

เมื่อเจอ หัวหน้าหมดไฟ ทำอย่างไรให้ทีมรอด

Work with Growth Mindset

|| แลบบอรุณ พูนพิพัฒนธนศรี

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

“ภายในเวลา 10 ปี พวกเรามีหัวหน้ามาแล้วถึง 4 คน หมุนเวียนเปลี่ยนกันมา Landing หน่วยงานของเราคงเป็นสนามเด็กเล่นที่มีเครื่องเล่นน้ำสนุก น่าดึงดูด” สุมาลีเอ่ยขึ้น

“ไม่ไหวจะชิน” น้องอ๋อนเสริม

ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานนี้ มีทักษะปรับตัวเก่งโดยปริยาย ด้วยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ และฝึกวิชาอ่านใจ ลองผิดลองถูกในการบริหารจัดการหัวหน้า

หัวหน้าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เสียใจคือ วิธีการทำงาน สไตล์การสื่อสาร รวมถึงภาวะผู้นำ

“คราวนี้เราจะได้หัวหน้าแบบไหน ลองเสี่ยงทายกันไหม” สุมาลีถามขึ้นมาอย่างมีความหวัง

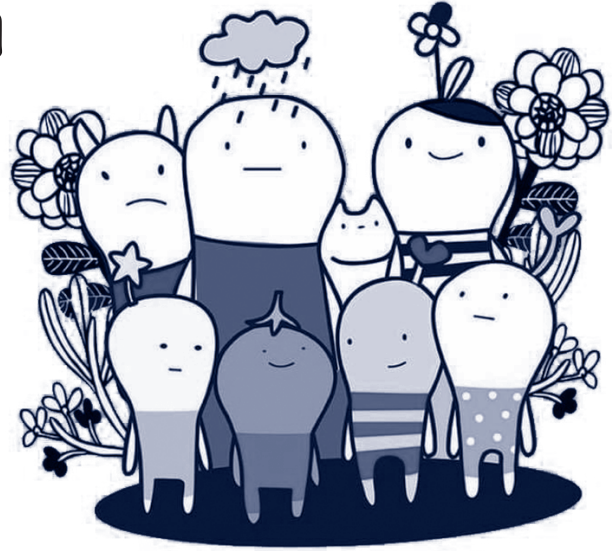
“ไม่อยากคาดเดาค่ะ” น้องอ๋อนตอบทันที พี่นันทา Team Lead มองน้องอย่างเอ็นดู

“น้องอ๋อนอ่อนต่อโลกสุด พวกพี่ ๆ กรำแดดกรำฝนมาเยอะ” เสียดิชาติชายเดี่ยวในทีมลงความเห็น

คุณจะ “ให้ใจ” หัวหน้าแบบนี้แค่ไหน??

หัวหน้าสติดิต กัดฟันเราในทุกงาน ไม่ค่อยให้อิสระในการทำงาน ตามจ็องงานเหมือนไม่ไว้ใจกัน เว้นระยะห่างจากลูกน้อง ไม่ให้ความสนิทสนม เป็นหัวหน้าที่เข้าถึงยาก ทำงานกันไปพยากรณ์ (เดาใจ) กันไป ลูกทีมพยายามเคลียร์ Expectation กับหัวหน้า เพราะอยากทำงานตรงตามเป้าหมาย ไม่อยากเสียแรงไปเปล่า ๆ

หัวหน้าวิจิตรา มักไม่ให้คำแนะนำ หรือไม่ให้เกิดได้ในงาน ตามก็ตอบมาง ๆ พาหลงทางอีกต่างหาก เวลาประชุมข้ามสายงาน เธอมักจะหนีลูกทีมไปด้วย 2-3 คน สิ่งหนึ่งที่หัวหน้าวิจิตราได้ใจพวกเราไป 100% คือความมีใจนักเลง คอยปกป้อง และให้เครดิตลูกน้อง ถ้ามีอะไรพลาดมา เธ้ออกรับแทนทันที



หัวหน้าอรพรรณ เป็นหัวหน้าที่ Conservative มาก ๆ นี่มันยุคไหนแล้ว จะว่าแกกั้วเทคโนโลยีก็ไม่น่าจะใช้ แกเป็นครูเจ้าระเบียบ เน้นลายลักษณ์อักษร ชอบให้ทำเอกสาร เป็นการเพิ่มงานโดยไม่จำเป็น แม้บางสถานการณ์ยกหูโทรคุยหรือสื่อสารกันก็จบ จำได้ว่าเป็นช่วงที่พวกเราได้ฝึกทักษะการเขียนจริงจัง ได้วิชาการเขียนตอบโต้จดหมาย (อีเมล) อย่างเป็นทางการ รวมถึงการนำเสนอโครงการ ถ้ายังไม่ดีตามมาตรฐานหรือไม่มีประสิทธิภาพ แกไม่ยอมปล่อยผ่าน

หัวหน้าที่เห็นเป็นผู้หญิงหน้าหวาน แต่ดูมากดูจากภายนอกไม่บ่งบอก งานต้องเนี้ยบ กัดฟันไปอีกแบบ ได้ใจลูกน้อง ตรงที่ใส่ใจถาม งานมีปัญหาติดขัดตรงไหน มีอะไรให้พี่ช่วยหรือสนับสนุนให้บอกมา แกช่วยเคลียร์ได้บ้างไม่ได้บ้าง แต่ Action ของแกมีความพยายาม มีความตั้งใจ

“หัวหน้าปิยะพัฒน์ หัวหน้าที่รุ่มร่าม รุ่มร่าม ปรุปรุ เป็นหัวหน้าในดวงใจของใครต่อใคร” นันทา Team Lead ที่นั่งฟังอยู่นาน กล่าวขึ้นบ้าง เธอหันไปเห็นน้องอ๋อนทำหน้าครุ่นคิด “น้องอ๋อนมาไม่ทันพี่ปิยะพัฒน์ค่ะ”

Search อากู๋ได้เลย หัวหน้าที่ดีเป็นแบบไหน

10 คุณลักษณะ:หัวหน้าที่ดีที่ลูกน้องอยากทำงานด้วย มีภาวะผู้นำ หรือ Leadership คือ มีพฤติกรรมที่แสดงออกเด่นชัด ได้แก่ กล้าตัดสินใจ ปกป้องลูกน้อง กล้า

รับผิดชอบ ยกเครดิตความดีความชอบให้ทีมงาน รักษาคำพูด หรือสัญญา พูดจริงทำจริง เป็นที่พึ่งหรือไว้ใจได้

มีความยุติธรรม รับผิดชอบในงาน ทำงานเป็นระบบ เป็นกันเอง และให้เกียรติ มีความสามารถช่วยแก้ไขปัญหาให้ ลูกน้อง เปิดใจ และรับฟังความคิดเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญสนับสนุน และช่วยเหลือ ส่งเสริม และพัฒนาลูกน้อง

“หัวหน้าปิยะพัฒน์ไม่มีคุณลักษณะหัวหน้าที่ดีข้อไหน เชิญเอาปากกามาวงได้เลย” นันทาพูดอย่างมั่นใจ และชื่นชมจากใจ

“อ่อนจะมีโอกาสเจอหัวหน้าแบบนี้บ้างไหมคะพี่?”

“ตื่น ๆ ทุกคน กลับมาสู่ปัจจุบัน โลกแห่งความเป็นจริง กันเถอะ” สุมาลีให้สติ

ตอนนี้เราอยู่ในยุคสมัยของหัวหน้าภานุเดช ระยะเวลาเกือบ 2 ปี กับการทำงานแบบ Hybrid การปรับตัวเข้ากับ หัวหน้าคนใหม่เน้นว่ารวดเร็ว แก้ไขความเป็นกันเอง

แต่ทีมฯ อุดแปลกใจในพฤติกรรมของหัวหน้าภานุเดช ไม่ได้

พลังหายเมื่อเจอหัวหน้า Dead Wood

หัวหน้าภานุเดช มักจะพูดว่า ทำไปเลยครับ ตัดสินใจกันไป ไม่ต้องรอ ผมเชื่อในความสามารถของทีมทุกคน ทั้งที่บางครั้งมันเป็นเรื่องของนโยบายหรือกลยุทธ์สำคัญที่ต้องการ คำชี้แนะหรือตัดสินใจจากระดับหัวหน้า

หัวหน้าไม่ค่อยเข้าประชุม มอบหมายให้ Team Lead ทำหน้าที่แทนบ่อยครั้ง ส่วนการประชุมผ่านชมนั้น แกะจะให้ พี่นันทานำเสนอข้อมูลแทน (เครื่องคอมของแกมีปัญหาเรื่องเสียง ซึ่งครั้งที่แล้วก็เหตุผลเดียวกัน จบไอทีมาไม่น่าจะเกินวิสัย งง ทำไมแกไม่รีบหาทางแก้ไข)

เราจะมีหัวหน้าไปทำไม ทำตัวลอยเหนือปัญหา มาเจอแบบนี้เราก็อึด

สุมาลีทนไม่ได้กับความอยากรู้ ทำไมหัวหน้าชอบปิดความรับผิดชอบ และแล้วสุมาลีก็สืบได้ความมาว่า หัวหน้าภานุเดช เคยถูกแขวนถูกตองหลายปี สมัยอยู่สายงานสารสนเทศ และแกมีโรคประจำตัวที่ยังต้องไปหาหมอเป็นระยะ

“ด้วยประการฉะนี้ แกคงหมดไฟในการทำงานเกือบ 100% แกไม่รู้จะลุกขึ้นมาได้อย่างไรกับวงวนนั้น ไม่มีแรงพอที่จะสร้างวินัย ความกระตือรือร้น ขึ้นมาใหม่ จะผิดไหมถ้าผมจะตัดสินใจแบบนั้น ผมจะได้สบายใจ ไม่ต้องไปตั้งคำถามสงสัยอะไรอีก” เฮียอภิชาติพูดนำคิด

“ดีเหมือนกันนะคะพี่ ๆ เลิกใช้คำถาม “ทำไม” กับหัวหน้า มันคงเป็นฝันร้ายที่แสบเจ๊ซ้า ๆ มาหลายปีจนไม่สามารถ Move on ได้”

“แต่...ทำไมผู้บริหารถึงย้ายแกมาลงหน่วยงานของเราละคะ” ใครจะตอบคำถามคลาสสิกของน้องอ่อนได้

Growth Mindset ช่วยเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส

Mindset ที่ดีช่วยให้เรามีพลังในการทำงาน

“คงเป็นบททดสอบที่ทำนายสำหรับทีมของเรา”

“อีก 2 ปี แกก็เกษียณ ใจเย็น อุดทน ทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุด หาวิธีทำงานให้ลุล่วง เรื่องปวญนั้นทุกคนเห็นใจกันในฐานะเพื่อนมนุษย์ ส่วนการไม่แสดงความรับผิดชอบงานในฐานะหัวหน้า ประเด็นหลังนี้ยากที่จะเข้าใจ แต่ในเมื่อวันนี้เราไม่สามารถปรับแก้ผู้อื่นได้ เราเริ่มที่ตัวเราน่าจะเป็นทางออกที่ดีที่สุด” นันทาพูดเชิงให้กำลังใจ และโน้มหน้าเพื่อนร่วมเรือลำเดียวกัน

สมาชิกในทีมสบตากัน เหมือนส่งสัญญาณบอกที่จะช่วยกันหาวิธีบรรลุป่าหมายที่ทำนาย

นันทาในฐานะ Team Lead เรียกประชุมขอความเห็นจากทีม เกี่ยวกับแผนงานประจำปี “ตอนนี้เรามีโครงการอยู่ในมือ มีความคืบหน้าประมาณ 60-70% อยู่ 2 โครงการ ไม่รวมงานอื่นที่เราต้อง Maintain ระบบ ทุกปีหน่วยงานของเราจะต้องนำเสนอโครงการใหม่อย่างน้อย 1 โครงการ ปีนี้พวกเรามีความคิดเห็นอย่างไรกันบ้าง พี่อยากฟังเสียงจากทุกคน”

“ถ้าหัวหน้ายังไม่ Active ปีนี้เราคงขึ้นโครงการใหม่ได้ยาก ขาดคนนำเสนอ ที่สำคัญขาดการผลักดัน และสนับสนุนในระดับ Top Management โครงการใหม่ต้องใช้พลังรอบด้าน” เฮียอภิชาติเสนอความเห็นเป็นคนแรก

“หรือพี่นันทา จะขึ้นมา Exercise เองทั้งหมดแทนหัวหน้า แต่พี่จะเหนื่อยเกินไป ซึ่งมันไม่ใช่ทางออกที่ดี” สุมาลีเอ่ยขึ้น

“ที่ผ่านมามีหลายสิ่งอย่างที่เรทำได้ทำแทนหัวหน้า แต่งานนี้ พี่จะลองปรึกษาหาหรือหัวหน้า ถ้าเขาไม่ตัดสินใจ หรือลังเล แบ่งรับแบ่งสู้ ไม่มีความชัดเจน ไม่มีโอเคเดียวอะไรที่จะแนะนำ แสดงว่าหน่วยงานของเรายังไม่พร้อมสำหรับโครงการใหม่ พวกเราเห็นเป็นอย่างไรบ้างกับแนวทางนี้”

เมื่อคุณต้องทำงานกับหัวหน้าที่หมดไฟ เป็น Dead Wood ขององค์กร คุณจะแก้ไขสถานการณ์อย่างไร ลาออก ไม่อยู่ดีกว่า อยู่ไปก็ไม่ก้าวหน้า หรือ หมดไฟไปด้วยกัน หรือ ลู่อ