

จิตวิทยา
การเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมมนุษย์
ด้วยการสร้างทัศนคติที่ดี

ทำ

อย่างไร



ให้

เขายอม

รศ.ดร. สิทธิโชค วราวุฒินติกุล

คำถามที่ผมถูกถามเสมอจากผู้คนที่สงสัยว่าผมเป็นนักจิตวิทยาคือ ทำอย่างไรลูก (ของผู้ถาม) จึงจะประพฤติตัวอย่างนี้เป็นอย่างดี (อย่างที่คุณต้องการ)

บางท่านที่เป็นผู้ฟังในรายการสัมภาษณ์หรือฝึกอบรมที่เชิญผมไปเป็นวิทยากรมักจะถามว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานของตน (ผู้ถาม) ยินยอมที่จะทำงานตามอย่างที่ตนเอง (ผู้ถาม) อยากให้เขาทำ พูดให้ง่ายคือ **ทำอย่างไรจะให้เขายอม (ทำตามความต้องการของผู้ถาม) นั่นเอง**

คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่ดีในมุมมองของผู้ถาม เพราะว่าคุณถามมีปัญหานั้นจริงๆ ในฐานะของคนเป็นพ่อแม่ ผมคิดว่าเขาเหล่านั้นย่อมอยากให้ลูกของตนประพฤติตนไปในทางที่พึงประสงค์

ถ้าเขาอยู่ในฐานะเป็นหัวหน้า เขาก็คงอยากให้ลูกน้องทำงานให้สอดคล้องกับคนอื่นๆ ในหน่วยงาน หรือทำงานให้ตอบสนองต่อเป้าหมายหรือนโยบายของหัวหน้า

ปัญหาที่ท้าทายคือ ต้องให้ลูกประพฤติตัวอย่างที่พ่อแม่ต้องการหรือลูกน้องทำงานอย่างที่หัวหน้าอยากได้ โดยที่ลูกหรือลูกน้องทำแล้วมีความรู้สึกดีๆ จากการที่ได้ทำอย่างนั้น จะทำได้หรือไม่ และอย่างไร?

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาโดยอาศัยปัญหาที่ท้าทายดังกล่าวนี้เป็นโจทย์ และผมพยายามตอบโจทย์นี้อย่างเป็นวิชาการด้วยหลักการ เทคนิค ทฤษฎีทางจิตวิทยา

นอกจากนั้นผมยังใช้ประสบการณ์ในฐานะของผู้ที่เคยเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร หรือประสบการณ์ที่เคยเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆ หลายแห่ง เอาประสบการณ์เหล่านั้นมาเขียนตัวอย่าง เพื่อให้เห็นว่าวิชาการทางจิตวิทยานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติในชีวิตจริง ทำกันอย่างไร

ด้วยความที่ผมตั้งใจที่จะทำให้นหนังสือเล่มนี้เป็นมิตรกับผู้อ่านมากที่สุด แม้ว่าจะเป็นหนังสือวิชาการก็ตาม

ดังนั้นผมจึงตัดการอ้างอิงทางวิชาการออกหมด พยายามใช้สำนวนให้อ่านง่ายๆ นอกจากนั้นผมพยายามยกตัวอย่างให้มาก สร้างการ์ตูนและหาเรื่องขำขันที่เกี่ยวข้องกับเนื้อเรื่องมาประกอบการอธิบาย เพื่อให้ผู้อ่านได้คลายเครียด พร้อมกับได้ความคิดไปด้วยพร้อมกันไป

แม้ว่าหนังสือเล่มนี้อาจจะจัดให้อยู่ในประเภท How to ทางการบริหารจัดการ แต่ไม่ใช่หนังสือแปล ซึ่งบางทีเอามาใช้แนววัฒนธรรมไทยไม่ได้ เนื้อหาต่างๆ ในหนังสือนี้ผมเขียนขึ้นมาจากพื้นฐานแบบไทยๆ ซึ่งผมเชื่อว่าสามารถนำไปใช้ในบริบทของวัฒนธรรมไทยเราได้เป็นอย่างดี

ผมหวังว่าท่านอ่านแล้วคงจะได้ประโยชน์คุ้มกับเงินและเวลา ถึงอย่างไรก็ตาม ในที่สุดแล้วมันจะเพิ่มพูนความรู้ความคิดให้แก่ท่านอย่างแน่นอน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล

บทที่ 1	สิ่งที่นักบริหารควรจะต้องเข้าใจคือกลยุทธ์ การทำให้ยอมทำตาม	11
	จริงหรือที่วามมนุษย์ใช้เหตุผลอย่างมีเหตุผล?	14
	มนุษย์มีจุดยืนทางการคิดอย่างไร	16
	กลยุทธ์ในการชักจูงใจให้สำเร็จคืออะไร	19
	นี่คือคำตอบสำหรับการบังคับบัญชาหรือการบริหาร	20
บทที่ 2	การรับรู้มีอิทธิพลอย่างไรต่อพฤติกรรมมนุษย์	29
	อะไรบ้างเป็นตัวแปรสำคัญในการรับรู้บุคคล	33
	การจัดการความประทับใจเพื่อให้เขาปฏิบัติต่อเราดี ๆ	43
	ข้อสรุปธรรมชาติของมนุษย์เกี่ยวกับการรับรู้ต่อสิ่งรอบตัว	48
บทที่ 3	อิทธิพลของอำนาจ บารมี และความเป็นผู้นำต่อ พฤติกรรมมนุษย์	53
	อำนาจอยู่ที่ไหนบ้าง	56
	ข้อคิดในการใช้อำนาจ	64
	ผู้นำกับการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง	66
	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นแบบใด	67

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจกับ
แบบเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์การ 69

บทที่ 4 พฤติกรรมคน : จะปรับเปลี่ยนได้อย่างไร **73**

ที่มาที่ไปของพฤติกรรมมนุษย์ในแง่อิทธิพลจากตนเอง
และสังคม 76

สำคัญกว่าความเข้าใจคือ เรามีหน้าที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ของเขา ถ้าหากว่าเขากำลังทำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม 79

นักจิตวิทยาสร้างโมเดลอธิบายพฤติกรรมมนุษย์อย่างไร 79

ผลกระทบมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในอนาคต 81

กำหนดการให้แรงเสริมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมอย่างไร 86

การสร้างพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น : จะทำได้อย่างไร 92

ผลกระทบที่เป็นรางวัลเป็นอะไรได้บ้าง 94

การให้รางวัลทำให้คนได้รับเป็นที่หมั่นไส้ของพนักงานอื่น
จริงหรือไม่? 99

คนได้รับรางวัลจะเล็งคิดว่าตนเองเหนือกว่าคนอื่นหรือเปล่า? 100

รางวัลที่ได้รับเป็นการสร้างจิตสำนึกภายในได้อย่างไร 101

ให้รางวัลไปทำไมในเมื่อจ้างให้มาทำงานแล้ว 106

**บทที่ 5 การธำรงรักษาพฤติกรรมพึงประสงค์
ให้ดำรงอยู่ต่อไป** **109**

การสร้างเงื่อนไขเพื่อธำรงรักษาพฤติกรรมที่ต้องการ 117

แนวทางตรวจสอบระบบติดตามรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์
มีอย่างไรบ้าง 119

อิทธิพลสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมที่มาจากปัจจัยภายใน
ตัวบุคคล 122

การสร้างแรงจูงใจภายในทำได้อย่างไร 123

จริงหรือที่ว่าทำให้รางวัลอาจจะทำให้ความอยากทำงาน ลดลงไป	128
นอกจากรางวัลแล้ว ควรสร้างเงื่อนไขกระตุ้นแรงจูงใจ ภายในด้วย	130

บทที่ 6 อิทธิพลของกลุ่มและสังคมต่อพฤติกรรมมนุษย์ 133

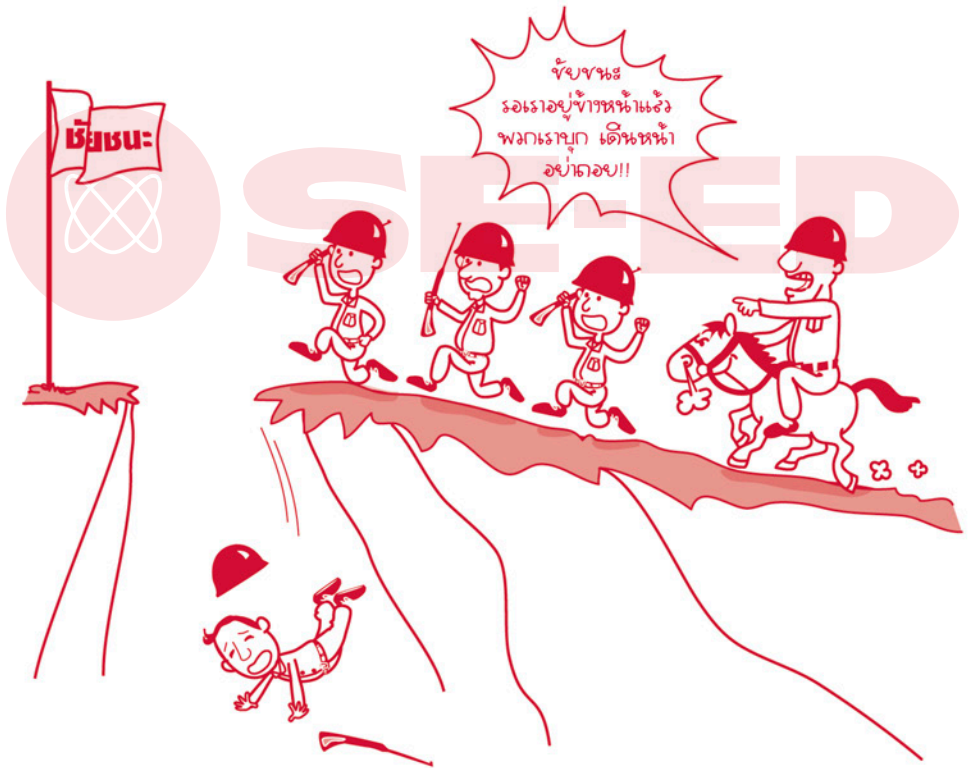
เมื่อยักษ์อเมริกาถูกคนแคระตบหน้า	134
การล้าสมองเป็นเรื่องจริงที่ยิ่งกว่านิยาย	139
อิทธิพลของความเป็นเอกฉันท์ในกลุ่มทำให้คนยอม คล้อยตามกลุ่ม	142
บรรทัดฐานของกลุ่มควบคุมการกระทำของคนได้เหมือนกัน	147
แม้ใจเขาจะคิดอย่างไรก็ตาม แต่ก็จะทำให้เขายอมทำตาม	149
ใครเขาทำการทดลองเรื่องการยอมทำตามได้ผลอย่างไรบ้าง	151
เขามีเทคนิควิธีในการทำให้เกิดการยอมทำตามอย่างไรกันบ้าง	159
ข้อสังเกตที่ไม่อาจมองข้ามในเรื่องของอิทธิพลทางสังคม	164
สรุปแล้วอิทธิพลทางสังคมทำให้เกิดการยอมทำตาม ได้อย่างไรบ้าง	168

บทที่ 7 วัฒนธรรมองค์การ : การควบคุมพฤติกรรมแบบไม่รู้สึกรู้สัว 173

วัฒนธรรมในการบริหารธุรกิจมีที่มาที่ไปอย่างไร	175
องค์การและวัฒนธรรมในองค์การสัมพันธ์กันอย่างไร	178
เข้าใจเสียก่อนว่าวัฒนธรรมองค์การคืออะไรกันแน่	186
บอกมาให้ชัดว่า จะรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งใดเป็นวัฒนธรรมองค์การ	189
มีวัฒนธรรมองค์การไว้ทำไม และหน้าที่ของวัฒนธรรม องค์การมีอะไรบ้าง	195
วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	201
สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การคือหัวใจของการทำงานในองค์การ	212

สิ่งที่นักบริหารควรจะต้องเข้าใจ คือกลยุทธ์การทำให้ยอมทำตาม

1



ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ยอมทำตามอย่างเห็นอกเห็นใจ

เช้าวันหนึ่งผมขับรถไปทำงานที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตามกิจวัตรประจำวัน วันนั้นการจราจรก็ยังคงคับคั่งเหมือนเดิม ส่วนตัวผมในวันนั้นค่อนข้างรีบร้อนเพราะผมจะต้องเข้าสอนในช่วงแรกของวันและเหลือเวลาอีกไม่ถึง 20 นาที ผมยังอยู่เชิงสะพานพุทธต่อคิวกับรถคันอื่นนี่ก็ยาว และที่สำคัญรถจอดกันสนิทไม่ได้ขยับมาสักพักหนึ่งแล้ว ผมซักรู้สึกหงุดหงิด ใช้สายตามองนั้นนี่เพื่อลดความเครียด

ทันใดนั้นผมมองไปที่รถแท็กซี่ซึ่งอยู่ข้างหน้าผมไปสองคัน อาศัยที่รถของผมนั้นสูงหน่อย ผมจึงเห็นสติ๊กเกอร์ติดที่กระจกด้านหลังมีข้อความประโยคแรกว่า *ไม่ใช่ใจง่าย แต่ร่างกายมันยอม* ผมรู้สึกสนใจขึ้นมาทันที มีความคิดว่าคนคิดประโยคนั้นแหละที่ประโยคที่สองซึ่งอยู่ต่ำลงมานั้นมองไม่เห็น ผมตัดสินใจแซงรถข้างหน้าทันทีเมื่อการจราจรเริ่มเคลื่อนที่ ปาดเข้าไปต่อท้ายแท็กซี่คันนั้นเพื่ออ่านประโยคที่สอง และผมก็ตั้งใจที่ได้ทำอย่างนั้น เพราะประโยคที่สองอ่านได้ว่า *ชั่วดีรู้หมด แต่มันอดใจไม่ไหว*

ผมรู้สึกสว่างวาบขึ้นมาทันทีว่า โอ้! บัดนี้ผมได้พบนักจิตวิทยาแบบชาวบ้านเสียแล้ว ผู้คิดข้อความนี้ข้างเป็นคนที่เข้าใจมนุษย์เสียจริง

ข้อคิดจากท้ายรถแท็กซี่คันนั้นเป็นปรัชญาชาวบ้านที่อธิบายกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างยอดเยี่ยมและเข้าใจง่าย และเป็นความเข้าใจที่มนุษย์ยุคใหม่อย่างเราท่านวังวนนั้น ไม่ยอมรับมันอย่างลึกๆ ในใจของเรา ดูเหมือนเราจะคิดกันว่า มนุษย์เรามีความสูงส่งกว่าสัตว์ เพราะเราใช้เหตุผล เราชั่วชีวิต ดังนั้นเราจึงรังเกียจที่จะยอมรับว่า การกระทำของเรานั้นที่จริงไม่สามารถตัดประเด็นของอิทธิพลจากอารมณ์ความรู้สึกได้ ว่ากันตามจริงแล้วอารมณ์ความรู้สึกเสียอีกที่มีอิทธิพลมากกว่าความคิดอย่างมีเหตุผลในการกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม

ยกตัวอย่างเช่น ผมถามคนที่สูบบุหรี่ว่า เคยอ่านคำเตือนที่ซองบุหรี่ถึงอันตรายต่างๆ อันเกิดจากการสูบบุหรี่บ้างหรือเปล่า เชื่อคำเตือน เห็นด้วยกับคำเตือนนั้นๆ หรือไม่ ร้อยทั้งร้อยทุกคนตอบเหมือนกันหมดว่า เชื่อ แล้วทำไมพวกเขายังคงสูบบุหรี่ล่ะ พวกเขาต่างก็ตอบว่า มันอดใจไม่ไหวทั้งนั้น รู้ทั้งรู้ว่าสูบแล้วเป็นอันตราย แต่ก็ประมาทว่า อาจจะไม่ใช่ตนเองที่จะเป็นอย่างนั้นบ้าง อาจจะขอสำราญกับการสูบบุหรี่ระยะหนึ่งแล้วค่อยเลิก ฯลฯ สรุปคือ *ชั่วดีรู้หมด แต่มันอดใจไม่ไหว* นั่นเอง

ข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์ทุกวันนี้น่าจะเป็นตัวอย่างได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็น
ข่าวประเภทหมอลำเมีย อาจารย์ระดับปริญญาเอกตีเมียตายด้วยไม้กอล์ฟ วุฒิสมาชิก
ใช้บริการทางเพศกับเด็กหญิง ฯลฯ ข่าวอย่างนี้เป็นหลักฐานยืนยันให้เราได้ว่า คนเร
นั้นชั่วตัวรื้อหมด แต่มันอดใจไม่ไหวอย่างแท้จริง

นักบริหารทั้งหลายจึงควรจะต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีธรรมชาติเป็นเช่นนี้ เพื่อจะได้
เข้าใจว่า กลยุทธ์สำคัญในการบังคับบัญชาลูกน้องของตนเองนั้น แท้จริงต้องกุมอารมณ์
ความรู้สึกของลูกน้องให้ได้

ไม่ว่าใครก็ตามที่เป็นนักบริหารผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าประสบความสำเร็จ พวกเขา
เหล่านั้นล้วนแล้วแต่ยอมรับเสมอว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เขาก้าวขึ้นไปสู่ความ
สำเร็จที่เขาต้องการได้คือ ความทุ่มเทตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ของบรรดาลูกน้องของเขา
นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารเหล่านั้นได้รับความร่วมมือจากลูกน้อง ทำงานให้
อย่างเต็มที่ ก็ไม่ได้เป็นเพราะโชคช่วยแต่ประการใด แต่เป็นเพราะว่าผู้บริหารเหล่านั้น
เข้าใจที่จะจูงใจปลุกอารมณ์ลูกน้องให้ทำงาน บางคนใช้วิธีทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าเขา
ทำงานนั้นเพราะเขาอยากทำเอง ภูมิไฉนที่จะได้ทำงานนั้น ดังตัวอย่างคือ ประธานาธิบดี
ดไวท์ ไอเซนฮาว แห่งสหรัฐอเมริกา ถึงกับกล่าวว่า “การเป็นผู้นำคือความสามารถ
ในการทำให้ลูกน้องของท่านตั้งใจทำงานให้ท่านอย่างเต็มที่ โดยที่เขาคิดว่าที่เขาทำอยู่นั้น
เป็นงานของเขาเอง”

คำถามคือว่า จะต้องทำอย่างไรจึงจะปลุกอารมณ์และจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้
ท่านได้อย่างเต็มกำลัง

แน่นอนที่สุดคำตอบย่อมมีหลายประการ แต่พอจะกล่าวเป็นหลักสำคัญอย่างไร
ได้บ้าง ผมคิดว่า หลักสำคัญสำหรับการจูงใจให้คนเราทุ่มเทอย่างสุดกำลังในการทำ
งานนั้น อยู่ที่ต้องเข้าใจพื้นฐานของพฤติกรรมของมนุษย์ให้ลึกซึ้ง ซึ่งผมจะขอเสนอ
กรณีตัวอย่างให้ท่านลองคิดใคร่ครวญตามไปดูว่าเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่

■ จริงหรือที่ว่ามนุษย์ใช้เหตุผลอย่างมีเหตุผล?

สมมติว่าท่านมีความจำเป็นต้องซื้อรถยนต์มาใช้งาน เมื่อท่านพิจารณาอย่างรอบคอบจากสามยี่ห้อแล้ว จึงซื้อรถยนต์ยี่ห้อที่ท่านคิดว่าดีที่สุดแล้วสำหรับท่าน เมื่อซื้อมาใช้แล้วท่านจะพบว่า รถยี่ห้อที่ท่านเลือกจะดีกว่ารถยี่ห้อที่ท่านไม่ได้เลือกซื้อมาทั้งสองยี่ห้อทันที ท่านจะชอบรถยนต์ของท่านมากขึ้นกว่าเดิมก่อนจะซื้อ ท่านจะพยายามมองหาข้อดีของรถยนต์ของท่านมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเหมาะสมแล้วกับการที่ท่านได้ตัดสินใจซื้อคันนี้มา ท่านจะไม่พยายามไต่สวนข้อมูลที่กล่าวถึงรถยี่ห้ออื่นในด้านไม่ดีเทียบกับรถสองยี่ห้ออื่นที่ท่านไม่ได้เลือกซื้อ

ข้อสมมติที่ท่านผู้อ่านเพิ่งจะอ่านผ่านไปคือสรุปผลจากการทดลองของนักจิตวิทยา ซึ่งอธิบายว่าพฤติกรรมที่ผู้ซื้อรถยนต์ทำไปนี้คือกลไกทางจิตใจของคน ซึ่งต้องการรักษาคุณภาพทางจิตใจมิให้มีความขัดแย้งอันจะนำมาซึ่งความเครียด นักจิตวิทยาเรียกปรากฏการณ์ทางจิตใจแบบนี้ว่า การหาเหตุผลเพื่อให้การกระทำดูเหมาะสม (justification) อันเป็นทฤษฎีสำคัญทางจิตวิทยาสังคมนามชื่อ ทฤษฎีการขัดแย้งกันของการคิด (cognitive dissonance theory)

ทฤษฎีการขัดแย้งกันทางการคิดทำนายว่า มนุษย์เรามีแรงจูงใจที่จะรักษาคุณภาพในตัวเองมิให้เสียไป เมื่อไรที่เสียคุณภาพ มนุษย์จะเครียด (stress) การเสียสมดุลเกิดจากการคิดไม่สอดคล้องกัน เช่น การซื้อรถราคาแพง (ความคิดที่ 1) ต้องสอดคล้องกับรถมีคุณภาพดี (ความคิดที่ 2) ถ้าซื้อรถแล้วมาพบว่า มีอะไรบางอย่างที่ไม่ดีอย่างที่คิด เราจะรู้สึกเครียดมาก ดังนั้นเราจึงเกิดแรงจูงใจในตนเองที่จะป้องกันความไม่สอดคล้องกันของการคิด ด้วยการไม่รับข้อมูลที่ไม่ดีของรถเสียเลย จะได้ไม่ต้องคิดมาก หรือไม่อย่างนั้นก็หาข้อมูลดีๆ ของรถยี่ห้อนี้ให้มากขึ้น จะได้สอดคล้องกับความคิดที่ 1 และ 2 เราจึงจะมีคุณภาพในตัวเอง

กรณีตัวอย่างที่กล่าวไปนี้สรุปได้ว่า ยิ่งคนเราลงทุนไปกับการกระทำของตนแพงมากเท่าไร คนเราจะยิ่งคิดหาเหตุผลมาเพิ่มเติมให้กับการกระทำที่ตนเองทำไปว่าสมควรแล้วที่ได้ทำไป ในเวลาอย่างนั้นเราจะไม่ยอมรับเหตุผลเชิงค้านการกระทำจากคนอื่นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งในใจว่า สิ่งที่ได้ตัดสินใจทำไปแล้วนั้นไม่ควรกระทำเลย

ลองถามคนที่ตัดสินใจซื้อของแพงๆ เขาย่อมหาเหตุผลมาชอบมันหลายอย่างมาก ขึ้นเรื่อยๆ เพราะถ้าไม่ทำอย่างนี้ เขาคงจะต้องรู้สึกเสียดายเงินจำนวนมากที่ได้ลงทุนซื้อของนั้นมาแล้ว

ลองถามคนที่สอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยได้ขณะที่ไม่ค่อยชอบนักแต่ลงทุนเรียนไปแล้วสี่ปี เขาคงต้องบอกตนเองว่าชอบมากขึ้นกว่าเดิม เพราะเขาได้ลงทุนใช้เวลาเรียนมาแล้วนานถึง 4 ปี

ลองถามทหารที่ปฏิบัติ ปฏิรูป หรือแม้แต่คณะ รสช. ล้มรัฐบาล ซึ่งทุกคนได้เสี่ยงชีวิตอันเป็นการลงทุนแพงมาก พวกเขายอมไม่มีทางที่จะยอมรับว่าการกระทำของพวกเขานั้นก่อความเสียหายให้แก่ประเทศชาติ ทุกคนจะต้องบอกว่าถ้าให้กลับไปอยู่ในเหตุการณ์นั้นอีกจะทำอีกอย่างแน่นอน

นักจิตวิทยาเรียกการให้เหตุผลหลังจากที่ได้ตัดสินใจกระทำอะไรไปแล้วแบบนี้ว่าการหาเหตุผลเพื่อให้สมเหตุสมผลให้แก่ตนเอง (*self-justification*) ภายหลังจากที่ได้ลงทุนค่อนข้างมากในการกระทำอะไรบางอย่างไปแล้ว เพื่อทำให้ความคิดภายในตนเองสอดคล้องกับการกระทำนั้นๆ เพราะตนเองคิดอย่างนั้นจึงทำไปอย่างนั้น เพราะถ้าความคิดไม่สอดคล้องกับการกระทำที่ได้ทำลงไป คนเราจะเกิดความเครียด

เห็นหรือยังว่า แม้แต่การลงทุนก็มีผลต่อการคิดของมนุษย์เสียแล้ว นี่เป็นเพียงที่มาที่ไปของการคิดเพียงอย่างเดียวเท่านั้น มนุษย์เรายังมีภูมิหลังอันเป็นแหล่งที่มาของการคิดอีกมากมาย เช่น วัฒนธรรม ตำแหน่ง อายุ เพศ หน้าที่การงาน บทบาทในสังคม วิชาชีพ ผลประโยชน์ ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถทำให้คนเราคิดต่างกันได้ทั้งนั้น

ฉะนั้นการที่จะทำให้ลูกน้องซึ่งแต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกันมากมายเปลี่ยนความคิดของเขาจึงต้องเข้าใจตรงนี้ให้ดีกว่า ความแตกต่างทางการคิดของคนเรานั้นมาจากการใช้เหตุผลบนพื้นฐานของแหล่งกำเนิดของการคิดที่มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน ท่านจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องยากมากทีเดียวในการจะใช้เหตุผลและความคิดไปอธิบายให้เขาเปลี่ยนใจจากความคิดเดิม

■ มนุษย์มีจุดยืนทางการคิดอย่างไร

แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันอยู่แล้วว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความสามารถในการคิดหาเหตุผลเพราะเรามีสมองที่มีความสามารถในการคิดได้อย่างพิเศษกว่าสัตว์ทั้งปวง มนุษย์จึงมีความภาคภูมิใจในคุณสมบัติพิเศษนี้เป็นอย่างยิ่ง แต่เราให้ความสำคัญต่อการคิดแบบมีเหตุผลมากจนกระทั่งละเลยรากฐานสำคัญที่ว่า การคิดของมนุษย์นั้นมียากฐานมาจากมุมมองหรือจุดยืนหลากหลาย ถ้าคนเรามีมุมมองหรือจุดยืนที่แตกต่างกัน ความคิดเรื่องเดียวกันของมนุษย์ก็จะต้องต่างกันไปจนเหมือนกับชาวกับดาดังคำโบราณสอนว่า

สองคนยลตามช่อง คนหนึ่งมองเห็นโคลนตม
คนหนึ่งตาแหลมคม เห็นดวงดาวอยู่พราวพราย

ด้วยเหตุนี้คนเราจึงอาจมีความขัดแย้งกันทางการคิดได้ในทุกเรื่องถ้าหากต้องการเพราะคนเราสามารถหยิบยกเหตุผลที่แตกต่างจากคนอื่นได้เสมอ ถ้าเขาเห็นว่าดี เราอาจหาเหตุผลมาอ้างเพื่อบอกว่าไม่ดีได้เสมอ ถ้าเขาอ้างเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์ เราจะทำตามกฎหมาย ถ้าเขาอ้างเหตุผลจากทฤษฎีของฟรัง เรายกเอาความเป็นไทยสู้ได้ ตัวอย่างที่จะเล่าให้ผู้อ่านได้คิดต่อไปนี้เกิดขึ้นในสมัยของอธิบดีกรมตำรวจท่านหนึ่ง ประมาณสิบกว่าปีมาแล้ว แสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า การหาเหตุผลให้มีตรรกะนั้นไม่ใช่เรื่องยากเลย

นักข่าว : “ท่านครับ ประชาชนวิจารณ์ว่าระยะนี้มีคดีความเกิดขึ้นมากมายนะครับ ทั้งปล้น จี้ ลักทรัพย์ ดูเหมือนว่าตำรวจจะติดตามจับตัวผู้ร้ายไม่ได้สักที”

อธิบดีกรมตำรวจ : “โธ่! ต้องเห็นใจกันหน่อยนะครับ ตำรวจเรากำลังจำกัดนะครับ เทียบอัตรากำลังตำรวจกับประชาชนแล้ว ตำรวจเรามีน้อยเกินไป ตอนนี้อย่างไรก็ตามกันหนักมากครับ แต่คดีความมันมากขึ้นทุกปีตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นนะครับ”

หนึ่งเดือนผ่านไป ระหว่างเดือนที่ผ่านมาฉันนั้นเผชิญมีตำรวจต้องคดีกระทำผิดหลาย
นาย

นักข่าว : “ท่านครับ ระยะเวลาทำไมตำรวจทำความผิดเป็นผู้ร้ายเสียเองเยอะมาก
ล่ะครับ”

อธิบดีกรมตำรวจ : “โอ้คุณ! ตำรวจเรามีมากนะครับ อัตรากำลังทั้งหมดเรามีเกือบสองแสน
นายนะครับ คนมากอย่างนี้ก็ต้องมีคนไม่ดีบ้างเป็นธรรมดา”

จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้คนมากมายพอสมควร ผมพบว่า คนเรา
นั้นสามารถมีความแตกต่างทางความคิดได้อย่างมหาศาล แต่ผมสังเกตพบว่า การที่
ใครจะยอมให้กับเหตุผลของใครในการทำงานร่วมกันนั้น ความสำคัญอยู่ที่เขากำลังเสนอ
เหตุผลของเขากับใครมากกว่า คือเมื่อบุคคลผู้ที่เขากำลังโต้แย้งกันอยู่นั้นเป็นคนที่เขา
รัก เกรงใจ นับถือ ศรัทธา ดูเหมือนว่าเขาจะยอมรับเหตุผลของฝ่ายตรงกันข้ามได้
ง่ายกว่าเมื่อเขากำลังขัดแย้งกับผู้ที่เขามีความรู้สึกเกลียด

ผมมีความเห็นว่า เรื่องของความรู้สึกคือเรื่องใจ (heart) เรื่องของความคิดและ
เหตุผลคือเรื่องจิต (mind) ฟรังค์นักบริหารคนหนึ่งเคยกล่าวว่า *Try not to win their
mind, win their hearts.* ถ้าจะแปลก็คงมีความหมายว่า *อย่าไปเปลี่ยนความคิดของ
เขาเลย เปลี่ยนใจเขาดีกว่า* แปลว่าแทนที่เราจะไปทะเลาะกันด้วยการแสดงเหตุผลไฉน
เอาชนะคะคานกัน เราเอาชนะใจเขาดีกว่า

ความเห็นตรงนี้สำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัฒนธรรมไทยนั้นยิ่งเป็นมาก
กว่าทางตะวันตก เนื่องจากเมืองไทยของเรานั้นเป็นสังคมบุคลาธิษฐาน ยึดติดกับบุคคล
มากกว่าหลักการเหตุผล ลองรักใคร นับถือใคร ชอบใครแล้ว เขาจะพูดอะไรเป็น
อย่างไรดีไปหมด และถ้าลองได้เกลียดใครหรือแม้แต่หมั่นไส้ใคร (นี่ก็น่าคิด เพราะ
ว่าหมั่นไส้กันนั้นดูเหมือนไม่ค่อยมีในวัฒนธรรมตะวันตก) เขาจะทำอะไร เรามักจะหา
ข้ออ้างที่จะไม่เห็นด้วย ไม่ทำด้วย ได้อย่างน่าประหลาดใจ

ครั้งหนึ่งผมมีโอกาสจัดการฝึกอบรมให้กับนักบริหารกลุ่มหนึ่ง กิจกรรมการเรียนรู้
อย่างหนึ่งในคราวนั้น เป็นการแบ่งกลุ่มกันเพื่อจะปฏิเสธหรือยอมรับข้อเสนอของกลุ่ม
อื่น โดยมีรางวัลให้กับกลุ่มที่มีข้อเสนอที่ได้รับการยอมรับว่าถูกต้องจากกลุ่มอื่นๆ ผล

ปรากฏว่าไม่มีข้อเสนอของกลุ่มใดแม้แต่ข้อเดียวที่ได้รับการยอมรับว่าถูกต้องจากผู้อื่น
ทุกข้อเสนอจะถูกผู้อื่นหาประเด็นมาหักล้างว่าเป็นข้อเสนอที่เป็นเท็จเสมอ แม้แต่ข้อ
เสนอที่ว่า ดวงอาทิตย์ขึ้นทางทิศตะวันออก ซึ่งผู้คัดค้านบอกว่า ไม่จริงในเมื่อเราไป
ยืนอยู่ในจักรวาลอื่น

เมื่อถามผู้คัดค้านหลังจากจบกิจกรรมแล้ว เขาบอกว่า เขาต้องการแก้แค้นที่ใน
รอบก่อนหน้านั้น ผู้เสนอคนนี้ได้เพียงแต่คัดค้านข้อเสนอของเขาจนตกไปเท่านั้น แต่
ยังเยาะเย้ยเขาให้ได้ายอีกด้วย ผู้อ่านจะเห็นได้จากกรณีนี้ว่า คนเรานั้นลองเกลียด
หรือแค้นกันแล้วก็จะหาเหตุผลมาต่อต้านได้ไม่ว่าจะยากเย็นแค่ไหนก็ตาม

ลองดูตัวอย่างในกรอบข้างล่างที่ผมได้ยืมมาจากวงสนทนา ก็จะได้เห็นว่าคนเร
านั้นลองรักแล้วทำอะไรก็ดีไปหมด แต่ถ้าเกลียดเสียแล้วทำอะไรเลยไปหมดเช่นกัน

.....
คุณแม่วัยเกษียณสองคนคือคุณหงษ์และคุณนิ่มนวลไปพบกันในงานสังคมนา
หนึ่ง ต่อไปนี่คือบทสนทนา

คุณหงษ์ : แหม นิ่ม ดีใจที่ได้พบเธอ นี่เราไม่ได้พบกันนานเหมือนกันนะ สองปีได้
มีง

คุณนิ่มนวล : ไช้ละสิ เธอเป็นไง สบายดีมีข่ะ

คุณหงษ์ : สบายดีตามอัฏภาพนะแหละ แล้วเธอเป็นไงบ้างล่ะ ฉันไม่น่าถามเลยนะ
เธอต้องสบายดีแน่เลย เพราะตาหนูกับยายหนูของเธอแต่งงานไปทั้งคู่
แล้วนี่นา

คุณนิ่มนวล : อ้อ ก็สบายบ้างไม่สบายบ้างแหละเธอ

คุณหงษ์ : อ้าว! ทำไม่เป็นอย่างนั้นล่ะ

คุณนิ่มนวล : คืออย่างนี้ ฉันไม่ค่อยสบายใจเลยกับตาหนู คือเมียตาหนูนะเธอ วันทั้ง
วันเอาแต่อ่านหนังสือพิมพ์ ดูวิดีโอ โทรทัศน์ งานการไม่เอาเลย ตาหนู
ต้องทำงานบ้าน เลี้ยงลูก ทำกับข้าว ตอนเช้าต้องรีบลุกๆ ส่งเมียส่งลูก
ไปก่อน ตัวเองเข้าที่ทำงานก็สาย นายก็เฟงเล็ง

พอเย็นลงก็ต้องรีบออกมารับเมียก่อน รับข้าวเมียมันก็ด่าเอา กลับถึงบ้าน
ก็ต้องเข้าครัวทำกับข้าว เมียมันนะ พอเข้าบ้านก็เอาแต่อ่านหนังสือพิมพ์

ดูวิดีโอ โทรทัศน์ วันเสาร์อาทิตย์ตาหนูจะไปสังสรรค์กับเพื่อนก็ไม่ให้ไป
เมียมันให้ทำงานบ้าน มันเป็นนายทหารนะ ไม่มีสังคม ไม่มีรุ่นอย่างนี้
มันจะเจริญได้ยังไง มันช่วยที่ได้เมียเฮงชวย ฉันไม่สบายใจกับอนาคต
ของตาหนูเลยนะเธอ

แต่ที่ฉันบอก่าสบายใจบ้างก็เพราะยายหนูของฉันมันทำให้ฉันสบายใจ คือ
มันโชคดี ได้แต่งงานกับผู้ชายดี วันทั้งวันยายหนูไม่ได้ทำอะไรออก ได้
แต่อ่านหนังสือพิมพ์ไป ดูวิดีโอ โทรทัศน์ไป ที่เหลือผมมันทำให้หมดเลย

คุณหญิง : ????? อ้าวเธอ! เป็นยังไง

ผู้อ่านคงจะเห็นแล้วว่า มนุษย์เรานั้นมีธรรมชาติเป็นอย่างไรที่ยกตัวอย่างในกรอบ
นี้จริงๆ ลองรักแล้วทำอะไรก็ดีไปหมด และลองเกลียดแล้วทำอะไรก็เลวไปหมดเหมือน
กัน ดังในตัวอย่างแม้ว่าจะมีเหตุผลเดียวกันก็ตาม

ดังนั้นหัวใจสำคัญของข้อเสนอของผมอยู่ที่ว่า ถ้าเราเป็นหัวหน้า ผู้นำ หรืออยู่
ในฐานะของผู้ที่จะต้องชักจูงให้คนอื่น ๆ ทำบางสิ่งบางอย่างที่ควรจะทำ เป็นต้นว่า เรา
อยู่ในบทบาทของพ่อแม่ ครู-อาจารย์ ฯลฯ หลักสำคัญที่จะทำให้คนอื่น ๆ ยอมทำ
ตามคำสั่งหรือคำสอนได้คือ เอาชนะใจเขาให้ได้เสียก่อน ด้วยการทำให้เขาเกิดความ
รัก ความนับถือ ความศรัทธา และความเชื่อถืออย่างแรงกล้าในตัวเรา และสิ่งที่ขอ
ให้เขากระทำว่าจะนำไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นความดีงามที่พวกเขาต้องการจะไปให้ถึง เขา
ย่อมจะยื่นมือเข้ามาร่วมคิดร่วมทำงานให้ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวเรา

■ กลยุทธ์ในการชักจูงใจให้สำเร็จคืออะไร

จากเรื่องราวที่ได้บรรยายมาทั้งหมด เพื่อให้จำได้ง่าย ผมขอเสนอเป็นกลยุทธ์
ในการชักจูงใจให้ผู้อื่นยอมทำตาม ซึ่งจะช่วยให้จำได้ง่าย นั่นคือกลยุทธ์ 3H อันได้แก่
Heart, Head, Hand ดังจะได้อธิบายข้อเสนอนี้ในรายละเอียดต่อไป

ขอให้ผู้อ่านสังเกตปรากฏการณ์ทางสังคมใกล้ตัวเรานี้ดูเถอะ ในประเทศไทย
ของเรามีวัดวาอารามหลายแห่งที่สร้างขึ้นมาอย่างใหญ่โต สวยงาม เมื่อมองไปใน

ปรากฏการณ์นี้อย่างใกล้ชิดจะเห็นได้ว่า วัดที่มีสิ่งก่อสร้างใหญ่โตเหล่านี้มักจะเป็นวัดที่มีพระภิกษุที่มีบารมี ทำให้เกิดความศรัทธาแก่สาธุชนจนกระทั่งมีผู้คนมาทำบุญ ทำทาน บริจาคเงินสมทบทุนด้วยความศรัทธา เชื่อมั่น และเชื่อถือในตัวพระผู้มีบารมีเหล่านี้

มีคำสอนที่ได้ยินไม่ค่อยบ่อยนักแต่น่าคิด เขาบอกไว้ว่า *ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นอะไรก็ตาม คนเราสามารถทำมันขึ้นมาได้เสมอถ้าหากว่าคนเรามีศรัทธา* ผมคิดว่าคำสอนนี้จริงมาก ลองคิดต่อไปว่า ผมเคยประหลาดใจอยู่เสมอไม่ว่าคนโบราณเขาสร้างสิ่งมหัศจรรย์ที่ยิ่งใหญ่จนเหลือเชื่ออย่างเช่น พีระมิด กำแพงเมืองจีน ปราสาทนครวัด นครธม ทัชมาฮาล ฯลฯ ได้อย่างไร เพราะสิ่งเหล่านั้นแม้แต่ในสมัยนี้เองที่มีเทคโนโลยีสูงมากก็เถอะ ไม่สามารถสร้างให้ยิ่งใหญ่ขนาดนั้นได้เลย ทำไมคนโบราณถึงสร้างสิ่งมหัศจรรย์เหล่านั้นได้ ในขณะที่คนยุคปัจจุบันทำสิ่งมหัศจรรย์ขนาดเดียวกันแบบนี้ไม่ได้เลย

คำตอบไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสร้างเท่านั้น แต่อยู่ที่จิตใจอันเต็มเปี่ยมไปด้วยศรัทธาและความเชื่อ คนโบราณมีความเชื่อและศรัทธาในใจบางอย่างจึงทำให้เขาสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อให้เป็นไปตามความเชื่อและศรัทธาให้ได้ พีระมิดถูกสร้างขึ้นเพราะเขาเชื่อว่าเก็บศพไว้ในนั้นแล้วจะได้กลับมาเกิดใหม่อีก กำแพงเมืองจีนถูกสร้างมาเพราะเชื่อว่าสามารถป้องกันการรุกรานของพวกเขาได้ ทัชมาฮาลถูกสร้างขึ้นเพราะเป็นอนุสรณ์แห่งความรักที่มีต่อภรรยาซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจอีกเหมือนกัน จิตใจและศรัทธาแบบนี้ไม่มีในคนปัจจุบัน

เมื่อมีจิตใจรัก ศรัทธา และเชื่อในสิ่งใด คนเราก็พร้อมที่จะสร้างหรือทำอะไรก็ตามเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่ตนเองรัก ศรัทธา หรือเชื่อมันให้ได้ คนเราจะยอมเสียสละและอุทิศทุกอย่างเพื่อสร้างและทำมันขึ้นมาให้ได้ เขาจะใช้กำลังปัญญาและกำลังกายทุ่มเทให้อย่างสุดๆ และในบางกรณีถึงขนาดต้องเสียสละชีวิตอันมีค่าของตนเองเพื่อจะได้กระทำสิ่งตามความเชื่อของตนเอง

■ นี่คือการตอบสำหรับการบังคับบัญชาหรือการบริหาร

ผู้บังคับบัญชาต้องทำให้ลูกน้องรัก ศรัทธา เคารพ และเชื่อถือ ต้องเอาชนะจิตใจของลูกน้องเสียก่อนเป็นปฐม จึงจะทำให้ลูกน้องศรัทธาและมีความเชื่อต่อ

อุดมการณ์ขององค์กรได้ หลังจากนั้นลูกน้องย่อมจะอุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญาทำงานให้อย่างทุ่มเทสุดๆ

ขอให้ลองสังเกตดูให้ดีจะเห็นว่า ผู้นำลัทธิประหลาดซึ่งสามารถชักจูงสาวกให้ทำอะไรๆ ได้อย่างชนิดที่ทำให้คนนอกลัทธิต่างก็ประหลาดใจว่า ทำไปได้อย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการชักจูงให้ไปขายดอกไม้เพื่อนำเงินมาเข้าลัทธิ การให้กินยาพิษฆ่าตัวตาย การสั่งให้ขับเครื่องบินไปชนตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ในนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่าเหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 ฯลฯ ผู้นำเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นคนที่ถูกน้องเคารพบูชาทั้งนั้น

อย่าเข้าใจผิดคิดว่าจะสามารถแสดงเหตุผลชักจูงลูกน้องอย่างถูกต้องตามทฤษฎีที่รำเรียนมา แล้วเขาต้องเชื่อและไปทำ ลูกน้องเขามีสมองสำหรับคิดทุกคน เพียงแต่ว่าความคิดเห็นจากสมองที่เขามีนั้นอาจจะไม่ตรงกับที่หัวหน้าแสดงออกมาให้เขาทราบ คนเราคิดไม่เหมือนกัน รับรู้ไม่เหมือนกัน ถ้าหัวหน้าเป็นคนที่เขาเกลียด คุณจะพบว่าลูกน้องสามารถหาเหตุผลมาอ้างสารพัดที่จะปฏิเสธข้อเสนอลูกน้องได้เสมอ เพราะเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นแล้วว่าจะไม่เห็นด้วยกับหัวหน้า งานก็ไม่เดินหน้าอย่างแน่นอน

จำเอาไว้ง่าย ๆ ว่า กลยุทธ์ในการบังคับบัญชาต้องเป็นไปตามหลักการ 3H ซึ่งต่อไปจะได้ยกตัวอย่างเทคนิคบางอย่างเป็นแนวทางสำหรับเอาไปปฏิบัติและขยายต่อไปได้แก่

ขั้นแรก : Heart หมายถึงการเอาชนะใจให้เขารักและศรัทธา ให้เขามีความรู้สึกที่ดีต่อตัวหัวหน้าและงานที่ทำ ในแง่ปฏิบัติอาจจะทำได้ เป็นต้นว่า พาไปเลี้ยงต้อนรับเมื่อมาใหม่ๆ ช่วยสอนงานให้ ซึ่งจะทำให้เขารู้ว่าหัวหน้ามีความรู้ความสามารถ ถ้าเขาป่วยหนักไปเยี่ยมเขา ญาติเขาเสียก็ไปร่วมงานสวด ทำตัวเองให้เขานับถือ เป็นต้น ตัวอย่างในการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว เมื่อเขาทำงานได้ดีมากก็ให้รางวัลพิเศษ ยกย่องเขาในที่ประชุมให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ฯลฯ การปฏิบัติเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันใจต่อกัน ทำให้เขารัก นับถือ ศรัทธา เชื่อมั่นในตัวหัวหน้า ให้เขาเกิดความรู้สึกและอารมณ์ที่จะทำ

ขั้นที่สอง : Head หมายถึงการใช้ความคิด การแสดงเหตุผลให้เขาเชื่อมั่นว่าทำแล้วดี เป็นประโยชน์อย่างไรแก่ตัวเขาเองหรือกับหน่วยงาน หรือถูกตามหลักการ

อะไร ให้เขารู้สึกว่าควรจะทำเพราะเป็นเรื่องถูกต้อง เปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็นและเหตุผล รับฟังเขาและให้เกียรติเขาในยามที่เขากำลังแสดงเหตุผลของเขา เมื่อจะตัดสินใจจะทำอะไร ก็แสดงให้เขาได้รู้ว่าได้มีการนำเอาความคิดของเขามาร่วมพิจารณาด้วยเสมอ เมื่อได้มีการนำเอาความคิดของเขาไปปฏิบัติในงาน ก็มีการแจ้งให้เขาได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ฯลฯ วิธีอย่างนี้จะทำให้ผู้ที่แสดงความคิดเห็นรู้สึกว่าการตนเองมีเกียรติ ได้รับการยกย่อง เขาย่อมจะฟังเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นด้วยเช่นกัน

ขั้นที่สาม : Hand หมายถึงการร่วมมือลงมือทำงานตามที่ได้อธิบายเหตุผลในขั้นที่สองแล้วนั่นเอง ถ้าคนเราได้รับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการพิจารณา เหตุผลของตนได้รับการพิจารณาเสมอในการตัดสินใจที่จะทำอะไร เขาย่อมจะต้องยื่นมือมาร่วมปฏิบัติตามข้อตกลงหรือการตัดสินใจนั้นด้วย เพราะเขามีส่วนร่วมอยู่ในนั้นมาตั้งแต่ต้น มิฉะนั้นจะกลายเป็นว่า เขาแต่พูดแต่ไม่ยอมทำ อันจะเป็นภาพลักษณ์ที่สังคมไม่ยอมรับเขาในที่สุด ทำให้เขารู้สึกว่าควรยื่นมือมาทำตามที่ได้เคยตกลงกันไว้

อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะทำอะไรหรือไม่ทำอะไรนั้น มิใช่แต่เพียงเหตุผลหรือหลักการถูกต้องเท่านั้นที่จะทำให้เขาทำ แต่เรื่องอารมณ์หรือใจก็เข้ามามีส่วนมาก แทบจะเรียกว่ามากกว่าก็ยิ่งจะได้ ผมประทับใจกับข้อความทำยรตเทกซ์คันหนึ่ง ซึ่งเขียนด้วยความเข้าใจมนุษย์เป็นอย่างมาก และอธิบายสิ่งที่ผมกำลังจะอธิบายได้ดี ข้อความนั้นคือที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นบทที่ว่า

ไม่ใช่ใจง่าย

แต่ร่างกายมันยอม

ชั่วตัวรู้หมด

แต่มันอดใจไม่ไหว

เรื่องใดควรทำเพราะว่าดี ไม่ควรทำเพราะว่าเลว คนเรามักจะรู้หมด แต่ที่ทำไปทั้งที่รู้ว่าผิด หรือไม่ยอมทำทั้งที่รู้ว่าดี ก็เป็นเพราะว่าอดใจไม่ไหว ซึ่งคือเรื่องของการควบคุมอารมณ์หรือใจนั่นเอง ดังนั้นเรื่องของความรู้สึก อารมณ์ ใจ หรือศรัทธา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งอยู่เสมอ

อนึ่งในการนำทีมก็เช่นเดียวกัน หัวหน้าสามารถประยุกต์หลักการ 3H ไปดำเนินการได้อย่างเดียวกันดังนี้

ขั้นแรก เมื่อเริ่มรวมทีมใหม่ๆ หัวหน้าควรจะต้องพิจารณาทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเอาชนะใจลูกทีม ทำให้เขารู้สึกว่าประทับใจในหัวหน้าและเพื่อนร่วมทีม บางคนเรียกระยะนี้ว่าเป็นระยะทำให้คนในทีมรู้สึกว่าเป็นทีมเดียวกัน (feel like a team) มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน ห่วงใยในกันและกัน มีความเชื่อและศรัทธาในสิ่งเดียวกัน เชื่อมมั่นในกันและกัน มีทัศนคติและค่านิยมคล้ายกัน ฯลฯ อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นระยะที่ปรับจิตใจให้เป็นพวกเดียวกัน (heart)

ต้องไม่ลืมว่า อย่าเรียกร้องสิ่งเหล่านี้ด้วยปากอย่างเดียว ความสำคัญอยู่ที่การกระทำต่างหาก จะรักกันได้อย่างไรถ้าเมื่อเขาเดือดร้อนมากหันมาหาแล้วท่านไม่ช่วยเมื่อเขาป่วยหนักไม่ยอมรับงานของเขามาช่วยทำ ไม่เคยไปเยี่ยมเขา ฯลฯ

ขั้นที่สอง เป็นขั้นที่กิจกรรมในการทำงานจะเป็นหลักสำคัญ เมื่อสามารถทำให้ลูกน้องรู้สึกเคารพ รัก นับถือได้แล้ว หัวหน้าควรจะมีเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ร่วมคิดในงานที่รับผิดชอบทำร่วมกันในทีม และแสดงความคิดเห็นออกมาช่วยกำหนดเป้าหมายวางแผน แบ่งงานของทีม อย่างที่เรียกว่า *Think like a team* ขั้นนี้จะเป็นการทำงานที่ราบรื่นมากขึ้นถ้าหากว่าคนในทีมมีความรู้สึกทางจิตใจที่ดีต่อกัน เขาจะมีความขัดแย้งน้อยลง ให้ความร่วมมือมากขึ้น เพราะการคิดหาเหตุผลแย้งจะลดลง (head)

ข้อสำคัญอยู่ตรงที่ว่า หัวหน้าต้องรู้จักให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความคิดเห็นของเขานั้นสำคัญ ยกย่องความคิดของเขา เมื่อสามารถนำไปปฏิบัติแล้วเกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และเมื่อจะปฏิเสธความคิดเห็นของเขา ก็ต้องทำอย่างให้เกียรติ ไม่มีการประณามให้เจ็บใจ

ขั้นที่สาม เป็นขั้นที่ต่อเนื่องมาจากขั้นที่สองซึ่งได้มีการวางแผนร่วมกัน คิดร่วมกัน แบ่งงานกัน ต่อไปคือการทำงานร่วมกันตามที่ได้วางแผนเอาไว้ หน้าที่ใครก็รับไปทำ จะเห็นได้ว่าการทำงานจะมีความขัดแย้งกันน้อยลงแต่จะร่วมมือ (hand) กันมากกว่า เพราะว่าได้คิดและวางแผนร่วมกันมาก่อน ขั้นนี้จึงเรียกว่า *Work like a team* ซึ่งทุกคนจะมีพันธะสัญญาหรือความผูกพันใจที่จะต้องทำตามแผนทุกคนเนื่องจากได้มีส่วนในการคิดร่วมกันมาก่อน (head) ซึ่งโดยปกติแล้วถ้าหัวหน้าได้เปิดโอกาสให้แสดง

ความคิดและยอมรับความคิดของลูกน้องไปปฏิบัติบ้าง เขายอมจะต้องลงมือช่วยทำด้วย เนื่องจากว่าเขาเองเป็นคนเสนอความคิดนั้น ถ้าเขาไม่ลงมือมาช่วยทำแล้วเขาจะต้องอายุผู้คนในสังคมเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะกลายเป็นว่า เป็นคนเอาแต่พูด แต่ไม่ทำ

โดยสรุปแล้ว 3H เป็นกลยุทธ์ในการบังคับบัญชาและการนำทีมที่หัวหน้าทุกคนควรจะต้องนำไปพิจารณาและลองทำ แน่หนอนว่าเมื่อนำไปทำแล้วยอมจะต้องใช้เวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งขั้นแรก (heart) จะใช้เวลามาก ต้องทำตลอด เลิกไม่ได้ ไม่ใช่ว่าพอถึงเวลาทำงานอันเป็นขั้นที่สามจะเลิกเอาใจใส่จิตใจของลูกน้องไปเลย

ผมขอยกตัวอย่างที่ค่อนข้างจะออกไปทางสุดโต่งสักหน่อยหนึ่ง ถ้าใครได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมวิทยาลัยฝึกฝิ่งที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี จะเห็นได้ว่า เมื่อได้ลงมาฝึกใหม่ๆ ครูสมพร ผู้ซึ่งเป็นครูใหญ่จะยังไม่นำลิงไปฝึกทันที แต่จะทำความคุ้นเคยกันก่อน จะให้อาหาร จะเล่นกับเขา จะพาเขาไปเดินเล่น ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ลิงเกิดความรู้สึกรักครูสมพรเสียก่อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ หลังจากนั้นจึงจะเริ่มฝึกสอนให้ทำสิ่งต่างๆ ตามที่ครูสมพรต้องการให้ลิงทำเป็น

เช่นเดียวกันกับการฝึกโลมาตามสวนน้ำต่างๆ เมื่อได้โลมาใหม่ๆ ครูฝึกจะทำอย่างเดียวกันกับครูสมพร คือจะยังไม่สอนอะไรเลย แต่ลงไปเล่นกับเขา ทำความคุ้นเคยกับเขาด้วยการให้อาหาร ว่ายน้ำเล่นกัน ที่เขาต้องทำอย่างนี้ก็เพราะว่าจะได้ทำให้ลิงหรือโลมาคุ้นเคยและรักใคร่กับครูฝึกเสียก่อนแล้วจึงค่อยฝึกกันภายหลัง เป็นกระบวนการทำให้ครูฝึกกับสัตว์ที่จะต้องมารับการฝึกรักใคร่กัน ซึ่งเป็นการสร้าง Heart

การทำงานกับคนก็เหมือนกัน ต้องเริ่มที่ Heart ก่อน ผมมีตัวอย่างที่ได้จากลูกศิษย์คนหนึ่งเล่าให้ฟังว่า เมื่อเขาจบปริญญาตรีใหม่ๆ นั้น เขาได้ทำงานกับบริษัทใหญ่แห่งหนึ่งซึ่งมีชื่อเสียงมากในประเทศไทย ในวันแรกที่เขาไปทำงาน กรรมการผู้จัดการบริษัทได้ขับรถจากบ้านมาต้อนรับเขาด้วยตนเอง ทั้งที่วันนั้นเป็นวันแรกของการลาพักร้อนสามวันของท่าน กรรมการผู้จัดการท่านนั้นได้เลี้ยงกาแฟและคุยกับเขาเกือบชั่วโมงหนึ่ง เล่าให้เขาฟังว่า บริษัทนี้มีวิสัยทัศน์อย่างไร มีวัฒนธรรมในการทำงานอย่างไร เขาควรจะมีปฏิบัติตนอย่างไรบ้างจึงจะก้าวหน้า และเรื่องสำคัญอื่นๆ หลังจากนั้นได้พาเขาไปฝากเอาไว้กับหัวหน้าโดยตรงของเขา แล้วกรรมการผู้จัดการนั้นจึงจะขับรถกลับบ้านไป

ทำอย่างไรให้เขายอม

สำหรับคนที่อยู่ในตำแหน่งของนักบริหาร พ่อแม่ ครู อาจารย์ ฯลฯ งานหลักที่ต้องทำคือ การเปลี่ยนใจ เปลี่ยนความคิด และเปลี่ยนการกระทำของคนอื่นที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบให้ทำในสิ่งที่เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ หนังสือเล่มนี้เสนอหลักการ แนวคิด ทฤษฎี กลยุทธ์ ตลอดจนเทคนิคทางจิตวิทยาบางประการ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นมากขึ้น ได้แก่

- กลยุทธ์พื้นฐานเพื่อทำให้เกิดการยอมทำตามตามของมนุษย์ในแง่ของจิตวิทยาแห่งความรู้สึก การคิด และการลงมือทำ
- ความเข้าใจหลักการรับรู้ข้อมูลของมนุษย์ เพื่อนำไปใช้ประกอบเทคนิคในการยอมทำตาม
- หลักการและเทคนิคการสร้างอำนาจ อิทธิพล บารมี เพื่อทำให้ยอมทำตาม
- ทฤษฎีและเทคนิควิธีในการจูงใจให้ยอมทำตาม
- การสร้างระบบเพื่อการดำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้วให้คงอยู่ได้นาน
- เทคนิควิธีในการทำให้เกิดการยอมทำตามแบบต่าง ๆ
- วัฒนธรรมองค์การในมุมมองของการควบคุมพฤติกรรมพนักงานให้ยอมทำตาม

ประวัติดูเขียน

• **รศ.ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล**

การศึกษา

- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านจิตวิทยาสังคม เน้นจิตวิทยาองค์การ จาก Brigham Young University Utah สหรัฐอเมริกา

ผลงานทางวิชาการ

- เขียนหนังสือเรื่อง จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์, เทคนิคการจัดการพฤติกรรมมนุษย์, จิตวิทยาการจัดการองค์การ, ศิลปะการบังคับบัญชา, ข้อคิดนักบริหาร, การพัฒนาทีมงาน

ปัจจุบัน

- ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาจิตวิทยา และคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เป็นวิทยากรนำสัมมนาและที่ปรึกษาให้แก่องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านการนำจิตวิทยาไปประยุกต์สู่การทำงาน



ISBN 974-212-047-1



9 789742 120474

170 บาท

จิตวิทยาการจัดการ