

บทความสำหรับ ประชาชาติธุรกิจ คอลัมน์ การบริหารงานและการจัดการองค์กร ตอนที่ ๖๕

เรื่อง ประชุมดีมีสุข ภาค ๒

โดย ดร.มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ สถาบันการบริหารและจิตวิทยา

Michita@ThaiBoss.com, www.ThaiBoss.com, www.michita.com ๐-๒๙๙๒-๒๑๒๒ แฟกซ์ ๐-๒๕๓๖-๔๑๓๖

จากที่เราเคยคุยกันถึงปัญหาชนิดต่างๆในการประชุม ซึ่งหลายอย่างแก้ได้ง่ายเพียงแค่ว่าปัญหาคืออะไร เรื่องที่ยากคือเรื่องของความเป็นคนในที่ประชุม เราลองมาศึกษาจากตัวเองก่อน เราหรือคนซึ่งเราน่าจะดูแลได้ง่ายที่สุด ง่ายกว่าไปจัดการคนอื่น และถ้าแต่ละคนสามารถจัดการตัวเองได้ในระดับหนึ่งแล้ว การประชุมแต่ละครั้งก็จะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสันติสุข

ฉบับนี้เราจะเจาะลึกถึงปัญหาใหญ่ที่จัดการยากมากนั่นคือ “ตัวเรา” ตัวเรานี่เองที่เป็นความเชื่อของแต่ละคนว่าเราเก่ง เราแน่ เรารู้มากกว่าใครๆ ออกมาหลายกรณี เช่น

- (๑) “โธ่ เด็กเมื่อก่อนฉันจะมาเสนออะไร เราทำกันมาตั้งนานก็สำเร็จมาได้ทุกวันนี้”
- (๒) “มีความรู้ที่ไหนกันคนนี่ จบอะไรมา ใช้แต่ประสบการณ์ล้วนๆ ไม่มีหลักการจะไปได้เรื่องอะไร”
- (๓) “อยู่แผนกอื่นทำมาสอนแผนกเรา ไม่รู้หรือกว่างานเรานั้นยากแค่ไหน อุปสรรคมากแค่ไหน”
- (๔) “จะไปรู้อะไร ก็ดีแต่พูด ลองมาทำเองซิ คุณจะทำได้หรือเปล่า”

ฯลฯ คิดแบบ “มีตัวเรา” เต็มๆ เลขจัดการพูดทาบไปเสียเลย หรือไม่ก็คุไปตรงๆ หรือไม่ก็ไม่ฟัง หรือไม่ก็ฟังไปอย่างนั้นแล้วก็ไม่เอามาพิจารณาจริงๆ จะเอาความคิดเห็นเหล่านี้มาทำอะไร “เรา” ก็รู้อยู่แล้ว เขาจะรู้อะไร

ในบางกรณี “ตัวเรา” คลอบคลุมจนไม่สามารถรับข้อมูลแท้ๆที่คนอื่นพยายามถ่ายทอดได้ เรียกว่าฟังแบบขาดๆหายๆ หรือไม่ก็ฟังแบบเดิมแต่อาจเนื่องจากฟังไปคิดค้นไป หรือไม่ก็ฟังไปคิดเข้าเรื่องของตัวเองคุ้นเคยไป หรือไม่ก็ฟังไปปรุงแต่งเพิ่มไปตามแนวที่ถนัด ซึ่งไม่ว่าแบบไหนเราก็ไม่ได้ตั้งใจจะทำเลย แค่ทำไปโดยไม่รู้ตัว “เรา” และ “เรื่องของเรา” คลุมเนื้อหาอยู่ อะไรๆก็เข้าทาง “เรา” ไป ทำให้การใช้ข้อมูลมาตัดสินใจจึงมีอคติเคลือบอยู่ไม่ใช่น้อย

สองหมวดใหญ่ทั้ง การไม่รับข้อมูลเข้ามาใช้งาน และการรับข้อมูลเข้ามาอย่างบิดเบือน มีสาเหตุร่วมคือ “ตัวเรา” ที่ใหญ่ ใหญ่จนบดบังเนื้อหาความเป็นจริง ใหญ่จนกดทับคนอื่น ใหญ่จนกดทับข้อเท็จจริงที่อยู่ตรงหน้า จนไม่ได้เปิดทางให้ข้อมูลใหม่เข้าไปพิจารณาในระบบสมองคอมพิวเตอร์ของเรา หรือเข้าไปก็เพี้ยนแปร อาการแนวนี้พบได้ทั่วไปตามการประชุมต่างๆ ลองค่อยๆดูใจเราเองอย่างเป็นกลางซิคะ เรามีบ้างหรือไม่ หรือเคยพบเห็นในที่ประชุมใดๆบ้างมั้ยะ

ผลกระทบเบื้องต้นจากอาการเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นในบทความที่แล้วเช่น คนที่ประชุมด้วยบางคนรู้สึก ไม่มีกำลังใจในการทำงาน เพราะเสนออะไรก็ไม่ได้รับการยอมรับ หรือถูกต่อว่ากลับมา บางคนก็เกิดการทะเลาะ

ขัดแย้งกันขึ้นมา เพราะเราบอกว่าของเขาไม่ได้เรื่อง หรือไม่สนใจว่าเขาเสนออะไร (แม้พยายามแสดงท่าทำเป็นฟัง...ก็
ไม่แบบเนียน) บรรยากาศในที่ประชุมที่เครียดพาให้แต่ละคนคิดสร้างสรรค์ไม่ค่อยออก เมื่อๆ ออกก็เลิกประชุมไวๆ
ในกรณีที่ได้ข้อมูลบิดเบือน นอกจากนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ได้แล้ว ผู้เสนออาจเข้าใจผิดได้ว่าเราสนใจบิดเบือน
เรื่องราว หรือเกิดความขัดแย้งจากการเข้าใจกันไปคนละเรื่องก็ได้

จากสภาพความเป็นจริงเราก็เข้าใจได้ว่าคนแต่ละคนจริงแล้ว ไม่ได้เหนือกว่ากันในทุกเรื่องไป เด็กจบใหม่ แม้
ไร้ประสบการณ์ในการทำงานที่เหมือนเรา แต่อาจมีประสบการณ์อื่นๆที่แตกต่างจากเรา หรือไอเดียใหม่ๆจากมุมมอง
ของคนนอกวงการก็อาจสามารถจุดประกายออกนอกกรอบของคนในวงการได้ หรือคนที่ไม่ได้เรียนรู้อะไรมาทางการ
แต่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆมากก็อาจมีความรู้มากกว่าคนที่เรียนมาทางนั้นก็ว่าได้ เด็กน้อยไม่กี่ขวบอาจมี
ความรู้ที่มีประโยชน์อย่างที่เราเองก็ไม่ทราบได้ เช่น กรณีสีนามิที่เด็กวัย ๘ ขวบบอกคนแถวนั้นจนหนีรอดมาได้
ในขณะที่แถบอื่นไม่รู้ว่าเป็นอะไร ที่แท้แต่ละคนไม่ว่าใครก็มีความรู้หรือแนวคิดที่เพิ่มเติมจากของเราได้ เพียงแต่เรา
อาจเผลอเข้าใจผิดไปว่า “เราแน่กว่าใครๆ” จนไม่รับฟังเขาเหล่านั้นก็เป็นได้

แน่นอนว่าเราเองก็มีความสามารถความชำนาญบางเรื่อง แต่เมื่อเราตระหนักชัดเจนว่าคนแต่ละคนมีคุณค่า
เราเคารพความคิดแต่ละคนจริงๆแล้ว “ตัวเรา” ก็อาจไม่ใหญ่โตอย่างที่เคยเป็น เล็กพอที่จะ “ฟัง” ความคิดเห็นของผู้อื่น
ได้อย่างจริงจัง ฟังได้อย่างเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้ถ่ายทอดพยายามบอก เราก็จะได้ข้อมูลที่แท้มาประกอบการพิจารณาในการ
ตัดสินใจ ชื่นชมแนวคิดนั้นเมื่อน่าชื่นชม ผู้เข้าร่วมการประชุมก็จะขมิขมั้นช่วยกันเสนอไอเดียต่อยอดกันไป มีกำลังใจ
มากขึ้น

บางคนก็ถามผู้เขียนว่า “แล้วถ้าเราดูแลตัวเองดีแล้ว แต่คนอื่นเขาชอบว่าคนอื่นในที่ประชุมล่ะ อาจารย์จะให้
ทำอย่างไร” ผู้เขียนก็มักจะถามกลับว่า แล้วเราเป็นใครละคะ ถ้าเป็นผู้นำประชุม บทบาทที่จะจัดการก็มีอยู่ เช่น เมื่อ
เวลาผ่านไปจังหวะพอดีอาจหันไปถามคนที่ถูกเบรกอีกทีว่าเมื่อสักครู่ให้ความเห็นว่าอย่างไร เขาจะได้เสนอขึ้นมาใหม่
แต่นั้นต้องระวังไม่ไปหักหน้าคนที่เบรกด้วย มิฉะนั้นจะกลายเป็นสร้างศัตรูไปกับคนที่เบรกแทน ถ้าเราเป็นคนโดน
เบรกเอง ...อันนี้ก็ “ทำใจ” :D ตอบจำๆนะคะ แต่หมายความตามนั้นจริงๆ การได้ตอบออกไปทันที อาจมีแต่ผลกระทบ
ด้านลบ การรอคอยจังหวะการเสนอที่เหมาะสม และนั่งทำใจให้สงบก่อนการพูดออกไปด้วยข้อความที่ไม่กดดันใคร...
แม้แต่คนที่เบรกเรา ที่ประชุมจะได้งานมากกว่าและมีความสุขมากกว่า ความยากอยู่ที่เราเอง ว่าทำได้มากแค่ไหน

ในกรณีที่เรายังไม่ได้เป็นผู้นำประชุม ผู้เขียนขอเสนอว่า ถ้ายังควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่แข็งแรงพอ อย่าเพิ่งไป
ช่วยคนอื่น เดี่ยวจะกลายเป็นแบ่งฝักฝ่าย หรือไม่ก็ไปเพิ่มความรุนแรงให้ที่ประชุมมากขึ้น จัดการตัวเองให้ได้ก่อนใน
อันดับแรก ฝึกไปเรื่อยๆ จนสามารถ “เปิดรับ” ความคิดเห็นที่แตกต่างจากเราได้จริงๆ เป็นธรรมชาติของเรา เห็นความ
ต่างที่เนื้อหา เอามาถ่วงกับความเห็นของเรา อันไหนน่าสนใจก็เลือกใช้กัน ไม่มานั่งปกป้องให้เหตุผลว่าความ
คิดเห็นของเราเหนือกว่าของพวกเธออย่างไร การรับฟังที่ดี คำพูดที่ใช้ก็ดี หรือพฤติกรรมทางสีหน้าทางกายต่างๆที่ดี จะ
ได้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ เป็นมิตร เสริมสุขซึ่งกันและกัน

ที่มา: หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ คอลัมน์ การบริหารงานและจัดการองค์กร
วันที่ 4-7 ตุลาคม 2550
ฉบับที่ 3937 (3137) หน้า 46