



“คำถามนี้ดีเดียว” ที่กระตุ้นความมุ่งมั่นในการทำงานให้มากขึ้น!
 “ตอนนี้มีปัญหาอะไรที่ต้องรีบแก้ไขบ้าง ?”
 “แล้วคิดว่าทำอย่างไรจึงจะแก้ปัญหานี้ได้ ?”

คำถามที่ยกมานี้ให้ใช้หลังจากที่ได้ถามและรับทราบจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วว่างานมีความคืบหน้าด้วยดีอย่างไร คนที่เป็นผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ก็อยากจะรู้เร็ว ๆ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาติดขัดอะไร จะได้หาทางแก้ไขได้ทัน แต่การยิงคำถามแรกไปว่า “ตอนนี้มีปัญหาอะไรไหม” โดยไม่รับฟังว่ามีเรื่องใดที่ราบรื่นด้วยดีบ้างนั้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเหมือนกำลังถูกสอบสวนก็เลยตั้งทำป้องกันตัวเองไว้ก่อน

ดังนั้นอันดับแรกควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจด้วยเรื่องที่ราบรื่นด้วยดีแล้วก็กล่าวชมเชย ก่อนที่จะวกเข้าสู่เรื่องที่เป็นปัญหาหรือประเด็นที่ค้างคา

ในกรณีนี้ก็เช่นเดียวกัน ลำดับของคำถามเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ถ้าตามด้วยคำถามว่า “แล้วคุณคิดว่าทำอย่างไรจึงจะแก้ปัญหานี้ได้” จากนั้นก็คิดหามาตรการแก้ไขร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากทำได้อย่างนี้ก็จะเป็นการดีมาก

คำถามพิเศษเพื่อสร้างความมุ่งมั่น ๒

➤ กรณีที่ต้องการกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา



“คำถามพิเศษ” ที่ทำให้เป้าหมายของงานชัดเจน

“เมื่อทำงานนี้เสร็จแล้ว คิดว่าผลที่ออกมาดีที่สุดในตอนท้ายจะเป็นอย่างไร ?”

(ตัวอย่างบทสนทนา)

ผู้บังคับบัญชา “เมื่อสิ้นสุดการทำโปรโมชันครั้งนี้ คิดว่าผลออกมาอย่างไรจึงจะดีที่สุด ?”

ผู้ใต้บังคับบัญชา “ถ้าดีที่สุดก็อยากให้ผู้แทนจำหน่ายและร้านค้าทั้งหลายสั่งซื้อสินค้าเป็น 2 เท่าของปีก่อนครับ”

ผู้บังคับบัญชา “เมื่อวันก่อนที่เราประชุมกันได้กำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขไว้แล้วใช่ไหม”

ผู้ใต้บังคับบัญชา “ใช่ครับ ยอดขายต้องเป็น.....ล้านเยนครับ”

ทำให้ “คุณภาพของกิจกรรม” และ “ความเร็ว” เพิ่มขึ้น

ไม่ว่าจะเป็นงานอะไรก็ตาม การที่เป้าหมายของงานชัดเจนกับไม่ชัดเจนนั้น มีผลต่อแรงจูงใจของคนทำงานอย่างมาก ดังนั้นตอนที่เริ่มประชุมหรือเริ่มต้นโครงการ การตั้งคำถามกับทีมงานว่า “เมื่อทำงานนี้เสร็จแล้ว คิดว่าผล

ที่ออกมาดีที่สุดจะเป็นอย่างไร” จะเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนเกิดความฮึกเหิม แล้วคุณภาพของงานก็จะดีขึ้นด้วย

การตั้งคำถามเพื่อกำหนดเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

การประชุมประจำวันตอนเช้า	จบงานวันนี้แล้ว คิดว่าผลที่ออกมาดีที่สุดจะเป็นอย่างไร ?
ตอนเริ่มประชุม	เป้าหมายของการประชุมในวันนี้คืออะไร ?
การปรึกษาเรื่องงานในวันแรกของสัปดาห์	จบงานในสัปดาห์นี้แล้ว คิดว่าสภาพการณ์ที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไร ?
การประชุมเพื่อเริ่มดำเนินโครงการ	เมื่อเสร็จสิ้นโครงการนี้แล้ว ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจะเป็นอย่างไร ?

ขอให้ท่านลองจินตนาการภาพของตัวเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะมาประชุมกันหลังจากทำงานหรือทำโครงการราบรื่นด้วยดี เมื่อทำให้ทุกคนในที่ทีมงานมองเห็นภาพความสำเร็จร่วมกันแล้ว จากนั้นก็ถามว่า “แล้วเราควรทำอะไรเพื่อให้งานสำเร็จ” หรือ “สิ่งที่สามารถทำได้ตอนนี้คืออะไร” หรือ “แล้วต้องวางแผนงานอย่างไร” นั่นคือ สามารถถามคำถามเพื่อนำไปสู่การลงมือปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ง่ายขึ้น

ในทางกลับกัน ถ้าเป้าหมายของงานไม่ชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกเหมือนกับว่าตัวเอง “ถูกสั่งให้ทำ”

การจัดเงื่อนไขข้อจำกัดออกไป จะทำให้มีอิสระทางความคิด

เวลาที่มีการประชุมแล้วเปิดโอกาสให้เสนอไอเดียหรือข้อเสนอใหม่ ๆ บางครั้งก็ไม่ค่อยมีใครเสนออะไรออกมา สาเหตุประการหนึ่งเป็นเพราะว่า ในระหว่างที่คิดไอเดียใหม่ ๆ นั้น หลายคนมักจะ “ใส่ข้อจำกัดให้กับตัวเอง” ไปพร้อมกัน

โดยปรกติคนเราเวลานึกไอเดียใหม่ ๆ ออกมาได้ แต่ถ้ารู้สึกว่าจะไม่น่าเป็นไปได้ก็มักจะสลัดทิ้งความคิดนั้นไป และเสนอแต่ไอเดียที่ตัวเองคิดว่าน่าจะทำได้ นั่นคือแทนที่จะคิดอย่างอิสระ กลับไปกำหนดเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ให้กับตัวเองไว้ก่อน เช่น “ไม่มีงบประมาณ (หรือไม่มีเวลา)” หรือ “ไม่มีกรณีที่เคยทำมาก่อน” หรือ “ไอเดียอาจจะดี แต่ทำทางจะไปไม่รอด” เป็นต้น

ในสถานการณ์อย่างนี้ “การทำเวิร์กช็อปเพื่อรวบรวมไอเดียใหม่” จะเป็นประโยชน์มาก การถามด้วยคำถามว่า “สมมติว่าไม่มีข้อจำกัดใด ๆ ทั้งสิ้น คุณจะมียุทธศาสตร์อะไรบ้าง?” นั้นเป็นการปลดปล่อยพันธนาการทางความคิดออกไป ทำให้สามารถคิดได้อย่างอิสระ ซึ่งการคิดดังกล่าวจะเป็นการคิดในกรอบใหม่ที่ข้ามจากกรอบความเป็นไปได้หรือข้อจำกัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน จึงมีโอกาสสร้างสรรค์ความคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาได้

Let's Try!

เวิร์กช็อปเพื่อการรวบรวมไอเดียใหม่ (รอบละ 2 นาที)

วิธีนำไปใช้ในที่ทำงาน

- 1 เตรียมกระดาษและดินสอ
- 2 ให้คิดว่าไม่มีข้อจำกัดใด ๆ (หรือข้อจำกัดน้อยลง) แล้วคิดถึงไอเดียใหม่ ๆ โดยเป้าหมายคือ “ให้คิดไอเดีย 10 ข้อ ในเวลา 2 นาที” ตัวอย่างคำถาม “ถ้ามีงบประมาณให้.....ล้านเยน แล้วให้.....” หรือ “ถ้าสามารถใช้ทรัพยากรในบริษัทได้อย่างอิสระ แล้ว.....”
- 3 ให้ทุกคนนำเสนอไอเดียที่คิดออกมาได้ โดยอ่านจากข้อความที่ตัวเองเขียนไว้บนกระดาษ (ไม่ให้นำเสนอสิ่งที่ไม่ได้เขียนไว้) การนำเสนอก็จะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว
- 4 เมื่อทำครบ 1 รอบแล้ว ให้ทำซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

การคิดไอเดียใหม่ 10 ข้อ ให้ได้ภายในเวลา 2 นาทีนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะฉะนั้นจะต้องเขียนทุกเรื่องที่นึกคิดขึ้นมาได้จากสัญชาตญาณของตัวเอง ส่วนการให้ทำซ้ำ 2 ครั้งนั้น ก็เพื่อให้คิดไอเดียใหม่ ๆ ออกมาได้อีกหลังจากที่ได้ฟังไอเดียของคนอื่นไปแล้ว และเมื่อคิดไอเดียออกมาได้ก็จะต้องบันทึกไว้เสมอเพื่อกันลืม

การแสดงท่าทีปฏิเสธเป็นเรื่องต้องห้าม

การเสนอไอเดียนั้น ยิ่งเสนอออกมา มากก็ยิ่งดี และสิ่งสำคัญในการหาไอเดียใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาเองแทนที่จะคิดว่า “ขอให้เสนอเฉพาะไอเดียที่ดำเนินการได้เท่านั้น” ก็ต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่า “ไอเดียจะใช้ได้หรือไม่ก็สำคัญ ขอให้เสนอออกมาเยอะ ๆ เป็นพอ” ถึงแม้บางครั้งจะเป็นไอเดียที่ไม่ได้เรื่องเอาเสียเลย ก็ให้แสดงท่าทีรับฟังไว้ก่อน เพื่อให้ทุกคนอยู่ในบรรยากาศที่สามารถเสนอไอเดียอะไรก็ได้อย่างอิสระ ส่วนการคัดเลือกไอเดียนั้น ค่อยทำหลังจากที่ได้ไอเดียออกมา มาก ๆ แล้วจะดีกว่า

การแสดงท่าทีรับฟังก็แค่ใช้คำเออออกต่าง ๆ เช่น “อ้อ...อย่างนั้นเอง” “เข้าใจแล้ว” หรือ “อืม...” เมื่อใช้คำพูดในลักษณะนี้ อีกฝ่ายหนึ่งจะรับรู้ถึงความรู้สึกขอบคุณของเรา จากการที่ทุกคนให้ความร่วมมือช่วยกันนำเสนอไอเดียออกมา

บางบริษัทนั้นอาจจะมีธรรมเนียมให้ทุกคนปรบมือให้แก่คนที่เสนอไอเดียด้วย ซึ่งเป็นการแสดงการยอมรับและให้เกียรติผู้ที่เสนอไอเดีย อย่างนี้แม้จะดูเหมือนแค่ทำเป็นพิธี แต่สำหรับคนที่ได้รับการปรบมือย่อมรู้สึกดี และสร้างบรรยากาศที่คึกคักให้กับงานนั้นด้วย ในการประชุมเพื่อค้นหาไอเดียใหม่ ๆ นั้น การสร้างบรรยากาศในลักษณะนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญมาก

ในระหว่างที่มีการนำเสนอไอเดีย ถ้าผู้บังคับบัญชาเกิดให้ความเห็นในเชิงลบขึ้นมา บรรยากาศก็จะเสียไปทันที ผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึก ว่า “ถึงพูดอะไรไปก็คงถูกปฏิเสธอยู่ดี สู้อยู่เฉย ๆ ดีกว่า” แล้วก็จะพูดถึงแต่ไอเดียที่ไม่มีความเสี่ยง

ความแตกต่างระหว่าง “การรับฟัง” กับ “การยอมรับเข้ามา”

การรับฟัง

เป็นการฟังความเห็น โดยไม่แสดง
ความรู้สึกรู้ว่าเห็นด้วยหรือ
ไม่เห็นด้วยออกมา

(คำพูดที่ใช้ในกรณีรับฟัง)

อ้อ...อย่างนั้นหรือ

คิดอย่างนี้เอง...

การยอมรับเข้ามา

เป็นการแสดงความรู้สึกร่วม
และแสดงความเห็นด้วย

(คำพูดที่ใช้ในกรณียอมรับเข้ามา)

ดีจังเลย

เราต้องร่วมกัน
ทำให้สำเร็จนะ

การตั้งเงื่อนไขที่เหมาะสมกับหัวข้อเรื่อง

ข้อควรระวังในการจัดเงื่อนไขข้อจำกัดทั้งหลายให้หมดไปคือ การให้อิสระทางความคิดอย่างเต็มที่โดยไม่มีข้อจำกัดอะไรเลยนั้น บางครั้งกลับทำให้ไม่สามารถเสนอไอเดียใหม่ ๆ ออกมาได้ หากเกิดกรณีอย่างนี้ การใส่เงื่อนไขที่เหมาะสมเข้าไปจะช่วยให้

ยกตัวอย่างเช่น แทนที่จะพูดว่า “ถ้ามีเงินไม่จำกัด จะมีไอเดียอะไรบ้าง?” ก็ให้กำหนดเงื่อนไขไว้อย่างหลวม ๆ ว่า “ถ้ามีเงินอยู่ 200 ล้านบาท จะมีไอเดียอะไรบ้าง?” อย่างนี้จะทำให้เกิดไอเดียได้ง่ายกว่า การที่บอกว่ามีเงินไม่จำกัดนั้น กลับจะทำให้เห็นภาพได้ไม่ชัด และไม่มีฐานในการคิดทำให้ไอเดียออกมาได้ยาก ดังนั้นการกำหนดเงื่อนไขพื้นฐานที่เหมาะสมกับหัวข้อที่กำลังพูดกันอยู่จะเป็นวิธีที่ดีกว่า