

Leadership Competency for Diversity Management

สร้างความเป็นผู้นำในระดับสากล
การโน้มน้าวงานให้เกิดผล การโน้มน้าวใจคนให้มุ่งมั่น
ภายใต้ความหลากหลาย และวัฒนธรรมที่แตกต่าง
คิดและสื่อสารสำคัญอย่างไร

เมื่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Community (AEC) ใกล้เข้ามา องค์กรรอช้าไม่ได้ที่จะเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารและบุคลากร ในการเพิ่มสมรรถนะด้านการสื่อสาร ที่นำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกๆ วัฒนธรรมและภาษา ถึงแม้ทักษะด้านการสื่อสารที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติหายาก แต่ทักษะหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายใน สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดเนเซีย จีน ญี่ปุ่น ฮ่องกง องค์กรหลายๆ แห่งในประเทศไทย ที่ให้ความสำคัญด้านนี้มานานแล้ว ก็คือทักษะการคิดและสื่อสาร ที่คุ้นๆ หู นั่นคือ Think on Your Feet® นั่นเอง ทักษะนี้มีการอบรมอย่างแพร่หลายในประเทศต่างๆ ที่กล่าวมา นอกจากมีการอบรมเป็นภาษาอังกฤษแล้ว ก็มีการใช้หลักการเดียวกันสอนเป็นภาษาของชาตินั้นอีกด้วย อันที่จริงไม่ได้มีการสอนในเอเชียเท่านั้น ในประเทศต่างๆ ข้ามทวีปไปก็มีถ้วนทั่ว เช่น ออสเตรเลีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

Think on Your Feet® คืออะไร ผู้คิดค้นหลักการนี้คือ ดร. คีท สไปเซอร์ ท่านตั้งชื่อให้ดึงดูดใจนั่นเองนะค่ะ Think on Your Feet® ให้ทักษะในการคิดและสื่อสาร เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจง่ายๆ เพื่อให้ผู้สื่อสารสามารถสื่อสารและเข้าใจภายใต้ภาวะกดดันได้ เพื่อให้กล้าแสดงออก และเพื่อกล้าแสดงความคิดเห็นถึงแม้จะคิดต่างกัน ที่สำคัญหลักการต่างๆ นี้ เป็นที่ยอมรับในนานาประเทศว่าช่วยประหยัดเวลา ช่วยประหยัดเงินที่ต้องเสียไปเพราะไม่เข้าใจกัน เพราะวอกวน เพราะพูดยาวไป เพราะไม่รู้จะพูดอย่างไร (มาคิดออก

ทีหลัง) หรือเพราะอิงกับคำถามและสถานการณ์อยู่ เป็นที่ยอมรับว่าการคิดและสื่อสารแบบ Think on Your Feet® ยังช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับทั้งลูกค้า ภายในและภายนอกองค์กร ถึงกับมีผู้บริหารที่เรียนไปแล้วสรุปให้ด้วยว่า “Clarity is money.” การนำไปใช้ ไม่ใช่ตีต่อกรพูดเท่านั้น แต่ยังช่วยในการเขียน การสรุปประเด็นอย่างรวดเร็วในการอ่านและการฟังได้อีกด้วย

Think on Your Feet® กับการเพิ่มศักยภาพระดับบุคคล คนเราปัจจุบันมีข้อมูล มีความรู้ และเข้าหาแหล่งข้อมูล

ความรู้ได้มากขึ้น บางครั้งเราจึงคิดซับซ้อนจนทำให้เราขาด “Talent of Simplicity” ในการถ่ายทอด พูดเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยาก หรือพูดเรื่องยากให้ผู้อื่นเข้าใจง่ายๆ ไม่ได้ พอไปหาที่อบรม เขาก็ให้วิธีการมานะคะ แต่พอนำกลับไปใช้ กลับทำให้ผู้อื่นบอกว่ายิ่งพูดไม่รู้เรื่องเข้าไปใหญ่ นั่นเป็นเพราะข้อหนึ่ง วิธีการใช้นั้น นำมาปฏิบัติได้ยาก (Impractical) ข้อที่สอง หลักสูตรไม่ตรงกับบริบทที่จะนำไปใช้ ข้อที่สาม ไม่มีกระบวนการติดตามและสนับสนุนหลังการอบรม การฝึกทักษะการสื่อสารที่ดีควรเริ่มจากการฝึกวางความคิดให้เป็นระบบง่ายๆ ก่อน เพราะคนเราจะสื่อสารให้ชัดเจนได้ มาจากการคิดที่ชัดเจนก่อน นอกจากนี้ในการจูงใจให้คล้อยตาม เราเรียนรู้ปัญหาต่างๆ มาไหนจะวางเทคนิคต่างๆ แต่ใช้ไม่ได้ผล นั่นเป็นเพราะเราลืมไปว่า “People believe in what they understand.” (คนจะเชื่อจะคล้อยตามอะไร ต้องมีความเข้าใจในเรื่องนั้นก่อน) สำหรับผู้นำทักษะด้านนี้ ทำให้ผู้รับข้อมูลนำสิ่งที่ได้รับ ที่ได้ฟังไปปฏิบัติได้ เข้าใจได้ และสร้างผลลัพธ์ของงานได้ ผู้นำที่มีทักษะด้านนี้จึงดูมีสง่า ราวดี และมีทักษะในการพูดและการ

โน้มน้าวผู้อื่น บุคลิกภาพด้านนี้ และการโน้มน้าวงาน การโน้มน้าวใจ ภายใต้ความหลากหลาย และวัฒนธรรมที่แตกต่าง จะมีความจำเป็นมากขึ้นทุกวันในการบริหารงานและคน

Think on Your Feet® กับการเพิ่มศักยภาพระดับทีมงาน ในองค์กร การทำงานข้ามสายงานเป็นเรื่องปกติ เมื่อเป้าหมายและกระบวนการของทีมมีความแตกต่าง ก็มักเกิดปัญหาในการสื่อสารภายใต้ความขัดแย้ง ถ้าเราเป็นคนกลางเราจะนำความแตกต่างนั้นมาสร้างพลังเสริม (synergy) อย่างไร การใช้การสื่อสารมาบริหารจัดการความขัดแย้งเริ่มต้นจากการฟังและจับประเด็นอย่างเข้าใจก่อน ไม่ใช่การพูดและโต้ตอบ ถ้าก้าวแรกพลาดแล้ว ความขัดแย้งคงไม่จบลงง่าย ๆ เสียเวลาและอารมณ์ของทุกฝ่าย คำพูดที่ได้ออกมาว่า “เข้าใจ เข้าใจ” ถ้าเราใช้เพราะเขบอกออกมาให้เราพูดแบบนี้ โดยไม่เริ่มจากฟังก็ไม่ต่างอะไรจากการไม่ฟัง และผู้อื่นยังจับได้ได้อีกว่าใช้จิตวิทยาครอบงำฉัน ความไว้วางใจ (Trust) ยิ่งสั่นคลอน ความขัดแย้งจากเล็ก อาจกลายเป็นใหญ่

อีกประการหนึ่ง การแบ่งพวกแบ่งทีมในองค์กรกันเองบางครั้ง ก็มาจากความรู้สึกแตกต่างในด้านวัฒนธรรมการสื่อสาร เช่นฝรั่งบอกคนไทยไม่กล้าบอกออกมาตรง ๆ (Passive) คือเป็นวัฒนธรรมตามคำบอกที่ว่า “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง” คนไทยก็ว่าฝรั่งพูดแรง (Aggressive) อันที่จริงเราสรุปว่าไทยเป็นเช่นนั้น ฝรั่งเป็นเช่นนั้นไม่ได้ จากประสบการณ์การจัด Team Synergy (Team Building) ให้บางองค์กร เจอสถานการณ์ที่กลับกันก็มี การสื่อสารที่ช่วยได้คือการคิดและสื่อสารแบบ Assertive จะฝึกทักษะนี้ก็เช่นกัน ต้องมาจากความคิดก่อนแล้วจึงพูดได้ ถ้าไม่มาจากความคิดจริง ๆ พูดออกมาไม่เนียนแล้วก็จะถูกเข้าใจว่า เป็น Aggressive ได้ เริ่มจากจัดวางความคิดให้ถูกต้อง

Think on Your Feet® กับภาพลักษณ์ขององค์กร การสื่อสารของผู้ที่เป็นตัวแทนขององค์กรส่งผลโดยตรงกับภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนใหญ่ท่านที่เป็นตัวแทนก็มักเจอสถานการณ์แบบไม่ได้ตั้งใจ คือยิ่งคำถามสด คำถามก่อกวน คำถามไม่สร้างสรรค์ จะตอบแรงไปก็ไม่ดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นเนื่อบางสถานการณ์เราก็รอให้รวบรวมสติกลับมาแล้วค่อยตอบออกไปได้ แต่บางสถานการณ์ก็รอไม่ได้

และเมื่อพูดถึงศักยภาพขององค์กรเมื่อไม่นานมานี้ ดิฉันได้ทำการวิจัยและศึกษาเพิ่มเติมด้านการสื่อสารขององค์กรใหญ่ 7 องค์กร ที่อยู่ภายใต้อุตสาหกรรมเดียวกัน และพบว่าความขัดแย้งในการสื่อสารทิศทางและเป้าหมายขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบสูงสุดต่อผลการสื่อสารโดยรวมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับบุคลากรภายในหรือกับบุคคลและลูกค้าภายนอก เรามองข้ามเรื่องนี้ไปไม่ได้ การสื่อสารที่ผ่านชั้นตอนหรือชั้นกรอง ผ่านชั้นของตำแหน่งมาหลายทอดนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจที่รวดเร็วและตรงกันได้ แต่ผลที่ตามมาคงไม่ใช่สิ่งที่เราต้องการเท่าไร เพราะเป็นที่ทราบกันว่า โดยปกติอะไรที่คลุมเคลือคนส่วนใหญ่จะตีความในแง่ลบก่อนแน่นอน

การบริหารจัดการสถานการณ์เหล่านี้ให้ได้ สื่อสารให้เข้าใจ สื่อสารอย่างไร หลักการนี้ได้รับการยอมรับว่าใช้ได้ ไม่ว่าจะกับภาษาใดและวัฒนธรรมไหน จึงมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการนี้อยู่ในแทบทุกประเทศ เคล็ดลับเหล่านี้ช่วยดิฉันได้มากตอนที่ดูแลบุคลากรกว่า 8 ประเทศ จากต่างวัฒนธรรม การบริหารจัดการพวกเขา ยากลำบากตรงที่เราเหมือนกันและเราก็ต่างกัน และเราไม่ได้เห็นหน้ากันทุกวัน ใช้การสื่อสารหลายทางในการสื่อสารกัน อีกทั้งได้ใช้เมื่อต้องเสนองานทุกไตรมาส ให้ฝ่ายบริหารจากญี่ปุ่นและอเมริกาที่นั่งฟังกันกว่า 100 คน ซึ่งมักจะตั้งคำถาม

ซักไซ้ผลงานของเราเมื่อไหร่ก็ได้ ที่สำคัญเมื่อต้องขออนุมัติงบประมาณด้านต่าง ๆ ต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องซื้อความคิดเราให้ได้

ถ้าคิดและสื่อสารแบบ **Think on Your Feet®** ได้ คุณก็จะถ่ายทอดได้นำฟัง นำเชื่อถือ คุณก็จะกล้าสื่อสารในสิ่งที่คุณคิดแบบไม่นำไปสู่ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ จะกดดันอย่างไร ตื่นเต้นแค่ไหน ไม่ได้คาดคิดมาก่อน ไม่ต้องกังวลอีกแล้วค่ะ ผู้นำทำงานกับทีมงาน สร้างเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ กระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำบรรลุผลลัพท์ด้วยกำลังใจและความสำเร็จของบุคลากร ความสามารถที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จเหล่านี้ได้คือ การสื่อสารได้กับบุคคลทุกรูปแบบ ทุกวัย และต่างวัฒนธรรม

เร็วๆ นี้จะมีเปิด Public Workshop ของ **Think on Your Feet®** ในกรุงเทพฯ ติดตามวันและสถานที่ได้จาก <http://www.spq-asia.com/home2.html> นะคะ สมาชิก PMAT ได้ส่วนลดพิเศษด้วยนะคะ ☑



ดร. อัจฉรา จุ้ยเจริญ

ประสบการณ์ 15 ปีในการบริหารบุคลากรจาก 8 ประเทศในเอเชีย และสหรัฐอเมริกา จัดการเรียนรู้อะกัจกรสมให้ทีมผู้นำจากนานาชาติ เพื่อสร้าง Synergy และการบริหารและการบริการด้วย EQ (Emotional Intelligence) ได้ริบรางวัลผู้จัดการดีเด่นแห่งปี คนแรกในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกของสายการบินแอร์เอเชีย