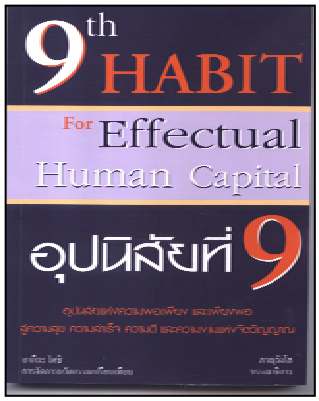
อุปนิสัยที่ 9
9th HABIT For Effectual Human Capital



ผู้นำคือใคร ผู้นำต้องมีคุณสมบัติพิเศษเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ จะต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้

- เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี
- เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด ทันคน สามารถควบคุมการทำงานและใช้คนได้อย่างเหมาะสม
- เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ
- เป็นผู้ที่มีความมั่นใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้
- เป็นผู้ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง และต่อส่วนรวม ทั้งหมดนี้เกิดจากการกล่อมเกลาจาก “อุปนิสัยที่ 9”

Stephen R. Covey ได้ศึกษานิสัยพฤติกรรมของผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานในองค์กรต่าง ๆจำนวนมากในสหรัฐอเมริกา และพบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตนั้น มีอุปนิสัยที่คล้ายกันอยู่ 7 อุปนิสัย

1. คิดล่วงหน้า (Be proactive) คิดไว้ก่อนล่วงหน้าเสมอในการที่จะทำอะไร คิดก่อนทำ คิดก่อนพูด ทำสิ่งที่ถูกต้อง ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ดีกว่าที่จะต้องมาแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
2. คิดถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการกระทำ (begin with the end in mind) ก่อนเริ่มกระทำการใด ๆให้คิดถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการกระทำว่า เมื่อกระทำเสร็จสิ้นแล้วจะเกิดอะไรขึ้น มีประโยชน์อย่างไร รู้เป้าหมายของการกระทำ
3. จัดลำดับความสำคัญ (put first things first) รู้ว่าควรทำอะไรก่อนหลัง อะไรสำคัญมาก สำคัญน้อยและต้องทำให้เสร็จทันเวลา แต่ชีวิตก็ต้องมีความสมดุล
4. คิดแบบชนะ – ชนะ (think win – win) คิดแบบได้ประโยชน์กับทุกฝ่ายไม่คิดทำแบบชนะ – แพ้ แพ้ – ชนะ หรือแบบแพ้ – แพ้ ในเกือบทุกสถานการณ์จะมีทางเลือกแบบชนะ – ชนะ อยู่เสมอ

5. เข้าใจผู้อื่น (seek first to understand...then to be understood) เอาใจเขามาใส่ใจเรา จะทำให้ลดความขัดแย้ง ช่วยให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีแนวร่วม ทำงานเป็นทีมได้ดี การรวมกันจะทำให้เกิดพลังมากขึ้น

6. เสริมแรงซึ่งกันและกัน (synergize) คือ การทำงานเป็นทีม จะเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกัน งานหลายอย่างทำคนเดียวไม่ได้

7. ลับเลื่อยให้คม (sharpen the saw) เตรียมตัวให้พร้อม หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ เพิ่มประสิทธิภาพ ด้านร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถให้ดีขึ้นใน 3 อุปนิสัยแรก เป็นชัยชนะส่วนตัว ทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนอันดับ 4 ถึง 6 เป็นชัยชนะมวลชน ทำให้ทำงานที่ยาก ๆ ได้ ทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากคนอื่น ๆ ได้ ส่วนข้อ 7 เป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่เสมอ ทำให้พร้อมที่จะทำงานได้ดีตลอดเวลา

- องค์กรแห่งการเรียนรู้

  บุคลากรขององค์กรต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ ตื่นตัวอยู่เสมอต่อการเปลี่ยนแปลง ต่อความก้าวหน้าในทุก ๆ เรื่อง มองการณ์ไกล มีกรณีศึกษาในเรื่องการปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือเรื่องราวของบริษัท Shell เป็นองค์กรที่นำความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้และตระหนักถึงความสำคัญ โดยวางแผนกระบวนการเรียนรู้ใหม่ และจัดตั้งผู้นำภายใน พัฒนาเทคนิค เป็นการวางแผนประเมินภาพเหตุการณ์ของโลกในปัจจุบันและวางแผนภาพเหตุการณ์ในอนาคต

ฐานคติของ Hertzberg ในการสร้างอุปนิสัยที่ 9 ในการดำเนินงานและจัดการองค์กร เขาบอกว่าสิ่งที่กระตุ้นให้คนรักงาน ชอบงาน ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยกย่อง
3. ความก้าวหน้า
4. ลักษณะของงานเอง
5. ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า
6. ความรับผิดชอบ

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการทำงานสมัยนี้กับสมัยก่อนหน้านี้ต้องคำนึงถึงสิ่งที่เห็นจริง 3 ประการ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลง (Change) ไม่มีอะไรที่แน่นอนเท่าเรื่องของการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

2. ยึดถือหลักการ (Principle) ในสภาวะแวดล้อมที่ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอยู่รอบตัวเรา และเปลี่ยนแปลงอย่างเร็วมาก เราต้องยึดหลักการเป็นที่ตั้ง อย่างน้อยสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงรอบตัวเรา แต่เราเองมั่นคงอยู่ตรงนี้

3. ทางเลือก (Chooice) คือ เรามีสิทธิ มีอำนาจในการเลือก เลือกว่าเราจะทำอย่างไรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เลือกว่าเราจะยึดถือหลักการอะไร เป็นหลักการประจำใจเรา หรือหลักการที่จะนำพาชีวิตเราไปสู่การมีประสิทธิผลและความสำเร็จในที่สุด

สิ่งที่อยู่ในตัวของแต่ละคนทำให้คนนั้นต่างจากคนอื่น ถ้าแต่ละคนรู้จัก คำว่า ปล่อยวาง ไม่ยึดมั่นถือมั่น จะทำให้สิ่งที่เป็นลบเบาบางลง พอเบาบางลงสิ่งที่จะส่องแสง สามารถส่งประกายออกมา คือ ความรู้ความสามารถ แต่ถ้าหากว่ามีแต่อารมณ์ ยังยึดมั่นถือมั่นมีกิเลส จะทำให้คนนั้นไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตัวเองได้อย่างเต็มที่

การทำงานเป็นทีมที่จะมีประสิทธิภาพ

1. มีความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน
3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ
4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี มีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงานซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์
5. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

ท่านพุทธทาสภิกขุได้บรรยายธรรมในหัวข้อ “การบริหารธุรกิจแบบพุทธ” โดยกล่าวถึงหลักของการบริหารคนว่า การทำคนให้เหมาะกับงาน ถ้าหางานที่เหมาะกับคนไม่ได้ ก็ต้องสร้างคนที่เหมาะกับงาน การบริหารคนมีสิ่งลึกลับ คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ โดยยึดหลัก “เราไว้ใจเขา เารักเขา เาหวังดีต่อเขา”

องค์การเกิดขึ้นเพื่อช่วยแก้ไขข้อจำกัดของมนุษย์แต่ละคนโดยมีวิธีการที่จะแยกแยะได้ คือ

- เพื่อเพิ่มกำลังความสามารถ มนุษย์จะอาศัยองค์การเป็นที่รวมกำลังความสามารถ เพื่อการผลิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม
- เพื่อช่วยให้มีการทำงานที่รวดเร็วและแข่งกับเวลา เมื่อสามารถรวมพลังมาช่วยกันทำ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และเร่งรัดให้สำเร็จลงได้ในเวลาที่สั้น
- เพื่อร่วมกันคิดอ่าน เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้ประโยชน์จากการร่วมแรงร่วมใจ ช่วยกันคิดอ่าน นำความรู้ของสมาชิกมาช่วยกัน และร่วมกันก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

Personal Trait หรือคุณสมบัติสำหรับพิจารณาคนดีเพื่อให้เหมาะสมกับองค์การ ประกอบด้วย คุณธรรมหรือคุณสมบัติ เรียกว่า สัปปุริสธรรม ธรรมของสัตบุรุษ คนดี 7 ประการ

1. รู้จักเหตุ คือ รู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผลดี มีความสุข มีความถูกต้อง
2. รู้จักผล อันสืบเนื่องจากการกระทำเหตุที่ดีหรือเป็นไปตามหลักการที่ดี
3. รู้จักตน เพื่อที่จะทำตนเองให้เหมาะสมในการปฏิบัติตามหน้าที่
4. รู้จักประมาณ ในการดำเนินชีวิตให้เหมาะสมกับสังคมในปัจจุบัน
5. รู้จักกาล รู้จักว่าเวลาไหนควรจะพูด เวลาไหนควรจะทำ
6. รู้จักชุมชน วางตนให้เหมาะสมในการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามประเพณีนิยมของสังคมนั้นๆ
7. รู้จักบุคคล เป็นการเรียนรู้นิสัยใจคอหรือความต้องการของคนนั้นๆ

ในสภาพการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารขององค์กรนอกจากจะต้องตั้งคำถามให้แก่องค์กรที่อยู่ภายใต้การบริหารและการจัดการของตนว่า “สามารถทำอะไรได้ดี และได้ถูกกว่าคนอื่น” คำถามหลักที่จะละเลยไม่ได้ คือ “แล้วจะทำอะไรดี ภายใต้เงื่อนไขที่จะสร้างประโยชน์ทั้งแก่ส่วนตน และส่วนรวม” จะต้องค้นหาความสามารถที่แท้จริงขององค์กร และลบจุดด้อยด้วยวิธีการ Outsource ไปยังองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เมื่อองค์กรสามารถที่จะวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) และเมื่อทราบถึงจุดอ่อนอย่างแน่ชัดและนำระบบ Outsource มาปรับใช้ภายในองค์กรผู้บริหารต้องเข้าใจในข้อจำกัดของแต่ละบุคคล และให้โอกาสกับคนเสมอ

แนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาอุปนิสัยที่ 9 Frederick Hertzberg **แบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย**

- ปัจจัยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชยยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขั้นที่สูงขึ้นไป ฯลฯ
- ปัจจัยสุขอนามัย เช่น นโยบายและหลักการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงานความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ฯลฯ

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ 6 ประการ คือ

1. คุณภาพของงาน
2. ปริมาณงาน
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
4. ประสิทธิผลของต้นทุน
5. ความจำเป็นในการบังคับบัญชา
6. ผลกระทบระหว่างบุคคล