

เข้าใจ ปัญหาชีวิต

(ด้วยแม่คณิตวิทยา)



แค่คลิกเดียว
แล้วจะรู้ว่า
ชีวิตเป็นเรื่องสบายๆ
ที่คุณจะสนุก
และมีความสุขกับมัน
ได้อย่างเต็มที่

รศ. ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกุล
ผอ. สุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์

ขอเรียนท่านผู้สนใจหนังสือเล่มนี้ไว้ก่อนเลยครับว่า เราเขียนหนังสือเล่มนี้สำหรับคนธรรมดาผู้ซึ่งสนใจที่จะทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในสังคมทั่วไปอ่านไม่ว่าจะเป็นสังคมการเมือง สังคมในครอบครัว สังคมในที่ทำงาน ฯลฯ ดังนั้นแม้ว่าจะเป็นเรื่องราวทางวิชาการ แต่เราตั้งใจว่าจะไม่เขียนเป็นวิชาการให้ยากแก่การอ่าน

ที่ใช้สรรพนามว่า เรา เพราะว่าผู้เขียนหนังสือเล่มนี้มีสองคน เราสองคนมีความแตกต่างกันในอาชีพที่เราทำคือ ผู้เขียนคนที่หนึ่งเป็นครูมานานจนเกษียณแล้วแต่ก็ยังคงเป็นครูต่อไป ส่วนผู้เขียนอีกคนหนึ่งนั้นมีอาชีพเป็นแพทย์มานานแม้อย่างไม่เกษียณก็ตาม แต่เราสองคนมีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน และมีความสนใจเหมือนกันคือ การค้นคว้าทดลองนำเอาศาสตร์ทางจิตวิทยาไปใช้ในชีวิตและการทำงานบริหารในอาชีพของเรา

เราจึงมักจะมีเวลาสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างสนุกสนาน เกี่ยวกับการทดลองนำจิตวิทยาไปปฏิบัติจริงในชีวิตของเรา การติดตามความก้าวหน้าของศาสตร์ทางจิตวิทยา การวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีทางจิตวิทยา การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมรอบตัวด้วยหลักการและความรู้ทางจิตวิทยา ฯลฯ

ด้วยความที่เราทั้งสองมีความเชื่อมั่นในการทดลองทำจริง แม้จะไม่ได้มีการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนที่สำคัญ หรือการใช้สถิติศาสตร์มาวิเคราะห์ตามแบบการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ก็ตาม แต่เรามั่นใจว่า ถ้าเราทดลองหลายหนแล้วมันใช้การได้ดีในการแก้ปัญหา เราก็จะใช้มันอีก แม้ว่าจะไม่ได้ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการใดก็ตาม

เนื่องจากเราทั้งสองได้ร่วมมือกันสอนวิชาจิตวิทยาในการบริหารธุรกิจ และจิตวิทยาการพัฒนองค์กร ให้กับนักศึกษาปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

และองค์การมาหลายปี เราจึงนำเอาประสบการณ์การลองทำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักศึกษาด้วย

จนกระทั่งวันหนึ่งเราต่างก็คิดว่า เรามีความเชื่อว่าความรู้ทางจิตวิทยาที่มาจากต่างประเทศนั้นเมื่อใช้กับสังคมไทยแล้วหลายเรื่องได้ข้อสรุปที่ต่างกัน และเรารู้สึกว่าหนังสือประเภทชาว-ทูที่แปลกันมานั้นอ่านไม่สนุก บางสิ่งบางอย่างใช้การไม่ได้ในเมืองไทย เปรียบคล้ายกับว่ามันมีกลิ่นเนยมากไป

เราน่าจะเขียนหนังสือสักเล่มหนึ่งร่วมกันเพื่อนำประเด็นพฤติกรรมของคนในสังคมไทย ที่เราทั้งสองคนได้เคยนำเอาไปทดลองทำในการทำงานอาชีพของเรา หรือบางเรื่องไม่ได้ทดลองทำแต่อธิบายสังคมรอบตัวเราได้

ดังนั้น จึงกลายเป็นความหลากหลายของเนื้อหาในการศึกษาพฤติกรรมบุคคลในที่ทำงานและในครอบครัว

บัดนี้ ผลของการคิดที่จะเขียนหนังสือดังที่กล่าวไว้ได้อยู่ในมือท่านผู้อ่านแล้ว เราหวังว่าท่านคงจะได้ประโยชน์มากพอสมควรจากการอ่านหนังสือเล่มนี้แน่ครับ

เนื้อหาต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในหนังสือนี้ ล้วนแล้วแต่มาจากการร่วมกันเขียน ตั้งแต่การเริ่มวางแผนแต่ละบท เนื้อหา และรูปแบบ อาจจะมีบางเรื่องเท่านั้นที่มาจากประสบการณ์ส่วนตัวของผู้เขียนคนหนึ่ง ซึ่งจะสังเกตได้ง่ายถ้าท่านพบว่าส่วนใดเอ่ยถึงเวลาที่ล่วงมายาวนาน แสดงว่าเป็นประสบการณ์ของผู้เขียนคนหนึ่งแน่นอน

สำหรับผู้เขียนคนแรก ขอขอบคุณภรรยาและลูก ซึ่งได้ช่วยเหลือด้วยการอ่านข้อเขียนและคอยให้คำวิจารณ์ อันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงข้อเขียนต่อมาเป็นอย่างมาก

ส่วนผู้เขียนคนที่สอง ขอขอบคุณภรรยา ซึ่งเป็นผู้ช่วยสำคัญสำหรับการให้กำลังใจในการเขียนและการใช้เครื่องมือไอทีทั้งหลาย

ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกุล
นพ. สุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์

1	ถ้าฉันคาดหวังอย่างไรกับเธอ เธอมักจะเป็นอย่างนั้น จริงมั๊ย?	7
2	เทคนิคทางจิตวิทยา ว่าด้วยการเชิญชวนคนไปร่วมมีอบ	24
3	อัตราในแนวคิดของฝรั่งกับของไทย : เอาแบบไหนดี	35
4	เข้าใจการกระทำของคน ด้วยทฤษฎีพฤติกรรมตามการวางแผน	51
5	การปรับพฤติกรรมคน : เมื่อรางวัลเล็ก ได้ผลดีกว่ารางวัลใหญ่	67
6	การสร้างทัศนคติให้คนเรารู้สึกชอบที่จะได้ทำกิจกรรมดีๆ	79
7	ยุทธศาสตร์ 4 ประการที่จะทำให้ใครๆ ก็ชอบคุณ	103
8	อันสืบแห่งการให้ทั้งในเชิงประสบการณ์และวิชาการ	123
9	สร้างภาพตัวเองให้ไปควบคุม พฤติกรรมคนอื่น : ใครๆ ก็ทำได้ทั้งนั้น	139

- 10 ใครอยากให้พ่อแม่อายุยืน เชิญอ่านแล้วเอาไปทำ 153
- 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :
ทำไมจึงควรจับถูกให้มากกว่าจับผิด 170
- 12 จิตวิทยากับการวิเคราะห์พฤติกรรม :
ทำไมเขาไม่ทำอย่างที่ควรทำ 190
- 13 ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน หรืออยู่ที่คุณเมื่อนามสกุลอะไร 201
- 14 คนเราจะยอมคล้อยตาม ถ้าใช้คนสำคัญรอบข้างตะล่อม 220



SE-ED

ถ้าฉันคาดหวังอย่างไรกับเธอ เธอมักจะเป็นอย่างนั้น จริงมั๊ย?

1

มีเรื่องที่นักจิตวิทยาพยายามศึกษาวิจัยเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมให้คนทั่วไปได้เข้าใจ เรื่องหนึ่งที่น่าสนใจ ได้แก่ เรื่องคำสาปของ **พอมดหมอผีวูดู (voodoo)** ที่นิยมนำมาเล่นกันในหนังผีของฝรั่ง

วูดูเป็นศาสนาที่นับถือกันมากในเฮติ มีส่วนผสมของคริสเตียนแบบโปรเตสแตนต์และคาทอลิก หมอผีหรือนักบวชในศาสนาวูดูมักจะเป็นผู้มีอำนาจสูงมาก ได้มีบันทึกของนักจิตวิทยาที่ไปสังเกตการณ์ว่า นักบวชวูดูกำลังชี้ไปที่ชายคนหนึ่ง ทันใดนั้นเขาก็รีดร้อง ล้มลงบิดตัวที่พื้นอย่างรุนแรง ไม่กี่นาทีต่อมาเขาก็ควบคุมตัวเองไม่ได้ เอาแต่นั่งเฉย ไม่ยอมกิน ไม่ยอมนอน จนกว่าหมอผีจะยกเลิกคำสาป และไม่ช้าเขาก็ตาย

เบื้องต้นนักจิตวิทยาสังคมเห็นว่าเป็นเรื่องเหลวไหล แต่ต่อมากลับบอกว่ามีความเป็นไปได้ แต่ได้อธิบายว่า การที่เหยื่อที่ถูกสาปเชื่อถือศรัทธาในนักบวชมาก เมื่อโดนสาปจึงตกใจมาก หดหู่มาก เขาเชื่ออย่างหมดใจว่า โชตาชีวิตของเขาถูกควบคุมไว้แล้วโดยนักบวชผู้นั้น

นักจิตวิทยาอธิบายว่า ปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์กลัวอย่างสุดๆ แบบนี้มีผลอย่างแรงต่อระบบต่างๆ ในร่างกาย ประกอบกับการไม่ยอมกินไม่ยอมนอน จึงมีผลทำให้ระบบการไหลเวียนของโลหิตล้มเหลว อย่างที่เรียกกันว่า ช็อค ซึ่งเป็นตัวทำลายการทำงานของหัวใจและสมอง บางทีมีความเข้มข้นน้อย ก็อาจจะเพียงแค่เป็นลมไป แต่ถ้าเข้มข้นมากก็อาจจะถึงกับตาย

ในสงครามมักจะมีเรื่องแบบนี้เกิดกับทหารที่เกิดความกลัวมากๆ มีรายงาน ว่าทหารบางคนกลัวถึงขนาดล้มลง และช็อคตายโดยไม่ได้โดนกระสุนของข้าศึกเลย

มีรายงานในเฮติเกี่ยวกับหญิงสาวผู้มีความเชื่ออย่างแรงกล้าว่า เธอและพี่สาวจะตายเพราะคำสาปที่ว่า พี่สาวคนโตจะตายก่อนวันเกิดอายุ 16 ปี พี่สาวคนที่สองจะตายก่อนวันเกิดอายุ 21 ปี และปรากฏว่าเป็นอย่างนั้นจริง ทั้งสองคนประสบอุบัติเหตุตายตรงกับคำสาป แต่สำหรับเธอนั้นถูกสาปให้ตายก่อนวันเกิดอายุ 23 ปี

ก่อนครบรอบวันเกิดอายุ 23 ปี เธอได้พยายามขอความช่วยเหลือจากโรงพยาบาลอย่างลนลานด้วยความกลัว และโรงพยาบาลได้รับเธอเป็นคนไข้ แม้ว่าเมื่อตรวจร่างกายเธอแล้วทุกอย่างเป็นปกติดี อย่างไรก็ตาม สองวันก่อนที่จะถึงวันเกิด เธอก็ตายบนเตียงในโรงพยาบาลนั่นเอง

อาการที่คนเรามีความเชื่ออย่างผิดๆ แล้วทำให้เกิดปรากฏการณ์ตามความเชื่อผิดๆ นั้นจริงตามความเชื่อ มีศัพท์ทางวิชาการจิตวิทยาเรียกว่า **ความสมปรารถนาตามการทำนาย** (self-fulfilling prophecy)

ในเวลาต่อมาได้มีการอธิบายในทางเป็นคุณต่อผู้คนด้วย ไม่ใช่แต่ทางร้ายเสมอไปดังตัวอย่างที่ได้ยกไปในตอนต้น เพื่อความเข้าใจประวัติที่มาของชื่อนี้ ผมขอเล่านิทานประกอบอีกสักเรื่องหนึ่ง



นิทานความน่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว บนสวรรค์อันแสนสุขอันเป็นที่อาศัยของเทวดากรีกทั้งหลาย ยังมีเทวดาหนุ่มน้อยองค์หนึ่ง มีชื่อว่า พิกแมเลียน (Pygmalion) ผู้ซึ่งมีความสามารถในการปั้นรูปได้อย่างวิเศษเหนือเทวดาและมนุษย์ทั้งปวง วันหนึ่ง พิกแมเลียนเกิดแรงบันดาลใจขึ้น พระองค์จึงได้ปั้นรูปเทพธิดาองค์หนึ่งขึ้น รูปปั้นเทพธิดานี้สวยงามมาก มากเสียจนทำให้ พิกแมเลียนอดใจไม่ได้ที่จะรักและหลงใหลอย่างไม่ลืมหูลืมตา ฝ่าแต่พุดคุยปรนนิบัติรูปปั้นนั้นปานประหนึ่งว่ามีชีวิตจริง ๆ

บนสวรรค์ของชาวกรีกนั้น บรรดาเทวดาต่างก็คงไม่มีอะไรทำ จึงได้ซบซิบนิทานพิกแมเลียน จนกระทั่งรู้ไปถึงหูของซุสผู้เป็นใหญ่ในสวรรค์ ทรงเห็นใจในความรักของพิกแมเลียน ท้าวเธอจึงได้เสกรูปปั้นนั้นให้มีชีวิตกลายเป็นเทพธิดาจริง ๆ ทั้งสองเทพจึงได้แต่งงานอยู่กินกันอย่างเป็นสุขนับแต่นั้นเป็นต้นมา

จากนิทานสู่ละครและภาพยนตร์

นิทานเทพปกรณัมของกรีกเรื่องนี้ ได้เป็นแรงบันดาลใจให้ จอร์จ เบอร์นาร์ด ชอว์ นักประพันธ์ผู้ยิ่งใหญ่เขียนบทละครเรื่อง *Pygmalion* ขึ้นมา มีการนำไปแสดงเป็นละครเวที และในที่สุดได้มีผู้นำไปสร้างเป็นภาพยนตร์ยิ่งใหญ่เรื่องหนึ่งในตำนานแห่งวงการภาพยนตร์ขึ้นมาคือเรื่อง *My Fair Lady* (บุษบาภิรมทาง) ดารานำแสดงคือ ออเดรย์ เฮปเบิร์น แสดงเป็น อีไลซ่า ดูลิตเติล เด็กขายดอกไม้มาจากสลัมในลอนดอน ซึ่งพูดภาษาออกนัยของคนชั้นต่ำ จึงถูกศาสตราจารย์ทางภาษาศาสตร์ชื่อ ฮิกกินส์ แสดงโดย เร็กซ์ แฮร์สัน ผู้มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถที่จะฝึกสอนให้อีไลซ่าสามารถพูดภาษาอังกฤษและมีชีวิตความเป็นอยู่ได้

แบบคนในสังคมไฮโซ เช่นเดียวกับการที่ฝึกแผลเรียนปฏิบัติต่อรูปปั้นเหมือนกับว่ามีชีวิต แล้วในที่สุดรูปปั้นก็มีชีวิตขึ้นมาจริงๆ

ในบทละครของซอร์ตอนหนึ่ง อีไลซ่า ดูลิตเติล ตัวเอกของเรื่องได้กล่าวว่า “จริงๆ นะ นอกเหนือไปจากสิ่งต่างๆ ที่คนเราจะหยิบฉวยมาใส่ตนเอง เช่น การแต่งตัว การพูดจา ฯลฯ ความแตกต่างระหว่างเด็กขายดอกไม้กับคุณผู้หญิงสูงส่งไม่ได้อยู่ที่การกระทำของเธอเองหรอก แต่มันอยู่ที่เธอได้รับการปฏิบัติจากคนรอบข้างอย่างไรต่างหาก สำหรับท่านศาสตราจารย์นั้น ฉันคงต้องเป็นเด็กขายดอกไม้เสมอ เพราะว่าท่านปฏิบัติต่อฉันอย่างกับเด็กขายดอกไม้ ไม่ว่าฉันจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม แต่สำหรับคุณนั้น ฉันสามารถทำตัวเป็นสุภาพสตรีในสังคมชั้นสูงได้ ก็เพราะว่าคุณปฏิบัติต่อฉันอย่างนั้นมาตลอดเวลา และฉันคิดว่าจะเป็นอย่างนี้ตลอดไป”

จากการทดลองทางจิตวิทยาและทางด้านอื่น

นักจิตวิทยาเชื่อในประโยคที่อีไลซ่าพูดเอาไว้มากที่สุดทีเดียว เราเชื่อว่า ถ้าคนเรามี **ความคาดหวัง** (expectation) ต่อใครในทางใดก็ตาม ความคาดหวังนั้น จะได้รับการถ่ายทอดออกมาเป็นการปฏิบัติต่อเขา ซึ่งเขาจะเรียนรู้ความคาดหวังของเราจากวิธีการปฏิบัติที่เราทำต่อเขา และเขาจะพยายามที่จะทำพฤติกรรมออกมาให้เป็นไปอย่างที่เราคาดหวังกับเขา คล้ายกับว่าเราเป็นกระจกเงาที่สะท้อนภาพของเขา โดยที่เขาเองก็จะพยายามทำตัวให้เหมือนกับกระจกเงาที่เขาเห็นตนเอง ทั้งนี้ข้อสำคัญคือ เราต้องเป็นเหมือนกระจกเงาที่เที่ยงตรง ซื่อสัตย์ ไม่หลอกเป็นกระจกเงาที่เขาแอบถือและเชื่อมั่นได้

นักจิตวิทยาสังคมเรียกปรากฏการณ์อย่างนี้ว่า **ผลกระทบของความคาดหวัง** (expectancy effect) ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลหนึ่งมีความเชื่อและความคาดหวังเกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น ความเชื่อหรือความคาดหวังนั้นจะมีอิทธิพล

ต่อความคิด พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างกันของพวกเขาไปในทิศทางเดียวกับความเชื่อและความคาดหวังที่มีอยู่ก่อนแล้วนั้น

พูดให้เข้าใจง่ายคือ ความเชื่อและความคาดหวังของเราต่อใครก็ตาม จะทำให้เราแสดงพฤติกรรมต่อเขาตามความเชื่อหรือความคาดหวังนั้น คือถ้าเราคาดหวังหรือเชื่อว่าลูกเราสติปัญญาดี เราก็จะปฏิบัติต่อเขาอย่างที่ทำกับคนฉลาด

อย่างไรก็ตาม ยังมีปรากฏการณ์ที่คล้ายกันเรียกว่า **การสมปรรณแห่งคำทำนายของตน** (self-fulfilling prophecy) เมื่อบุคคลหนึ่งคาดหวังผิดไปจากความจริงต่ออีกบุคคลเป้าหมายหนึ่ง เขาจะแสดงพฤติกรรมต่อบุคคลเป้าหมายตามความคาดหวังที่ไม่ตรงนั้น ในที่สุดบุคคลเป้าหมายจะเป็นไปตามการคาดหวังอย่างผิดๆ ของเขา

หมายความว่า ถ้าเราคาดหวังว่าลูกเราสติปัญญาดี (ความจริงอาจจะแค่สติปัญญาพอใช้) แล้วเราได้ปฏิบัติต่อเขาอย่างคนฉลาดมาก ในที่สุดเขาจะเป็นคนฉลาดมากขึ้นกว่าเดิม จากเดิมที่มีระดับสติปัญญาพอใช้

ข้อยืนยันความเชื่อดังกล่าวของนักจิตวิทยา เริ่มต้นมาจากการทดลองทางจิตวิทยาของโรเซนทอลและเจคอบสัน เมื่อปี พ.ศ. 2511 ในเรื่อง “ผลกระทบพิกเมเลียนในห้องเรียน”

นักจิตวิทยาทั้งสองได้เรียกผลกระทบจากความคาดหวังไม่ตรงต่อความจริงว่า ผลกระทบพิกเมเลียน (pygmalion effect) คงเพื่อสื่อความหมายว่าการคาดหวังอย่างไม่ตรงความจริงเหมือนกับพิกเมเลียนคาดหวังว่ารูปปั้นนั้นมีชีวิต ในที่สุดก็จะเป็นไปตามความคาดหวังที่ไม่จริงนั้น คือรูปปั้นกลายเป็นเทพธิดาที่มีชีวิตจริงๆ

ต่อมาได้มีการขยายการทดลองไปสู่การทหาร การแพทย์ ธุรกิจ ซึ่งผลการทดลองในหลายวงการได้ทำให้เกิดความมั่นใจในระดับหนึ่งว่า มีความเชื่อถือได้ว่า

ผลกระทบความสมปรารถนาของการทำนายของตนนี้ มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังที่ไม่ตรงนั้นให้กลายเป็นความจริงขึ้นมาได้ตามความปรารถนาแห่งตนนั้น

สำหรับการทดลองครั้งแรกเกิดขึ้นเมื่อประมาณ 30 กว่าปีมาแล้ว โดยนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดสองคนชื่อ โรเซนทอลกับเจคอบสัน ได้นำข้อสอบวัดเชาวน์ปัญญาเข้าไปสอบเด็กในโรงเรียนประถมแห่งหนึ่ง ครั้นเสร็จการสอบแล้วก่อนจะกลับ เขาได้บอกกับครูประจำชั้นว่า มีเด็กอยู่จำนวนหนึ่งที่ กำลังมีสติปัญญาเบ่งบานเหนือคนอื่น (sputters) และเขาได้แจ้งชื่อเด็กจำนวนนั้นให้ครูทราบด้วย (รายชื่อที่แจ้งนี้ความจริงนักจิตวิทยาทั้งคู่เลือกชื่อขึ้นมาอย่างสุ่มๆ หรือส่งเดชนั่นเอง)

ครั้นเวลาผ่านไปหกเดือน พวกเขาได้กลับไปวัดเชาวน์ปัญญาเด็กกลุ่มเดิมอีก ผลปรากฏออกมาฉงนว่า เด็กคนอื่นๆ นั้นได้คะแนนใกล้เคียงกับการวัดครั้งแรก แต่เด็กที่ได้รับเลือกดังกล่าวที่ได้บอกรายชื่อแก่ครูไป กลับได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเดิมไปจริงๆ กลายเป็นว่าเด็กที่เลือกชื่อขึ้นมาบอกครูแบบส่งเดชเกิดเก่งขึ้นมาจริงๆ

นักจิตวิทยาผู้ทำการวิจัยทั้งสองได้อธิบายว่า เมื่อเขาได้บอกรายชื่อเด็กให้แก่ครูนั้น ทำให้ครูเกิดการทำตามความเชื่อที่ได้รับทราบมา จึงได้เกิดความสมปรารถนาแห่งการทำนายของตนคือ ความเชื่อมั่นตามที่นักจิตวิทยายกเอาไว้ว่า เด็กเหล่านั้นกำลังจะเก่งขึ้นมา ครูจึงได้ปฏิบัติต่อเด็กกลุ่มดังกล่าวในลักษณะของคนเก่ง เช่น ให้เป็นคนช่วยสอนเพื่อนแทนครู ถามคำถาม และสนใจเด็กเหล่านั้นมากขึ้นในทางวิชาการ ยกย่องเมื่อพวกเขาทำงานทางวิชาการได้ดี ฯลฯ

การปฏิบัติของครูต่อเด็กกลุ่มนี้คงเป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ เพราะครูนึกว่าเป็นเช่นนั้นจริงตามที่นักจิตวิทยาได้บอก มันคงออกมาทั้งภาษาท่าทางและคำพูดของครู เด็กก็จะได้เห็นภาพของตนเป็นคนเก่งในสายตาของครู ซึ่งเป็น

เหมือนกระจกเงาส่องหน้าให้เด็กได้ทราบ เด็กจึงได้เกิดภาพลักษณ์ของตนเองตามกระจกสะท้อน และปฏิบัติตนตามภาพลักษณ์นั้น ทำให้เด็กอ่านหนังสือมากขึ้น กล้าคิดอะไรยากๆ มากขึ้น กล้าหาประสบการณ์ใหม่มากขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้สติปัญญาของเขาเพิ่มพูนขึ้นในที่สุด

ในงานวิจัยทางการแพทย์เองก็เป็นที่ยอมรับกันว่า ถ้าหากว่าผู้ป่วยมีความคาดหวังอย่างแรงกล้ามากเท่าใดว่าเขาจะหายจากการเจ็บป่วยได้ เขาก็มีโอกาสมากขึ้นที่จะหายได้อย่างนั้นจริง

ที่ประเทศอิสราเอล ศาสตราจารย์อียเดน แห่งมหาวิทยาลัยเทลอาวีฟ วิจัยพบว่า เมื่อนายทหารได้รับข้อมูลที่บอกว่า ทหารลูกแถวที่จะต้องมารับการฝึกในกลุ่มที่เขาเป็นครูฝึกเป็นคนเก่ง ผลของการฝึกจะออกมาดีกว่าเมื่อครูฝึกได้รับข้อมูลว่า ลูกแถวของเขามีความสามารถปกติ (การประเมินประสิทธิภาพของการฝึกเป็นการประเมินจากคนที่ไม่ได้เป็นครูฝึก) ทั้งที่ในความเป็นจริง ทหารลูกแถวที่มารับการฝึกนั้นมีความสามารถเท่าเทียมกัน โดยที่ข้อมูลที่แจ้งแก่นายทหารครูฝึกนั้นเป็นข้อมูลที่นักทดลองสร้างขึ้นมาเองให้แตกต่างกัน

อธิบายได้ว่า ครูฝึกได้เกิดความคาดหวังหลังจากได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถของทหารลูกแถวของตน ความคาดหวังได้รับการถ่ายทอดไปยังทหารลูกแถวตามนั้น ทำให้ทหารลูกแถวพยายามทำให้ได้ตามนั้น

สำหรับการทดลองในทางการบริหารธุรกิจนั้นได้มีขึ้นมาหลายครั้งเช่นกัน เช่น การทดลองของโอเบอร์แลนด์อร์ แห่ง Metropolitan Life Insurance Company เมื่อปี พ.ศ. 2504 เขาพบว่า พนักงานขายประกันที่ได้ทำงานกับสาขาที่มีผลการทำงานดีเยี่ยม จะทำงานขายได้ดีกว่าพนักงานที่ได้ไปประจำที่สาขาซึ่งผลงานขายต่ำ ทั้งที่ก่อนจะไปประจำตามสาขาก็ได้มีการทดสอบความถนัดทางการขายแล้วพบว่าไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น เขาจึงทดลองจัดกลุ่มพนักงานขายเข้ากับผู้ช่วยผู้จัดการที่มีผลงานดีและผลงานต่ำในจำนวนที่เท่ากัน เรียกกลุ่มที่ผลงานดีว่า **Superstaff** ผลก็ออกมาดังคาดคือ พนักงานขายในกลุ่ม Superstaff ทำงานทะลุเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่กลุ่มผลงานต่ำก็ได้ผลงานต่ำกว่าเดิมเสียด้วยซ้ำไป

ผู้ทดลองได้อธิบายว่า พนักงานในกลุ่ม Superstaff มีความรู้สึกว่ามีภาพลักษณ์ที่คนทั่วไปในที่ทำงานมองว่าเป็นคนทำงานเก่ง ตนเองจึงต้องพยายามขายให้ได้มาก ถ้าทำไม่ได้ก็จะรู้สึกว่าย่ำแย่

จะเห็นได้ว่าการที่คนอื่นในบริษัทคาดหวังเอาากับกลุ่ม Superstaff ว่าเป็นกลุ่มที่ทำงานเก่ง การคาดหวังนี้มีอิทธิพลต่อตัวพนักงานผู้ถูกคนอื่นคาดหวังด้วย อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการขนานนามทางสังคม (social labeling) ซึ่งมีการทดลองทางจิตวิทยาสังคมสนับสนุนอย่างมากมายว่า เป็นวิธีการที่ทำให้คนยอมทำตามที่ได้ผลอย่างมาก (นิยายกำลังภายในของจีนจะเป็นตัวอย่างของการขนานนามทางสังคมได้ดี ตัวละครในนิยายเหล่านี้มีฉายา เช่น กระบี่พิทักษ์บุลิ้ม ผู้อ่านจะรู้ว่าตัวละครที่มีฉายานี้จะประพฤติตนเป็นผู้กล้าหาญที่ช่วยคนอื่นตลอดเวลา แม้แต่ชีวิตตนเองก็สละให้ได้ ถ้ามีฉายาว่า อสูรหน้าหยก ก็จะเป็นตัวละครที่มีหน้าตาดีแต่ใจโหดเหี้ยม เจ้าเล่ห์ โหดร้าย ทุกตัวละครมีความประพฤติออกมาตามฉายา)

อำนาจแห่งความคาดหวัง

จากการทดลองต่างๆ ที่ได้เล่ามาตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นได้ว่า คนเราคาดหวังอะไรกับใคร มักจะทำให้ผู้นั้นทำได้ตามความคาดหวังนั้น อย่างไรก็ตาม การคาดหวังดังกล่าวยังต้องมีรายละเอียดปลีกย่อยในแง่ปฏิบัติอีกบ้างเหมือนกัน ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

นักบริหารจะช่วยให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้ดีขึ้นด้วยผลกระทบพิกแม-
เลียนได้อย่างไร นักจิตวิทยาองค์กรเสนอให้นำแนวคิดผลกระทบพิกแมเลียน
ไปใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้ให้
แนวทางการนำไปใช้เอาไว้หลายประการดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องได้รับความไว้วางใจ (Trust) จากลูกน้อง การแสดงออก
ซึ่งความคาดหวังในตัวลูกน้องและการทำงานของเข ต้องได้รับการรับรู้จาก
ลูกน้องว่าเป็นไปอย่างจริงใจและบริสุทธิ์ใจ เพื่อประโยชน์แก่ตัวลูกน้องเองและ
หน่วยงาน มิใช่เป็นการหลอกลวงใช้เพื่อประโยชน์ของนาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้อง
สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในหน่วยงานเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรม
ประจำหน่วยงาน ทุกคนเชื่อและคิดอย่างไว้วางใจกัน จนกลายเป็นบรรทัดฐาน
ไปแล้ว ยังมีประวัติเล่าขานมาจากอดีตในเรื่องความไว้วางใจกันในหน่วยงานนี้
ด้วยก็ยิ่งช่วยได้มากขึ้น ความไว้วางใจนี้หมายความว่ารวมไปถึงความเชื่อมั่นใน
ความสามารถของลูกน้องด้วยว่าสูงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารต้องสื่อสารความคาดหวังไปยังลูกน้องอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่จะสื่อความคาดหวังไปยังลูกน้องต้องตระหนักและรู้กลไกใน
การสื่อสารว่า มีทั้งภาษาที่ใช้คำพูด (verbal language) และภาษาที่ไม่ใช้คำพูด
(nonverbal language) ทั้งสองแบบนี้สามารถถ่ายทอดความคาดหวังได้เป็น
อย่างดีทั้งสองอย่าง แต่ส่วนมากนักบริหารมักไม่ได้สนใจกับภาษาที่ไม่ใช้คำพูด
ตัวอย่างเช่น เมื่อเวลาผู้เป็นนายฟังรายงานแล้วเงยไป คนที่เป็นลูกน้องจะรับ
รู้ความหมายว่า นายไม่ชอบสิ่งที่รายงานไป จะเห็นได้ว่าแม้แต่การเงยของนาย
ก็ยังเป็นการสื่อสารไปยังลูกน้องได้

นอกจากนั้น การสื่อสารทั้งคำพูดและภาษาที่ไม่ใช้คำพูดต้องสอดคล้อง
กันเป็นอย่างดี ที่เรียกว่าปากกับใจตรงกันนั่นเอง ถ้าหากว่าการสื่อสารทั้งสองภาษา
ไม่สอดคล้องต้องกัน ลูกน้องจะเกิดความไม่มั่นใจว่าควรจะเชื่ออันไหนดี แม้ว่า

จะปฏิบัติงานแล้วก็อาจจะทำไปอย่างไม่เต็มตามศักยภาพ เพราะความไม่แน่ใจเกรงว่าจะผิดไปจากความต้องการของนาย

การสื่อสารนี้ยังจำเป็นมากขึ้นอีกเมื่อจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) แก่ลูกน้อง เพราะว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการทำให้ลูกน้องเกิดการเรียนรู้ ความคาดหวังของนายได้ชัดเจนขึ้น

3. การกำหนดระดับความคาดหวังให้แก่ลูกน้อง การวิจัยทางจิตวิทยาของนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดคือ แมคเคลลีแลนด์และแอตคินสันพบว่า คนเราจะมีแรงจูงใจสูงที่สุดในการทำงานให้สำเร็จต่อเมื่อมองเห็นโอกาสที่จะทำสิ่งนั้นได้ประมาณครึ่งๆ ถ้าเห็นว่าโอกาสสำเร็จน้อย (แปลว่างานยากเกินความสามารถ) หรือเห็นว่างานนั้นไม่มีโอกาสสำเร็จมาก (แปลว่างานนั้นง่ายเกินไป) แล้ว คนเราจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานน้อยลง เพราะทั้งสองกรณีนี้ไม่ท้าทายเขา

ดังนั้น คนที่เป็นนายจึงต้องเรียนรู้ว่า การกำหนดระดับความคาดหวังในการทำงานที่จะให้แก่ลูกน้อง ควรจะต้องเป็นระดับความคาดหวังที่ลูกน้องเห็นโอกาสสำเร็จได้ครึ่งๆ เนื่องจากการทำเช่นนั้นเป็นการไปกระตุ้นหรือท้าทายให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง จะเห็นได้ว่าผู้เป็นนายที่จะตั้งระดับความคาดหวังให้สูงใจลูกน้องต้องมีทักษะในการตั้งเป้าหมายร่วมกับลูกน้องด้วย นั่นคือ นายควรแปลความหมายของระดับความคาดหวังเปลี่ยนเป็นเป้าหมายที่วัดได้และสังเกตได้ เพื่อความชัดเจนในการรับรู้ร่วมกันระหว่างนายกับลูกน้อง และควรเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ ท้าทายความสามารถในสายตาของลูกน้องด้วย

4. ความมั่นใจในตนเองของหัวหน้า จากการศึกษาของโอเบอร์เลนเดอร์อีกส่วนหนึ่ง เขาพบว่า ผู้จัดการที่ใช้ประโยชน์จากการตั้งความคาดหวังเพื่อให้ลูกน้องเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ มักจะเป็นผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จและเชื่อมั่นในการเลือกคนมาทำงาน การสอนงาน และการจูงใจลูกน้องของตนเอง ด้วยอิทธิพลของความเชื่อมั่นนี้เองที่ได้ถ่ายทอดความคาดหวังจากหัวหน้า

ออกมาสู่ลูกน้องในทางปฏิบัติอย่างเป็นอัตโนมัติ ทำให้ลูกน้องได้เรียนรู้ความคาดหวังของหัวหน้าในที่สุด

เรื่องจริงที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยยูเลนเป็นตัวอย่างข้อนี้ได้ดี เจมส์ สวินนี่ เป็นอาจารย์สอนวิชาการบริหารอุตสาหกรรมและคอมพิวเตอร์ เขามีความเชื่อมั่นว่า สามารถสอนคนที่ไม่ได้รับการศึกษาให้เป็นเจ้าหน้าที่ทำงานกับคอมพิวเตอร์ได้ เขาได้เลือกเจ้าหน้าที่คนหนึ่งของคนหนึ่งชื่อ จอร์จ จอห์นสัน มาพิสูจน์ความเชื่อของเขา ทั้งที่คนนี้เป็นคนชนของในโรงพยาบาลและย้ายมาเป็นภารโรงในศูนย์คอมพิวเตอร์ของสวินนี่ เขามีคะแนนการสอบวัดสติปัญญาต่ำกว่าระดับที่อาจารย์ในฝ่ายคอมพิวเตอร์ตั้งเอาไว้ด้วย ชำร่ายคะแนนนั้นระบุว่า อย่าว่าแต่ทำงานกับคอมพิวเตอร์เลย เขายังไม่สามารถเรียนพิมพ์ดีดได้ด้วยซ้ำไป

อย่างไรก็ตาม จอห์นสันทำหน้าที่ภารโรงในตอนเช้า และตอนบ่ายเรียนคอมพิวเตอร์กับสวินนี่ ปัจจุบันนี้จอห์นสันทำหน้าที่ควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์และรับผิดชอบในการฝึกอบรมการเขียนโปรแกรมการควบคุมเครื่องให้แก่พนักงานใหม่ในศูนย์ ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า สวินนี่มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการสอนและการจูงใจลูกน้องของตนเอง ความเชื่อมั่นนี้เป็นรากฐานสำคัญทำให้หัวหน้ากล้าตั้งความคาดหวังซึ่งเป็นไปได้ให้แก่ลูกน้อง เพราะหัวหน้ารู้ว่าเขาทำได้ และลูกน้องก็จะรับรู้จากความเชื่อมั่นของหัวหน้าว่าตนเองทำได้

เราจะนำเอาผลกระทบพลิกแบเลี่ยนไปปฏิบัติการให้ได้ประโยชน์อย่างไร

1. ผู้ที่เป็นครูหรือพ่อแม่ของเด็ก ควรแสดงความคาดหวังกับลูกศิษย์หรือลูกว่าเรามีความสามารถสูงที่จะทำพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นต้นว่า ทำเลขได้ เรียนรู้ภาษาอังกฤษได้ เล่นกีฬาได้ ฯลฯ แน่หนอนที่สุดว่า การแสดงความคาดหวังมิใช่จะเพียงแค่การพูด การกระทำอย่างจริงจังของครูหรือพ่อแม่ต่างหากที่

จะทำให้เด็กได้เรียนรู้ว่า เขาไว้วางใจเชื่อมั่นได้ว่าการคาดหวังนั้นเป็นความจริงใจของพ่อแม่หรือครู

สิ่งที่จะต้องระวังอย่างมากคือ พ่อแม่หรือครูก็แล้วแต่ต้องแสดงความคาดหวังต่อลูกหรือลูกศิษย์โดยไม่ทำให้เขารู้สึกว่าเขากำลังถูกพ่อแม่หรือครูชักใย (manipulate) เพื่อให้เขามีชีวิตเป็นไปตามที่พ่อแม่หรือครูอยากให้เป็น เพราะถ้าเขารู้สึกอย่างนั้น เขาจะต่อต้านมากกว่าที่จะทำตาม

ผมมีประสบการณ์ในการสร้างความคาดหวังกับลูกที่จะเล่าให้ผู้อ่านฟังเป็นตัวอย่างเหมือนกัน ผมมีความเชื่อมั่นในตัวลูกมากกว่า เขามีสติปัญญาดีมาก มีความถนัดทางศิลปะเพียงพอ ดังนั้น ผมจึงมักจะพูดกับเขาเป็นครั้งคราวเสมอว่าเขามีความสามารถไปได้อีกไกล ชื่ออุปกรณ์ทางศิลปะให้เขา เมื่อเขาทำอะไรได้ผลดี เช่น ได้รางวัลจากการสอบ จากการประกวดผลงานทางศิลปะ ก็พาไปเลี้ยงฉลอง ซึ่งก็ได้ผลดีว่าลูกได้เลือกที่จะยึดวิชาชีพเป็นมัณฑนากร ในขณะที่อีกคนหนึ่งเกือบที่จะเลือกเป็นสถาปนิกเหมือนกันทั้งที่สอบเข้าเรียนได้แล้ว แต่ในที่สุดเลือกเป็นวิศวกรแทน โดยที่ทั้งสองคนมีอิสระในการเลือกอย่างเต็มที่

พ่อแม่และครูไม่ควรแสดงความคาดหวังต่อเด็ก ด้วยการส่งสัญญาณอย่างรุนแรงแข็งบังคับว่าจะให้เด็กเป็นอย่างไรความคาดหวังของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นการบังคับจากผู้ใหญ่ ซึ่งจะกลายเป็นผลร้ายต่อความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ ครู กับเด็กไปในที่สุด

2. การวิจัยในองค์กร ได้พบว่าผู้บริหารที่ใช้เทคนิคการสร้าง ความคาดหวังกับลูกน้อง มักจะทำได้สำเร็จมากกว่าคนหนุ่มผู้ที่เข้ามาทำงานเป็นครั้งแรก ความสำเร็จนี้จะน้อยลงไปเรื่อยๆ ตามเวลาที่พนักงานผู้นั้นอยู่ทำงานในองค์กร เหมือนกับการวิจัยกับเด็กในโรงเรียนดังได้กล่าวแล้ว ซึ่งพบว่าใช้เทคนิคนี้กับเด็กที่เข้ามาชั้นอนุบาลได้ผลดีกว่าเด็กที่อยู่ชั้นประถม

อธิบายได้ว่า เมื่อเข้ามาทำงานใหม่ๆ พนักงานยังไม่มีภาพลักษณ์ของตนเองอย่างแน่นอน เมื่ออยู่นานไปประสบการณ์ในองค์กรนี้ได้กลายเป็นระเบียบสะสมสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเขา สิ่งเหล่านี้ก็ทำให้ภาพลักษณ์ของตนเองของพนักงานแน่นอนมากขึ้น หัวหน้าย่อมจะใช้เทคนิคสร้างความคาดหวังให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกับคนที่เคยมีประสบการณ์ของความสำเร็จได้ง่ายกว่าใช้กับคนที่ไม่ค่อยมีระเบียบแห่งความสำเร็จให้ภูมิใจอย่างแน่นอน

นอกจากนั้น จังหวะที่สำคัญคือช่วงที่พนักงานยังอายุน้อยและเข้างานครั้งแรก ในช่วงเวลานี้มีการสำรวจของบริษัท AT&T พบว่า ถ้าพนักงานใหม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน บรรลุระดับความคาดหวังขององค์กรในห้าปีแรก เขาจะเป็นคนมีประสิทธิภาพ อยู่กับองค์กรนาน และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

ต่อมามีการวิจัยละเอียดลงไปอีกที่บริษัท AT&T ก็พบว่าช่วงที่ความคาดหวังขององค์กรหรือของนายจะมีอิทธิพลหรือมีความหมายต่อพนักงานมากที่สุดคือ ช่วงปีแรกของการทำงาน

ดังนั้น ช่วงปีแรกของการทำงาน จึงเป็นจังหวะที่เหมาะสมที่องค์กรจะส่งเสริมให้พนักงานเกิดภาพลักษณ์ของตนเองอย่างที่ต้องการปรารถนา ด้วยการตั้งระดับความคาดหวังที่เหมาะสม ทำทนายให้เขาได้ทำงาน และสำเร็จบรรลุความคาดหวังได้ องค์กรก็จะได้พนักงานที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทำงานได้ตามความคาดหวัง มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานในที่สุด

เมื่อผมได้ทำหน้าที่บริหารคณะวิชาในมหาวิทยาลัย ผมจะถือเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะแสดงให้อาจารย์ใหม่หรืออาจารย์ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษากลับมาทำงานว่า พวกเขาเป็นผู้มีความสามารถ ซึ่งจะทำงานให้คณะวิชาของเราก้าวหน้าต่อไป ผมจะขอเชิญเขามาพบในวันแรกที่เขามาทำงาน เลี้ยงกาแฟ คุยให้เขาฟังว่า

คณะวิชาอยากเห็นพวกเขาทำงานอย่างไร จะส่งเสริมเขาอย่างไร ขอเชิญเข้ามา
ร่วมการทำงานในคณะกรรมการต่างๆ เพื่อให้เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
ด้วยวิธีการอย่างนี้ พวกเขาจะรู้สึกเป็นเกียรติ มีความหมายต่อคณะวิชา และจะ
ยินดีร่วมทำงานให้กับคณะมากขึ้น

3. การเลือกนายดีให้แก่พนักงานใหม่ นับเป็นสิ่งสำคัญด้วยเหมือนกัน
ผลการวิจัยพบว่า พนักงานใหม่ที่เข้ามาถ้าได้นายคนแรกดี จะทำให้เขาได้ทำงาน
และประสบความสำเร็จในงานที่นายมอบให้ทำ จะกลายเป็นรากฐานให้แก่อาชีพ
ของเขาในอนาคตไปในที่สุด

Mentoring System หรือระบบที่องค์กรคัดเลือกคนระดับบริหารให้เป็น
พี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่นับเป็นตัวอย่างที่ดี หัวหน้าที่ได้รับการคัดเลือกจะต้อง
รับเอาพนักงานที่เข้าใหม่มาสอนงานและสอนการครองตนแบบคนต่อคน เขาทั้ง
สองจะอยู่ด้วยกันบ่อยๆ ในที่ทำงาน แม้แต่เวลารับประทานอาหาร เวลาบันเทิง
คลายเครียดหลังเลิกงานเขาก็จะไปด้วยกัน ระหว่างที่เขาอยู่ด้วยกันนี่เองที่หัวหน้า
จะถ่ายทอดวิธีทำงาน ทักษะคิด ค่านิยม และความเชื่อ อันเป็นวัฒนธรรมองค์กร
ให้แก่พนักงานใหม่ไปอย่างที่ไม่รู้ตัว

ผู้อำนวยการส่วนการเลือกสรรคนเข้าทำงานของบริษัท AT&T ถึงกับ
บอกว่า “เราต้องเอาหัวหน้าที่ดีที่สุดมาเป็นหัวหน้าของพนักงานใหม่ของเรา” นี่เป็น
การแสดงให้เห็นความสำคัญของนายคนแรกในชีวิตการทำงาน of พนักงานเลย
ทีเดียว

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานได้แนวทางของความคิด
ความเชื่อ และค่านิยมอย่างที่ต้องการ วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้หัวหน้า
มั่นใจยิ่งขึ้นว่าควรจะต้องระดับความคาดหวังอย่างไรกับลูกน้องของตนเอง เพราะ
วัฒนธรรมเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมทั้งมวลของสมาชิกในองค์กรอยู่แล้ว
ทั้งนี้เนื่องจากบรรทัดฐานเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทุกคนต้องทำตาม

ข้อสรุป

ผลกระทบพิกแม่เลียนเกิดจากคนหนึ่งซึ่งต้องเป็นคนที่มีความหมายสำหรับคนอื่นคนหนึ่ง เขามีความเชื่อมั่นและได้ปฏิบัติต่อคนอื่นหนึ่งในทิศทางที่เขาคาดหวังเอาไว้อย่างจริงจัง คล้ายดังว่าความคาดหวังของเขาเบียดบังกระจกสะท้อนภาพให้ผู้ที่ถูกคาดหวังได้เรียนรู้จากความคาดหวังนั้น และจะปฏิบัติให้ได้ตามความคาดหวังที่มีต่อเขา

หัวหน้าสามารถใช้วิธีการนี้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของลูกน้องได้ส่วนหนึ่ง ในขณะที่องค์กรก็ใช้ประโยชน์จากวิธีการนี้ได้เช่นกัน เช่นเดียวกันกับพ่อแม่สามารถทำได้กับลูก ครูสามารถทำได้กับลูกศิษย์

หลักสำคัญที่จะช่วยให้ผลกระทบพิกแม่เลียนมีอิทธิพลต่อผู้เป็นลูก ลูกน้อง หรือลูกศิษย์นั้นคือ **ต้องเชื่อมั่นอย่างนั้นจริงจัง** ปฏิบัติต่อพวกเขาตามความเชื่อมั่นนั้นอย่างจริงจังแท้จริงไม่เสแสร้ง อย่าให้พวกเขาเกิดความรู้สึกว่าพวกเขากำลังถูกชักใย

ช่วงเวลาที่การปฏิบัติจะได้ผลดีคือ **ช่วงแรกแห่งความสัมพันธ์** เช่น เข้าทำงานใหม่ เข้าเรียนใหม่ แต่สำหรับลูกๆ นั้นต้องเริ่มตั้งแต่เด็กเริ่มเข้าอนุบาลเมื่อลูกโตเป็นวัยรุ่นแล้ว พ่อแม่มักจะไม่ค่อยมีอิทธิพลต่อเขาเท่าเพื่อน

นี่มาสิ! จริงหรือที่เธอบอกว่าเห็นสามี
ฉันไปกับจิ้งเค็นกลางคืน?



ยิ่งกว่าจริงอีก! เมื่อไม่กี่วันที่แล้ว
ฉันเห็นเขาพากันไปดูหนัง
ไปซื้อป๊อปคอร์นด้วย!

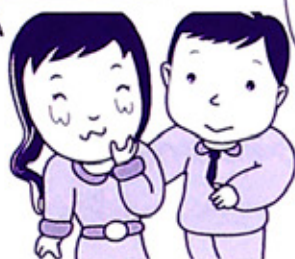


เออ, หมู่นี้ท่าทางสามีเราแปลกๆ เอาใจเรามาก
กว่าเดิม ตั้งแต่ได้รู้ว่าเราจับตามดูความผิดปกติของเขา
แต่จิ้งเค็นก็จิ้งเห็นพิรุณของเขาเพิ่มขึ้นทุกวัน



ไม่ได้การละ: วันนี้จะต้องลองไปแอบสะกดรอย
ดูว่า เลิกงานแล้วไปสังสรรค์กับเจ้านางจริงหรือเปล่า
จิ้งหมอดูทางว่า ดวงเรากำลังจะเส็จสามีไป จิ้งต้อง
ระวัง หมอดูคนนี้ทางแม่นเสด็จด้วย

ฮือๆๆ พี่ทำกับน้องได้ยังไง ทำไมโกหกว่า
ไปสังสรรค์กับเจ้านาง มีคนเขาเห็นพี่ไปกับ
ผู้หญิงอีกแล้ว คราวที่แล้วก็ไปกับยังแฉ๊ะ
คราวนี้พาใครไปร้อปอีกล่ะ:



รู้ เอาอีกแล้ว ผู้หญิงที่ไปกับพี่
วันนี้ก็จิงเริ่ก น้องสาวพี่ใจ
พี่ไปซื้อของฝากให้เธอแล้วไปเจอ
เขาพอดี ก็เลงชวนเขาไปดูของให้
พี่ดูของพวกนี้ไม่เป็นหรอก

คราวนี้จะว่ายังไง
เห็นคาตาอย่างนี้
แม้คนนี้เป็นใคร
ริอ่านจับคนแก่เธอ

นี่เธอหยุดได้แล้ว อย่งมาทำ
อย่างนี้อางเขา นี่เขาเป็นลูกด้า
รางใหญ่ของพี่นะ ทำไมเธอเห็นพี่
ไปกับผู้หญิงไม่ได้เลง ต้องคิดว่า
จะเป็นก็กรของพี่หมดทุกคน

โชคดีของเราะที่เกิด
ความ ไม่ ลมปรารถนาแห่ง
การทำนางเล้งแล้ว



เข้าใจปัญหาชีวิต (ด้วยแง่จิตวิทยา)



รศ.ดร.สิทธิโชค วรานุสันติกุล เป็นนักจิตวิทยาสังคมและองค์การ ในจำนวนน้อยคนที่มีประสบการณ์ในฐานะของผู้บริหารด้วย จึงได้มีโอกาสทดลองนำวิชาการทางจิตวิทยาไปใช้ในสถานการณ์จริงด้วยตนเอง นอกเหนือจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพคนและพัฒนางาน ซึ่งได้ทำมานานกว่า 20 ปี ด้วยความที่ตกผลึกทั้งในแง่ทฤษฎีและปฏิบัติ จึงเป็นคนที่มักได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารในหน่วยงานสำคัญต่างๆ ของประเทศทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ

ในทางวิชาการ จบปริญญาเอกจิตวิทยาสังคมและองค์การ จาก Brigham Young University รัฐยูทาห์ สหรัฐอเมริกา เขียนหนังสือเกี่ยวกับจิตวิทยาสังคมและการทำงานหลายเล่ม เช่น *ทำอย่างไรให้ขายอม, จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์ ฯลฯ* ปัจจุบันยังคงเป็นอาจารย์พิเศษสอนประจำที่โครงการปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และโครงการปริญญาเอก จิตวิทยาการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และเป็นกรรมการพิจารณางานวิชาการด้านจิตวิทยาให้กับมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ฯลฯ



นพ.สุทธิศักดิ์ คณาปราชญ์ มีความสนใจทางวิชาการกว้างขวางมาก เมื่อจบแพทยศาสตรบัณฑิต จากคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี ได้ทำหน้าที่แพทย์และเข้ารับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมอีก 3 ปี ได้วุฒิบัตรผู้เชี่ยวชาญทางสูตินรีเวช ภายหลังได้ลาออกจากราชการไปบริหารโรงพยาบาลเอกชน จึงหาความรู้เพิ่มเติมทางการบริหาร ด้วยการสมัครเข้าเรียนปริญญาโทบริหารธุรกิจ ที่คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พอเรียนจบ กลับคิดอยากศึกษาวิชาเศรษฐศาสตร์ให้ลึกซึ้งมากขึ้น จึงสอบเข้าเรียนจนจบปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เช่นกัน ในระหว่างที่ศึกษาวิชาเศรษฐศาสตร์ ก็คิดว่าการบริหารนั้นต้องแก้ปัญหาเรื่องคนเป็นหลัก จึงสมัครเข้าเรียนในโครงการปริญญาโท

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จนจบ

ปัจจุบันแม้จะเป็นผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งพร้อมกัน แต่ก็ยังเอาใจใส่ทดลองค้นคว้าวิชาการทางจิตวิทยาเป็นอย่างมาก จึงร่วมกับอาจารย์สิทธิโชค สอนวิชาจิตวิทยาและการบริหารธุรกิจ และวิชาจิตวิทยาการพัฒนางาน ที่โครงการปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมักได้รับเชิญไปให้ความรู้ทางจิตวิทยากับองค์กรต่างๆ เสมอ

www.se-ed.com

ISBN 978-974-212-926-2



9 789742 129262

180 บาท

จิตวิทยา-พัฒนานตนเอง