

# งานกับใจ

## สำเร็จไปพร้อมกัน

### *My Leadership in Action No. 008*

แผลอรุณ พูนพิพัฒนธนศรี  
นักพัฒนาศาสตร์พยากรณ์มนุษย์

**บาง** คนทำงานเก่ง...แต่ทำไมไม่รุ่งเมื่อขึ้นมาเป็นหัวหน้า  
เก่งงานอย่างเดียวไม่พอ คุณต้องเก่งคนด้วย หัวหน้าบางคนไม่เก่งงาน แต่สามารถพาทีมไปรอด การบริหารคน เป็นทั้งศาสตร์ และศิลปะ เพราะคนมีจิตใจ มีอารมณ์ มีความรู้สึก และมาจากสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน

สถานการณ์ที่ผม...นายนักทฤษฎี คือ ลูกทีมออกอาการไม่เชื่อถือ...ไม่มั่นใจในตัวหัวหน้า งานที่อยู่ภายใต้การ Supervise ของผม ไม่ผ่านการอนุมัติของทีมผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงหัวหน้าใหญ่ (Upper Boss) สายตรงของผมด้วย ลูกน้องต้องแก้ไขงานซ้ำถึง 3 ครั้ง ความเป็นทีมเริ่มสั่นคลอน

ก่อนอื่นคุณต้องจริงจังกับตัวเอง วิเคราะห์แยกแยะประเด็นปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา ว่าสาเหตุหลักคืออะไร จะได้แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด...ให้ยาได้ถูกขนาดนั้นเอง ขอบอกครับ!!! ตรงนี้สำคัญมาก ไม่งั้นอนาคตหัวหน้างานของคุณพังแน่ๆ คุณต้องลดอีโก้ (Ego) ลง สำหรับคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงบี๊ด คงยาก...เพราะเมื่อเจอปัญหา มักจะชี้ออกเสมอ "ปัญหาอยู่ที่คนอื่น...ไม่ใช่ฉัน ฉันทำถูกแล้ว" แต่คุณต้องพยายาม...มองความเป็นจริง และฟังเสียงสะท้อนจากผู้ครอบงำ โดยเฉพาะคนที่ปรารถนาดีกับคุณ

สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) คือ อยู่ที่ผมนี่เอง ที่ชะล่าใจปล่อยงานมากไปไม่ Focus งานเท่าที่ควร และไม่ประเมิน และพลิกสถานการณ์ให้เร็ว เพราะเมื่อการนำเสนองานไม่ผ่านการพิจารณา กับทีมผู้บริหารครั้งแรก ควรที่จะใส่ใจอย่างจริงจัง และร่วมกับทีมแก้ไขปัญหา ถูกคิดว่าเกิดอะไรขึ้น ไม่ควรให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำอีกถึง 2 ครั้ง

ปัญหาเฉพาะหน้าได้แก้ไขผ่านไปแล้วก็ตาม แต่เพื่อความ

มั่นคงในระยะยาว นิ่งนอนใจไม่ได้ "ตัวช่วยคนสำคัญ" ที่ถือเป็นทั้งโค้ช และพี่เลี้ยงของผมได้สร้างแรงบันดาลใจ และแนะนำให้ผมทำแผนพัฒนาตัวเอง จะเรียกว่าเป็น IDP: Individual Development Plan ก็ว่าได้ แต่ผมขอเรียกสั้นๆ ว่า My Leadership in Action

เป้าหมาย คือ สร้างความไว้วางใจ (Trust) ความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับทีมงาน และหัวหน้างาน ภายใน 6 เดือน

ในเบื้องต้น ขอเน้นพัฒนา 3 ทักษะแรกที่มีความสำคัญก่อนคือ

- ทักษะการสื่อสาร และการฟัง
- ทักษะการบริหารทีมงาน
- ทักษะการโค้ช

**ทักษะการสื่อสารและการฟัง =>** ทบทวนสไตล์การสื่อสารของตัวเองว่าเป็นอย่างไร บางคนบอกฉันพูดด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมาต้องเชื่อกว่า สิ่งที่เราสื่อออกไปนั้นกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกไม่น้อยเนื้อต่ำใจ แยกเขาแยกเรา เขามิได้เราถูก หรือไม่ ถ้าเป็นอย่างนั้นเราต้องแปลงสารให้สื่อเป็นเชิงบวก...เชิงสร้างสรรค์

ฟังดูแล้วโลกสวย ไม่ถึงขนาดนั้น เรายังสามารถสื่อใจความได้อย่างที่เราอยากจะสื่อ แต่เป็นข้อความที่ไม่ทำร้ายจิตใจ...กลั่นกรองสำนึกก่อนพูดออกไป ถ้าได้รับการฝึกฝนบ่อยๆ เราจะพูดได้ดีและเป็นธรรมชาติมากขึ้น หรือถ้าคิดว่ามันเป็นความผิดจริงๆ เราต้องไม่พูดว่า ลูกน้องหรือทีมผิด หัวหน้าควรมีสปิริตออกมารับแทน ทำให้ดีต่อใจ...ได้ใจไปง่ายๆ หรือใช้คำว่า เราหรือทีม ให้บ่อยขึ้น แสดงถึงความ เป็นทีมเดียวกัน (Unity or Team)

สิ่งหนึ่งที่หัวหน้าส่วนใหญ่มักลืม คือ การฟัง พอเป็นหัวหน้าเรามักจะพูด สิ่ง...แสดงความคิดเห็นมากขึ้น แต่เรากลับฟังน้อยลง



หรือฟังแต่ไม่ได้ยินในสิ่งที่เขาพูด นั่นคือใจเราไม่คำตอบสำเร็จรูปอยู่แล้ว แม้กระทั่งขณะที่เขาพูด เราก็คิด...คิด ที่จะพูด ไม่ได้ใส่ใจฟังจริงๆ

ถือได้ว่า การสื่อสาร เป็นทักษะสำคัญอันดับ 1 และเป็นทักษะชีวิตที่ทุกคนจะต้องพัฒนา เพราะในทุกความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว สามีภรรยา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าลูกน้อง ล้วนมีการสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยกันทั้งนั้น การสื่อสารมีหลายช่องทางทั้งผ่านตัวอักษร คำพูด และภาษากาย ความเงียบก็เป็นการสื่อสารอย่างหนึ่ง ถ้าการสื่อสารของเราไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ไม่เป็นที่ไว้วางใจ ไม่น่าเชื่อถือหรือเข้าใจผิดกันได้ และอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของงานหรือไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

เพื่อให้การสื่อสารในงาามีประสิทธิภาพ ควรจัดให้มี Monthly Meeting สำหรับพูดคุยเรื่องต่างๆ ไป และติดตามงานในภาพรวม เพื่อส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน และกรณีมีงานโครงการสำคัญควรจัดให้มี Meeting พิเศษเพื่อเป็นเวทีออกความคิดเห็น ร่วมกันหารือแก้ไขปัญหางานนั้นเป็นการเฉพาะ บรรยากาศการประชุมควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ สร้างการยอมรับให้กับทีมงาน ว่าคุณจริงจัง และมองเห็นความสำคัญของงาน ไม่ทอดทิ้ง จะอยู่เคียงข้าง และพร้อมเผชิญปัญหาไปด้วยกัน

**ทักษะการบริหารทีมงาน =>** เพราะคุณไม่สามารถทำงานได้คนเดียว หากคุณมีทีมที่ดี ถือว่ามีชัยไปกว่าครึ่ง การทำงานเป็นทีม ต้องรู้จักกับฟังผู้อื่น รู้จักต่อยอดความคิด และรู้จักสร้างแรงจูงใจทีมงาน เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด ที่สำคัญหัวหน้าต้องให้ออกาสลูกทีมได้เรียนรู้ และเติบโต

คุณสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น พาเข้าประชุมครั้งสำคัญ เพื่อสังเกตการณ์ ผลักดันให้ทีมมีโอกาสนำเสนอผลงานด้วยตัวของเขาเองโดยผ่านการซักซ้อมหรือให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน ส่งเสริมทีมอย่างจริงจัง...ไม่แย่งซีนหรือกลัวลูกน้องเก่งกว่า แนะนำให้รู้จักผู้บริหารระดับสูงตามความเหมาะสม เพื่อแสดงให้เห็นว่า เราให้ความสำคัญ

สำคัญกับเขา และควรหาเวลาลองความสำเร็จของงานเป็นระยะๆ ไม่ใช่เมื่องานสำเร็จ สื่อสารอย่างทั่วถึง และโปร่งใส ตลอดจนหากิจกรรมทำร่วมกันนอกเวลางาน เช่น ทานข้าว หรือดูหนังด้วยกัน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศของทีม

**ทักษะการโค้ช =>** การสอนงานต้องเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ทุกครั้งที่มีโอกาสหัวหน้าจะต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา สิ่งสำคัญอีกอย่างคือ การให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ ด้วยการตั้งคำถามให้เขาได้คิดต่อยอด และพัฒนางานของตนเอง สนับสนุนให้เขาได้ใช้ความคิดของเขาอย่างเต็มที่ หัวหน้างานทำหน้าที่เพียงกรอบแนวความคิด...ไม่ให้ไปผิดทาง แต่ไม่ใช่บอกให้เดินซ้ายหรือขวา

Feedback ที่ดี ต้องไม่ฆ่าความอยากร (Curiosity) ของเขา ด้วยการตำหนิหรือตรวจสอบ หรือใช้คำสั่งมากเกินไป จนขาดความความมั่นใจ ต่อมาอยากรู้ต่อมกระตือรือร้นพอไปในที่สุด ทั้งนี้ การให้ Feedback สามารถให้ได้เป็นรายบุคคล และภายหลังจากการทำงานทันที (On Spot Coaching)

เมื่อให้อิสระ และความรับผิดชอบแก่ลูกน้องในการทำงานมากขึ้น หัวหน้าเองต้องติดตามงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่างานยังดำเนินไปในทิศทางที่ถูก ไม่หลงทางหรือเสียเวลาไปกับเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งอาจมีผลทำให้งานไม่ได้ตามเป้าหมายหรือล่าช้า การติดตามงานก็ต้องมีศิลปะอย่างสูงเช่นกัน เพื่อให้ไม่ให้ผู้ถูกตามงานรู้สึก ว่า กำลังถูกควบคุม หรือไม่เป็นที่ไว้วางใจ แต่ให้รู้สึก ว่า หัวหน้าให้ความสำคัญกับงาน ถ้าเรารู้จักลูกทีมของเราดีพอจากการพูดคุย... สื่อสารกัน เราจะมีความเป็นธรรมชาติ และรู้จักจังหวะที่ดีในการติดตามงาน

**เมื่อลูกน้องท้อใจ ไม่อยากทำงาน เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้เสมอ** นอกจากให้กำลังใจกันแล้ว คุณสามารถใช้เทคนิคแชร์ประสบการณ์ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลที่สำคัญ สามารถแชร์ได้ทั้งเรื่องสำเร็จ และเรื่องล้มเหลว ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกดีขึ้น รับรู้ได้ถึงความเห็นอกเห็นใจกัน เข้าใจกันมากขึ้น อาจสามารถทะเลายกำแพงบางอย่างลงได้ และมองปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย

ผมตั้งใจปฏิบัติกรกับ My Leadership in Action No.008 เป็นอย่างมาก เพื่อเสริมวิทยายุทธที่ยังอ่อนอยู่ให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเรียกขวัญ...เติมกำลังใจ กู้ศรัทธาจากลูกน้อง และหัวหน้า ตลอดจนสร้างทีมให้แข็งแกร่ง และมีความสุขในการทำงาน