

ปัจจุบันคุณหมอบริการปรึกษาเป็นรายบุคคลหรือกึ่งองค์กร?

มีทั้งรายบุคคลและระดับองค์กร แต่ผมจะให้ความสำคัญกับระดับองค์กรมากกว่า เพราะจะเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้กว้างขวางและรวดเร็ว ใจจริงที่ผมเปิดบริษัท ฮาว อาร์ ยู ก็เพราะผมตั้งใจอยากให้เกิด Thailand Well-being คือคนไทยอยู่ดี มีสุขร่วมกัน ซึ่งหากเริ่มต้นที่องค์กรก็จะขยายสู่สังคมได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น



แนวทางการฝึกอบรบของ ฮาว อาร์ ยู มีจุดเด่นตรงไหนคะ?

การฝึกอบรมของ ฮาว อาร์ ยู เน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคงทน ด้วยหลักจิตวิทยาการให้คำปรึกษาและกระบวนการฝึกอบรมที่เอื้อให้เกิดปัจจัยการบำบัด (Curative Factor) ที่จะช่วยพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับลึกถึงทัศนคติ แรงจูงใจ ค่านิยม ตลอดจนบุคลิกนิสัย เพื่อยกระดับการทำงานของบุคลากร ทีมงาน และองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

พอเราลงลึกไปแบบนี้ก็จะช่วยสร้างความคงทน ผมเชื่อว่าถ้าออกจากห้องฝึกอบรมแล้วพฤติกรรมที่ดียังคงอยู่ องค์กรนั้นก็จะสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปได้ ผมได้ออกแบบทักษะและกระบวนการเรียนรู้ที่เรียกว่า Part Model ซึ่งจะช่วยให้พฤติกรรมคงทนเมื่อออกจากห้องฝึกอบรม ทักษะที่ผมออกแบบมาสามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งในองค์กรและครอบครัว รวมไปถึงสังคมด้วย

ผมคิดว่าถ้าองค์กรไหนเอื้ออำนวยต่อการอยู่ดีมีสุข เพื่อนเรามีความสุข หัวหน้าเรามีความสุข มันจะไม่ได้เพิ่มแค่เรื่อง Performance เท่านั้น แต่ตัว Activity ก็จะมีเพิ่มขึ้นในแบบยั่งยืนด้วย

กระบวนการเรียนรู้ที่เรียกว่า Part Model มีสาระสำคัญอย่างไรบ้างคะ?

Part Model เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีอยู่ในทุกหลักสูตรของเราเลย ถือเป็นวิสัยทัศน์ของบริษัท ฮาว อาร์ ยู ตัว Part Model จะแบ่งเป็น PA (Participant) หมายถึงตัวผู้เข้าร่วมสัมมนา เป็นปัจจัยสำคัญมากถ้าเขามาด้วยความพร้อม วิทยากรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย อาจจะมีการแทรกกิจกรรมในแต่ละช่วง มีการแนะนำตัว ทำความรู้จักกัน ให้รู้สึกว่าเขาเองก็มีตัวตนอยู่

R (Relationship) เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ได้มากขึ้น เราไม่ได้ให้ความรู้อย่างเดียว เราจะทำให้เขามีโอกาสได้สร้างความสัมพันธ์ ถ้ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ตรงนี้จะทำให้เขาเกิด Relationship



T (Technique) เทคนิคภาคปฏิบัติหากได้นำไปใช้จริงและสอนผู้อื่นต่อ ก็จะส่งเสริมพฤติกรรมให้คงทนได้นานหลายเดือนตราบเท่าที่ผู้เรียนยังคงนำไปใช้ในชีวิตจริง เวลาอบรมผมก็จะใช้สื่อจากภาพยนตร์ ให้เขามีข้อคิดจากบทเรียน ให้ออกมาแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) หรือยกเป็นกรณีศึกษาต่าง ๆ แล้วมาอภิปรายร่วมกัน

หลักสูตรอบรบของคุณหมอบริการปรึกษา: มีหัวข้ออะไรบ้างคะ?

หลักสูตรของเราพยายามจะเน้นการเข้าถึงตัวตนเพื่อปรับทัศนคติแรงจูงใจที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยให้ความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผ่านทักษะทางจิตวิทยาการให้คำปรึกษาที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่นหลักสูตรการจัดการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management) เนื่องจากโลกเราทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง การแข่งขันสูง ทำให้เกิดองค์ความรู้การบริหารจัดการขึ้นใหม่ ๆ หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเรื่องบัตรคะแนน (Balance Scorecard) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งองค์ความรู้ที่เป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่เป็นเรื่องจำเป็นเพื่อการอยู่รอดขององค์กร หรือแม้แต่เรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficient Economy) ที่ผมให้การอบรมอยู่ ก็สามารถนำมาปรับใช้วางรากฐานของระบบการบริหารที่ชัดเจนและโปร่งใสได้



ปรับใช้อย่างไร?

ก็คือหัวใจของ "องค์กรพอเพียง" จะประกอบด้วย 2 เจ็อน 3 ท่วง 4 ผลลัพธ์ 5 ระดับ

2 เจ็อนคือความรู้คู่คุณธรรม, 3 ท่วงคือความพอประมาณ จะเป็นเรื่องวิธีการตั้งเป้า ต้องสมจริง สมเหตุสมผล ความมีเหตุมีผล ส่วนนี้จะเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ว่าเราวิเคราะห์แล้วมันมีปัจจัยภายในภายนอกอย่างไร ท่วงสุดท้ายคือการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ที่จะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าทำให้กันทอนกัน ทั้งคนทั้งงานไปด้วยกัน ไม่ใช่อย่างใดอย่างหนึ่ง, 4 ผลลัพธ์ ได้แก่ ความสุข สมดุล มั่นคง และยั่งยืน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นหลังจากนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ สุดท้าย 5 ระดับ หมายถึงการนำปรัชญาดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในระดับบุคคล ระดับครอบครัว ระดับเศรษฐกิจ ระดับสังคม และระดับสิ่งแวดล้อม

อยากให้คุณหมอบ่อยขยายความตรงการปฏิบัติกับที่ดี จะมีได้อย่างไร?

ยกตัวอย่างเช่นคนที่เครียดง่ายเวลาเจอภาวะงานล้นมือ งานเร่ง ซึ่งส่งผลต่ออารมณ์และคำพูด อาจทำให้พูดตามงานหรือสั่งงานแบบน้ำเสียงห้วน พูดกล่าวโทษกันเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ผลักภาระเพราะงานตนเองก็มีมากอยู่แล้ว ดังนั้นเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบดังกล่าว แต่ละคนควรจะสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีทางอารมณ์ เช่น มีทักษะทบทวนอารมณ์ (Emotion Talk) ด้วยการพูดระบายอารมณ์ความรู้สึกด้วยมือซ้าย เป็นการบอกเล่าอารมณ์ความรู้สึกในขณะนั้น โดยใช้มือซ้ายขยับไปมา ขณะเดียวกันก็พูดทักท้วงโดยขยับมือขวาไปมา เป็นการถามเพื่อทบทวนอารมณ์ เบรกอารมณ์เพื่อทำให้เกิดการถกคิด (Rethink) ซึ่งจะช่วยคลี่คลายอารมณ์เชิงลบและสร้างอารมณ์เชิงบวก

โดยส่วนตัวของคุณหมอบอกคิดว่าจิตวิทยาการให้คำปรึกษา (Counseling Psychology) เหมาะกับฝ่าย HR ที่จะต้องรับเป็นที่ปรึกษาให้บุคลากรในองค์กรมากน้อยแค่ไหน?

เหมาะอย่างยิ่งครับ เพราะ 3 ใน 4 ของบทบาท HR มีอาชีพยุคใหม่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ Employee Champion, Change Agent และ Strategic Partner ล้วนแต่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในด้านการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์อันเป็นกลยุทธ์ที่มีอจมองข้าม เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ผมขอเสนอว่าหากเป็นไปได้ HR ยุคใหม่ควรมีที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์

แล้วการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) มีหลักการคร่าว ๆ อย่างไร?

การพัฒนาในเรื่องทุนมนุษย์ทั่ว ๆ ไปเขาจะเน้นที่ตัว KAS หรือ Knowledge, Attitude และ Skill เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แต่ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษาค้นลึกลงไปกว่านั้น เขาต้องให้พฤติกรรมคงทนเมื่อออกนอกห้องฝึกอบรมด้วย หลักสูตรของเราจะเพิ่มเข้าไปอีก 3 ตัว เราเรียกว่า MTV ตัว M (Motive) สสำรวจแรงจูงใจของตนเองในองค์กรว่าอะไรเป็นแรงขับเคลื่อนของเขา, T (Thinking Style) วิธีการคิด ใช้ความรู้กับเหตุการณ์จริง มีกรณีศึกษา เช่น ถ้าเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นในองค์กรของเขา มันจะหมายถึงเหตุการณ์อย่างไร เขาก็จะโยงตัวเรื่องเข้าสู่ตัวคน เราจะลงลึกถึงวิธีคิด สอนให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหา และสุดท้าย V (Value) คือค่านิยม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะช่วยทำให้พฤติกรรมของผู้เข้าอบรมได้รับการเปลี่ยนแปลงคงทนและยั่งยืนกว่า อยู่ได้นานกว่า เราเรียกการเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกิดจากการเพิ่ม KAS + MTV ว่าเป็นการพัฒนาขีดความสามารถ



อยากให้ช่วยนิยามภาพลักษณ์ของคุณหมอในฐานะที่เป็นนักฝึกอบรมให้ฟังหน่อยสิคะ

เป็นคนอารมณ์ดี คอยสนุก ผมเปรียบตัวเองเป็น Change Maker เป็นผู้ที่ชอบเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เป็นคนที่ทำให้ความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ให้คำปรึกษาแล้วติดตามประเมิน ถ้ายทอดไปแล้วนำกลับไปใช้ได้จริง คือต้องนำความรู้ที่เราให้ไปเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างให้เป็นรูปธรรม อาจจะเปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแรงจูงใจ ถ้าในห้องฝึกอบรมเปลี่ยนได้ นอกห้องเขาก็ต้องเปลี่ยนได้ และตัวผู้เข้าร่วมอบรมก็จะสามารถไปเปลี่ยนคนอื่นในที่ทำงานได้ด้วย ผมเชื่อว่าในที่สุดคนที่เข้าอบรมก็จะเป็น Change Maker ใหม่ต่อจากผม มันยังขยายผลต่อไปยังครอบครัวได้อีกด้วย โดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในครอบครัว แล้วก็เปลี่ยนสังคมซึ่งเป็นหน่วยใหญ่ ทำให้สังคมอยู่ดีมีสุขร่วมกัน

ไม่ทราบว่าการอบรมที่ผ่าน ๆ มา คนทำงานเขาต้องการปรึกษาเรื่องอะไรมากที่สุด แล้วแต่ละหลักสูตรใช้ระยะเวลาอบรมกี่วันคะ?

ปรึกษาหมวดทุนมนุษย์อันดับหนึ่ง รองลงมาคือการบริหารองค์กรด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การเป็นหัวหน้างานที่มีสมรรถนะสูง เช่น ทำอย่างไรให้สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยไม่ต้องขึ้นกับค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว ทำอย่างไรให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ ไม่คิดแต่ประโยชน์ส่วนตน เห็นแก่องค์กร เห็นแก่ภาพรวม ทำอย่างไรให้คิดแก้ปัญหาเองเป็น ทำอย่างไรให้รู้จักคิดบวก พูดบวก ไม่เอาแต่บ่น ทำอย่างไรจึงจะคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มผลผลิต ทำอย่างไรให้บริการทุกระดับประทับใจ ทำอย่างไรให้ทำงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรจึงจะแก้ไขพฤติกรรมลูกน้องให้ได้ผล ทุกหลักสูตรเราจะมีกิจกรรมเวิร์กชอปโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning) ระยะเวลาการอบรมมีตั้งแต่ครึ่งวันไปจนถึง 3 วัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร



ในสภาวะสังคมไทยทุกวันนี้ก็อะไร ๆ ก็ดูจะคาดเดาได้ยาก อยากให้คุณหมอช่วยแนะแนวทางปฏิบัติให้สักหน่อย ในฐานะที่คุณหมอเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษา

เปลี่ยนในส่วนที่เปลี่ยนได้ ปัจจัยภายนอกเราไปเปลี่ยนได้ยาก เรามาเปลี่ยนจุดที่เราควบคุมได้ ก็คือมุมมองของปัญหา ปัญหามันยังคงอยู่ แต่เราลองมองแล้วค้นหาข้อดีของปัญหาบ้าง เช่น เศรษฐกิจเป็นอย่างนี้ก็ดีนะ เราจะได้ประหยัดเรื่องค่าใช้จ่าย หรือถ้าคุณเป็นระดับผู้บริหาร เราก็หันมาพัฒนาบุคลากรทุนมนุษย์ของเรา เพราะการขับเคลื่อนทุกอย่างต้องใช้พลังคน ผมจะมีหลักคิดว่า "มีเวลา ลง ก็ต้องมีเวลาขึ้น" เป็นการมองโลกในแง่ดี เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส ทุกสิ่งมีวาระของมัน มันเป็นแง่คิดได้ ซึ่งทักษะของการมองโลกในแง่ดีก็มีอยู่หลายทักษะ ไม่เฉพาะในเรื่องของกาลเวลาเท่านั้น

ผมมองว่าแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์ไม่เหมือนกัน แม้ว่าหน่วยธุรกิจจะคล้าย ๆ กัน จะเห็นว่าปัจจุบันคนรุ่นใหม่มีอัตราการ Turn over สูง เตียวเข้าเตียวออก ค่าตอบแทนก็เป็นส่วนหนึ่ง บางคนจะเป็นเรื่องของการยอมรับ บางคนก็เป็นเรื่องของตำแหน่งงาน หรืออย่างบางคนก็ตำแหน่งงานอยู่ตัวแล้ว ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นก็ไม่ได้สร้างความพึงพอใจให้เขาเท่าไรนักเมื่อเทียบกับการที่เขาไม่ทำงานที่เอาใจใส่ ซึ่งเขาต้องการตรงนี้มากกว่า บางทีเรื่องเงินอาจจะกลายเป็นเรื่องเล็ก ๆ ไปเลย ซึ่งทักษะเหล่านี้ยังนำไปใช้กับครอบครัวได้อีกด้วยนะ อย่างเวลาที่เราจะเปลี่ยนพฤติกรรมลูกที่ติดเกม แทนที่จะว่าสิ่งไม่ดีอย่างเดียว ให้บอกสิ่งที่ดีกับลูกด้วย ว่าประทับใจลูกเรื่องอะไร พยายามบอกลูกทางบวกไว้ก่อน แทนที่จะไปดูค่าว่ากล่าวมันต่างกันในเรื่องการรับรู้ รับฟัง และทำตาม

ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาการให้คำปรึกษาเป็นดัง "ยา" จุดมุ่งหมายของศาสตร์ด้านนี้เน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่ความอยู่ดีมีสุข อย่างที่ฝรั่งเขาเรียกว่า "Well-being"

ครั้งหน้าถ้ามีคนทักคุณว่า "How are you?" คุณจะตอบเขาว่าอะไร?

แต่สำหรับคุณหมอ... ดร. นพ. ยุทธนา ภาระนันท์
"I'm fine, very well." คือคำตอบที่ยั่งยืน.

สนใจคอร์สฝึกอบรมสามารถเยี่ยมชมได้ที่ www.howareyou.co.th หรือติดตามอ่านผลงานของคุณหมอได้ในคอลัมน์ BizWeek "บริหารเชิงบวก" หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ นอกจากนี้คุณหมอยังมีผลงานหนังสือเชิงบูรณาการ 3 เล่ม คือ องค์กรพอเพียง, 24 ทักษะเพื่อการบริหารอย่างพอเพียง, เปิดปมบุคลิก