดเด่นเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่เขาปรารถนา ขอยกคำสอนของ พระอาจารย์บุญชู อนุวัทนา แห่งวัดอโศการาม จังหวัดสมุทรปราการ ท่านว่า **การทำลายน้ำใจคนเป็นบาปเหลือหลาย การให้กำลังใจคน เป็นกุศลมหาศาล**

ฝึกหัดทำไปเรื่อยๆ กุศลจะเกิดกับตัวเอง ตัวคุณจะกลายเป็นผู้ที่คนอื่น รอบตัวรัก นับถือ ชื่นชม ขอขอบคุณที่คุณช่วยเหลือเขาให้บรรลุเป้าหมายของตน อยากที่จะช่วยทำอะไรให้คุณเป็นการตอบแทน

เจ้าหญิงพบกบตัวใหญ่ 1 ตัว



เจ้าหญิงมองเห็นภาพ
เจ้าชายอยู่ในร่างกบ



โอ้...

ขอให้เจ้าชายเสด็จ
ออกมาเถิดเพคะ

เจ้าหญิงอุ้มกบ
ตัวใหญ่มาก



รศ. ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล



เป็นนักจิตวิทยาสังคมและองค์การในจำนวนน้อยคนที่มีประสบการณ์ในฐานะของผู้บริหารด้วย จึงได้มีโอกาสทดลองนำวิชาการทางจิตวิทยาไปใช้ในสถานการณ์จริงด้วยตัวเอง นอกเหนือจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ซึ่งได้ทำมานานกว่า 20 ปี ด้วยความที่ตกผลึกทั้งในแง่ทฤษฎีและปฏิบัติ จึงเป็นคนหนึ่งที่มีักได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารในหน่วยงานสำคัญต่างๆ ของประเทศทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ

ในทางวิชาการ จบปริญญาเอกจิตวิทยาสังคมและองค์การ จาก Brigham Young University รัฐยูทาห์ สหรัฐอเมริกา เขียนหนังสือเกี่ยวกับจิตวิทยาสังคมและการทำงานหลายเล่ม เช่น *เข้าใจปัญหาชีวิตด้วยแนวคิดจิตวิทยา*, *ทำอะไรให้เขายอม*, *จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์* ฯลฯ ปัจจุบันยังคงเป็นอาจารย์พิเศษสอนประจำที่โครงการปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และโครงการปริญญาเอก จิตวิทยาการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต และเป็นกรรมการพิจารณางานวิชาการด้านจิตวิทยา ให้กับมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่ง



นพ. สุทธิศักดิ์ คณาปรานย์

มีความสนใจทางวิชาการกว้างขวางมาก เมื่อจบแพทยศาสตรบัณฑิต จากคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี ได้ทำหน้าที่แพทย์และเข้ารับการศึกษาระดับเพิ่มเติมอีก 3 ปี ได้วุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญทางสูตินรีเวช ภายหลังได้ลาออกจากราชการไปบริหารโรงพยาบาลเอกชน จึงหาความรู้เพิ่มเติมทางการบริหาร ด้วยการสมัครเข้าเรียนปริญญาโทบริหารธุรกิจ ที่คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พอเรียนจบกลับคิดอยากศึกษาวิชาเศรษฐศาสตร์ให้ลึกซึ้งมากขึ้น จึงสอบเข้าเรียนจนจบปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เช่นกัน ในระหว่างที่ศึกษาวิชาเศรษฐศาสตร์ ก็คิดว่าการบริหารนั้นต้องแก้ปัญหาเรื่องคนเป็นหลัก จึงสมัครเข้าเรียนในโครงการปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จนจบ

ปัจจุบันแม้จะเป็นผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งพร้อมกัน แต่ก็ยังเอาใจใส่ทดลองค้นคว้าวิชาการทางจิตวิทยาเป็นอย่างมาก จึงร่วมกับอาจารย์สิทธิโชคสอนวิชาจิตวิทยาและการบริหารธุรกิจ และวิชาจิตวิทยาการพัฒนาองค์กร ที่โครงการปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมักได้รับเชิญไปให้ความรู้ทางจิตวิทยากับองค์กรต่างๆ อยู่เสมอ

ISBN 978-616-08-0516-7



9 786160 805167

180 บาท