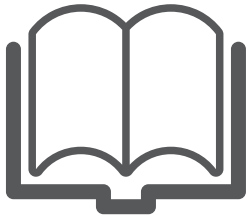
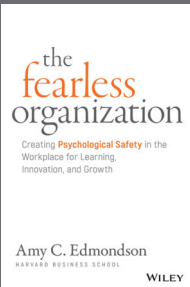


Book Review โดย.. *ดร.อุกค สุปวิธ*



ศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

หลายครั้งหายนะที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดจาก “ความกลัว” ที่ทำให้พนักงานระดับธรรมดา ๆ คนหนึ่งไม่กล้าจะออกความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของผู้บริหาร หรือการที่ไม่มีใครกล้าทำอะไรใหม่ ๆ เพราะว่า กลัวที่จะทำสิ่งที่แตกต่างไปจากแนวทางเดิม ๆ



Book Review: The Fearless Organization

Publisher: Wiley & Sons, Inc

Publication Year: 2019

Author: Amy C. Edmondson

Language: English

Number of Pages: 233

หนังสือเล่มหนึ่งที่ได้ตีพิมพ์ชื่อว่า The Fearless Organization ที่แปลว่า องค์กรที่ปราศจากความกลัว โดยหนังสือเล่มนี้แต่งโดย Professor Amy C. Edmondson ซึ่งเป็นอาจารย์จาก Harvard Business School หนังสือมีความหนาทั้งสิ้น 233 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ 1) พลังของความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) 2) ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยาในที่ทำงาน และ 3) การสร้างองค์กรที่ปราศจากความกลัว

ในส่วนของหนังสือเล่มนี้ เริ่มจากบทที่ 1 ซึ่งได้บอกว่า คนทั่วไปมักจะมีการคำนวณความเสี่ยงในการทำงานอยู่แล้ว และความเสี่ยงนี้เองที่เป็นตัวกันขวางการแสดงออกต่าง ๆ เช่น เราไม่กล้าที่จะพูดออกไป เพราะมีความเสี่ยงที่ทำให้เราดูไม่ดี และในที่สุดนวัตกรรมใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดขึ้น คำว่า ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยาก็เป็นเหมือนกับสภาวะที่จะทำให้คนรู้สึกปลอดภัยในการทำอะไรที่เขาคิดว่าเสี่ยง กล้าที่จะแสดงออกและบอกถึงข้อกังวล ตั้งคำถาม และให้ข้อคิดเห็น และถ้าต้องการให้เกิดสภาวะแบบนี้ ผู้นำในองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง

บทที่ 2 ได้พูดถึงความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยาที่ไม่ใช่เป็นแค่ผลประโยชน์ส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับ แต่เป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่ง หากองค์กรต้องการจะอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า สิ่งนี้มักจะขาดหายไปขององค์กร มีงานวิจัยจำนวนมากในรอบ 20 ปีที่ผ่านมาพบว่า ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยานี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเรียนรู้ การเข้าร่วม (Engagement) และผลการทำงานขององค์กรจำนวนมาก

ในส่วนของ 2 ของหนังสือเล่มนี้ จะเริ่มจากบทที่ 3 ซึ่งกล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่ขอบเฉพาะชาวดี ซึ่งจะสร้างความกลัวให้เกิดขึ้น เนื่องจากไม่มีใครกล้าบอกความจริง การตั้งมาตรฐานที่สูงในการทำงานไม่ได้เป็นสิ่งเดียวกันกับการจัดการที่ดี การขาดหายไปของความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยานั้นจะนำไปสู่ความล้มเหลวที่รุนแรงในที่สุด การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวตั้งแต่ต้นจะช่วยลดผลกระทบต่อความเสียหายได้อย่างมาก

บทที่ 4 ได้กล่าวว่า เมื่อไรก็ตามที่คนในองค์กรไม่กล้าที่จะพูดความจริงออกมา สิ่งนี้อาจจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าหรือพนักงาน ต้นเหตุหนึ่งก็มาจากความมั่นใจในตัวเองมากเกินไปของผู้บริหารที่คิดว่าตัวเองถูก โดยสรุปแล้ววัฒนธรรมที่สร้างความเสี่ยงคือ วัฒนธรรมของ “ความเจียม” นั่นเอง

“ การนำเสนอเนื้อหาในเล่มนี้จึงมีข้อมูลงานวิจัยสนับสนุนจำนวนมาก
ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และใช้ภาษาที่อ่านได้ไม่ยากนัก
ประกอบกับหนังสือก็ไม่ได้ความหนามาก
และมีประเด็นหลักเพียงประเด็นเดียวคือ การสร้างองค์กรที่ปราศจากความกลัว
จึงทำให้หนังสืออ่านเพื่อทำความเข้าใจได้ไม่ยากนัก ”

บทที่ 5 ในหนังสือเล่มนี้ได้ยกตัวอย่างองค์กรต่าง ๆ ที่ลดความกลัวลง โดยแสดงให้เห็นว่า เมื่อความกลัวลดลง ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และนวัตกรรมจะเพิ่มมากขึ้น ผู้นำที่กล้าพูดว่าตัวเองไม่รู้จะมีส่วนช่วยให้เข้าถึงใจและความคิดของพนักงานได้ง่าย และการสร้างสิ่งแวดล้อมในลักษณะนี้จะช่วยให้พนักงานร่วมแรงร่วมใจกันมากขึ้นในการแก้ปัญหาและนำไปสู่ผลการทำงานที่ดีขึ้นในที่สุด

บทที่ 6 ซึ่งเป็นบทสุดท้ายของส่วนที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง การสื่อสารที่ชัดเจนตรงไปตรงมาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยลดอุบัติเหตุ จุดมุ่งหมายขององค์กรรวมกับการเป็นผู้นำที่เอาใจใส่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างปลอดภัย และสรุปว่าความปลอดภัยในการทำงานนั้นจะเริ่มได้ก็ต่อเมื่อเรากระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะพูดถึงเรื่องที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเกี่ยวกับความปลอดภัยมากขึ้น

สำหรับส่วนสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ จะเริ่มจากบทที่ 7 ซึ่งอธิบายขั้นตอนกระบวนการที่จะทำให้องค์กรที่ปราศจากความกลัว โดยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างพื้นฐาน การเข้าร่วม และการตอบสนองอย่างได้ผล ขั้นตอนเหล่านี้จะต้องทำซ้ำแล้วซ้ำเล่า เพื่อสร้างบรรยากาศในการสร้างความตรงไปตรงมาในองค์กร และเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำในทุกระดับขององค์กร

สำหรับบทสุดท้ายคือ บทที่ 8 จะเป็นคล้าย ๆ กับบทสรุปว่าจะเกิดอะไรขึ้นหลังจากนี้ รวมถึงมีการรวบรวมคำถามที่ถูกลืมบ่อยในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา และท้ายหนังสือเล่มนี้ยังมีภาคผนวกที่มีตัวอย่างของแบบสำรวจความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา ที่เราสามารถนำไปปรับใช้ได้ขององค์กร

ในภาพรวมแล้วหนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นคือ มีตัวอย่างประกอบที่ชัดเจนตลอดทั้งเล่ม และเนื่องจากผู้เขียนเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก การนำเสนอเนื้อหาในเล่มนี้จึงมีข้อมูลงานวิจัยสนับสนุนจำนวนมาก ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และใช้ภาษาที่อ่านได้ไม่ยากนัก ประกอบกับหนังสือก็ไม่ได้ความหนามาก และมีประเด็นหลักเพียงประเด็นเดียวคือ การสร้างองค์กรที่ปราศจากความกลัว จึงทำให้หนังสืออ่านเพื่อทำความเข้าใจได้ไม่ยากนัก

หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในทุกระดับที่ต้องการพัฒนาองค์กรให้พนักงานมีความกล้าในการแสดงออก ซึ่งจะมีส่วนให้องค์กรลดความเสียหายที่ป้องกันได้และเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ

REFERENCES

Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.