

## เอ็นเนียแกรม : เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

โดย ผู้จัดการรายวัน 18 กรกฎาคม 2548

คลิกที่ภาพเพื่อดูขนาดใหญ่ขึ้น



บรรยากาศในงาน "ไขความลับแห่งชีวิตด้วยนพลักษณ์"



วาจาสิทธิ์ ลอเสวีวานิช



ประวิทย์ จิตนราพงศ์ และ สัมพันธ์ ศิลปนาฏ (ชาวสวด) ร่วมเสวนาในหัวข้อ "ประสบการณ์การใช้พจนานุกรมในการทำงาน"

**"เอ็นเนียแกรมเป็นเครื่องมือชั้นเลิศสำหรับมืออาชีพที่จะนำไปใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง"**

นี่คือทัศนะที่มีต่อ "เอ็นเนียแกรม" ของดร.เบเวอร์ลี เคย์ ผู้ก่อตั้งและซีอีโอแห่ง **Career Systems International** สำหรับคนไทย "เอ็นเนียแกรม" อาจเป็นเรื่องใหม่และไม่คุ้นหู แต่สำหรับผู้สนใจศาสตร์เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและความสัมพันธ์กับผู้อื่นแล้ว เอ็นเนียแกรมหรือ "นพลักษณ์" กำลังเป็นที่สนใจและศึกษากันอย่างแพร่หลาย ใครเลยจะรู้ว่า ศาสตร์ที่ได้รับการสืบทอดและพัฒนามายาวนานนี้ จะสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสังคมปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้นได้ โดยเฉพาะในการพัฒนาองค์กรและธุรกิจ

### เอ็นเนียแกรมคืออะไร

ไม่มีใครรู้ต้นกำเนิดของเอ็นเนียแกรมอย่างแน่ชัด แต่มีร่องรอยว่าเป็นภูมิปัญญาจากเอเชียและตะวันออกกลางเมื่อหลายพันปีก่อน "เอ็นเนียแกรม" (enneagram) เป็นศัพท์ที่มีรากมาจากภาษากรีก หมายถึงรูปที่มีเก้าจุดบนวงกลม อธิบายถึงลักษณะของคน 9 ประเภท หรือเรียกในภาษาไทยว่า นพลักษณ์

เอ็นเนียแกรมเป็นความรู้เกี่ยวกับบุคลิกภาพซึ่งปัจจุบันเป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ความรู้นี้อธิบายถึงที่มาของพฤติกรรมต่างๆ ของเรา รวมทั้งให้ความกระจ่างแจ้งในแบบแผนความคิด ความรู้สึกและการแสดงพฤติกรรมของคนเราที่แตกต่างกันมาก ซึ่งมีอยู่ 9 แบบแผน หรือ 9 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ ลักษณะ 1 : คนสมบูรณ์แบบ, ลักษณะ 2 : ผู้ช่วยเหลือ, ลักษณะ 3 : ผู้ใฝ่สำเร็จ, ลักษณะ 4 : คนโรแมนติก, ลักษณะ 5 : นักสังเกตการณ์, ลักษณะ 6 : นักปลงใจ, ลักษณะ 7 : นักผจญภัย, ลักษณะ 8 : ผู้ปกป้อง, ลักษณะ 9 : ผู้ประสานไมตรี

แต่ละลักษณะนั้นก็จะมีลักษณะสำคัญ และปัญหาแตกต่างกันไป การเรียนรู้บุคลิกทั้ง 9 ลักษณะ เริ่มต้นจากการค้นหาลักษณะของเราก่อน จากนั้นจึงหัดเข้าใจคนอื่นตามแบบที่คนลักษณะนั้นมองตัวเอง ศาสตร์นี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นพบและเข้าใจตนเองและผู้อื่น

เอ็นเนียแกรมได้รับการพัฒนามาตลอดระยะเวลา 30 กว่าปีที่ผ่านมา แก่นความรู้ที่สังเคราะห์มาจากการสัมภาษณ์คนจำนวนหลายพันคน บูรณาการกับความรู้ทางจิตวิทยา จนกลายเป็นกฎแฉสำคัญนำไปปรับใช้ในด้านต่างๆ อย่างกว้างขวาง นอกจากจะเป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในตนเองและคนใกล้ชิดแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ปัจจุบันนี้มีผู้นำเอ็นเนียแกรมมาประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขาและวงการ เช่น การศึกษา จิตบำบัด ความบันเทิง การแพทย์ การขาย กฎหมาย และธุรกิจ เป็นต้น (ข้อมูลประกอบการเขียน ; หนังสือ "เอ็นเนียแกรม ศาสตร์เพื่อความเข้าใจตนเองและผู้อื่น")

### เอ็นเนียแกรมในทางธุรกิจ

ปัจจุบันนี้มีองค์กรจำนวนมากในหลายประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา นำความรู้จากเอ็นเนียแกรมไปใช้ประโยชน์ทั้งในการฝึกอบรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กร อาทิ Walt Disney Company, Cisco Systems, Kodak, Motorola, Prudential, Proctor & Gamble, Hewlett Packard, Hyatt, Marriott, Shell, Reebok เป็นต้น บริษัทเหล่านี้และสถาบันอื่นๆ ใช้เอ็นเนียแกรมในด้านเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร การแก้ไขความขัดแย้ง ได้ขบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพทีมงาน การวางแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร



ภคช พอลเลิศ

ส่วนในประเทศไทยนั้น กลุ่มผู้ที่สนใจศึกษาและเชี่ยวชาญศาสตร์เอ็นเนียแกรมได้รวมตัวกันก่อตั้งเป็นสมาคมพลักษณ์ไทย และปรากฏว่ามีผู้ให้ความสนใจศึกษาและนำเอ็นเนียแกรมไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ กระทั่งมีผู้เชี่ยวชาญและบริษัทที่ให้การอบรมศาสตร์เอ็นเนียแกรมในการบริหารองค์กรโดยเฉพาะ

ซึ่งผู้ที่บุกเบิกธุรกิจนี้อย่างจริงจังคือ **วาจาสัทธี ลอเสรีวานิช** เอ็มดี. แห่งบริษัท Siam Enneagram Consulting Ltd. ผู้ให้การฝึกอบรมการใช้เอ็นเนียแกรมกับองค์กรและบุคคลทั่วไปในหลักสูตรต่างๆ ที่ผ่านมาเขาได้ให้การฝึกอบรมมาแล้วกับหลากหลายองค์กร อาทิ ธนาคารแห่งประเทศไทย, บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ, ไพร่แอดเวอร์เสาสคูเปอร์, บริษัทจัมปาค้าจำกัด, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, โรงเรียนอาชีวศึกษาดอนบอสโก เป็นต้น

"เอ็นเนียแกรมเป็นเครื่องมือชั้นเลิศสำหรับการตระหนักรู้ตัวเอง ความสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดคือความสัมพันธ์กับตัวเอง เมื่อคุณรู้จักตัวเองและลักษณะของตัวเอง คุณก็จะรู้ว่าควรพัฒนาตัวเองอย่างไร สิ่งที่จะได้มาด้วยคือ ความเข้าใจในที่มาของความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้คุณสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเขาได้ด้วย" เขาสรุปสั้นๆ

วาจาสัทธีจบการศึกษาทางด้านบัญชีจากรัฐธรรมศาสตร์ และเป็นมหาบัณฑิตศิลปศาสตรและบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน เขาเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตและเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท Bisnews AFE (Thailand) LTD. กระทั่งเมื่อได้รู้จักเอ็นเนียแกรมตั้งแต่ปี 2541 เขาก็เริ่มสนใจศาสตร์นี้อย่างจริงจังเป็นต้นมา พร้อมทั้งศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมควบคู่ไปกับความรู้ทางจิตวิทยาอีกแขนงหนึ่ง

ไม่เหมือนแนวคิดที่เป็นที่รู้จักอย่าง MBTI, Big Five Models, DISC Profile หรือหลักสูตร Soft Skills ทั่วไปในตลาด วาจาสัทธีมองว่าเอ็นเนียแกรมต้องการให้เราหยั่งลึกเข้าไปถึงแหล่งหรือรากเหง้าของแบบแผนและโครงสร้างทางความคิดและอารมณ์ความรู้สึกของเรา

"คอร์สอบรมอื่นๆ เป็นเพียงการปรับทักษะ ไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้ เพราะไม่ได้เข้าไปแตะถึงโครงสร้างความคิดที่ยั่งยืน แต่เอ็นเนียแกรมจะรู้รอบความคิดอันเป็นที่มาของการกระทำ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของตนเอง"

"เอ็นเนียแกรมได้รับการยอมรับในระดับสากลอย่างแพร่หลาย เป็นเพราะว่าพลังในการอธิบายคนของเขา ที่สามารถอธิบายให้เห็นถึงที่มาของปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ผมเชื่อว่าในอนาคตเอ็นเนียแกรมคือเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาที่ดีที่สุด" วาจาสัทธีกล่าว

### เครื่องมือในการบริหารของผู้นำ

เอ็นเนียแกรมเป็นก้าวอย่างที่สำคัญในการช่วยให้เกิดการพัฒนามุคละการในที่ทำงาน จึงมีผู้บริหารองค์กรหลายคนนำความรู้เอ็นเนียแกรมไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ประวิทย์ จิตนราพงศ์** กรรมการผู้จัดการ บริษัท แบล็ค แคนยอน (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวว่า เอ็นเนียแกรมช่วยเสริมทักษะการเป็นผู้บริหารแก่เขา ทำให้เขาสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล

"เมื่อก่อนผมหงุดหงิดมากกับผู้ร่วมงานบางคนที่คุณเหมือนเป็นคนลึกลับและตัดสินใจไม่เด็ดขาดในสายตาผม เดี่ยวนี้ผมรู้แล้วว่าพวกเขาเป็นคนแบบลักษณะ 9 ซึ่งไม่อาจสามารถทำการตัดสินใจได้โดยง่าย ดังนั้น เดี่ยวนี้ผมจึงไม่มอบหมายงานที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพราะอาจทำให้พวกเขายุ่งยากและล้มเหลว"

"พอไปเรียนรู้เราก็เข้าใจบุคลิกภาพว่า เราไม่ได้เอาเขามาอยู่ในตำแหน่งงานที่เหมาะสม ทำให้การทำงานของเขาติดขัด ผมเห็นด้วยว่าบางครั้งการนำพลักษณ์มาใช้ในองค์กร มันทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรหลังจากเอาผู้บริหารของเราเข้าไปอบรม ผมเชื่อแน่ว่าจะดีขึ้นมากทีเดียว"

หลังจากเห็นข้อดีจากการศึกษาศาสตร์นี้แล้ว ประวิทย์จึงให้ทีมผู้บริหารของเขาเรียนรู้เอ็นเนียแกรมด้วย ซึ่งก็ช่วยปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้เกิดผลงานที่ดี ขณะเดียวกันก็ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในหมู่พนักงาน

"คนที่เคยกินแห่งแคลงใจกันเวลาประชุม บรรยากาศนั้นจะหายไปโดยสิ้นเชิง บางทีเรียนหลักสูตรฝรั่งอย่าง Seven Habit เรียนนั้นเรียนนี้เยอะไปหมด สอนแล้วไม่เห็นจะหาย บางทีไปจ้างฝรั่งมาสอนเป็นแสนๆ หรือไปทำกิจกรรมต่างจังหวัดร่วมกัน กลับมาบางที 3 หรือ 7 วันก็หาย แต่นี่คือเขา

อยู่กับตัวเขาเอง มันจะยังคงอยู่ตลอดไป อันนี้ไม่ได้ชวนเขื่อนะฮะ แต่ทำให้พิสูจน์ อยากรู้ว่าคุณทางด้านธุรกิจมาเรียนรุ่นพลักษณ์ให้มากๆ แล้วจะนำไปใช้งานได้เยอะทีเดียว" ประวิทย์กล่าว

**สัมพันธ ศิลปนาฏ** รองประธานบริษัท ซีเกท (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้บริหารอีกผู้หนึ่งที่สนใจศาสตร์นี้กระทั่งผลักดันให้เกิดการอบรมเอ็นเนียแกรมในบริษัทมาแล้ว 1 รุ่น ซึ่งก็เห็นผลลัพธ์ออกมาอย่างชัดเจน

"เราเห็นว่าพวกเขามีความสุขมากขึ้น ทุกข์น้อยลง เห็นรังสีของความรักในองค์กรเกิดขึ้นอย่างชัดเจน และที่สำคัญบรรยากาศในที่ประชุม ซึ่งคนจะชอบมีคำถามว่าทำไมเขาไม่เข้าใจเรา ทำไมเขาคิดอย่างนั้น คำถามแบบนี้หมดไปเลยหลังจากกลุ่มที่เข้าไปอบรมพลักษณ์กลับมา เขามีการประชุมที่สร้างสรรค์มากขึ้น ใช้เวลาที่เป็นประโยชน์มากขึ้น มีภาษาสากลเกิดขึ้นในองค์กรว่านี่คือความแตกต่างของคนในแต่ละลักษณะ สิ่งที่เห็นชัดก็คือได้นำมาปรับปรุงตัวเองและใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขมากขึ้น แล้วองค์กรเราการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมาก ต้องพบปะสื่อสารกันอยู่เรื่อยๆ"

"เราเสียเงินเสียทองไปมากกับ ego challenge, teamwork building กลับมาเราเห็นผลความเปลี่ยนแปลงแค่ 7 วัน แล้วสภาวะเหล่านั้นมันก็จะติดกลับ มันไม่เคยยั่งยืน ไม่มีผลเปลี่ยนแปลงในองค์กร ก็ยังใช้นิสัยการทำงานแบบเดิมๆ แต่พอเราส่งชุดแรกเข้าไปอบรมพลักษณ์ 20 คนกลับมาเปลี่ยนเลย แล้ววันนี้ก็ยังคงอยู่" สัมพันธกล่าว

"เอ็นเนียแกรมทำให้เราเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น รู้เท่าทันรากของปัญหาว่าทำไมเราทุกคนจึงแตกต่างกัน... การทำเวิร์กชอปให้ประโยชน์อย่างมากตรงที่เราได้เรียนรู้จากผู้อื่น ทำให้เข้าใจและเห็นใจทุกคนทั้งตัวเราและผู้อื่นมากขึ้น และทราบว่าเราควรพัฒนาตัวเองอย่างไร และในชีวิตการทำงาน เราจะประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประสานกับผู้อื่นในการทำงานอย่างไรให้เหมาะสม และลดความสิ้นเปลืองของทรัพยากรและเวลาขององค์กร และลดปัญหาที่คนมักพูดว่าทำงานไม่เห็น้อยเท่าปัญหาเรื่องคน"

คือความคิดเห็นจาก **กษนุข จิระพันธุ์วานิช** ผู้บริหารอาวุโส ฝ่ายตรวจสอบความเสี่ยงและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้เข้าร่วมเวิร์กชอปเกี่ยวกับเอ็นเนียแกรม ที่ทางธนาคารแห่งประเทศไทยได้ส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมอบรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2546

เช่นเดียวกับ **กฤษ ฟอร์ด** ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีโอกาสเข้าร่วมเวิร์กชอปเอ็นเนียแกรม และก็ยอมรับว่าเป็นศาสตร์อีกอย่างหนึ่งที่แตกต่างออกไปจากแนวคิดการบริหารและการจัดการที่เขาเคยเข้ารับการอบรมมาก่อนหน้านี้

"เมื่อนำเอ็นเนียแกรมมาปรับใช้ในการทำงานก็ทำให้เราเข้าใจตัวเองมากขึ้นว่าต้องจัดการยังไง ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาเราก็ต้องดูแลเขา ถ้าเป็นเจ้านายเราก็รู้ว่าควรต้องวางตัวยังไง"

"ศาสตร์นี้เป็นเหมือน soft skills ค้นหว่าตัวเราเป็นยังไงจริงๆ ศาสตร์นี้เหมาะกับทุกลักษณะงาน เพราะการทำงานต้องใช้ทั้ง soft skills และ technical ควบคู่กันไป คิดว่าทุกอาชีพจำเป็นต้องเรียนรู้ตรงนี้ การเป็นผู้นำต้องพยายามเรียนรู้ว่าผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีนิสัยใจคออย่างไร ถ้าเราสามารถรู้ตรงนั้นได้ก็จะทำให้การเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพ"

ล่าสุดมีหลักฐานจากงานวิจัยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ว่า คนซึ่งมีการตระหนักรู้ในตนเองที่สูงมักจะมีผลงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่เป็ผู้นำหรือผู้บริหาร เอ็นเนียแกรมเป็นเครื่องมือที่ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าสามารถยกระดับการตระหนักรู้ของเราได้ จึงถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนอีกทางเลือกหนึ่ง

**\*ผู้ที่สนใจสามารถสอบถามรายละเอียดหลักสูตรการอบรมได้ที่**

**บริษัท สยามเอ็นเนียแกรมคอนซัลติง จำกัด**

**โทร. 0-2903-1122 หรือ 09-1428571 email: wajasit@enneagram.co.th**

**และดาวน์โหลดหลักสูตรการอบรมสำหรับพัฒนาผู้บริหารได้ที่**

**[www.enneagram.co.th](http://www.enneagram.co.th)**