

# “พัฒนาระบบคิดเพื่อพิชิตความสำเร็จขององค์กร”

โดย บดี ตริสุคนธ์

มีคำกล่าวอาทิเช่น “คิดเช่นไรเป็นคนเช่นนั้น” หรือ “ทุกอย่างเริ่มต้นที่ระบบคิด” แสดงให้เห็นว่าความคิดของมนุษย์มีส่วนเชื่อมโยงไปสู่ความเชื่อและนำไปสู่การปฏิบัติของบุคคล คนที่มีความคิดว่าเวลาเป็นสิ่งที่มีความเชื่อว่าจะต้องไม่ปล่อยเวลาให้ผ่านไปอย่างเปล่าประโยชน์ การปฏิบัติของเขาก็จะมุ่งทำภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ด้วยการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเลือกทำกิจกรรมที่มีความสำคัญและคุ้มค่าต่อการใช้เวลา ในทางตรงข้ามบุคคลที่มีความคิดว่าเวลาในชีวิตมีอยู่อย่างเหลือเฟือ ก็มีความเชื่อว่าการทำกิจกรรมต่างๆ ยังไม่จำเป็นต้องรีบทำ การปฏิบัติใดๆ ก็อาจเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม เพราะขาดการบริหารเวลาที่ดี ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของตนสามารถคิดเป็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ในทัศนะของข้าพเจ้าเห็นว่าปัจจัยที่จะทำให้ระบบคิดของคนพัฒนาไปได้มากหรือน้อยสามารถพิจารณาได้ 2 มิติ คือพิจารณาจากมิติระบบการบริหารจัดการขององค์กร และพิจารณาจากมิติตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งจะได้นำเสนอต่อไป

**กรณีเกิดจากมิติระบบการบริหารจัดการขององค์กร** สามารถจำแนกตามระดับของการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้คิดดังนี้

- ★ **การไม่เปิดโอกาสให้คนคิด** องค์กรใดก็ตามที่ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดก็จะประสบปัญหาตามมาคือไม่มีการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คนจะไม่ต่างจากหุ่นยนต์ที่คอยทำตามคำสั่งที่ถูกป้อนให้เท่านั้น ซึ่งถือเป็นวิธีการทำลายทรัพยากรมนุษย์ด้วยการไม่เห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์
- ★ **การจำกัดกรอบความคิด** องค์กรประเภทนี้ยังให้โอกาสคนได้คิดอยู่บ้าง แต่ต้องคิดภายใต้กรอบที่องค์กรกำหนดไว้เท่านั้น การคิดอะไรที่นอกเหนือจากกรอบที่องค์กรกำหนดไว้เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ และหากกระทำองค์กรก็ยากที่จะยอมรับได้ องค์กรประเภทนี้ถึงแม้จะไม่ถึงกับทำลายทรัพยากรมนุษย์แบบองค์กรกรณีแรก แต่ก็ไม่ได้ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า
- ★ **การเปิดโอกาสให้คิด** องค์กรประเภทนี้ถือเป็นองค์กรที่เห็นความสำคัญและให้คุณค่ากับความคิดของคน คนในองค์กรจะได้รับการสนับสนุนให้คิด ความคิดบางอย่างถึงแม้จะยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในขณะนั้น แต่องค์กรเชื่อว่าความคิดเหล่านั้นสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้นได้ องค์กรประเภทนี้มักจะมีนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาให้เห็นอยู่เสมอ และให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นแหล่งสะสมทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่ทรงคุณค่ายิ่งขององค์กร

**กรณีเกิดจากมิติตัวบุคคล** ซึ่งจำแนกตามลักษณะการคิดของแต่ละบุคคลได้ดังนี้

- ★ **บุคคลประเภทที่ไม่ยอมคิด** อาจเป็นไปได้ว่าการที่บุคคลไม่ยอมคิดเนื่องจากเขาไม่รู้ว่าจะคิดอะไร เรียกว่า No Idea ดังนั้นการไม่ยอมคิดจึงเกิดจากความไม่ได้ตั้งใจที่จะไม่คิด บุคคลที่ไม่ยอมคิดนี้ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นคนที่ไม่มีความคิดเสมอไป เขาอาจเป็นคนที่มีความคิดดีๆ อยู่ในตัว แต่ไม่ได้แสดงความคิดออกมา ซึ่งน่าเสียดายความคิดเหล่านั้นเพราะความคิดต่อให้ดีเพียงใดก็ตาม แต่หากไม่ยอมคิดก็ไม่แตกต่างกับรถยนต์ที่มีสมรรถนะสูงแต่ผู้ขับไม่ยอมเหยียบคันเร่งรถยนต์คันดังกล่าวก็ไม่สามารถขับเคลื่อนได้ หากองค์กรมีคนประเภทนี้ก็ควรหามาตรการต่างๆ มากกระตุ้นเพื่อจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นได้แสดงความคิดที่เขาถือออกมาอย่างเต็มที่ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร
- ★ **บุคคลประเภทที่คิดไม่เป็น** คนบางคนพร้อมที่จะคิด พร้อมที่จะเสนอความคิดเห็นต่างๆ แต่ด้วยการที่คิดไม่เป็นทำให้ความคิดที่แสดงออกมามีแล้วไม่เหมาะสม ซึ่งอาจเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่คิดก็เป็นไปได้ หากเปรียบกับคนขับรถยนต์ก็ถือว่าเป็นผู้ที่มีความตั้งใจที่จะขับรถยนต์แต่ทว่าขับไม่เป็น หากองค์กรมีคนประเภทนี้ก็ควรจัดให้ความรู้หรือสอนแนะแก่บุคคลประเภทนี้ให้สามารถที่จะคิดเป็นทำเป็นต่อไป
- ★ **บุคคลประเภทที่คิดเป็น** บุคคลประเภทนี้ถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่ส่งมอบคุณค่าที่มีอยู่ในตัวของเขาแก่องค์กร องค์กรควรสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกระตุ้นบรรยากาศการคิดให้เกิดแก่บุคลากรอื่นๆ หากคนกลุ่มนี้อยู่ในองค์กรที่ไม่เปิดโอกาสให้คิดหรือจำกัดกรอบความคิด อาจส่งผลให้คนกลุ่มนี้กลายเป็นบุคคลที่ไม่ยอมคิดดังได้กล่าวมาแล้ว

## “พัฒนาระบบคิดเพื่อพิชิตความสำเร็จขององค์กร”

### แนวทางส่งเสริมและพัฒนาความคิด

ก่อนอื่นต้องพิจารณาว่าองค์กรต้องการส่งเสริมให้คนคิดหรือไม่ หากต้องการส่งเสริมก็ต้องเริ่มจากการสร้างกลไกและบรรยากาศที่สนับสนุนให้คนได้มีโอกาสคิดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำได้ด้วยการสร้างช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย อาทิเช่น การจัดฝึกรอบรวมเพื่อให้เกิดทักษะการคิด การจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) การมอบหมายงานหรือโครงการต่างๆ (Job/Project Assignment) ให้รับผิดชอบทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การพาพนักงานไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ระหว่างพนักงาน เป็นต้น แต่พึงตระหนักว่าการคิดควรจะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าทั้งต่อองค์กรและต่อตัวพนักงานเองโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีคุณธรรมและจริยธรรมจึงจะถือว่าเป็นความคิดที่พัฒนาในทางตรงข้ามความคิดที่มุ่งแต่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องเหมาะสม ถึงแม้เมื่อนำความคิดดังกล่าวไปปฏิบัติแล้วจะบรรลุวัตถุประสงค์ก็ยังไม่ถือว่าเป็นการได้รับการพัฒนาทางความคิด องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการคิด (Thinking Culture) โดยสนับสนุนให้คนในองค์กรมีความสามารถที่จะคิดแบบรู้แจ้งแทงตลอด คิดรอบด้าน คิดตั้งแต่มุมชนปลาย ซึ่งเป็นการคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) อันประกอบด้วยการบูรณาการวิธีคิดแบบต่างๆ เข้าด้วยกันได้แก่ การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น การคิดแบบต่างๆ ที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนให้เกิดความชำนาญได้เพราะเป็นพรแสวงมากกว่าพรสวรรค์ และจากการที่ข้าพเจ้าสนใจการพัฒนากระบวนการคิด จึงนำไปสู่การค้นคว้าข้อมูล แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้สนใจเรื่องนี้ รวมถึงได้มีโอกาสร่วมงานกับองค์กรต่างๆ หลากหลายประเภทธุรกิจทั้งในฐานะที่เป็นพนักงาน ผู้บริหาร วิทยากรและที่ปรึกษา ทำให้มีความมั่นใจว่าองค์กรที่สนับสนุนให้คนคิดได้และนำไปใช้เป็น จะเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างฉับไวและเฉียบคมมากกว่าองค์กรที่ไม่สนับสนุนให้คนคิด และแน่นอนว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสองประเภทก็จะแตกต่างกัน เพราะ SMART THINKER จะนำไปสู่ SMART ORGANIZATION ถึงไม่ใช่หมอดูแต่ก็ขอ CONFIRM