

สื่อสารอย่าง

ผู้นำ

ฟังเป็น พูดเป็น
ตั้งคำถามเป็น

เกรียงศักดิ์ นิรัตพัฒนาศัย



โค้ชเกรียงศักดิ์

5

| | |
|---|----|
| การใช้ประโยชน์สูงสุดจากหนังสือเล่มนี้ | 6 |
| บทนำ | 8 |
| ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | 9 |
| ความคิด | 12 |
| สมองกับการสื่อสาร | 13 |
| สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน) | 15 |
| สรุปท้ายบทจากผู้เขียน | 16 |
| ทิ้งท้าย | 17 |
| การฟังสำหรับผู้นำ | 18 |
| ผลเสียของการฟังอย่างไม่มีประสิทธิภาพ | 20 |
| สาเหตุที่ทำให้เราฟังอย่างไม่มีประสิทธิภาพ | 21 |
| ความเชื่อสำหรับผู้นำเกี่ยวกับการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ | 23 |
| ฟังเพื่อช่วยเขาได้ตรงความต้องการ | 24 |
| การฟังทุกครั้ง ได้เรียนรู้อะไรบางอย่างเสมอ | 25 |
| ความเชื่อว่าการฟังคือการให้เกียรติที่ยิ่งใหญ่สำหรับผู้พูด | 26 |
| การฟังทำให้ประหยัดเวลา | 27 |
| เทคนิคการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ | 29 |
| การฟังเชิงรุก | 30 |
| การฟังเพื่อความเข้าใจ | 32 |
| การฟังขั้นเทพอื่นๆ | 34 |
| สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน) | 37 |
| สรุปท้ายบทจากผู้เขียน | 38 |

| | |
|--|----|
| ทิ้งท้าย | 39 |
| ทักษะการถามสำหรับผู้นำ | 40 |
| บทนำเรื่องการถาม | 41 |
| สิ่งที่ควรทำก่อนถาม | 49 |
| ตัวอย่างการถามตามสถานการณ์ | 49 |
| คำถามจากหนังสือ สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ | 51 |
| คำถามเพื่อให้คนเก่งทำงานกับเราให้นานที่สุด | 55 |
| คำถามจากหนังสือสุดยออดปีเตอร์ ดรักเกอร์ | 56 |
| คำถามจากหนังสือเปลี่ยนคำถามเปลี่ยนชีวิต | 59 |
| คำถามจากหนังสือ ภาวะผู้นำด้วยการถาม | 62 |
| คำถามสำหรับการโค้ช | 64 |
| ตัวอย่างการโค้ชพรหมสีหน้า | 68 |
| โค้ชซึ่งด้วยคำถามใช้เวลาน้อยกว่าที่คิด | 71 |
| คำถามอื่นๆ | 74 |
| สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน) | 75 |
| สรุปท้ายบทจากผู้เขียน | 76 |
| ทิ้งท้าย | 77 |
| การพูดแบบตัวต่อตัวสำหรับผู้นำ | 78 |
| บทนำ | 79 |
| ความคาดหวังจากพนักงานในการทำงาน | 81 |
| การยกย่องหรือชมเชยสำหรับงานที่พนักงานทำได้ดี ในเจ็ดวันที่ผ่านมา | 83 |
| การแสดงความเอาใจใส่ในตัวพนักงาน | 86 |
| การพัฒนาตนเองของพนักงาน | 87 |
| จุดมุ่งหมายของบริษัททำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของเขามีความสำคัญ | 92 |

| | |
|---|-----|
| การทำให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีคุณภาพ | 94 |
| การทำให้พนักงานมีเพื่อนสนิท อย่างน้อยหนึ่งคน ในที่ทำงาน | 95 |
| สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน) | 98 |
| สรุปท้ายบทจากผู้เขียน | 99 |
| ทิ้งท้าย | 100 |
| สรุปท้ายเล่ม | 101 |
| บรรณานุกรม | 102 |

โค้ชเกรียงศักดิ์

เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒน์คัย เป็นโค้ชผู้บริหารรายบุคคล ในเรื่องภาวะผู้นำ การนำเสนอแบบมืออาชีพ และการทำงานต่างวัฒนธรรม ในนามเดอะโค้ช

มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารจากบริษัทข้ามชาติชั้นนำ เช่น ธนาคารซิตีแบงก์ ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส และ เคปเนอร์ ทรีโก

ในอดีตเคยดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มบริหารการตลาดและกรรมการบริหารของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

มีผลงานคอลัมน์รายสัปดาห์ในหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ชื่อคอลัมน์บริดจ์เดอะแก๊ป ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสื่อสาร ผลงานเขียนหนังสือชื่อ เล่าเรื่องอย่างผู้นำ 1-5 และนำเสนออย่างมีพลังแบบมืออาชีพ

ได้รับรางวัลจากแผนงานการตลาดยอดเยี่ยมของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์บรอนซ์อวอร์ด ประจำปี 2543 ประเภทธุรกิจบริการจากแผนงานการตลาด โครงการสินเชื่อยืมผ่อนบ้าน ธนาคารดีพีเอสไทยท努

จบการศึกษานิติศาสตรบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2524

รายชื่อลูกค้าบางส่วนที่ใช้บริการโค้ชผู้บริหารคือ แอมเวย์ บีเอสเอฟ ดีเคเอสเอช บีทีเอสยามมิชลิน ธนาคารแห่งประเทศไทย ปตท. บ้านปู ปูนซิเมนต์นครหลวง

การใช้ประโยชน์สูงสุดจากหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้เกิดมาจากการปะติดปะต่อ รวบรวม ประสบการณ์ชีวิตที่ผมได้เรียนรู้จากพ่อแม่ ญาติ พี่น้อง ครูบาอาจารย์ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลจำนวนมากที่ผมได้มีโอกาส สัมผัสในชีวิตประจักษ์กับประสบการณ์ในการทำงานยี่สิบปีในฐานะลูกจ้างมืออาชีพ อีกสิบปีในฐานะโค้ช ผู้บริหาร และ 15 ปีในฐานะผู้เขียนบทความและหนังสือ นอกจากนี้ยังมีการค้นคว้าจากหนังสือหลาย เล่มแหล่งข้อมูลมากมาย

หนังสือเล่มนี้ เขียนขึ้นสำหรับคนไทยโดยคนไทย เพื่อให้คนไทยมีขีดความสามารถในระดับสากล ในเรื่อง ภาวะผู้นำกับการสื่อสารแบบมืออาชีพ

เพื่อให้ท่านได้รับประโยชน์สูงสุดจากหนังสือ ผมขอเสนอวิธีการอ่านหนังสือเล่มนี้ ดังนี้ครับ

1. ขอให้ท่านจินตนาการว่ากำลังสนทนากับผู้เขียน แนวการเขียนของผมจะเป็นลักษณะการพูดคุย สนทนากัน มีตัวอย่างประกอบเพื่อให้เห็นภาพ ระหว่างอ่านไปนั้น ขอให้ท่านจินตนาการว่ากำลังคุย กับผมอยู่ เมื่ออ่านไปแล้ว ก็อย่าเชื่อทั้งหมด สงสัยหรือคิดเห็นแตกต่างกับผมได้เสมอ เรื่องของ คนนั้นไม่มีกฎตายตัวขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละบุคคล เมื่อสงสัยก็หยุดแล้วซักถามผม หลังจาก นั้นขอให้ท่านจินตนาการต่อว่าผมจะตอบว่าอะไร วิธีนี้ท่านจะยกระดับความเข้าใจของท่าน ท่านจะ เป็นคู่สนทนากับผม ไม่ได้เป็นลูกศิษย์ของผม เราเป็นเพื่อนกัน คุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เราสามารถที่จะเห็นแตกต่างกันได้
2. มีสมุดบันทึกข้างกาย คอยจดประเด็นที่น่าสนใจ หรืออ่านไปแล้วเกิดคิดต่อยอดได้อีกก็บันทึกเอาไว้ และคอยโน้ตคำถามที่สงสัยเอาไว้คิดเพื่อเก็บไปคิดต่อ
3. มีเครื่องมือที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตไว้มือใกล้ตัว เผื่อว่าต้องการหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือจะคลิ๊กไปดูยูทูปลิงค์ ประกอบ
4. ในตอนท้ายของแต่ละบท ขอให้ท่านสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้มาด้วยตนเองก่อน แล้วลองเปรียบเทียบกับ บทสรุปจากผู้เขียน การสรุปท้ายบทจะทำให้เรามีโอกาสนำไปใช้งานมากขึ้น เรื่องที่เราเรียนรู้มันจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงหากเราไม่นำความรู้มันไปใช้งาน นอกจากนี้ ในท้ายบทจะมีคำถามให้ ท่านคิด ซึ่งจะยกระดับความเข้าใจของท่านเพิ่มขึ้นด้วย ท่านอาจจะเขียนลงในหนังสือเลย หรือจะ เขียนลงในสมุดบันทึกของท่านก็ได้
5. นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสอนต่อ จะทำให้ท่านเข้าใจมากขึ้น
6. อ่านทวนเป็นระยะๆ จะทำให้ท่านแตกฉานมากขึ้น
7. นำสิ่งที่เรียนไปลองฝึกใช้บ่อยๆ

8. หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องของทักษะสำคัญคือ ฟัง ถาม และพูด หากท่านต้องการให้เกิดผลมีเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น ต้องมุ่งมั่น ที่สำคัญต้องตอบคำถามของตนเองให้ได้ว่า “ฉันจะเปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร” หรือว่า “อะไรคือประโยชน์สำหรับฉัน”
9. หากท่านอ่านแล้วต้องการให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดในหนังสือ ท่านต้องเข้าใจข้อเท็จจริงของการเปลี่ยนแปลงก่อนว่า “เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคนอื่นได้ ที่เราทำได้ก็เพียงชี้ให้เขาเห็นว่าประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้นคืออะไร” เมื่อเขาตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงแล้ว มันก็จะง่ายขึ้นสำหรับเขา
- 10.อย่าผิดหวังหากยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง หลังจากการอ่าน เพราะว่าในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย วารสารฟาสต์คอมพานี เดือนพฤษภาคม 2548 รายงานว่า “มีเพียง 1 ใน 9 ของคนที่เคยหัวใจวายเท่านั้นที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองได้” คนส่วนใหญ่มีแนวโน้มจะกลับไปดำเนินพฤติกรรมแบบเดิมทั้งๆที่ไม่ควร นี่ขนาดเป็นเรื่องความเป็นความตายของตัวเอง คนเรายังเปลี่ยนได้ยากขนาดนี้ ดังนั้นการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานแล้ว หากเป็นการเปลี่ยนเพื่อคนอื่น ยิ่งเป็นเรื่องยากขึ้นไปอีก
11. ผมขอภัยครูภาษาไทย และผู้เคร่งครัดการใช้ภาษาไทยทุกท่าน เนื่องจากการเขียนในลักษณะการเล่าเรื่อง อาจจะทำให้เกิดความบกพร่องในการใช้ภาษาเขียน และไวยากรณ์
12. เรื่องของคนเป็นเรื่องที่ไม่มีสูตรสำเร็จ และเรียนรู้ไม่จบ ขอให้ลองประยุกต์แต่ละเทคนิค แล้วเลือกสิ่งที่คุณคิดว่าเหมาะกับท่านและสถานการณ์ของท่าน

ขอให้ทุกท่านประสบความสำเร็จจากการนำสิ่งที่ได้จากหนังสือเล่มนี้ไปใช้งานครับ

เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนะชัย

มกราคม 2555 - coachkriengsak@yahoo.com

บทนำ

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นมาเพื่อช่วยให้ท่านที่เป็นผู้นำ หรือผู้ที่กำลังจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำ หรือผู้ที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำในอนาคต ให้สามารถนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำในที่นี้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นผู้มีตำแหน่ง มีอำนาจ หรือมีหน้าที่ ผู้นำในที่นี้เรากำลังพูดถึงบุคคลที่มีผู้ตามด้วยความสมัครใจ ด้วยนิยามนี้เราทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ ไม่ว่าท่านจะอยู่ ณ. จุดใดก็ตาม

เพื่อให้เรามีความเข้าใจตรงกัน ผมขอให้ความหมายของคำว่าหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งนำมาจาก อาจารย์โรแนลด์ ไฮเฟท ซึ่งเป็นกูรูด้านภาวะผู้นำ และเป็นอาจารย์สอนเรื่องภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

“หน้าที่ของผู้นำคือ การขับเคลื่อนกลุ่มคน องค์กร หรือสังคม ให้สามารถฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคที่พวกเขา กำลังเผชิญอยู่ จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้ โดยที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มคนเหล่านั้นสามารถจะมองเห็นปัญหาที่พวกเขากำลังเผชิญอยู่ และร่วมกันหาทางฟันฝ่าด้วยความเต็มใจ ที่พวกเขาจะออกจากพื้นที่ที่พวกเขาคุ้นเคยไปยังที่ใหม่”

ผู้นำตามนิยามนี้คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่เผชิญกับ ปัญหาที่เปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ปัญหาที่มีแบบแผนชัดเจน ผู้นำในนิยามนี้ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา และมีความสามารถที่จะทำให้ทีมงานที่มีพนักงานที่ใช้ฐานความรู้ ได้ปลดปล่อยศักยภาพและใช้องค์ความรู้ของพวกเขาแต่ละคน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันกับผู้นำ ไม่ใช่ผู้นำในนิยามของอควินม้าชาวที่รู้และมีคำตอบสำหรับทุกเรื่องในการแก้ปัญหา

ผู้นำในที่นี้มีหน้าที่หลักคือ สังเกต ฟังและทำความเข้าใจสถานการณ์ คิดหาหนทางที่จะใช้ศักยภาพของทีมงาน และทำให้ทีมงานช่วยกันสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งผู้นำ “นำ” ทีมงานด้วยการสื่อสารคือการฟัง ถาม พูด และเขียน

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้นำ ที่ทำงานร่วมกับคนงานฐานความรู้ เป็นส่วนใหญ่ โดยมุ่งเน้นการทำให้พนักงานมีความผูกพันในการทำงานให้มากที่สุด

ในหนังสือเล่มนี้ เมื่อพูดถึงบุคลากรหรือพนักงาน เรากำลังพูดถึงบุคลากรในระดับปกติซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร เราไม่ได้พูดถึงบุคลากรส่วนน้อยที่มีปัญหาเรื่องของพฤติกรรมที่ต้องได้รับการแก้ไข หรือ พนักงานที่คุณสมบัติไม่ตรงกับหน้าที่ พนักงานเหล่านั้นต้องบริหารจัดการด้วยวิธีอื่นๆ เช่น วิธีการทางวินัย การลงโทษตามนโยบาย หรือโอนย้ายให้ไปทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสม

เมื่อเราเข้าใจหน้าที่ของผู้นำตามแนวทางของหนังสือเล่มนี้กันแล้ว เราจะมาเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความผูกพันในองค์กรของคนงานที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงานกันในช่วงต่อไป

ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

โลกของการบริหารจัดการมีวิวัฒนาการล้าไปกับวิวัฒนาการของโลกในยุคต่างๆ เริ่มตั้งแต่ยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม ยุคสารสนเทศ ยุคฐานความรู้ ซึ่งเป็นการแบ่งวิวัฒนาการของโลกโดยประเทศในตะวันตก

ในขณะที่ประเทศไทยของเรา มีองค์กรที่มีสถานภาพที่คละก้นอย่างหลากหลาย เรามีองค์กรภาครัฐ องค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ และองค์กรที่ใช้พนักงานฐานความรู้

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้นำที่มีผู้ตามเป็นบุคลากรที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงานเป็นส่วนใหญ่

เมื่อพูดถึงคนงานที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงาน เราก็ต้องพูดถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นั้นมีองค์กรหนึ่งที่มีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินที่ได้ รับการยอมรับกันในระดับสากลคือกัลลัปอิงค์

เครื่องมือที่ว่านั้นเรียกว่า Q12 คือการถามคำถาม 12 ข้อเพื่อประเมินว่าพนักงานมีความผูกพันกับ องค์กรเพียงใด

Q12 ได้รับการยอมรับเพราะมีงานวิจัยสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมจากฐานข้อมูลจำนวนมากทั่วโลก โดย กัลลัป และมีการใช้งานอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำทั่วไป

หลักการของ Q12 ก็คือผลของคะแนนในการตอบคำถามทั้ง 12 ข้อ จะสะท้อนความผูกพันในองค์กร นั้น จากการวิจัยของกัลลัป พบว่าคะแนนความผูกพันในองค์กรจาก Q12 มีผลต่อผลกำไร ความ ักดีของลูกค้า และประสิทธิผลของงาน

เราลองมาดูว่า Q12 นั้นมีอะไรบ้าง

- 1.คุณทราบหรือไม่ว่าสิ่งที่คาดหวังจากคุณในการทำงานคืออะไร
- 2.คุณมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ต้องการ เพื่อจะทำงานได้อย่างเหมาะสมหรือไม่
- 3.ในที่ทำงาน คุณได้มีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดทุกวันหรือไม่
- 4.ในเจ็ดวันที่ผ่านมา คุณได้รับการยกย่องหรือชมเชยสำหรับงานที่คุณทำได้ดีหรือไม่
- 5.หัวหน้า หรือ บางคนในที่ทำงาน ให้การดูแลเอาใจใส่ในตัวคุณบ้างหรือไม่
- 6.มีบางคนในที่ทำงาน คอยให้กำลังใจคุณในการพัฒนาตนเองหรือไม่
- 7.ในที่ทำงาน ความเห็นของคุณได้รับการรับฟังและมีความหมายหรือไม่
- 8.จุดมุ่งหมายของบริษัท ทำให้คุณรู้สึกว่างานของคุณมีความสำคัญหรือไม่
- 9.เพื่อนร่วมงานของคุณ มีความมุ่งมั่นทำงานให้มีคุณภาพหรือไม่
- 10.คุณมีเพื่อนสนิท อย่างน้อยหนึ่งคน ในที่ทำงานหรือไม่
- 11.ในหกเดือนที่ผ่านมา มีบางคนในที่ทำงาน คุยเรื่องความก้าวหน้ากับคุณหรือไม่
- 12.ในสิบสองเดือนที่ผ่านมา คุณมีโอกาสเรียนรู้ และเจริญก้าวหน้าในที่ทำงานหรือไม่

ท่านคิดว่าใน 12 ข้อที่กล่าวมา ในฐานะผู้นำต้องใช้ทักษะอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรในแต่ละประเด็น

เราลองมาวิเคราะห์กันดูทีละข้อครับ

- 1.คุณทราบหรือไม่ว่าสิ่งที่คาดหวังจากคุณในการทำงานคืออะไร
ทักษะที่ผู้นำต้องบอกให้พนักงานทราบความคาดหวังคือ ทักษะการพูด
- 2.คุณมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ต้องการ เพื่อจะทำงานได้อย่างเหมาะสมหรือไม่
ผู้นำต้อง คิด วางแผน ถามและฟัง ว่าเขาต้องการเครื่องมืออะไรในการทำงาน
- 3.ในที่ทำงาน คุณได้มีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดทุกวันหรือไม่
ผู้นำต้อง สังเกต ถามและฟัง ว่าเขาถนัดอะไร
- 4.ในเจ็ดวันที่ผ่านมา คุณได้รับการยกย่องหรือชมเชยสำหรับงานที่คุณทำได้ดีหรือไม่
ผู้นำต้องบอกด้วยการ พูด
- 5.หัวหน้า หรือ บางคนในที่ทำงาน ให้การดูแลเอาใจใส่ในตัวคุณบ้างหรือไม่
ผู้นำต้องบอกด้วยการ พูด
- 6.มีบางคนในที่ทำงาน คอยให้กำลังใจคุณในการพัฒนาตนเองหรือไม่
ผู้นำต้องบอกด้วยการ พูด
- 7.ในที่ทำงาน ความเห็นของคุณได้รับการรับฟังและมีความหมายหรือไม่
ผู้นำต้อง ถามความเห็น และรับฟังความเห็น
- 8.จุดมุ่งหมายของบริษัท ทำให้คุณรู้สึกว่าการงานของคุณมีความสำคัญหรือไม่
ผู้นำต้องบอกด้วยการ พูด
- 9.เพื่อนร่วมงานของคุณ มีความมุ่งมั่นทำงานให้มีคุณภาพหรือไม่
ผู้นำต้องบอกด้วยการ พูด ให้เพื่อนร่วมงานของเขาทำงานให้มีคุณภาพ
- 10.คุณมีเพื่อนสนิท อย่างน้อยหนึ่งคน ในที่ทำงานหรือไม่
ผู้นำต้องบริหารผลงานของคนอื่นๆ ด้วยการ ถาม ฟัง และพูด
- 11.ในหกเดือนที่ผ่านมา มีบางคนในที่ทำงาน คุยเรื่องความก้าวหน้ากับคุณหรือไม่
ผู้นำต้องบอกด้วยการ พูด
- 12.ในสิบสองเดือนที่ผ่านมา คุณมีโอกาสเรียนรู้ และเจริญก้าวหน้าในที่ทำงานหรือไม่

ผู้นำต้องสอนงานด้วยการ ถาม ฟัง และพูด

เมื่อเราสรุป ทักษะสำคัญที่ผู้นำ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรได้ดี เราจะพบว่าทักษะสำคัญสำหรับผู้นำคือ การถาม การฟัง และการพูด

ซึ่งทั้งสามทักษะนั้น เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ ที่จริงแล้วเป็นทักษะสำคัญสำหรับคนที่ทำงานฐานความรู้ทุกคนในปัจจุบัน เราอาจจะต้องใช้ทักษะอื่นๆเช่น การคิด การเขียน และการสังเกตอีกด้วย แต่ผมอยากโฟกัสเพียงสามเรื่องหลักคือ ถาม ฟัง และพูด ในหนังสือเล่มนี้ เพราะว่าหากเราสามารถพัฒนาทักษะทั้งสามเรื่องนี้ให้ดีขึ้นแล้ว เราก็สามารถที่จะบริหารจัดการและ “นำ” คนของเราไปสู่ความสำเร็จที่ยอดเยี่ยมในระดับสูงขึ้นไปได้อีก

ทักษะทั้งสามเป็นพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมจะเกิดได้นั้น เราต้องเริ่มกันที่ความคิดก่อน เราจะมาคุยกันในเรื่องของความคิดกันในหัวข้อต่อไปครับ

ความคิด

ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยคนปัจจุบัน ได้เคยกล่าวไว้ว่า “ในการทำงานบริหารนั้นมีพื้นฐานที่สามารถสรุปได้สามขั้นตอนคือ ต้องคิดในเรื่องราวต่างๆให้ชัดเจน ต้องเล่าความคิดนั้นให้คนอื่นเข้าใจได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเองหรือชวนคนอื่นให้ปฏิบัติได้”

เมื่อเราพูดถึงการสื่อสาร เราต้องถอยกลับไปที่คุณคิดกันก่อน ก่อนที่คนจะ ถาม ฟัง และพูด เราต้องประมวลความคิดของเราก่อน ซึ่งเราทำการประมวลความคิดด้วย สมอ

สมอคืออวัยวะที่ทำหน้าที่สำคัญในการคิด แต่ว่าคนส่วนใหญ่ ไม่เข้าใจมันดีเพียงพอ เมื่อไม่เข้าใจมันดีเพียงพอ ก็เลยสื่อสารออกมาได้ไม่มีประสิทธิภาพที่ดีเพียงพอ

ดังนั้น เราจะมาเริ่มทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมอกับการสื่อสารกันก่อน

สมองกับการสื่อสาร

ย้อนรอยไปตอนที่พวกเราเป็นทารก อายุได้สี่สิบสองวันหลังจากปฏิสนธิขณะที่เป็นทารกในครรภ์ของคุณแม่เรา เราเริ่มเจริญเติบโตและสมองของเราก็เติบโตอย่างพรวดพราดด้วยเป็นเวลาที่เดือน เซลล์สมองนับแสนล้านเซลล์จะถูกสร้างขึ้นมา เมื่อทารกครบเจ็ดเดือนในครรภ์มารดานั้น เซลล์สมองแต่ละเซลล์จะเริ่มสื่อสารกันเอง เมื่อ เซลล์สมองสื่อสารถึงกันเรียกว่า ไชนแนปส์ พอเด็กอายุได้สามขวบ เซลล์สมองนับแสนล้านเซลล์นั้น แต่ละเซลล์จะเริ่มเชื่อมต่อกันเองไปอีกกว่า 15,000 เซลล์สมอง เจ้าแบบแผนของสายใยสมองของแต่ละคนที่ครอบคลุมอยู่อย่างสลับซับซ้อน และมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะแต่ละบุคคลได้ถูกถักทอขึ้นมา

ระหว่างอายุสามถึงสิบห้าปี เครือข่ายในสมองบางส่วนจะเริ่มสูญเสียไชนแนปส์ ที่สมองบรรจุสร้างขึ้นมาเป็นพันๆล้านเซลล์ พอคุณอายุครบสิบหกปีการถักทอสายใยในสมองของคุณก็หยุดลงพร้อมกับเครือข่ายครึ่งหนึ่งที่หายไป ไชนแนปส์ที่แข็งแกร่งที่สุดที่หลงเหลืออยู่คือแบบแผนของพรสวรรค์ (Talent) ของคุณ จากการวิจัยกว่าสามสิบปีของกัลลัปบนฐานข้อมูลมากกว่าสองล้านคน กัลลัปพบว่าเราแต่ละคนมีแบบแผนของพรสวรรค์อยู่สามสิบสี่ข้อ โดยที่ลำดับของพรสวรรค์ของเราแต่ละคนไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับการถักทอของไชนแนปส์ของแต่ละคน เรามีโอกาสที่จะพบคนที่พรสวรรค์เรียงเหมือนกับเรา ทั้งห้าข้อเพียง 1 ใน 33 ล้านคนเท่านั้น

หมายความว่าโอกาสที่เราจะพบคนที่เราเข้าใจเขาหรือเขาเข้าใจเรา เพราะมีลักษณะสรีระทางสมองคล้ายๆกันนั้นแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย

ข้อมูลเบื้องต้นในตอนนี้นี้ก็คือ เราแต่ละคนมีสรีระทางสมองที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลทำให้การคิดของเราแต่ละคนแตกต่างกัน นัยของมันก็คือ ไม่มีคำว่าสามัญสำนึกจริงๆ เพราะเราแต่ละคนคิดแตกต่างกัน เราแต่ละคนมีความเป็นปัจเจกบุคคลทางความคิดอยู่

บทพิสูจน์คือ ให้ท่านลองพิจารณาคนที่ท่านรู้จักมานานๆ เช่นพ่อแม่ พี่น้อง ลามีภรรยา หรือบุตรหลานของเรา แล้วมีหลายครั้งที่เรามักคิดในใจเราว่า “ฉันไม่เข้าใจ....เขาเลยจะทำไมเขาถึงคิดอย่างนั้น”

ขนาดลำพังสรีระทางสมองยังมีผลทำให้เราคิดแตกต่างกันขนาดนี้ หากเรานำองค์ประกอบเรื่องของความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ชีวิตของแต่ละคนเข้ามาเป็นปัจจัยประกอบไปด้วยแล้ว มันยิ่งเป็นเรื่องปกติที่ ความคิด การแก้ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ ของเราแต่ละคน จะแตกต่างกัน

หัวใจสำคัญสำหรับผู้นำในเรื่องการสื่อสารก็คือ “อย่าด่วนสรุปว่าเราจะเข้าใจคนอื่นๆ” หรือ “อย่าด่วนสรุปว่าคนอื่นๆจะเข้าใจเรา”

ดังนั้นทุกครั้งที่ท่านรับหรือส่งข่าวสารออกไปด้วยการ พูด ฟัง ถาม ต้องระลึกไว้เสมอว่าเราแต่ละคนแตกต่างกัน และไม่มีทางที่เราแต่ละคนจะเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างถ่องแท้ อย่างเก่งก็คือเราพอเข้าใจกันแบบคร่าวๆ

จากประสบการณ์ของผม คนที่สื่อสารเก่งๆ ซึ่งมีจำนวนน้อย อาจจะเข้าใจซึ่งกันและกันสูงสุดไม่เกิน 80% ที่เหลือเราต่างเติมสมมติฐานของเราลงไป

ในขณะที่คนบางส่วนที่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง น่าจะเข้าใจซึ่งกันและกันประมาณ 50% ที่เหลือเป็นการเติมสมมติฐานลงไป

และมีคนอีกจำนวนมากที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า 50%

ถ้าทั้งสองฝ่ายมีภูมิหลัง ที่คล้ายๆกัน เช่น ประสบการณ์ ลักษณะงาน ภาษา วัฒนธรรม ความเชื่อ สมมติฐานที่เติมลงไปก็ไม่แตกต่างกันมากนัก การสื่อสารจึงดูเหมือนว่าพอจะเข้าใจกัน

ถ้าทั้งสองฝ่ายมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่นกรณีเราไปทำงานต่างประเทศ หรือเราเข้าไปทำงานในองค์กรใหม่ เราจะเห็นได้ว่าความแตกต่างทางภูมิหลังทำให้คนมีสมมติฐานที่แตกต่างกัน และทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารขึ้น ซึ่งต่อมาก็จะส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือขัดแย้งกันไปในที่สุด

ลองดูตัวอย่างเหตุการณ์นี้ดูสิครับ

ในหนังสือชื่อ ล้มฤทธิ์พิศวส ในบทที่เจ็ดเรื่อง ทฤษฎีชาติพันธุ์กับโคกนาฏกรรมเครื่องบินตก ผู้เขียนเล่าว่า

เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2533 สายการบินเอเวียงก้าเที่ยวบินที่ 052 จากเมืองเมดเดลลิน โคลัมเบียมุ่งหน้าสู่มหานครนิวยอร์ก โดยมีกัปตันลอรีโน คาวีเดส และผู้ช่วยนักบินมอริซิโอ คล็อตซ์ รับผิดชอบ เมื่อเที่ยวบินไปถึงสนามบินเคนเนดีตามกำหนด สภาพอากาศเลวร้ายมีหมอกทึบ ทำให้ 203 เที่ยวบินต้องเลื่อนเวลาออกเดินทางที่สนามบินนูวาร์ก นอกจากนี้ยังมีอีก 200 เที่ยวบินที่สนามบินลากัวร์เดีย 161 เที่ยวบินที่ฟิลาเดเฟีย 53 เที่ยวบินที่สนามบินโลแกนในบอสตัน และ 99 เที่ยวบินที่สนามบินเคนเนดี

สภาพอากาศเช่นนี้ศูนย์ควบคุมการจราจรทางอากาศจึงต้องชะลอการลงจอดของเที่ยวบินที่ 052 ถึงสามครั้งก่อนจะถึงนิวยอร์ก โดยต้องบินวนอยู่เหนือเมืองนอร์ฟอล์ก รัฐเวอร์จิเนีย 19 นาที บินวนเหนือแอตแลนติกซิตี 29 นาที และบินวนอยู่ห่างจากสนามบินเคนเนดีไปทางทิศใต้ 40 ไมล์อีก 29 นาที หลังจากล่าช้าไป 1 ชั่วโมง 15 นาที เที่ยวบิน 052 ก็ได้รับการเคลียร์ให้ลงจอด แต่ว่าโชคร้ายในขณะที่กำลังจะหาทางร่อนลงจอด น้ำมันหมด ทำให้เครื่องบินตกในเมืองออยส์เตอร์เบย์ บนเกาะลองไอแลนด์ 15 ไมล์จากสนามบินเคนเนดี ผู้โดยสาร 73 คนจาก 158 คนต้องเสียชีวิตลง

ข้อมูลเพิ่มเติมจากคณะกรรมการสอบสวนในภายหลังก็คือ คล็อตซ์ผู้ช่วยนักบินใช้การสื่อสารที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้ช่วยนักบินมีหน้าที่สำคัญคือต้องเป็นตัวกลางสื่อสารระหว่างกับต้นกับหอบังคับการ แต่ว่าการพูดจาแบบอ้อมค้อม ซึ่งนักภาษาศาสตร์เรียกว่า การลดความรุนแรงของคำพูด ซึ่งหมายถึงการพยายามบรรเทาหรือทำให้ความหมายของสิ่งที่เราพูดออกไปฟังดูรื่นหู เราลดความรุนแรงของคำพูดเมื่อเราต้องการแสดงความสุภาพ หรือเมื่อเรารู้สึกเขินอาย หรือเมื่อเรากลัวตามผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า

ลองนึกภาพในห้องนักบิน น้ำมันกำลังจะหมดพวกเขาเพิ่งพลาดโอกาสลงจอดครั้งแรกไป โดยไม่รู้ว่
เครื่องจะบินได้อีกนานขนาดไหน ก็ปัดันพูดขึ้นมาด้วยความวิตกกังวลว่า “บอกเขาไปว่าเรากำลังอยู่ใน
ภาวะฉุกเฉิน!” แต่คล็อดซ์กลับพูดว่า “เรากำลังมุ่งหน้าไปที่ 1-8-0 เอ่อ...เราจะลองดูอีกครั้ง...น้ำมันเรา
ใกล้จะหมดแล้ว”

คล็อดซ์พยายามบอกพวกเขาว่ามีปัญหาเกิดขึ้น แต่ใช้วิธีสื่อสารตามแบบวัฒนธรรมตนเอง โดยพูดใน
แบบที่ผู้น้อยพูดกับผู้มีอำนาจ ในขณะที่ผู้ควบคุมการบินชาวนิวยอร์กที่ไม่คุ้นเคยกับการมีระยะห่างของ
อำนาจแบบชาวโคลัมเบีย พวกเขาไม่รู้สึกรว่าเป็นเรื่องของความนอบน้อม สำหรับพวกเขาแล้วฟังจากน้ำ
เสียงและคำพูดของคล็อดซ์แล้วคิดว่า นักบินไม่มีปัญหาอะไรเลย

เห็นไหมครับว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของคนสองสัญชาติ ทำให้กรอบความคิดของคนสองคน
คือ ผู้ช่วยนักบิน และเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมการบินในนิวยอร์ก สื่อสารทำให้เข้าใจแตกต่างกัน นำมาซึ่ง
โศกนาฏกรรมและผู้คน 73 คนต้องเสียชีวิตลง

ดังนั้น เรื่องของความแตกต่างกันของสมอง และกรอบความคิด เป็นสิ่งที่เราต้องคำนึงถึงในเบื้องต้น
ก่อน เราต้องเริ่มจากความคิดพื้นฐานก่อนว่า “ไม่มีสามัญสำนึก (Common Sense) ในการสื่อสาร
ของคนสองคน” เราแต่ละคนแตกต่างกัน และอย่าด่วนสรุปว่า สิ่งที่เขาพูด เราจะเข้าใจเขาอย่าง
ถ่องแท้ หรือสิ่งที่เราพูด เขาจะเข้าใจอย่างถ่องแท้เช่นกัน ในบทต่อไปเราจะเรียนรู้เรื่อง ทักษะการ
ฟังครับ

สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน)

หลังจากที่ท่านอ่านมาจบบทแล้ว ลองทบทวนว่าท่านจดจำได้ดีเพียงใด กรุณabanทิกสิ่งที่ท่านได้อ่านมา
ลงในช่องว่างด้านล่างนี้

.....
.....
.....
.....
.....

สรุปท้ายบทจากผู้เขียน

ในบทนี้ เราได้เรียนรู้ว่า....

- ผู้นำในบริบทของหนังสือเล่มนี้มีหน้าที่นำคนไปยังที่ใหม่ โดยเน้นที่จะทำให้คนสามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาที่วิวัฒนาการไปเรื่อยๆด้วยตัวของพวกเขาเอง ไม่ใช่ผู้นำอัครินม้าขาวที่คอยแก้ไขปัญหาให้
- หนังสือเล่มนี้เหมาะกับผู้นำที่ทำงานร่วมกับคนที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงานเป็นส่วนใหญ่
- เราจะบริหารคนที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เราต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้เกิดขึ้นให้ได้
- กัลลัปมี Q12 เป็นแนวทางคำถาม 12 ข้อ ที่จะช่วยสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น
- เราต้องเข้าใจว่าสมองทำให้เราแต่ละคนแตกต่างกัน เราไม่สามารถด่วนสรุปได้ว่าวิธีที่เราคิดว่าเป็นที่ดีสำหรับเราแล้วจะดีสำหรับคนอื่นด้วย เพราะโอกาสที่จะมีคนคิดแบบเรานั้นมีน้อยมาก เพียงแค่ 1 ใน 33 ล้านคนเท่านั้น

ทิ้งท้าย

1. ท่านคิดว่ามีสถานการณ์ใดบ้าง ที่ผู้นำเผชิญกับปัญหาที่วิวัฒนาการด้วยตัวของมันเอง
2. ลองนึกถึงประสบการณ์ที่เราเคยเห็นคนสองคนสื่อสารกันแล้ว เข้าใจแตกต่างกัน เพราะกรอบความคิด หรือความเชื่อที่แตกต่างกัน ถ้าเป็นเราในเหตุการณ์นั้น เราจะคิดแตกต่างกับเขาอย่างไร
3. ในเจ็ดวันข้างหน้า ให้เราลองสังเกตคนอื่นๆ เวลาคนสองคนคุยกัน พวกเขาเข้าใจกันมากน้อยเพียงใด มีสัดส่วนเท่าไรที่คนเข้าใจกันมาก มีสัดส่วนเท่าไรที่คนเข้าใจกันผิด
4. คุณคิดว่าจะทำอะไรที่แตกต่างไปจากเดิมหลังจากอ่านจบตอนนี้

การฟังสำหรับผู้นำ

“คนที่ฟังเก่งนั้นหายาก พวกเขาเหมือนอัญมณีที่ควรค่าแก่การรักษา”

วอลเตอร์ แอนเดอร์สัน

ทรู อคาเดมี่ แพนเทเซีย มีผู้เข้ารอบสุดท้าย 12 คน พวกเขาต้องแข่งขัน และถูกคัดกรองออกจากผู้ชมทางบ้าน จนในที่สุดจะเหลือผู้ชนะเพียง 1 คน

สมองของเราก็เหมือนผู้ชมทางบ้านของรายการ เอเอฟ ละครับ มันทำหน้าที่คัดกรองข้อมูลออกไป สิ่งที่เราเข้าไปจริง ๆ นั้นมีเป็นส่วนน้อย

ในขณะที่เรากำลังฟัง สมองของเราจะกรองข้อมูลต่างๆโดย

- ลบทิ้ง: เราเลือกที่จะให้ความสำคัญกับบางประสบการณ์ และเลือกที่จะมองข้ามบางอย่าง นี่เป็นวิธีที่สมองป้องกันการได้รับข้อมูลมากเกินไป
- บิดเบือน: เราตีความหมายความเป็นจริงผิดเพี้ยนไป ตัวอย่างคือ เมื่อเราเห็นเชือก กลับคิดว่าเป็นงู เราจึงวิ่งหนี
- เหมารวม: เราสรุปความกับสิ่งต่างๆโดยมีรากฐานมาจากหนึ่งหรือสองประสบการณ์ วางนัยอย่างกว้างๆเป็นวิธีที่ช่วยให้เราเรียนรู้ โดยการรับรู้ข้อมูล จากนั้นพยายามหาข้อสรุปว่าผลกระทบของข้อสรุปนั้นคืออะไร

ดังนั้น เนื้อหาที่คนกำลังพูดกับเรา 100% นั้นมันอาจจะถูกคัดกรองออกไปเหลือเพียงบางส่วนเท่านั้น ที่สำคัญมันยังผสมไปด้วยสมมติฐานของเราเพราะว่าสมองจะพยายามตีความสิ่งที่เราได้ยินตามความเข้าใจของเรา

ดังนั้นเราจึงไม่ควรด่วนสรุปว่าเราเข้าใจอย่างแท้จริงว่าผู้อื่นคิดอะไร ควรจะถามเพื่อช่วยให้เขาแจ่มแจ้งให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

“ทำไมเราต้องมาเรียนรู้เรื่องทักษะการฟังกันอีก” หลายคนอ่านมาถึงตรงนี้แล้วอาจจะมีคำถามนี้ขึ้นมา

แทนที่จะตอบ ผมขอถามกลับไ้ว่า “ครั้งสุดท้ายที่เราเรียนรู้เรื่องทักษะการฟังนั้น คือเมื่อไรครับ”

คนส่วนใหญ่อาจจะตอบคล้ายๆกันว่า “ที่จริงแล้ว ผมหรือดิฉัน ยังไม่เคยเรียนเรื่องการฟังเลย” เราพัฒนามันขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ เราเกิดมาพร้อมหูและขีดความสามารถในการได้ยินแล้วละ

ดังนั้น หากเราเริ่มเรียนรู้อย่างจริงจังว่าการฟังที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร มันน่าจะดีกว่าที่จะปล่อยให้เราฟังของเราไปเองโดยขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

ในงานของผมคือการโค้ชผู้บริหารระดับสูงนั้น ก่อนลงมือโค้ชผู้บริหารแต่ละท่าน ผมจะสำรวจความเห็นของคนรอบๆตัวของผู้บริหารโดยการทำ รายงาน 360 องศา ด้วยวิธีการสัมภาษณ์คนรอบๆตัวทุกคน โดยการสัมภาษณ์รายบุคคล คนละ 1 ชั่วโมง

จุดอ่อนที่ผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถ มีเหมือนกันส่วนใหญ่คือ การฟัง

ผู้บริหารระดับสูงที่ผมโค้ชนั้นส่วนใหญ่แล้วเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจนกระทั่งได้รับการมอบหมายให้บริหารคนและบริหารองค์กรในระดับสูง บางท่านเป็นระดับซีอีโอ บางท่านเป็นระดับว่าที่ซีอีโอ ซึ่งหากผู้ที่ประสบความสำเร็จระดับสูงในองค์กรยังฟังไม่เก่ง แล้วบรรดาผู้บริหารระดับลดลงมาจะเป็นอย่างไรครับ

ถ้าอย่างนั้น เราลองมาดูตัวอย่างของการฟังอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และผลเสียของมันดูกันครับ

ผลเสียของการฟังอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

เมื่อต้นปี 2540 ไม่กี่เดือนก่อนวิกฤติเศรษฐกิจในเอเชีย ซีเอฟโอของบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งได้รับการติดต่อจากธนาคารในประเทศเพื่อเสนอเงินกู้ที่สามารถใช้แทนยอดเงินกู้ที่บริษัทใช้อยู่ในขณะนั้น ซึ่งเป็นการกู้จากธนาคารต่างประเทศ

ตัวแทนของธนาคารในประเทศนำเสนอให้เห็นความเสี่ยงต่างๆรวมถึงความผันผวนของค่าเงิน ทำให้การเปลี่ยนมากู้เงินจากธนาคารในประเทศจะช่วยปิดช่องโหว่ความเสี่ยงนี้ได้

ซีเอฟโอเห็นด้วย จึงนัดประชุมร่วมระหว่างตัวแทนธนาคารและซีอีโอ โดยใช้เวลาหนึ่งชั่วโมง

เมื่อถึงวันนัด ซีอีโอมีภารกิจยุ่งมาก จึงตัดเวลาการประชุมนี้ลงเหลือห้านาที ทำให้ตัวแทนธนาคารไม่สามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นทั้งหมดได้ ทำให้การกู้เงินครั้งนี้ไม่เกิดขึ้น

สามเดือนให้หลัง รัฐบาลประกาศลดค่าเงินบาทซึ่งเป็นจุดเริ่มของวิกฤตต้มยำกุ้ง

บริษัทสูญเสียเงินประมาณ 600 ล้านบาทเพื่อจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ต่างประเทศเพราะอัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวน

ถ้าซีอีโอใช้เวลาอีก 55 นาทีในการประชุมครั้งนั้น ก็อาจไม่ต้องเสียเงินจำนวนนี้ไป เป็น 55 นาทีที่แพงมหาศาล

สาเหตุที่ทำให้เราฟังอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

อะไรเป็นต้นเหตุทำให้คนเราฟังได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือครับ และที่น่าแปลกใจก็คือ ทำไมคนเก่งๆ จำนวนมากจึงฟังไม่เก่ง

เป็นเพราะว่า เราไม่เคยเรียนการฟังมาก่อน เราโตมาพร้อมกับการฟัง เราฟังครั้งแรกตั้งแต่ตอนเกิดเลยใช่ไหมครับ ดังนั้น การฟังมันจึงมาพร้อมกับวิวัฒนาการการเติบโตของมนุษย์ จนกระทั่งเราเข้าสู่ระบบการศึกษา เราก็ไม่ได้เน้นการเรียนรู้การฟังของเรา เราแต่ละคนจึงพัฒนาทักษะการฟังตามธรรมชาติของตนเองและสิ่งแวดล้อมที่หล่อหลอมเราขึ้นมา ปัจจุบันเรื่องพื้นฐานทางครอบครัว การศึกษา ศาสนา ค่านิยม และสังคม ที่เราอยู่ในแต่ละช่วงชีวิต มันหล่อหลอมวิธีคิดและวิธีฟังของเราทั้งสิ้น ดังนั้นสิ่งที่ทุกคนจะต้องตระหนักก็คือ เราแต่ละคนมีจริตในการฟังที่แตกต่างกัน

จากประสบการณ์ของผม อุปสรรคที่ทำให้คนเก่ง กลับฟังไม่เก่งคือ

- ความเก่งของตนเอง ทำให้เกิดความเชื่อว่าตนเองมีคำตอบสำหรับทุกเรื่องโดยไม่ต้องฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สตีฟ จ๊อบส์ ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทแอปเปิ้ลอิงค์ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมากให้กับโลกนี้ รู้สึกเสียใจที่เขาทำการผ่าตัดมะเร็งตับอ่อนเข้าไป 9 เดือน หากว่าเขาฟังหมอผู้เชี่ยวชาญ ภรรยา และคนใกล้ชิด ให้ผ่าตัดเขาก่อนหน้านั้น เขาอาจจะไม่ทรุดหนักและเสียชีวิตในขณะที่อายุเพียง 56 ปีเท่านั้น สตีฟเปิดเผยในหนังสือชีวประวัติของเขาว่า เขาคิดว่าไม่น่าจะหายไป หากเขาไม่สนใจกับมัน และฟังฟังการรักษาทางเลือก วิธีคิดแบบมหัศจรรย์เชิงบวก ซึ่งมันเคยเวิร์คกับเขามาแล้วในเรื่องอื่นๆ และมันต้องเวิร์คกับเขาในเรื่องนี้เช่นกัน แต่ว่าการรักษามะเร็งไม่ได้เป็นเช่นนั้น ลองคิดดูละกันว่าอัจฉริยะระดับโลกยังพลาดไม่ฟังหมอได้เลย
- มีอคติตัดสินความเห็นของคนอื่น โดยมีพื้นฐานมาจากอคติที่มีต่อบุคคลนั้น เช่นคุณรานีมียูกน้องชื่อสมศรี รานีเห็นว่าสมศรีมักชอบนินทาคนในบริษัทอยู่บ่อยๆ วันหนึ่งมีเพื่อนร่วมงานรานีมาบอกกับรานีว่า “เมื่อวานนี้ในงานเลี้ยงของบริษัทฯ เห็นสมศรีเขาพูดถึงเธอนี้” รานีจึงรีบเดินไปต่อว่าสมศรีทันทีว่า “เมื่อวานเธอเอาฉันไปนินทาว่าอะไร” ซึ่งในเหตุการณ์นี้สมศรีอาจจะบอกว่า “ดิฉันไม่ได้นินทาอะไรเลยคะ มีคนถามดิฉันว่าใครมาถึงที่ทำงานเป็นคนแรกเมื่อวันก่อน ดิฉันก็ตอบไปว่าคุณรานีคะ”
- เห็นอย่างอื่นสำคัญว่าการฟังขณะนั้น จึงมักใช้ข้ออ้างว่าไม่มีเวลาฟัง เช่นคุณกำลังเตรียมการประชุมที่กำลังจะเกิดขึ้นในวันถัดไป แล้วอยู่ๆลูกน้องก็เข้ามาขอคำปรึกษาเรื่องสำคัญของเขา ระหว่างที่เขาเล่าเรื่องของเขาอยู่คุณก็นั่งเตรียมสไลด์การนำเสนอในวันรุ่งขึ้นไปด้วย
- ไม่อยู่กับปัจจุบัน
 - โดยอาจจะอยู่กับอดีต คืออาจจะยึดติดกับข้อมูลและวิธีการที่เคยได้ผลในอดีต หรืออยู่กับความเชื่อที่ผิดๆในอดีต เช่นบางคนถูกคุณพ่อสอนไว้ตอนเด็กๆว่า “คนที่พูดช้าโง่งงไปเสียเวลาฟังเขา ลู่อเวลาไปทำอย่างอื่นดีกว่า” ดังนั้นหากเจอใครพูดช้าก็มักจะตัดบทเพราะความเชื่อที่ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่วัยเด็ก
 - อยู่กับอนาคต เช่นคิดว่าจะพูดอะไรต่อ จะเกิดอะไรขึ้นหากทำตามที่ยกฝ่ายเสนอ หรือจะทำอะไรต่อไปหลังการสนทนาในครั้งนี้

- เตรียมที่จะพูด ในหัวมีแต่ความคิดว่า “ถ้าคนนี้พูดจบแล้ว เราจะพูดอะไรต่อดี”
- ไม่ได้ฟัง เพราะมีคำตอบอยู่แล้ว เพียงเสแสร้งทำท่าที่พยักเพยิดว่ากำลังฟังและคล้อยตามเขาอยู่ โดยที่ในใจก็กำลังเรียบเรียงว่าจะพูดอะไรต่อดีเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งพูดจบ จึงอาจจะตกหล่นข้อมูลสำคัญไปได้
- ทำท่าที่เสแสร้งเป็นฟัง ในขณะที่ในหัวคิดเรื่องอื่นๆ
- ทำกิจกรรมอื่นๆไประหว่างที่ฟัง เช่น ส่งข้อความสั้นทางโทรศัพท์ เช็คเมล เซ็นเอกสาร ฯลฯ
- อยากจะพูดให้ดูดี แทนที่จะติดตามในระหว่างที่ไม่ได้พูดกลับคิดว่าจะพูดอะไรต่อดีเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งพูดจบ เพื่อให้ดูดีในสายตาของอีกฝ่ายหนึ่ง

แล้วเรามีทางแก้ไขอย่างไรบ้างครับ

การฟังเป็นพฤติกรรม เราส่วนใหญ่ฟังรู้เรื่อง ประเด็นของปัญหาในที่ทำงานที่เราพูดถึงการฟังนั้นส่วนใหญ่มากจากเรื่องของความเชื่อที่ผิดๆ ทางแก้คือต้องเริ่มที่ความเชื่อที่ถูกต้องกันก่อน

ความเชื่อสำหรับผู้นำเกี่ยวกับการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าพฤติกรรมมาหลังความคิด และความคิดมาหลังความเชื่อ เราต้องมาเริ่มที่ความเชื่อกันก่อน

จากประสบการณ์ คนที่เก่งและฟังเก่ง มักจะแชร์ความเชื่อดังต่อไปนี้

- ฟังเพื่อช่วยเขาได้ตรงความต้องการ
- การฟังทุกครั้ง ได้เรียนรู้อะไรบางอย่างเสมอ
- การฟังคือการให้เกียรติที่ยิ่งใหญ่สำหรับผู้พูด
- การฟังทำให้ประหยัดเวลา

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน ผมขอขยายความในแต่ละประเด็นกันครับ

ฟังเพื่อช่วยเขาได้ตรงความต้องการ

หน้าที่ของผู้นำคือการนำกลุ่มคนไปยังจุดใดจุดหนึ่ง ภาวะผู้นำในยุคนี้มักจะต้องนำคนไปยังที่ที่พวกเขาไม่เคยไปอยู่เสมอ เพราะสภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตมากขึ้นนั่นเอง

เมื่อคนจะต้องออกจากดินแดนที่ตนเองคุ้นเคยไปยังดินแดนใหม่ คนมักจะมีความกังวลและอาจจะฝืนหรือขัดขืนการนำของผู้นำได้

ผู้นำที่เก่งจะต้องเข้าใจผู้ตาม ผู้นำที่เก่งรู้ว่าเขาจะนำหรือจุดประกายคนอื่นได้ดีที่สุด หากเขาเข้าใจว่าคนอื่นๆ นั้นคิดอย่างไร

ซึ่งวิธีที่เขาจะเข้าใจผู้อื่นได้อย่างถ่องแท้ นั้น เกิดมาจากการฟังอย่างปราศจากอคติ ก่อน โดยที่มีเจตนาที่แท้จริงก็คือฟังเพื่อให้เข้าใจเขา จะได้พูดเพื่อให้เขาเข้าใจเจตนาที่ดีของผู้นำ

โทนี่ เบน หรือชื่อเต็มว่า แอนโทนี่ นิล เว็ดวู้ด ซึ่งเป็นนักการเมืองที่มีชื่อเสียงของอังกฤษ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า สำหรับเขาแล้ว การฟังคือการแสดงอำนาจอย่างแท้จริง เพราะหากเขาไม่ฟังเสียงของผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายแล้ว เขาจะช่วยคนเหล่านั้นได้อย่างไร เขาจะประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำก็ต่อเมื่อเขาเข้าใจคนที่เขาเป็นตัวแทนด้วยการฟังนั่นเอง ลองดูได้ที่ยูทูป

<http://www.youtube.com/watch?v=ashfRHojxIU>

การฟังทุกครั้ง ได้เรียนรู้อะไรบางอย่างเสมอ

จากหนังสือ เดอะคอมมิวนิสต์ คาทาลิสต์ มีคกี้ คอนนอลลี และริชาร์ด โรโนเช็ค แนะนำว่า การฟังคือการเรียนรู้

โดยเขาจำแนกระดับการฟังออกเป็นห้าระดับ เรียกว่าบันได 5 ขั้นของการฟัง โดยเริ่มจาก 0 ถึง 4 คือ

0 = การฟังแบบตอบสนองทางกายภาพ เราฟังผ่านตัวกรองว่ามีสิ่งใดคุกคามให้เราเป็นอันตรายหรือไม่ โดยมุ่งความสนใจไปที่ความชอบของผู้ฟัง และระดับความก้าวร้าวของผู้พูด

1 = การฟังที่มุ่งที่เนื้อหา มุ่งความสนใจไปที่สิ่งที่พูด เป็นการแยก “คำพูด” ออกจาก “ความหมาย” ที่แท้จริงของคำเหล่านั้น

2 = การฟังด้วยความเห็นใจ ฟังอย่างเข้าใจและให้คุณค่าความรู้สึกส่วนตัวของผู้พูดกับความสัมพันธ์ต่อสิ่งที่เขาพูดโดยไม่พยายามเปลี่ยนแปลงเขา การฟังแบบนี้ทำให้ผู้พูดระบายได้อย่างสบายใจและปรับสมดุลตนเองกลับมาได้

3 = การฟังโดยเน้นจุดมุ่งหมายหลัก ฟังเพื่อทราบถึงสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของผู้พูด การฟังแบบนี้พบได้ยากเพราะคนส่วนมากมักโต้ตอบกันก่อนที่จะพวกเขาจะรู้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของผู้พูดคืออะไร ตัวอย่างที่ชัดเจนคือการอภิปรายทางการเมือง

4. = การฟังเพื่อคุณค่าร่วม คือการฟังเพื่อหาค่านิยมร่วมกัน โดยเฉพาะในเวลาที่เราเผชิญหน้ากับความแตกต่าง ผู้ฟังมุ่งความสนใจไปที่ส่วนคาบเกี่ยวของ เป้าหมาย ความกังวล และสถานการณ์ที่ผู้ฟังและผู้พูดมีส่วนร่วม แนวทางของประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจะปรากฏออกมา เมื่อผู้ฟังสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่เคยเชื่อมโยงกันมาก่อนได้ การฟังในระดับนี้เกิดขึ้นน้อยมาก

ผู้เขียน ได้เสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการฟัง ในแต่ละระดับดังนี้

การฟังแบบตอบสนองทางกายภาพ

วิเคราะห์ตัวเองว่าเราต่อต้านหรือไม่สบายอารมณ์ เมื่อได้ยินคำพูดแบบใด ใช้คำถามเหล่านี้ช่วย

- เราจะมีปฏิกิริยาอย่างไร เมื่อได้ยินสิ่งที่ไม่ถูกหู
- สิ่งที่ไม่ถูกหู แบบไหนที่ทำให้เรา ต่อต้าน ไม่สบายอารมณ์ นิ่งอึ้ง จำแนกเป็นกลุ่มๆ
- มองหาแบบแผนที่ทำให้เราตอบสนองแบบไม่สบายอารมณ์ แล้วตั้งชื่อให้มัน เช่น น่ารำคาญ โน้มน้าว ลับสน เร่งรีบ เชื่องช้า เป็นเหยื่อ วิธีนี้จะทำให้เรามีสติมากขึ้น
- ตรวจสอบดูว่า ก่อนที่เราจะรู้สึก ไม่ชอบ เรามีสัญญาณอะไรเกิดก่อน เช่น กัดกราม

การฟังที่มุ่งที่เนื้อหา

ให้ระลึกไว้เสมอว่าการฟังคือการเรียนรู้ โดยถามตัวเองว่า

- ในแต่ละครั้งที่เราฟังเราต้องได้เรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นบ้าง
- สิ่งที่เราได้ยิน ส่วนใดเป็นข้อมูล และส่วนใดเป็นความเห็น

การฟังด้วยความเห็นใจ

แยกแยะสิ่งที่เราได้ยิน ส่วนใดเป็นข้อมูล ส่วนใดเป็นความเห็น และส่วนใดเป็นความรู้สึก

- แฉกแฉกด้วยคำถามที่ว่า “เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น จึงมีผลทำให้คุณรู้สึกอย่างนั้น”
- หลีกเลียงการถามว่า “ทำไมคุณรู้สึกอย่างนั้น” เพราะอาจจะไปกระตุ้นให้เขาหาตรรกะ (ที่อาจจะไม่สมเหตุสมผล) มาสนับสนุนความรู้สึก

การฟังโดยเน้นจุดมุ่งหมายหลัก

เวลาที่สนทนา ให้จินตนาการว่ามีป้ายอยู่ข้างหน้าเราเขียนไว้ว่า

- “อะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับเขา”

แยกแยะให้ออกระหว่าง

- เจตนา ขั้นตอน และผลลัพธ์

บ่อยครั้งความขัดแย้งเป็นเรื่องของขั้นตอน และผลลัพธ์ ทั้งที่เจตนาเดียวกัน

การฟังเพื่อคุณค่าร่วม

ในระหว่างที่ฟัง ตั้งคำถามกับตนเองว่า

- “ตรงไหนบ้างที่เราทั้งสองฝ่ายน่าจะสร้างคุณค่าให้กันและกันได้”

ความเชื่อว่าการฟังคือการให้เกียรติที่ยิ่งใหญ่สำหรับผู้พูด

สำหรับผมแล้ว สิ่งที่ผมคิดว่าผมสามารถให้กับคนทุกคนที่ผมสนทนาด้วยคือ การฟังแบบ 100%

เพราะอะไรครับ

ผมเรียนรู้โดยเฝ้าสังเกตผู้อื่น และนำแนวทางจากหนังสือ วอทกอทยูเฮียร์ ไว้นท์เก็ทยูแดร์ ดร. มาร์แชล โกลด์สมิท เขียนเกี่ยวกับ “การฟัง” ไว้ว่า

“ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญ และเป็นเพียงคนเดียวที่คุณให้ความสนใจแม้มีผู้คนมากมายรายล้อม นี่เป็นทักษะที่แบ่งแยกคนเก่ง และคนเกือบจะเก่งออกจากกัน

ผมได้ยินมาจากคนที่เคยเจอ โอปรา วินฟรี เคที คูริค และไดแอน ซอร์เวอร์ ว่าพวกเขามีความสามารถนี้ เวลาที่พวกเขาคุยกับคุณ ไม่ว่าจะเดินกลิ้งอยู่หรือไม่ก็ตาม คุณจะรู้สึกได้เลยว่าคุณเท่านั้นที่พวกเขาสนใจ ทักษะนี้ทำให้พวกเขาแตกต่างจากผู้อื่น”

มีผู้บริหารหลายท่านบอกกับผมว่า ให้ลองศึกษาการฟังของ โอปรา วินฟรี และแลร์รี คิง ดู ทั้งสองคนเป็นพิธีกรรายการโด่งดังของอเมริกา

ผมจึงสั่งซื้อดีวีดีของทั้งสองท่านมาดู แล้วผมก็สังเกตเห็นว่าที่เรียกว่าให้เกียรติคนพูดนั้นเป็นอย่างไร สิ่งที่ผมเห็นก็คือ ทั้งสองท่านจะปฏิบัติกับแขกที่เขาเชิญมาอย่างให้เกียรติสูงสุด ความสนใจ สายตา อากัปกิริยา บอกให้เราเห็นว่า ในนาทีที่เขา กำลังฟังอีกคนหนึ่งพูดนั้น เขาไม่ได้สนใจสิ่งอื่นใดเลย

โอปรา จะปรับอิริยาบถ ท่านั่งให้สอดคล้องกับผู้พูด แต่ที่เห็นชัดเจนคือแววตาของที่ที่จับจ้องไปที่ตาของผู้พูด และมีประกายของอารมณ์คล้ายตามไปกับอารมณ์ของผู้พูดด้วย ลองดูวิดีโอคลิปจากยูทูบนี้ดูครับ

<http://www.youtube.com/watch?v=nu3ruVZm6Wo>

ในขณะที่แลร์รี นั้น เขาจะโน้มตัวไปที่ผู้พูด เอามือท้าวคาง ซึ่งดูเหมือนว่าระหว่างฟังนั้น มือของเขา ยันไม่ให้เขาอ้าปากขึ้นมาพูดสอดแทรกกับผู้พูดได้ ลองดูวิดีโอคลิปจากยูทูบนี้ดูครับ

http://www.youtube.com/watch?v=IJKgXz_hQjI

ทั้งสองท่านนั้นเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จระดับโลกในฐานะพิธีกร สิ่งที่ส่งเสริมให้เขาสำเร็จคือการฟัง โดยที่พวกเขาให้สิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องการคือ การให้เกียรติผู้พูด

การฟังทำให้ประหยัดเวลา

ผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากมักจะอ้างว่าไม่มีเวลาฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้นำที่มีความสามารถในการนำกลับมองว่า การฟังทำให้ประหยัดเวลา ลองมาดูตัวอย่างนี้กันครับ

เมื่อตอนที่ไอโฟนออกมาใหม่ๆ หลายปีก่อน ในตอนนั้นยังไม่มีเครื่องขายในประเทศไทย มีเพื่อนผมแนะนำว่ามีคนนำเข้ามาขายโดยที่มีการปลดล็อคมาเรียบร้อยแล้ว

ผมและเพื่อนตกลงซื้อกันคนละหนึ่งเครื่อง

เมื่อถึงวันที่เขามาส่ง คนขายบอกกับเราทั้งสองคนว่า “เครื่องนี้ปลดล็อคแล้วระวังอย่า.....” ในขณะที่เขาอธิบายนั้น ผมไม่ได้ฟังเพราะคิดว่าเสียเวลาเนื่องจากกำลังห่อของใหม่จึงลองกดฟังชั้นต่างๆ ในขณะที่เพื่อนผมนั้นตั้งใจฟังอย่างจดจ่อ

ผ่านไปหนึ่งสัปดาห์ ผมก็โทรหาเพื่อนผมแล้วบอกว่า “โทรศัพท์มันใช้งานไม่ได้” เขาถามผมว่าผมไปทำอะไร ผมบอกว่า “ผมลองฟังชั้นอัปเดตกับไอทูนดู”

เพื่อนผมจึงบอกว่า “ก็คนขายเขาบอกแล้วไงว่า อย่ากดอัปเดตกับไอทูนเวลาคุณออนไลน์ เพราะมันเป็นเครื่องปลดล็อคนำเข้า” ผมบอกว่า “อ้าว ก็ผมไม่ได้ฟังนี่”

สรุปว่าจากการไม่ฟังเพียงหนึ่งนาทีของผม ผมต้องเสียเวลาอีกหลายชั่วโมงเพื่อนำเครื่องไปปลดล็อคที่ร้านเขา

ตั้งแต่นั้นมา ผมมักจะถามตัวเองเสมอว่า “เราไม่มีเวลาฟังในตอนนี้อย่างไรก็ดี แต่เราอาจจะต้องเสียเวลาอีกหลายชั่วโมงเลยก็ได้หากเราตกหล่นข้อมูลที่สำคัญไป”

ดังนั้นการฟังทำให้เราประหยัดเวลา หรือการไม่ฟังอาจจะส่งผลทำให้เราเสียเวลาไปอย่างมากมายก็เป็นไปได้

เทคนิคการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างที่เกริ่นไว้ในตอนต้นของหนังสือเล่มนี้ ในเรื่องของสมองว่า เราแต่ละคนคิดแตกต่างกัน ผมขอแชร์เทคนิคการฟังอย่างมีประสิทธิภาพในการฟังให้กับพวกเรา โดยรวบรวมมาจากแหล่งต่างๆ

ท่านศึกษาแล้ว ลองนำไปประยุกต์ใช้ดู แต่ละวิธีอาจจะถูกกับจริตของเราแต่ละคนไม่เหมือนกัน วิธีไหนลองแล้วเวิร์คก็ใช้มันต่อไป วิธีไหนลองแล้วไม่เวิร์คก็ปล่อยมันไป

ผมขอเสนอแนะ แนวทางในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพคือ

- การฟังเชิงรุก
- การฟังเพื่อความเข้าใจ
- การฟังขั้นเทพอื่นๆ

เรามาเริ่มกันที่ การฟังเชิงรุก กัน

การฟังเชิงรุก

จากหนังสือ แอคทีฟลิสเทนนิ่ง โดยไมเคิล ฮ็อบ แนะนำให้มีทักษะเหล่านี้ในระหว่างการฟัง

ใส่ใจ

ใส่ใจกับพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นในเรื่องต่อไปนี้

- อยู่กับผู้พูด
- สังเกตภาษากาย
- สังเกตอาการปฏิกิริยาหรือปฏิกิริยาที่ ผู้อื่นแสดงความรู้สึก มุมมองหรือระดับของอารมณ์ มุ่งความสนใจไปที่น้ำเสียง ความรุนแรงของคำที่เลือกใช้ ความดัง สีหน้า และการแสดงท่าทาง

ไม่ตัดสินผู้อื่น

การฟังอย่างมีพลังต้องมีใจที่เปิดกว้าง ในฐานะผู้ฟังและผู้ฟัง คุณต้องเปิดรับไอเดีย มุมมอง และความ เป็นไปได้ใหม่ๆ แม้ในยามที่ตนมีความคิดเห็นหนักแน่นก็ยังสามารถระงับการตัดสิน และความต้องการที่ จะวิจารณ์ผู้อื่นได้ หรือเสียงที่จะนำเสนอประเด็นของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นเห็นชอบด้วยในทันที คุณควร บอกตนเองว่า “เรามาที่นี่เพื่อเข้าใจว่าผู้อื่นคิดอย่างไร นี่ไม่ใช่เวลาที่จะตัดสินผู้อื่น หรือนำเสนอความคิด ของตนเอง”

สะท้อนความคิด

ดังเช่นกระจกเงา คุณควรสะท้อนข้อมูล และอารมณ์ที่มีโดยใจที่เป็นกลาง โดยใช้การเรียบเรียงประโยค ใหม่ ให้สั้นกระชับเป็นช่วงๆเมื่อบุคคลนั้นกล่าวประเด็นที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นการคอนเฟิร์มความ เข้าใจของคุณ

คุณอาจสะท้อนข้อมูลโดยพูดว่า “ผมเข้าใจว่า...” “ผมขอย้ำความเข้าใจในสิ่งที่คุณพูดเมื่อสักครู่ว่า...”

สะท้อนความรู้สึกโดยการพูดว่า “คุณดูไม่ค่อยมั่นใจเกี่ยวกับ...” “ดูเหมือนคุณกำลังมีความสุขอย่างมาก เกี่ยวกับ...” และ “ฟังดูเหมือนคุณกำลังรู้สึกท้อแท้และหาทางออกไม่ได้”

ชี้แจงให้ชัดเจน

ตรวจสอบให้แน่ใจเกี่ยวกับประเด็นที่ไม่ชัดเจนโดยพูดว่า:

“คุณคิดอย่างไรกับ...”

“อะไรทำให้คุณสรุปแบบนี้”

“จะเกิดอะไรต่อไป”

“ขอตรวจสอบว่าผมเข้าใจชัดเจน คุณกำลังพูดถึง...”

“ผมคงตกหล่นอะไรบางอย่าง คุณช่วยพูดซ้ำได้ไหมครับ”

“ผมไม่แน่ใจว่าเข้าใจสิ่งที่คุณพูด ช่วยอธิบายด้วยวิธีอื่นได้ไหมครับ”

“ช่วยเจาะจงกว่านี้หน่อยครับ คุณได้ทดลองวิธีไหนมาบ้างแล้วนะครับ”

“คุณแจ้งคุณ...ชัดเจนเพียงใดเกี่ยวกับผลกระทบของทีมขายถ้าสถานการณ์ยังคงเป็นอย่างนี้ต่อไป”

“แนวทางในฐานะผู้นำใต้ของคุณที่อาจมีส่วนทำให้เขาไม่สามารถทำงานตามกำหนดเวลาที่ให้ไว้ได้”

สรุปความ

เป็นการสรุปความอย่างย่อเพื่อให้ทราบถึงประเด็นหลักที่กำลังแลกเปลี่ยนความเห็นกันอยู่

แบ่งปัน

เมื่อคุณเข้าใจผู้อื่นแล้ว ตอนนี้ก็ถึงเวลาที่你会เริ่มแชร์มุมมองของตนและพิจารณาว่าจะนำมาผนวกรวมกันเพื่อเป็นทางออก หรือขั้นตอนการทำงานต่อไปได้อย่างไร”

จากหลักการฟังเชิงรุกดังกล่าว มีนัยสำคัญที่ผมอยากตั้งข้อสังเกตว่า ส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ขั้นตอน การชี้แจงให้ชัดเจน ดังนั้นจึงควรหมั่นตรวจสอบความเข้าใจของเราด้วยการถามแจ่มแจ้งเป็นระยะๆ

เมื่อเราทราบเทคนิคเรื่องการฟังเชิงรุกกันแล้ว ลองไปฟังอีกเทคนิคหนึ่งจาก สตีเวน อาร์ โครีย์ กัน

การฟังเพื่อความเข้าใจ

ผมอยากจะเล่าเรื่องจากหนังสือ เจ็ดอุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง ของสตีเวน อาร์ โควีย์ แปลโดยคุณ นพดล เวชสวัสดิ์ มีคุณต๋นัย จันทรเจ้าฉายเป็นบรรณาธิการ ในบทที่ชื่อ เข้าใจผู้อื่นก่อน แล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา นั้นเขียนไว้ว่า

คุณพ่อคนหนึ่งเล่าให้สตีเวนฟังว่า “ผมไม่เข้าใจลูกชาย เขาไม่ฟังผมเลย”

“ขอให้ผมทวนซ้ำคำกล่าวของคุณ” ผม (สตีเวน)ตอบ “คุณไม่เข้าใจลูกชายเพราะเขาไม่รับฟังคุณ”

“ถูกต้อง” เขาตอบ

“ขอกล่าวซ้ำอีกครั้ง...คุณไม่เข้าใจลูกชายเพราะเขาไม่รับฟังคุณ”

“นั่นละสิ่งที่ผมพูด” ท่าทางของเขาหงุดหงิดทันควัน

“ผมคิดว่าการที่จะเข้าใจผู้อื่น คุณจะต้องรับฟังเขาเสียอีก”

“โอ” เขาอุทานแล้วเงียบไปพักใหญ่

สตีเวน แนะนำว่าคนเรานั้นฟังไม่เก่ง เวลาคนอื่นพูดเรามักจะฟังในลึระดับ

1. เราอาจจะไม่ใส่ใจรับฟัง
2. เราอาจจะเสแสร้งทำเป็นฟัง “อือ” “อา” “ใช่” “ครับ” “ค่ะ”
3. เราอาจจะเลือกรับฟัง ได้ยินเพียงบางเลี้ยว เราทำแบบนี้บ่อยๆเวลาฟังเด็กๆพูดเฉื่อยเฉียว
- 4.หรือไม่เราก็อาจจะทำการฟังอย่างตั้งใจ โดยทุ่มความสนใจให้เนื้อหา ทุ่มเทพลังงานให้แก่ทุกคำที่พูดออกมา

ผู้เขียนบอกว่ามีน้อยคนนักที่จะฟังในแบบที่ห้าคือ การรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ

วิธีการก็คือการพยายามฟังโดยการพาตัวเข้าไปอยู่ในกรอบอ้างอิงของผู้พูด คุณจะมองผ่านกรอบนั้นออกมายังโลกภายนอก มองโลกเหมือนที่เขามองเห็น ฟังด้วยหู ตา และใจ
คนส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะแนะนำก่อนที่จะเข้าใจ เวลาที่คนทั่วไปฟังมักจะฟังเพื่อเตรียมตัวที่จะพูดต่อ พวกเขาฟังผ่านตัวกรองที่เป็นกรอบความคิดของตน พวกเขาพร้อมที่จะอ่านอดีตชีวิตประวัติของตนเองเข้าไปในชีวิตผู้อื่นด้วยคำพูดเช่น

“โอ ผมรู้ว่าคุณรู้สึกอย่างไร”

“ผมผ่านเรื่องเดียวกันนั้นมาแล้ว ผมจะเล่าประสบการณ์ของผมให้คุณฟังนะ”

คนเราพร้อมที่จะฉาย โฮมวีดีโอ ของตนเข้าไปในพฤติกรรมของผู้อื่นผ่านกรอบความคิดของเขาในทุกคราวที่พูดคุยกับคนอื่น ๆ

ในเมื่อเราฟังโดยอิงประสบการณ์ชีวิตของเราฉายเข้าไปในเรื่องราวของคนอื่น เรามีแนวโน้มที่จะตอบสนองในสี่หนทางคือ

1. เราจะประเมินค่า เราจะเห็นพ้องหรือขัดแย้ง
2. เราจะเสาะสำรวจ ตั้งคำถามจากกรอบอ้างอิงของเรา
3. เราจะให้คำแนะนำ เสนอความคิดจากประสบการณ์ของเรา
4. เราจะตีความ พยายามถอดรหัสผู้คน บรรยายแรงจูงใจ พฤติกรรมของผู้อื่น โดยอ้างอิงจากแรงจูงใจ และพฤติกรรมของเราเอง

วิธีเหล่านี้อาจทำให้เราไม่เข้าใจเขา และผู้ที่กำลังพูดก็พาลไม่ไว้วางใจเราไปด้วย

การฟังอย่างเข้าใจมีสี่ระดับคือ

1. วิธีที่ได้ผลน้อยที่สุดคือการกล่าวซ้ำ คือการกล่าวทวนข้อความเดิมกลับไปให้ผู้พูด
2. การเรียบเรียงใหม่ ดีขึ้นอีกนิดคือการกล่าวทวนในภาษาของเรา
3. สะท้อนความรู้สึก
4. กล่าวเรียบเรียงใหม่และสะท้อนความรู้สึกเขา คือการนำขั้นตอนสองและสามมาบูรณาการกัน

จากแนวคิดของสติเวน อาร์ โควีย์ เราลองมาดูเทคนิคการฟังขั้นเทพในแบบต่างๆเพิ่มเติมกันครับ

การฟังขั้นเทพอื่นๆ

เทคนิคนี้จะเรียกว่าเทคนิค “ครูลักפקจำ” ก็ว่าได้ จากประสบการณ์ที่ทำผิดมาเยอะ เห็นคนทำพลาดมามาก และเห็นคนที่เก่งกาจการฟังมาพอสมควร จึงขอเรียบเรียงมาแลกเปลี่ยนกันครับ

●อยู่กับปัจจุบัน

วิธีนี้การก็คือ การมีสมาธิอยู่กับผู้พูด อยู่กับเขาจริงๆในขณะนี้ ทั้งทางกาย และทางใจ โดยที่จิตใจเราจะไม่วกแวกนึกถึงอดีต เราจะหลีกเลี่ยงไม่คิดเปรียบเทียบกับประสบการณ์ที่เราเคยมีกับผู้พูด ประสบการณ์ที่เราเคยมีกับเหตุการณ์ หรือความเชื่อของเราในอดีตที่มันสวนทางกับเรื่องราวที่เรา กำลังฟังอยู่

ในขณะเดียวกัน ก็ไม่อยู่กับอนาคต หมายความว่า ไม่คิดถึงว่า จะพูดอะไรต่อ จะทำอะไรต่อ จะเกิดอะไรขึ้น จากเนื้อหาที่เราได้ยิน ซึ่งเป็นเรื่องที่เราต้องฝึกฝน เพราะสมองมันจะทำหน้าที่ตามธรรมชาติของมันในการคิดถึงผลที่จะตามมาในอนาคตจากสิ่งที่ได้ยิน

ขอให้เราตั้งสมาธิ อยู่กับปัจจุบัน เพราะว่าหากเราอยู่กับปัจจุบันได้มากที่สุด เราก็จะเก็บเกี่ยวข้อมูล ได้ครบถ้วนมากที่สุด แล้วเราก็อ่ยหยุดคิดก่อนที่เราจะพูดออกไปได้

คนส่วนมากคิดว่าเราต้องพูดออกไปทันทีเลยเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งพูดจบ ผมเคยมีโอกาสนั้สัมภาษณ์ คุณ อานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรีของไทย และคุณบัณฑิต ล่ำซำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งสองท่าน เมื่อผมถามอะไรไป หรือพูดอะไรออกไป ท่านจะไม่พูดออกมาทันที ท่านจะหยุดคิดสามถึงห้าวินาที แล้วค่อยตอบมา

ผมมีตัวอย่างของผู้บริหารชาวต่างชาติท่านหนึ่ง ชื่อแอนเจล่า อาร์เรนดิส ซึ่งเป็นซีอีโอของลินค้า แปรนด์ทรูตราเบอร์เบอร์ ซึ่งเราสามารถสังเกตทักษะการฟังของเธอ โดยเธอจะใช้เวลาในการหยุดคิิด นานทีเดียวในแต่ละคำถาม เธอสาธิตการฟังได้ดีมาก ซึ่งเธอก็บอกเองว่าคำแนะนำสำหรับซีอีโอคือ “การฟัง” ลองดูบทสัมภาษณ์ของเธอจากวิดีโอคลิปในยูทูบที่

<http://www.youtube.com/watch?v=TGhJH4PM7oY>

●ไม่พูดสวนสอดแทรก ฟังโดยไม่พูดอะไรออกไปเลย ลองฝึกการฟังโดยไม่พูดสวนออกไปเลยอย่าง น้อยหนึ่งนาทีในแต่ละวัน แล้วคุณ จะเห็นว่าไม่ย่ายเลยที่จะฟังอย่างเดียวนะหนึ่งนาที

●หากฟังนานเกินกว่าหนึ่งนาที เราอาจจะแสดงอาการรับรู้เป็นระยะ ด้วยการออกเสียงสั้นๆว่า “ครับ” “ค่ะ” “อืมมม” “อะฮ่า”

●มีสมุดจดบันทึก เพื่อกันลืม ท่านไม่ต้องจดทุกคำพูด จนประเด็นหลักๆเป็นระยะ

●ในการจดบันทึกข้อมูล หรือไ้เดียวที่กลัวลืม เป็นระยะนั้น หากประเด็นไหนที่ผมสงสัยอยากจะถาม ผมจะไม่ถามทันที เทคนิคของผมก็คือ ผมจะใส่เครื่องหมาย ? ไว้หลังข้อความนั้น เมื่อผู้พูดพูดจบ

ลง หลายครั้งคำถามนั้นมันถูกตอบไปแล้วโดยไม่ต้องถามเมื่อเขาเล่าเรื่องมาจนถึงประเด็นนั้น แสดงว่าเราคิดจะถามล่วงหน้าไปก่อน หากเราถามออกไปก็อาจจะไปทำให้ความคิดของเขาสะดุดลงได้ หากว่าเมื่อเขาพูดจบแล้ว เรากลับมามองที่โน้ตเรา แล้วลองดูว่าจากเครื่องหมายคำถามที่เรามาร์คเอาไว้หากมีคำถามใดที่ยังไม่ได้รับคำตอบ เราก็ถามเขาออกไปได้

- สบสายตากับผู้พูดเป็นระยะ พยายามมองตาผู้พูดเป็นระยะๆ เราจะได้สังเกตเห็นด้วยว่าเขามีความรู้สึกอย่างไรในขณะที่ฟัง เพราะว่าดวงตาคือหน้าต่างของหัวใจ และยังเป็นการแสดงออกถึงความมั่นใจในตัวเองของเราอีกด้วย เวลาเราฟังใครแล้วเราไม่สบสายตา เขาอาจจะมองเราว่าเขาขาดความมั่นใจ ในขณะที่นั้น ซึ่งทำให้เขาอาจจะคิดต่อไปว่า เรามีเจตนาอะไรอื่นๆที่เขาอาจจะวิตกกังวลหรือไม่จึงทำให้เราไม่มั่นใจอย่างนั้น ลองดูวิธีการใช้สายตาของแลร์รี่ คิง จากยูทูบที่ http://www.youtube.com/watch?v=IJKgXz_hOjI
- นั่งตัวตรง อากัปกริยาแสดงความพร้อมที่จะฟัง ถ้าจะให้เกิดความประทับใจสูงสุด ให้ใช้เทคนิคแลร์รี่ คิง คือ ฟังโดยการโน้มตัวไปหาผู้พูดเล็กน้อย ลองดูจากยูทูบชุดเดียวกับการสบตาที่ http://www.youtube.com/watch?v=IJKgXz_hOjI
- ไม่ด่วนสรุปด้วยการพยายามจับคำพูดของคู่สนทนา ที่ผมเคยเล่ามาในตอนต้นว่าผมเคยมีโอกาสนั่งสัมภาษณ์ท่านอดีตนายก ท่านอานันท์ ปันยารชุน ซึ่งท่านจะหยุดเรียบเรียงความคิดเป็นระยะๆ ในระหว่างการสัมภาษณ์ ในสองสามนาทีแรก ผมพยายามจับคำพูดให้ท่าน เช่นท่านให้สัมภาษณ์ว่า “เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรส่วนใหญ่ตื่นตัวกัน...” ผมช่วยท่านว่า “มากเลยใช้ไหมครับ” ท่านเห็นพฤติกรรมของผมแบบนี้สองสามครั้ง ท่านจึงแสดงท่าขอเวลานอกแล้วบอกกับผมด้วยความเมตตาว่า “คุณเกรียงศักดิ์ ขอให้ผมพูดให้จบด้วยตัวเองดีกว่า” ในตอนนั้นผมรู้สึกอับอายมาก เพราะว่าในใจของผมมันเกิดความกระแสรู้ขึ้นมาทันทีเลยว่า “เกรียงศักดิ์นี่คุณเป็นใครกัน คุณถึงใจร้อน รอผู้ใหญ่อย่างอดีตนายกรัฐมนตรีพูดให้จบไม่ได้เชียวหรือ” ตั้งแต่นั้นมา ผมพยายามระวังอย่างมากที่จะไม่พยายามจับคำพูดของคู่สนทนา เพราะในใจผมมัน ผมอาจจะคิดว่า “เราต้องการช่วยให้ผู้พูด ซึ่งนี่คำพูดไม่ออก” ซึ่งดูเสมือนประหนึ่งว่าเราหวังดี แต่แท้จริงแล้ว ลึกๆเราคิดว่าเราไม่มีเวลาที่จะรอให้เขาเรียบเรียงความคิดเป็นคำพูด เราจึงรีบตัดบทออกไปแทน แล้วเชื่อไหมครับว่า คำพูดที่เราพยายามคิดแทนเขานั้น หลายครั้ง มักจะไม่ตรงกับเจตนาของผู้พูด ท่านลองสังเกตพิธีกร ผู้อ่านข่าว จำนวนมาก ที่มักพลาดแบบนี้เช่นกัน
- ไม่แสดงอาการรำคาญหากคู่สนทนาพูดยาวเกินไป ในระหว่างโค้ชผู้บริหารระดับสูง การสนทนากันระหว่างผมและผู้ถูกโค้ช จะเป็นการโต้ตอบกัน โดยผมถาม และผู้บริหารพูดเสียส่วนใหญ่ แต่มีบางครั้งที่ผู้บริหารถามผม และผมตอบไปชะงายเลย หากคำถามนั้นเป็นคำถามที่ดีและเกี่ยวข้องกับหลายประเด็น เช่นผมมักตอบยาวไปถึงสี่ห้านาที ซึ่งส่วนใหญ่ผมมักจะพูดไม่เกินหนึ่งนาทีต่อเนื่องกัน ในระหว่างการโค้ช ผู้บริหารหลายท่านก็จะแสดงท่าทีอึดอัด บางคนหาเวลาเลยก็มี ในขณะที่ผู้บริหารคนที่ฟังเก่งๆนั้น จะอยู่กับผมด้วยความกระตือรือร้น จนกระทั่งผมพูดจบ
- ไม่มีอาการวอกแวก เช่นดูนาฬิกา ส่งข้อความทางโทรศัพท์ รับโทรศัพท์ ทำงานบนไอแพดหรือโน้ตบุ๊ก ฯลฯ คนอาจจะตีความจากอากัปกริยาของเรา จากการวิจัยของตะวันตกนั้น การสื่อสารมีผลจากภาษาท่าทางและอากัปกริยาถึง 55% ในขณะที่น้ำเสียง 38% และคำพูดเพียง 7% ในจำนวน

ไทยเราก็มีการบอกไว้เช่นกันว่า “สำเนียงส่อภาษา กิริยาส่อสกุล” ดังนั้น เราควรจะเข้าใจว่า อากัปกิริยาเหล่านี้ในระหว่างฟังอาจจะถูกตีความหมายไปในเชิงลบได้ เช่น

- ดุณาฬิกาบ่อยๆ อาจจะหมายความว่า มีธุระอื่น หรือผู้พูดไม่สำคัญ
- ดูโทรศัพท์มือถือ อาจจะหมายความว่า กำลังคอยใครโทรมา หรือไม่เห็นเขาลำคัญ
- หาว อาจจะหมายความว่า ผู้พูดน่าเบื่อ
- เห็นคนเดินผ่านแล้วมอง อาจจะหมายความว่า ผู้พูดน่าเบื่อ
- ควงปากกาไปมา อาจจะหมายความว่า ผู้พูดน่าเบื่อ
- ขยับแข้งขยับขา อาจจะหมายความว่า เมื่อไรอีกฝ่ายจะพูดจบเสียที

หากบางท่านมีความตั้งใจฟัง แต่ธรรมชาติเป็นคนนั่งนานๆ เกินสิบนาทีไม่ได้ ผมแนะนำให้ใช้การจดบันทึกช่วย เพราะการจดบันทึกเป็นการเคลื่อนไหวร่างกาย แต่เป็นการเคลื่อนไหวร่างกายที่แสดงออกถึงความใส่ใจและสนใจในเนื้อหาของผู้พูด

เทคนิคหนึ่งที่ผมใช้เพื่อไม่ให้กังวลใจคอยชำเลื่องดูนาฬิกาบ่อยๆคือ ผมจะมีนาฬิกาดังโต๊ะขนาดเล็กวางไว้โดยหันหลังนาฬิกาไปยังคู่สนทนาของผม เวลาที่ผมสบสายตาเขาเป็นระยะ บางครั้งผมก็จะชำเลื่องมามองที่นาฬิกาบ้าง ก็ารู้เวลาที่เรารู้ใช้ไป โดยปกติผมจะวางแผนการสนทนาว่า จะคุยกันกี่ประเด็น แต่ละเรื่องเราจะใช้เวลาเท่าไร ผมจะทำลำดับหัวข้อการสนทนาไว้บนโน้ตของผม จะได้บริหารเวลาในการสนทนาให้ดีที่สุด ที่ทำอย่างนี้เพราะผมเคารพและให้เกียรติต่อเวลาของคู่สนทนาของผม

สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน)

หลังจากที่ท่านอ่านมาจบบทแล้ว ลองทบทวนว่าท่านจดจำได้ดีเพียงใด กรุณานับทีกลิ้งที่ท่านได้อ่านมาลงในช่องว่างด้านล่างนี้

.....

.....

.....

.....

.....

สรุปท้ายบทจากผู้เขียน

ในบทนี้ เราได้เรียนรู้ว่า....

- ผลเสียของการฟังอย่างไม่มีประสิทธิภาพคืออะไร
 - ฟังไม่ดีอาจเสียเงิน 600 ล้านบาท
- สาเหตุที่คนเก่งๆ ฟังไม่เก่ง เพราะความมั่นใจในตนเอง หรือเพราะความเก่งของตนเอง
- ความเชื่อที่จะช่วยให้เราฟังเก่งขึ้น
 - ฟังเพื่อช่วยคนอื่นได้ตรงความต้องการ
 - ฟังเพื่อเรียนรู้
 - ฟังคือการให้เกียรติ
 - ฟังเพื่อประหยัดเวลา
- เทคนิคการฟังเช่น
 - การฟังเชิงรุก
 - การฟังเพื่อความเข้าใจ
 - การฟังขั้นเทพอื่นๆ

ทิ้งท้าย

ก่อนจะจบในเรื่องทักษะการฟังนั้น ผมขอย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า การฟังเป็นเรื่องสำคัญที่คนส่วนใหญ่ทำได้ไม่ดี ผมมีกิจกรรมหนึ่งที่มอบหมายให้กับผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาทักษะการฟังคือจัดทำบันทึกสัดส่วนการฟังของตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. เริ่มสังเกตตนเองเป็นเวลา 1 สัปดาห์ แล้วประเมินว่า โดยเฉลี่ย เมื่อท่านคุยกับคนอื่นแบบตัวต่อตัวนั้น สัดส่วนของเวลาที่ใช้ใน 100% นั้น ท่านพูด =.....% อีกฝ่ายหนึ่งพูด =.....%
2. ในสัปดาห์ต่อไป ตั้งเป้าหมายว่าอยากเพิ่มสัดส่วนของการฟัง โดยกำหนดสัดส่วนของเวลาที่ใช้ใน 100% นั้น ท่านพูด =.....% อีกฝ่ายหนึ่งพูด =.....%
3. ประเมินผลตนเอง แล้วลองทำอีกครั้งหนึ่งในสัปดาห์ที่สาม
4. เมื่อสนทนากับใครก็ตาม ลองหาจังหวะหยุดราว 5-10 วินาที เมื่ออีกฝ่ายถามเรา ท่านจะแปลกใจว่าคู่สนทนาจะกลับมาสนใจท่านมากขึ้นกว่าเดิม
5. ลองถามคนใกล้ตัวว่า “ฉันอยากพัฒนาเรื่องการฟังให้ดีขึ้น คุณช่วยแนะนำเทคนิคอย่างน้อยสามข้อ โดยฉันสัญญาว่าจะพูดแค่คำว่าขอบคุณสำหรับข้อเสนอแนะอันมีค่า” ลองถามสามคน ทุกๆเดือน ติดต่อกันสามเดือน

และขอให้ท่านกลับมาอ่านบททวน เรื่องการฟังทุกเดือนเป็นเวลาหกเดือน

ทักษะการถามสำหรับผู้นำ

บทนำเรื่องการถาม

“มีคนเป็นล้านที่เคยเห็นลูกแอปเปิ้ลร่วงตกลงพื้นดินจากกิ่ง
มีเพียงแค่นิวตันคนเดียวเท่านั้นที่ถามว่า **ทำไม**”
เบอร์นาร์ด บาร์รูซ

ทักษะการถามเป็นทักษะสำคัญ เพราะว่ามันช่วยให้เรา

- จัดหา เรียบเรียง และวิเคราะห์ข้อมูล
- เข้าใจสถานการณ์
- เรียนรู้
- สร้าง พัฒนา และรักษา ความสัมพันธ์
- ยืนยันและตรวจสอบความเข้าใจข้อมูลที่ได้ยิน
- จุดประกายความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- จัดการความขัดแย้ง
- สร้างความร่วมมือ
- กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนงาน
- สำรวจ ค้นหา และสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ

แต่ว่าการตั้งคำถามเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่มักจะไม่ได้ฝึกฝนมา อย่างไรก็ตามมีคนเก่งๆจำนวนหนึ่งที่ใช้คำถามเป็นเครื่องมือในการบริหาร และใช้กับภาวะผู้นำได้อย่างยอดเยี่ยม เราลองมาดูตัวอย่างของคนเหล่านั้นกัน

เมื่อเดือนมกราคม 2552 สตีฟ รัสเซล ซีอีโอของเซลาดอนกรุ๊ป อิงค์ บริษัทขนส่งขนาดใหญ่ในอเมริกา ไปหาหมอฟันเพื่อถอนฟัน หลังจากที่คุณหมอฉีดยาชาให้เสร็จ สตีฟถามคุณหมอว่า “คุณหมอครับในฐานะที่เป็นคนที่มีประสบการณ์ชีวิตมาพอสมควร คุณหมอช่วยผมหน่อยได้ไหมครับ คุณหมอคิดว่ามีประสบการณ์อะไรในชีวิตของคุณหมอ ที่พอจะเล่าให้ผมฟังในตอนนี้ เพื่อที่จะทำให้ประสบการณ์อันแสนทรมานจากการถอนฟันครั้งนี้เป็นประสบการณ์เชิงบวกสำหรับผม”

คุณหมอหยุดคิดสักครู่ แล้วจึงตอบว่า “สตีฟ เผชิญหน้ากับความเจ็บปวด และนี่เป็นปรัชญาชีวิตนะ ไม่ใช่เฉพาะกับการถอนฟันในครั้งนี้นะเท่านั้น”

สตีฟบอกว่าคำพูดของคุณหมอนั้นเป็นแรงบันดาลใจสำหรับเขาอย่างยิ่ง เพราะว่าในเวลาต่อมาเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในอเมริกา สตีฟสามารถนำพาองค์กรของเขาฝ่าวิกฤตในช่วง 14 เดือนถัดมาอย่างกล้าหาญ และได้ลงมือทำในหลายสิ่งที่สวนกระแส โดยยึดปรัชญาชีวิตที่เขาได้มาจากหมอฟันในครั้งนั้น

แง่คิดสำหรับเรื่องนี้ก็คือ ถ้าคุณถามคำถามที่ยอดเยียม คุณจะได้รับความตอบที่ยอดเยี่ยมเช่นกัน และคำตอบแบบนั้นมีคุณค่ามากมายมหาศาลเหลือเกิน ด้วยอนุภาพของคำถามที่ยอดเยียม

คุณสามารถจะดูคลิปของสตีฟได้ที่ http://www.youtube.com/watch?v=AEfchibU_SM&list=UUzNj_ZRnlSZZEFXe3IMdsAQ&index=1&feature=plcp

จิม คอลลินส์ ผู้เขียนหนังสือที่โด่งดังกึ่งทุเกรท เขียนในคำนำหนังสือเล่มใหม่ของเขาที่ชื่อ วายเดอะไมท์ดีฟอลล์ เกี่ยวกับการสอนว่าในฐานะครูที่ดีแล้ว เขานึกถึงพี่เลี้ยง ของเขาคนหนึ่งชื่อบิล เลเชียร์ว่า "อย่าพยายามดันดันคันทาคำตอบดีๆให้กับผู้เรียน มุ่งความสนใจที่จะแสวงหา คำถามที่ยอดเยี่ยม สำหรับพวกเขาต่างหาก"

โดแนลด์ ปีเตอร์สัน อดีตซีอีโอของบริษัทฟอร์ดมอเตอร์ กล่าวไว้ว่า “หากเราถาม คำถามที่ยอดเยี่ยม เราจะลดความต้องการที่จะได้คำตอบที่ไม่จำเป็นลงไปมากมาย” พุดง่าย ๆ ว่าถ้าถามแล้วโดนคุณ จะประหยัดเวลาและพลังงานที่จะใช้ไปกับการหาคำตอบที่ไม่จำเป็นลงไปเยอะทีเดียว

ในหนังสือเดอะคอนเนอรัออฟฟิค โดยอดัม ไบรอัน เขาได้ยกคำพูดของทิม บราวน์ ซีอีโอบริษัทไอดีโอ ที่ปรึกษาด้านการออกแบบ กล่าวว่า “ในฐานะผู้นำ หน้าที่ที่สำคัญที่สุดคือการถามคำถามที่ถูกต้อง เมื่อนักเรียนไปถึงผู้นำที่ยิ่งใหญ่อย่าง รุสเวลท์ หรือเชอร์ชิล แล้ว สิ่งที่พวกเขามีเหมือนกันก็คือความสามารถในการตั้งคำถามในมุมมองที่ผู้อื่นมักมองข้าม”

เราจะรู้ได้อย่างไรว่ามันคือ “คำถามที่ยอดเยี่ยม” เดวิด เลวินสัน หนึ่งในผู้อำนวยการสร้างภาพยนตร์ซีรีส์ที่โด่งดังเรื่อง นิกิต้า 2010 บอกว่าในงานเขียนบทหนังสือของเขา นั้น จะมาจากจุดเริ่มต้นที่คำถามที่ยอดเยี่ยม ซึ่งเขาให้นิยามไว้ว่า “คำถามที่ยอดเยี่ยม คือคำถามที่สามารถสร้างคำตอบที่พรั่งพรูออกมา นั่นเอง”

เรื่องนี้ผมมีประสบการณ์คล้ายๆกันสองกรณีคือ ในชั้นเรียนฝึกอบรมของผู้บริหาร เวลาเราสอนเรื่องภาวะผู้นำ แล้วมีคำถามที่ยอดเยี่ยมแล้วละก็ วิทยากรจะสนุกมากเลยเพราะว่าสามารถที่จะได้แสดงแนวคิดที่ดีมากมายออกมาจากการตอบ อีกกรณีหนึ่งก็คือ เมื่อผมโค้ชผู้บริหารระดับสูงรายบุคคลก็เช่นเดียวกัน หากผู้บริหารท่านที่ผมกำลังโค้ชอยู่นั้นเกิดถามคำถามประเภทที่เรียกว่า “คำถามที่ยอดเยี่ยม” ขึ้นมา โค้ชจะเล่าอย่างออกรสออกชาติ ดวงตาจะเป็นประกายด้วยความกระตือรือร้นทีเดียว

จอห์น ลักลีย์ เคยเป็นประธานบริษัทเบ๊ปซีโค สตีฟ จ๊อบ ต้องการชวนให้มาเป็นซีอีโอของแอปเปิ้ล หลังจากทาบตามมาระยะหนึ่ง จอห์นปฏิเสธมาตลอด แต่ว่าสตีฟถามคำถามสำคัญที่ทำให้จอห์นเปลี่ยนใจก็คือ “จอห์น คุณต้องการขายน้ำอัดลมไปตลอดชีวิต หรือคุณต้องการมีโอกาสนี้ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในโลกนี้กันแน่” นี่ก็เป็นตัวอย่างของคำถามที่ยอดเยี่ยมอีกเช่นกัน

ในหนังสือเรื่อง ภาวะผู้นำด้วยการถามโดยไมเคิล มาร์ควาร์ท เขาได้ยกคำพูดของปีเตอร์ ดรักเกอร์ กูรูการบริหารจัดการบอกไว้ว่า “ผู้นำในอดีตคือผู้นำที่คอยบอกคำตอบที่ถูกต้องให้กับลูกน้อง แต่ว่าผู้นำในอนาคตคือผู้นำที่มีขีดความสามารถในการตั้งคำถามให้คนหาคำตอบได้ด้วยตนเอง โลกเรามันซับซ้อนมากขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเหลือเกิน การบริหารแบบมีขั้นตอนมากมายหลายสายบังคับบัญชาไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันนี้ได้ ผู้นำในยุคใหม่ไม่มีข้อมูลมากเพียงพอที่จะคอยบอกคำตอบให้กับผู้อื่นได้”

พออ่านมาถึงตรงนี้ หลายท่านอาจจะส่ายหน้าแล้วบอกว่า “โค้ชเกรียงศักดิ์ ก็ดีแต่ยกตัวอย่างของฝรั่งนั่นแหละ ผมมีคำถามถึงโค้ชบ้างละ....”

“ทำไมโค้ชถึงไม่มีตัวอย่างของคนไทยบ้างละครับ”

เป็นคำถามที่ดีมากครับที่ท่านผู้อ่านถามผมอย่างนี้ นี่ก็คือตัวอย่างของคำถามที่ยอดเยี่ยม อย่างดีเลยละ เพราะว่ามันมีคำตอบที่ฝรั่งพูดออกมาอย่างมากมายเลยทีเดียว

ทำไมผมจึงยกตัวอย่างเรื่องของฝรั่งทั้งนั้นเลยหรือครับ

ก็เพราะว่าการถามนั้นเป็นเรื่องของวัฒนธรรมการคิดแบบตะวันตก ฝรั่งเขาสอนให้คนของเขาคิดโดยการสอนให้เรียนรู้วิชาการคิดเชิงวิจารณ์ญาณ โดยต้นตำรับก็คือนักปราชญ์ชาวกรีกที่ชื่อโสเครตีส ซึ่งมีชีวิตอยู่ในช่วงราวๆปีพ.ศ. 143 หรือราวๆ 400 ปีก่อนคริสต์กาล

โสเครตีสเป็นนักปราชญ์ที่ใช้คำถามสอนให้คนคิด หากเราไปถามเขา เขาจะตั้งคำถามกลับให้คนคิดค้นหาคำตอบด้วยตนเอง หากเรามีประเด็นถกกับเขา เขาจะไม่เห็นด้วยกับเราง่ายๆ แต่เขาไม่ได้เถียง เขาจะตั้งคำถามให้เราคิดในมุมมองอื่นๆ

วิธีการนี้ทำให้ระบบการเรียนการสอนในตะวันตกปลูกฝังการตั้งคำถาม สอนให้คนคิดวิเคราะห์ พิจารณา หาเหตุผล และอย่าเชื่ออะไรง่ายๆ มาตั้งแต่โบราณ

ในทางกลับกัน การถามไม่ใช่วัฒนธรรมของไทยเพราะสาเหตุดังนี้

1. เราถูกปลูกฝังมาให้เชื่อฟังพ่อแม่ ครู และผู้ใหญ่คนที่อาบน้ำร้อนมาก่อนเรา เมื่อคนเหล่านั้นสอนหรือบอกอะไรเรา เราอย่าถาม จะเป็นการไม่ให้อภัย ให้เชื่อฟัง
2. ในโรงเรียน หากครูสอน แล้วเราถามบ่อยๆ เพื่อนๆในชั้นเรียนส่วนใหญ่จะหมั่นไล่เรา เพราะความรำคาญ ทำไมอยากจะรู้อะไรกันนักหนาหรือ หนักยิ่งไปกว่านั้นก็คือ ครูบางคนอาจจะรู้สึกว่าคุณพยายามกลั่นแกล้งครู หรือพยายามส่งสัญญาณว่าครูสอนไม่รู้เรื่อง ทำให้นักเรียนไม่เข้าใจ อาจจะเล่นงานคุณก็ได้
3. ในที่ทำงาน เราอาจจะคิดไปว่า ถ้าหัวหน้างานอธิบายอะไรแล้วเราถาม แสดงว่าเราไม่เข้าใจ เขาอาจจะหาว่าเราโง่ หรือเป็นคนที่เข้าใจอะไรยาก อาจจะมีผลกระทบกับความก้าวหน้าในงานของเราได้

ดังนั้น การที่จะทำให้คนไทยถามเก่งขึ้น มันฝืนวัฒนธรรมและความเชื่อเดิมๆของพวกเขาอย่างมาก จึงต้องพยายามให้ข้อมูลเพื่อจูงใจให้ท่านถามให้เก่งขึ้น

ผมขอถามกลับละกันว่า “คุณคิดว่าใครคือคนไทยที่ตั้งคำถามได้เก่ง” หรือว่า “มีใครที่ถามแล้วรวบข้างครับ”

ระหว่างที่ท่านกำลังคิดหาคำตอบอยู่นั้น ผมขอยกตัวอย่างคนไทยสองท่านที่พวกเรารู้จักกันดี

ท่านแรกคือคุณณินท์ เจียรวนนท์ ประธานบริษัทในเครือซีพี

เมื่อปี 2530 ผมทำงานกับบริษัทอิริคสันประเทศไทย ซึ่งขายโทรศัพท์มือถือรุ่นแรกที่น่าเข้ามาในประเทศไทย ในตอนนั้นราคาเครื่องละ 97,500 บาท ดังนั้นคนที่สามารถซื้อได้คือคนที่มีฐานะดีจริงๆ แต่ว่าคนส่วนใหญ่มักจะให้คนขับรถนำรถมาติดตั้ง คล้ายๆกับการติดเครื่องเสียงรถยนต์ ใช้เวลาติดตั้งประมาณสามชั่วโมง

วันหนึ่งขณะที่ผมกำลังรับรองลูกค้าของผมอยู่ ผมก็เลิ่บไปเห็นคุณณินท์ ซึ่งในขณะนั้นก็เป็นนักธุรกิจที่มีฐานะ เป็นคนที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในบ้านเราคนหนึ่ง

ท่านกำลังสอบถามช่างที่ติดตั้งโทรศัพท์ในรถของท่านด้วยความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ท่านใช้เวลาราวครึ่งชั่วโมงถามแบบตั้งอกตั้งใจมาก

ในตอนนั้น ผมก็ไม่คิดอะไรมากนัก เพียงแต่สงสัยว่า “ทำไมหนอท่านจึงอยากรู้อยากเห็นมากนัก”

ผมได้คำตอบสำหรับคำถามนั้น 18 ปีต่อมา

ในปี 2548 ผมซื้อหนังสือเรื่อง “คมความคิดเจ้าลัว” เขียนโดยตันสกุล สุ่ม

พอผมอ่านในบทของคุณณินท์จบ ผมก็ได้คำตอบที่เคยถามตัวเองมาเมื่อหลายปีก่อนทันที เพราะว่า คุณณินท์ให้สัมภาษณ์ไว้ในหนังสือว่า

“”ทุกครั้งที่ผมเดินทางไปต่างประเทศ ผมมักจะไปหาคนเก่งๆของโลกอยู่เสมอ ไปพบปะ พูดคุย ไปสอบถาม ไปศึกษาหาความรู้ ผมบอกเขาว่า ผมขอเป็นนักเรียน ยกย่องให้เขาเป็นอาจารย์ ผมรักคนเก่ง ผมอยากเป็นเพื่อนกับคนเก่ง”

ผมจึงถึงบางอ้อว่า เคล็ดลับหนึ่งในหลายข้อที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จก็คือ “การถาม” นั่นเอง ถ้าผมจะบอกว่า “ถามแล้วรวบ” ก็คงจะไม่ผิด

ลองมาดูอีกตัวอย่างหนึ่งของคนไทยกัน

จากหนังสือ “ชีวิตนี้ไม่มีทางตัน” ประวัติของคุณตัน ภาสกรนที เรียบเรียงโดยสรกุล อดุลยานนท์ และวทัญญู รณชิตพานิชยกิจ

คุณตันเป็นคนที่เริ่มต้นธุรกิจใหม่ๆมากมาย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่ตนเองไม่เคยมีความรู้มาก่อน แล้วเขาทำอะไรหรือครับ

เขาให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“ทุกครั้งที่เริ่มต้นธุรกิจใหม่ที่ผมไม่เคยทำมาก่อน ผมจะหาความรู้ด้วยการตั้ง คำถาม ผมได้ความรู้และกลยุทธ์ในการทำธุรกิจต่างๆจากคนมากมายที่พร้อมถ่ายทอดประสบการณ์โดยไม่ปิดบัง ประสบการณ์ของคนๆหนึ่งจะช่วยให้ระยะเวลาในการเรียนรู้ของอีกคนหนึ่งลดลงไปได้มากทีเดียว”

เขาใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อหาข้อมูล ในการทำธุรกิจครั้งแรกเรื่องแผงหนังสือพิมพ์ เขาก็ไปถามจากเอเยนต์หนังสือ ต่อมาเมื่อเขาเริ่มทำธุรกิจขายเขียว เขาก็เดินทางไปฮ่องกง ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ปีนัง และได้หวัน แล้วก็ตระเวนถามคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อมูลมาทำธุรกิจขายเขียวจนสำเร็จโด่งดังในเวลาต่อมาอย่างที่เราทราบๆกัน

มีตัวอย่างของคุณตันจากหนังสือเล่มนี้ที่ผมชอบมากเกี่ยวกับการถาม เพราะว่าถามแล้วรวบแบบทันตาเห็นจริงๆ

วันหนึ่งคุณตันนั่งรถที่เพิ่งไปติดสติ๊กเกอร์ที่เป็นฟิล์มกันแดดมาใหม่ๆ รถคันนั้นเจอกับแดดที่ร้อนจัดเกิดกลิ่นตลบอบอวลในรถ ทำให้เขาหายใจไม่ออก และนึกไปเองว่าตัวเองกำลังจะตาย จึงบอกให้คนขับรีบขับรถตรงไปโรงพยาบาล ในระหว่างทางเขาเกิดความคิดว่า “ในขณะที่เรากำลังจะตายนั้น นอกจากนึกถึงคนที่เรารักแล้ว เรายังตระหนักว่าชีวิตนี้เรายังไม่ได้ทำอะไรอีกมากมาย” จังหวะนั้นเองพอดีเขาเปิดกระจกลงเพื่อหายใจเอาอากาศจากภายนอกกรรถ เมื่อลมจากภายนอกกรรถพัดเข้ามา ความออบอวลของกลิ่นสติ๊กเกอร์ก็หายไป เขาก็กลับมาหายใจได้ตามปกติ

จากเหตุการณ์ครั้งนั้น ทำให้คุณตันเกิดแรงบันดาลใจ มาตั้งคำถามกับผู้จัดการสาขาของเขาในตอนนั้นว่า “ถ้าสมมติว่าคุณตายก่อนตายจริง คุณคิดว่ามีอะไรที่คุณลืมทำหรือยังไม่ได้ทำกับ โออิชิกรินที บ้าง”

แล้วเขาก็ใช้คำถามนี้ เป็นตัวกระตุ้นโดยตั้งเป้าเพิ่มยอดขายในเดือนถัดมาอีกหนึ่งเท่าตัว

ผลปรากฏว่าแทบทุกสาขาทำได้ตามเป้าหมายที่ทำทาย

คุณตันไม่แปลกใจกับสาขาที่มียอดขายไม่สูง แต่สงสัยว่าสาขาที่มียอดขายสูงๆอยู่แล้ว เขาทำอะไร โดยเฉพาะสาขาที่ตั้งอยู่ในเซ็นทรัลลาดพร้าว

เขาจึงเรียกผู้จัดการสาขานั้นมาถามว่า “เธอมีกลยุทธ์อะไรจึงทำได้ยอดเยี่ยมอย่างนั้น”

ผู้จัดการสาขาบอกว่าหากเพิ่มยอดในเซ็นทรัลเพียงอย่างเดียวคงเป็นไปได้ยาก เธอจึงออกไปเสนอขายกับร้านแม่ค้าในตลาดนัดจตุจักร แรกๆก็ได้ไม่กี่แห่ง แล้วค่อยๆขยายผลไปเรื่อย

คุณตันรีบออกไปดู แล้วเขาก็เห็นโอกาสทางการตลาดอีกมากมาย เขาจึงรีบตามพี่ชายมาดู และขอให้ช่วยขยายผลการวางขายในตลาดจตุจักรอย่างเร่งด่วน จนกระทั่งเต็มพริตไปทั่วตลาดนัดจตุจักร ไม่นานนักยอดขายที่เคยได้จากจตุจักรเดือนละ 80,000 ขวด ก็พุ่งทะยานกลายเป็น 280,000 ขวด

แถมเขายังขยายผลวิธีการนี้ ไปยังตลาดนัดในต่างจังหวัดเช่นที่ ชลบุรี บางแสน และบ้านเพ อีก

เห็นไหมครับว่าสองคำถามที่คุณตันตั้งขึ้นมานั้น สร้างเงินมากมายให้กับเขาขนาดไหน อย่างนี้แหละครับที่เรียกได้ว่า “ถามแล้วรวย” จริงๆ

เมื่อเราเห็นว่าการตั้งคำถามนั้นสำคัญแล้ว เราจะทำอย่างไรให้คนไทยกล้าที่จะตั้งคำถามมากขึ้น

ผมขอยกประสบการณ์ส่วนตัวของผมให้ฟังก่อน

ในชีวิตการทำงานของผม มีครูจำนวนมากที่สอนผมทั้งทางตรงและทางอ้อม มีสองคนที่สอนผมอย่างมากในเรื่องการถาม

ท่านแรกคือคุณธนชัย ธนชัยอารีย์

เมื่อตอนปี 2528 ผมทำงานที่ซีดีกรุ๊ปเจ้าของธนาคารซีทีแบงก์ เป็นพนักงานขาย มีหน้าที่ติดต่อร้านค้าให้รับบัตรเครดิตไดเนอร์คลับ ซึ่งในขณะนั้นไดเนอร์สคลับเป็นบัตรเครดิตในเครือของซีดีกรุ๊ป

วันหนึ่งก็มีผู้จัดการฝ่ายขายคนใหม่ที่ชื่อคุณธนชัย ธนชัยอารีย์ มาเป็นหัวหน้าแทนคนเดิมของผม เขาเคยอยู่ที่อเมริกาในเอ็กซ์เพรสในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายเช่นกัน ซึ่งเป็นธุรกิจเดียวกันอยู่แล้ว ดังนั้นจึงมีองค์ความรู้มากมาย เป็นคนเก่งในธุรกิจบัตรเครดิต

ในวันแรกที่เจอ พอตีผมมีปัญหาเรื่องงาน จึงวิ่งเข้าไปปรึกษาเขา เมื่อผมเล่าปัญหาในงานให้เขาฟังเสร็จ ผมก็ถามเขาว่า “คุณธนชัยคิดว่าผมจะแก้ปัญหานี้อย่างไรดีครับ”

เขาถามกลับว่า “แล้วคุณคิดอย่างไร”

ผมตอบว่า “ไม่ทราบครับ ถ้าทราบคงไม่มาถามครับ”

เขาบอกผมว่า “เกรียงศักดิ์ เมื่อมีปัญหาในงาน อย่าเข้ามาแต่ปัญหา แต่ขอให้เข้ามาพร้อมกับแนวทางแก้ไข คุณลองกลับไปคิดดู แล้วค่อยกลับมาคุยกันใหม่”

ผมเดินออกไปด้วยความงงๆ แต่ว่าปัญหามันรอไม่ได้ ผมจึงกลับไปนั่งคิด

อีกสักพักก็กลับมาหาเขาพร้อมกับสองไอเดีย เมื่อกลับมา เขาก็ถาม ความเห็นผม เสริมบ้างนิดหน่อย แต่สุดท้าย ผมก็เดินออกไปพร้อมกับแนวทางแก้ไขที่ผมนำเข้ามาเสนอเขาพร้อมกับแนวคิดเพิ่มเติมที่เขาช่วยเสริมมาให้

แต่ว่าที่มันรู้สึกก็คือ ผมภูมิใจที่เราคิดเองได้ตั้ง 80% ของคำตอบ นายเสริมให้อีก 20% หลังจากนั้น
มาเมื่อมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ผมก็ชอบที่จะคิดหาทางแก้ไขด้วยตัวเองก่อน แล้วจึงเดินเข้าไปปรึกษาเขา

ประสบการณ์ครั้งนั้น เสมือนใบเบิกทางในชีวิตการทำงานของผม ผมค้นพบว่า เรามีศักยภาพในการ
คิดหาทางแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเราเองนี่นา สำหรับผมแล้ว ผมคิดว่ามันมีค่าพอๆกับปริญญาโทชีวิตครึ่งใบที่
เดียว

อีกสองปีต่อมาที่ซิดนีย์ ผมได้มีโอกาสพบกับหัวหน้าอีกคนหนึ่งชื่อคุณวิชัย เอกพัฒน์พาณิชย์ ท่านนี้
เป็นครูอีกคนหนึ่งที่มาเติมปริญญาโทชีวิตของผมอีกครั้งใบ ให้ครบเต็มใบ

ในตอนนั้น ผมได้รับการโปรโมทเป็นหัวหน้าพนักงานขายธุรกิจบัตรเครดิตบริษัทของไดเนอร์สคลับ เริ่มต้น
ด้วยการคุมทีมขายสองคน ในระหว่างที่ผมทำงานกับคุณวิชัยสี่ปี ผมได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้าจน
กระทั่งเป็นผู้จัดการฝ่ายขายด้านบัตรเครดิตดูแลทีมขายกว่า 70 ชีวิต

สิ่งที่ผมได้จากการทำงานกับคุณวิชัยคือ การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ
คือการมีมุมมองที่แตกต่างกับคนอื่น เพื่อหักล้างเหตุผลทางความคิด ยกตัวอย่างเช่น

หากผมไปบอกคุณวิชัยว่า “คุณวิชัยครับ อย่าขึ้นราคาเลยครับ เราจะขายยากขึ้น แล้วเราอาจจะ
ทำได้ไม่ถึงเป้า”

เขาจะบอกว่า “เกรียงศักดิ์ ถ้าเราไม่ขึ้นราคา คุณจะยิ่งขายยากขึ้น เพราะว่าอะไร เพราะว่าคู่แข่ง
ของคุณจะลดราคาลงมา คุณก็ต้องลดตามเขาไป เขาก็จะลดหนีคุณลงไปอีก แล้วมันจะไปจบลงตรง
ไหนละ อย่าลืมนะว่าบัตรเครดิตเรามีตำแหน่งเป็นบัตรพรีเมียม จดขายจึงไม่ใช่ที่ราคา

จดขายของเราคืออะไร”

ผมตอบว่า “คุณค่าครับ”

“ถูกต้อง คุณจะเพิ่มคุณค่าอย่างไรให้บัตรของเรา และคุณจะพัฒนาพนักงานขายให้เก่งขึ้นอย่างไร
ต่างหากเป็นเรื่องที่คุณจะต้องคิด ไม่ใช่ว่าจะลดราคาลงมาเท่าไรดี”

ในระหว่างที่ทำงานกับคุณวิชัย ผมพยายามเรียนรู้ว่า เราจะคิดเชิงวิจารณ์ญาณ อย่างไรดี จากการ
เฝ้าสังเกตเขา และลองคิดแตกต่าง และได้แย้งกับเขาดู คุณวิชัยไม่เหมือนนายคนไทยทั่วไป ยิ่งผม
แย้งเขา เขายิ่งชอบ เราสองคนแลกเปลี่ยนมุมมองกันบ่อยๆ

เมื่อมองย้อนกลับไปในอดีต มันทำให้ผมเห็นพัฒนาการทางความคิดของเราอย่างก้าวกระโดด ผมได้
เปลี่ยนกรอบความคิดจากการคิดแบบเอออออกหักหมก คิดแบบคล้อยตาม หรือประนีประนอมทางความ
คิด ไปเป็นการคิดแบบมุมมองที่แตกต่างกับกระแส มันทำให้ผมมีมุมมองที่สร้างสรรค์ มีความคิดใหม่ๆ
ตลอดเวลา ที่สำคัญก็คือเราไม่จำเป็นต้องเห็นสอดคล้องกับคนอื่น โดยเฉพาะผู้ใหญ่ ในขณะที่

เดียวกันก็ทำให้ผมเปิดกว้างสำหรับความคิดเห็นของใครก็ได้ที่มีเหตุผลดีกว่าเรา แม้ว่าเขาอาจจะอายุน้อยกว่า ตำแหน่งต่ำกว่า เพราะว่าการคิดเชิงวิจารณ์ญาณ ทำให้ผมใจเปิดกว้างรับฟังความคิดที่มีเหตุผลที่ดีกว่าผมได้โดยไม่เสียหน้าหรือเสียความรู้สึกมากนัก

ที่เล่ามานี้เพราะว่าการที่จะทำให้คนไทยเราถกเถียงกันเป็นเรื่องยาก เพราะว่ามันมีรากฐานมาจากวัฒนธรรมและความเชื่อ

ผมหวังว่ามาถึงตรงนี้ พวกเรคงอยากจะถกเถียงกัน

แต่ว่าก่อนที่จะเรเรียนรู้วิธีการถกเถียงกันให้ถกเถียงกัน ผมขอเสนอแนะสิ่งที่พวกเราควรทำก่อนการลงมือถกเถียงกันก่อน

สิ่งที่ควรทำก่อนถาม

หากเราเป็นผู้นำ และต้องการใช้การตั้งคำถามเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร และภาวะผู้นำ มีสิ่งที่เราต้องคำนึงถึงก่อนคือ

วัฒนธรรมไทยไม่ใช่วัฒนธรรมที่ส่งเสริมเรื่องการถาม ตามที่เอ่ยมาแล้วในช่วงบทนำของทักษะการถาม ที่ผ่านมา

นอกจากนี้ การคิดแตกต่างกันนั้น อาจจะถูกมองว่าเป็นคนก้าวร้าว เป็นคนที่ชอบความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่คนไทยยังไม่คุ้นเคย

ดังนั้น คำถามสำคัญก็คือ “เราจะทำอย่างไรก่อนที่จะถาม” เป็นเรื่องที่ท่านต้องจัดการก่อน

เทคนิคต่อไปนี้ อาจจะช่วยท่านได้

1. ต้องเริ่มที่ความเชื่อของผู้นำก่อนว่าเราถามเพราะว่าเราเชื่อว่าเราคิดได้ หากท่านยังไม่มี ความเชื่อมั่น ในการตั้งคำถามหรือยังไม่เห็นประโยชน์ที่แท้จริงของการถาม กรุณากลับไปอ่านบทนำเรื่องการถาม ก่อน ลองคิดตาม และถามตัวเองว่า “ท่านพร้อมหรือยัง”
2. ต้องทำให้บรรยากาศไม่เหมือนการสอบสวน เราถามเพื่อให้คนคิด การที่เขาจะตอบเรานั้น เขา จะต้องสบายใจ หรือมั่นใจก่อนว่า หากเป็นการถามสำหรับคนที่อาจจะยังไม่มั่นใจในตนเอง พยายามใช้คำพูดว่า “ช่วยกรุณาขยายความหน่อยครับ ที่บอกว่า...” จะดีกว่าการตั้งคำถามตรงๆ โดยถามว่า “คุณหมายความว่าอย่างไรที่บอกว่า...” เพราะฟังดูมีมารยาท ให้เกียรติ ที่สำคัญไม่ได้ เป็นการถามแบบสอบสวน หรือรุกรานมากเกินไป
3. อย่าทำให้ผู้ตอบเสียหน้าด้วยการทำร้ายคำตอบของเขาด้วยคำพูดเช่น “คิดได้อย่างไร” “คิดได้แค่นี้เองหรือ”
4. เมื่อเขาตอบอะไรออกมา เราควรใช้คำพูดเชิงบวกเพื่อให้เขามีกำลังใจ “น่าสนใจครับ” “ดีครับ” “ดีมากครับ” หรือ “เรามาช่วยกันระดมความคิด ไม่มีใครผิดใครถูก” “เรามาช่วยกันคิดต่างๆ”

เมื่อเราสร้างบรรยากาศได้ดีแล้ว เราจะมาดูกันว่าในแต่ละสถานการณ์นั้นจะตั้งคำถามอย่างไร โดยผมพยายามรวบรวมเมนูคำถามจากหนังสือหลายเล่มเพื่อประหยัดเวลาสำหรับนักถามมือใหม่กัน

ตัวอย่างการถามตามสถานการณ์

ในบ้านเรา หนังสือเกี่ยวกับการตั้งคำถามสำหรับผู้นำที่เขียนโดยคนไทยนั้นยังหาไม่เจอ เล่มนี้อาจจะเป็นเพียงเล่มเดียวในขณะนี้

เพื่อช่วยให้ท่านผู้นำมีทางลัด ผมจึงรวบรวมคำถามที่คิดว่าใช้ในการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ มาให้ท่านผู้อ่าน โดยแบ่งเป็นชุดคำถาม ตามหัวข้อดังนี้

- คำถามจากหนังสือ สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่
- คำถามเพื่อให้คนเก่งทำงานกับเราให้นานที่สุด
- คำถามจากหนังสือ สุดยอดปีเตอร์ ดรักเกอร์
- คำถามจากหนังสือ เปลี่ยนคำถามเปลี่ยนชีวิต
- คำถามจากหนังสือ ภาวะผู้นำด้วยการถาม
- คำถามสำหรับการโค้ช
- คำถามอื่นๆ

เราลองมาดูในรายละเอียดของชุดคำถามแต่ละประเภทกันครับ

คำถามจากหนังสือ สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

ในหนังสือ สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ เขียนโดย ไมเคิล วัตกินส์ เป็นหนังสือที่ต้องอ่านหากคุณเป็นผู้จัดการที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งใหม่ ผู้บริหารที่มีลูกน้องซึ่งเป็นผู้จัดการใหม่ หรือโค้ชผู้บริหารที่กำลังช่วยผู้นำใหม่ที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้ง

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือฮาวทู ที่มีรายละเอียดของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผล ง่ายและชัดเจน

หนังสือเริ่มโดยบอกว่า เวลาที่มีการแต่งตั้งผู้จัดการคนใหม่ขึ้นมาหนึ่งคนนั้น มีผลกระทบต่อคนในองค์กร โดยเฉลี่ยกว่า 12.4 คน ที่จริงแล้ว ผลกระทบยังแผ่ขยายไปแบบลูกโซ่ โดยมีผลไปถึง คนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ที่อยู่ในเครือข่ายที่ต้องติดต่อประสานงานกับผู้จัดการและคนอื่นๆเหล่านั้น

มีสถิติว่ากว่า 40-50% ของผู้บริหารระดับสูงที่ถูกดึงตัวมาจากภายนอกองค์กร ล้มเหลวในงาน มีการประเมินผลเสียหายเป็นตัวเลขกว่า 2.7 ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา

ทำไมคนเก่งเหล่านั้นจึงพลาด สาเหตุมีสี่ประการคือ a.) คนนอกไม่คุ้นเคยกับโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนไม่รู้ว่ เครือข่ายพวกพ้องอย่างไม่เป็นทางการนั้นเป็นใครบ้าง ตลอดจนการสื่อสารในองค์กร เขาทักันอย่างไร b.) เขาไม่รู้ว่าวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้นทำให้เขาขาดความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น c.) เขายังไม่ได้รับการยอมรับในฝีมือ เพราะว่าเป็นคนนอก d.) วัฒนธรรมการโปรโมทจากภายในที่มีมานาน อาจจะทำให้เกิดการต่อต้านผู้บริหารใหม่จากภายนอก

ที่น่าแปลกใจก็คือ องค์กรส่วนน้อยให้ความสำคัญกับการเตรียมตัวผู้บริหารใหม่ ในการอบรมที่ไม่เคลจจัดขึ้นกับผู้บริหารจำนวนสามสิบคน โดยรวมแล้วผู้บริหารเหล่านี้ผ่านการเปลี่ยนตำแหน่งมากกว่า 150 ครั้ง แต่พวกเขาไม่เคยได้รับการอบรมเพื่อการเตรียมตัวในลักษณะเช่นนี้มาก่อนเลย

ในทางตรงกันข้าม ที่สัอี เรามีกระบวนการที่มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบสำหรับคนที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ในกระบวนการนี้ จะเริ่มต้นด้วยการที่มีการมอบหมายโค้ชสำหรับช่วยผู้บริหารระดับสูงที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้ง โค้ชจะเข้ามาพูดคุยกับผู้บริหารตัวต่อตัวก่อน โดยจะปฐมนิเทศน์ให้เห็นว่าภาพรวมของขั้นตอนทั้งหมดจะเป็นอย่างไรต่อจากนั้น โค้ชจะไปพูดคุยกับ “ว่าที่ลูกน้อง” โดยสอบถามเขาว่า คุณอยากทราบอะไรเกี่ยวกับ ว่าที่หัวหน้าใหม่บ้าง คุณอยากให้เขาทราบอะไรเกี่ยวกับตัวคุณบ้าง คุณอยากให้เขาทราบอะไรเกี่ยวกับแง่มุมของธุรกิจบ้าง ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาให้กับผู้จัดการใหม่โดยไม่มีการแต่งเติมสีล้น ในขั้นตอนสุดท้าย โค้ชจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดทำเวิร์คชอปร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องใหม่

หนังสือเริ่มต้นด้วยข้อคิดพื้นฐานห้าประการในเรื่องนี้ก็คือ ข้อที่หนึ่ง สาเหตุที่ผู้จัดการใหม่ล้มเหลวมาจากการจัดสมดุลย์ที่ไม่เหมาะสมระหว่าง สถานการณ์ กับปัญหาและโอกาส การล้มเหลวในการจัดการความเก่งและจุดอ่อนของตัวเอง ประการที่สอง มีกระบวนการที่เป็นระบบสามารถจะช่วยลดโอกาสล้มเหลวของผู้จัดการใหม่ได้ ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้การเรียนรู้ได้เร็วขึ้นมาก ประการที่สาม หัวใจสำคัญในการเริ่มงานใหม่ คือการสร้างที่น่าเชื่อถือในระยะเริ่มต้นให้ดี แทนที่จะตกเข้าสู่วังวนของวงจรแห่ง

ความล้มเหลว ประการที่สี่ ช่วงจังหวะของการเริ่มต้น เป็นช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร และควรได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ประการที่ห้า การที่ประยุกต์ใช้แนวทางที่ได้รับการพัฒนามาแล้วในการช่วยผู้จัดการใหม่ จะช่วยลดความสูญเสีย และสร้างความคุ้มค่าต่อองค์กร

จากนั้นหนังสือจึงแนะนำสิบขั้นตอนโดยมีแนวทางอย่างละเอียดเพื่อช่วยให้ผู้จัดการใหม่ประสบความสำเร็จ โดยทั้งสิบขั้นตอน คือ เล่นบทใหม่โดยไม่ยึดติดบทบาทเก่า เรียนรู้ให้เร็วขึ้น ใช้กลยุทธ์ให้เหมาะกับสถานการณ์ มีผลงานที่จับต้องได้ออกมาแต่เนิ่นๆ ต่อบรรลุความสำเร็จ (ไม่ใช่ช่วยยอมรับเป้าหมายทุกเรื่องที่อาจจะไม่เหมาะสมกับสภาพความจริง) จัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรที่เหมาะสม สร้างทีมงาน สร้างแนวร่วมและพันธมิตร จัดสมดุลย์ให้ดี และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

ในบทที่ 1 – เล่นบทใหม่โดยไม่ยึดติดบทบาทเก่า หมายถึงการเตรียมตัวและเตรียมใจของเราเพื่อเข้าสู่บทบาทใหม่ ตัวอย่างที่ดีก็คือ ในปี 2540 หัวหน้าคณะผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ในบริษัทจำหน่ายเครื่องดื่มขนาดใหญ่ของโลก ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเป็น ซีอีโอ แทนคนเดิม หลังจากนั้นไม่ถึงสองปี เขาก็ถูกแรงกดดันจากคณะกรรมการบริษัท ทำให้เขาต้องลาออกในที่สุด หลังจากที่ทำการบริหารผิดพลาดมาหลายครั้ง ปัญหาใหญ่ของเขาก็คือ เขาไม่ได้รับคนใหม่ขึ้นมาแทนเขา ในขณะเดียวกัน เขาก็ทำหน้าที่เป็นซูเปอร์หัวหน้าคณะผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ โดยยังสนุกกับการบริหารงานรายละเอียดของบทบาทเดิมของเขา แทนที่จะไปทำหน้าที่ซีอีโอ ที่คอยวางกลยุทธ์ให้องค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพแบบที่ซีอีโอมืออาชีพควรจะทำกัน

ในบทที่ 3 คือการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ตรงกับสถานการณ์ ในองค์กรใดๆก็ตาม โดยปกติองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะ สำหรับในช่วงเวลานั้นๆ โดยสามารถจำแนกได้เป็นสี่ประเภทคือ ช่วงก่อตั้ง ช่วงฟื้นฟูกิจการ ช่วงปรับเปลี่ยนองค์กร ช่วงคงความสำเร็จ ในแต่ละสถานการณ์ มีปัญหา และโอกาสที่แตกต่างกัน โดยหนังสือได้เขียนไว้โดยละเอียด

ตัวอย่างเช่น ในช่วงปรับเปลี่ยนองค์กร คุณต้องสร้างธุรกิจ แต่ในช่วงคงความสำเร็จ คุณต้องสร้างความท้าทายให้กับองค์กร

ในช่วงเริ่มต้น และช่วงฟื้นฟู ความสำคัญอยู่ที่การลงมือทำงาน คุณต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญหลายๆ เรื่องในเวลาอันจำกัด โดยที่คุณอาจจะมีข้อมูลไม่เพียงพอ ถ้าใช้เวลามากเกินไปในการเรียนรู้งาน ความเร่งด่วนของงานอาจจะทับถมคุณจนคุณจะต้องตกเข้าสู่กับดักของดินพอกหางหมู คุณอาจจะต้องยิ่งก่อนเล็ง แล้วค่อยๆ ปรับปรุงเอา แทนที่จะมัวแต่เล็งจนอาจจะไม่มีโอกาสยิง

ในช่วงปรับเปลี่ยนองค์กรและช่วงคงความสำเร็จ การให้ความสนใจในการเรียนรู้อาจจะแตกต่างออกไป เพราะว่าคุณกำลังทำงานกับคนที่ประสบความสำเร็จ หรืออาจจะเข้าใจว่าเขาประสบความสำเร็จ เขาอาจจะยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรืออาจจะไม่เห็นด้วยกับทิศทางใหม่จากคุณ การที่ทำอะไรแบบรีบเร่ง อาจจะสร้างความเสียหายได้ ขาดก็คือ คุณยังพอมีเวลาได้เรียนรู้ คุณอาจจะค่อยๆ เล็งก่อนจะลั่นไกได้

เรามาดูชุดคำถามบางส่วนของหนังสือเล่มนี้กันครับ

บทที่ 1 – เปลี่ยนหมวก เปลี่ยนมุมมอง

1. อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน
2. คุณสามารถที่จะประสบความสำเร็จในตำแหน่งใหม่ด้วยการพึ่งพาเฉพาะจุดแข็งของคุณได้หรือไม่ หากไม่ อะไรคือทักษะที่คุณจะต้องพัฒนาต่อไป
3. อะไรคือสิ่งที่ล่อแหลมต่อความสำเร็จของคุณ ทว่าคุณยังไม่ใส่ใจในสิ่งนั้น ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และคุณจะทำอย่างไรที่จะเอาชนะจุดบอดเหล่านั้น
4. คุณจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อที่จะทำให้คุณเปิดใจเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่นี้ คุณจะขอคำปรึกษาแนะนำจากใครได้บ้าง และคุณจะทำอะไรได้บ้างเพื่อช่วยให้คุณยอมเปิดใจมากขึ้น

บทที่ 2 – เรื่องการเรียนรู้ของคุณ

เวลาที่คุณเริ่มวิเคราะห์องค์กรใหม่ เริ่มต้นโดยพบปะกับลูกน้องของคุณตัวต่อตัวเพื่อถามคำถามห้าข้อต่อไปนี้

1. คุณคิดว่าความท้าทายในปัจจุบัน (หรือในอนาคต) ที่มีความสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตอันใกล้คืออะไร
2. เพราะอะไรองค์กรจึงกำลังเผชิญกับความท้าทายนี้ (หรือจะเผชิญในอนาคต)
3. อะไรคือโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดเป็นจริง
4. จะต้องทำอะไร อย่างไรบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพจากโอกาสเหล่านี้ได้
5. คุณจะมุ่งความสนใจไปที่จุดใดก่อนถ้าคุณเป็นฉัน

บทที่ 3 - เลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

1. สถานการณ์ทางธุรกิจแบบไหนที่คุณกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้
2. คุณมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับผลกระทบจากความท้าทายและโอกาสแบบไหน และคุณจะมีวิธีที่จะช่วยกระตุ้นการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ของคุณได้อย่างไร
3. อะไรคือสิ่งที่มีผลต่อการเรียนรู้ของคุณ คุณจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจในเชิงเทคนิคด้วยหรือไม่ หรือการเข้าใจถึงวัฒนธรรมและการเมืองขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่า
4. คุณมีทักษะและจุดแข็งอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อสถานการณ์ใหม่ของคุณ และอะไรที่จะสร้างปัญหาให้กับคุณ
5. อะไรคือสิ่งที่อยู่ในความเชื่อของคนทั่วไป คุณจะต้องนำหลักจิตวิทยาอะไรมาเปลี่ยนความเชื่อของพวกเขา และคุณจะนำมาใช้อย่างไรบ้าง
6. คุณควรเน้นที่การเป็นฝ่ายรุกหรือฝ่ายรับ

บทที่ 4 – เรื่องสร้างผลงานแต่เนิ่นๆ

เมื่อคุณเริ่มเข้ามาทำงาน ทุกคนในองค์กรย่อมจับตามองความสามารถของคุณ ดังนั้นความน่าเชื่อถือของคุณจะขึ้นอยู่กับคำตอบที่คนอื่นเขาได้รับจากคำตอบคาใจเกี่ยวกับตัวคุณดังต่อไปนี้

1. คุณมีความรู้ความเข้าใจและมุ่งมั่นพอที่จะตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆได้หรือไม่
2. คุณมีสิ่งที่คุณจะชื่นชม และอยากเลียนแบบบ้างหรือไม่
3. คุณเป็นผู้ที่เปี่ยมไปด้วยพลังแห่งการทำงานหรือไม่
4. คุณคาดหวังผลงานที่ดีจากตัวคุณเองและผู้อื่นหรือไม่

คำถามอื่นๆเพื่อเร่งสร้างผลงานแต่เนิ่นๆ

1. จากสถานการณ์ของคุณ คุณมีความเห็นว่าคลื่นความเปลี่ยนแปลงแต่ละลูกควรจะใช้เวลาและมีขอบเขตแค่ไหน
2. จากความรู้ที่คุณมีอยู่ในขณะนี้ สิ่งที่คุณจัดลำดับความสำคัญไว้มากที่สุดคืออะไรบ้าง และในระยะทดลองงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่นี้ คุณจะมียุทธวิธีการทำงานอย่างไรจึงจะทำให้งานเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ
3. เมื่อสิ้นสุดวาระการทำงานในตำแหน่งใหม่ของคุณ คุณอยากจะได้เห็นคนในองค์กรมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง
4. อธิบายถึงพฤติกรรมที่คุณต้องการและไม่ต้องการในองค์กร
คุณจะเริ่มทำอะไรบ้างเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กรในช่วงระยะทดลองงานของคุณ
5. คุณจะสร้างมิตรภาพในองค์กรใหม่อย่างไร ใครคือผู้ที่คอยประเมินพัฒนาการของคุณ และคุณจะมีวิธีสื่อสารกับพวกเขาอย่างไร
6. คุณจะมีรูปแบบของปฏิสัมพันธ์กับพวกเขาอย่างไรจึงจะดีที่สุด
7. สำหรับการสร้างชัยชนะแต่เนิ่นๆ อะไรคือจุดสนใจที่เป็นไปได้มากที่สุด ขอให้คิดถึงวิธีการที่จะสร้างชัยชนะแต่เนิ่นๆ จากจุดนี้โดยที่คุณสามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างเพื่อให้คนอื่นในองค์กรปฏิบัติตาม
8. จากสิ่งที่คุณต้องการจะเปลี่ยนแปลง คุณจะต้องใช้วิธีค่อยๆเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง

คำถามเพื่อให้คนเก่งทำงานกับเราให้นานที่สุด

ในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะมีโอกาสกระทบกระทั่งกันได้ แม้ว่าแต่ละคนจะไม่ตั้งใจก็ตาม

เนื่องจากเราแต่ละคนมีความแตกต่างกันมาก ไม่มีทางที่ผู้บริหารคนใดจะเข้าใจธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้อย่างถ่องแท้

คำถามชุดนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้มีโอกาสบอกกับผู้บริหารของตนทราบว่า ผู้บริหารจะทำให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงานได้อย่างไร

ขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ใช้เวลาตอบข้อมูลเหล่านี้ลงในเอกสารก่อน หลังจากนั้นนัดเวลาเพื่อคุยกับผู้บริหารตัวต่อตัวโดยตรงในภายหลัง

1. ในการมอบหมายงานกรณีที่ไม่ปกติควรสื่อสารอย่างไร
2. เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดควรจะสื่อสารอย่างไร
3. การจูงใจที่ตรงกับฉันเป็นพิเศษคืออะไร
4. เมื่อผิดพลาดโดยที่ฉันไม่ทราบหัวหน้าควรจะสื่อสารอย่างไร
5. งานที่มีความกดดันคืออะไรบ้าง ระบุให้เฉพาะเจาะจง
6. งานที่ไม่กดดันคืออะไรบ้าง
7. หัวหน้าควรมอบหมายงานที่ไม่กดดันในข้อที่ 6. อย่างไร
8. วิธีสอนงานใหม่ให้กับท่านควรทำแบบไหนที่เหมาะสมกับความกดดันในการเรียนรู้ท่านมากที่สุด
9. วิธีการติดตามงานแบบไหนที่ท่านสบายใจด้วยมากที่สุด
10. มีสิ่งใดอีก ที่ท่านคิดว่าผู้บริหารควรทราบเกี่ยวกับท่าน เพื่อจะได้สื่อสารกับท่านให้งานออกมาได้ ประสิทธิภาพสูงสุด

คำถามจากหนังสือสุดยอดปีเตอร์ ดรักเกอร์

หนังสือสุดยอดปีเตอร์ ดรักเกอร์ โดยอลิซาเบธ เอเดอร์ไฮม์ เป็นหนังสือที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ สุดยอดครูนักบริหาร มอบหมายให้อลิซาเบธเขียน ก่อนที่เขาจะเสียชีวิตสิบหกเดือน เขาให้เธอเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับพัฒนาการจัดการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นมาในช่วงชีวิตเขา และแนวโน้มในอนาคต

ผู้เขียนได้ค้นคว้าและสังเคราะห์งานเขียนของเขา สัมภาษณ์ลูกศิษย์และลูกค้าที่นำเอาแนวคิดของเขาไปใช้งาน และสัมภาษณ์กับตัวเขาโดยตรง

เป็นหนังสือที่ยอดเยี่ยมมาเล่มหนึ่ง และมีแปลเป็นภาษาไทยโดยคุณศรชัย จาติกวณิช ซึ่งท่านเคยเป็นครูของผมที่ โครงการเอ็มไอเอ็มมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เมื่อหลายปีก่อน

ในหนังสือเล่มนี้ มีคำถามที่ยอดเยี่ยมมากมาย ผมขอยกบางส่วนมาเพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปใช้งานได้เลยทันที

คำถามชุดที่หนึ่ง

จากบทที่ 5 เรื่องคนและความรู้

ผู้เขียนได้ยกบทสัมภาษณ์ของพอล โอนีล ศิษย์เก่าดรักเกอร์ พอลกล่าวว่า “เครื่องทดสอบศักยภาพความยิ่งใหญ่ของบริษัทคือ การที่คนทุกคนที่อยู่ในองค์กรสามารถตอบว่าใช่กับคำถามสามข้อนี้ ในทุกๆวันโดยไม่ลังเลใจหรือมีข้อแม้

1. คุณทำงานในทุกๆวันด้วยการได้รับเกียรติและความยกย่องจากคนทุกคนที่คุณได้พบด้วยหรือเปล่า
2. คุณได้รับทุกๆสิ่งที่คุณจำเป็นต้องมี-การศึกษาและการฝึกอบรม และการให้กำลังใจ และการสนับสนุน-เพื่อที่คุณจะสามารถสร้างผลงานได้หรือเปล่า
3. แล้วคนอื่นๆสังเกตเห็นสิ่งที่คุณได้ทำลงไปหรือเปล่า

คำถามชุดที่สอง

มีหัวข้อเรื่อง การสำรวจคนและความรู้: คำถามหัวข้อของดรักเกอร์ ผู้เขียนบอกว่า คนคือความรู้ สิ่งที่ทำให้องค์กรต่างๆ แตกต่างกันไปก็คือ การที่องค์กรจะสามารถทำให้คนธรรมดาทำงานที่ไม่ธรรมดาได้หรือไม่ และนั่นขึ้นอยู่กับคนที่คนคนนั้นได้ทำงานในตำแหน่งที่เขาสามารถจะนำจุดแข็งของเขามาใช้ได้หรือไม่ ด้วยมุมมองที่มีอยู่นั้น มันจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องถามคำถามหัวข้อของดรักเกอร์ แล้วก็ตามซ้ำอีก

1. ใครคือคนที่เหมาะสมกับองค์กรของคุณ
2. คุณได้จัดให้คนของคุณได้รับโอกาสในการสร้างประสิทธิผลสูงสุด และได้มีโอกาสร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรหรือไม่
3. โครงสร้างและกระบวนการที่มีอยู่นั้น คำนึงถึงคนและการลงทุนในคนบ้างหรือไม่
4. การดำเนินธุรกิจของคุณ ประกอบไปด้วยความรู้และการเข้าถึงความรู้หรือไม่
5. กลยุทธ์การลงทุนในคนและความรู้ของคุณคืออะไร

คำถามชุดที่สาม

เกี่ยวกับโอกาสสร้างผลงานและการมีส่วนร่วมของคนงานฐานความรู้อีกชุดหนึ่งคือ

1. คุณได้กำหนดพันธกิจและทิศทางที่ชัดเจนที่จะทำให้เกิดการยอมรับทุ่มเทให้กับงาน และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้หรือไม่
2. พนักงานได้รับโอกาสในการปกครองตัวเอง และได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่หรือไม่
3. คุณได้ใช้พนักงานในจุดแข็งที่เขาสามารถจัดการกับเรื่องที่เป็นปัญหาของเขาหรือไม่

คำถามชุดที่สี่

เกี่ยวกับโครงสร้างและกระบวนการที่คำนึงถึงคนและการลงทุน

1. คุณได้ทำการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาสอย่างเป็นระบบในงานทุกงานหรือไม่
2. โครงสร้างและกระบวนการที่มีอยู่นั้นได้รับประโยชน์จากผลงานและผลผลิตของคนงานที่มีความรู้อย่างเต็มที่หรือไม่
3. คุณได้พัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบในการทำงานทุกงานที่คุณมอบหมายให้ตรงกับจุดแข็งของเขา และได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่เขาที่จะช่วยให้เขาเติบโตหรือไม่

คำถามชุดที่ห้า

เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่ประกอบไปด้วยความรู้และการเข้าถึงความรู้

1. คุณใส่ความรู้ไว้ในการติดต่อและสานสัมพันธ์กับลูกค้าของคุณหรือไม่

2. คุณใส่ความรู้ไว้ในกระบวนการนวัตกรรมของคุณหรือเปล่า
3. คุณใส่ความรู้ไว้ในความร่วมมือของคุณกับผู้อื่นหรือเปล่า
4. คุณใส่ความรู้ไว้ในการจัดการพนักงานและการจัดการความรู้ของคุณหรือเปล่า

คำถามในชุดที่หก

เกี่ยวกับการลงทุนในคนและความรู้ของคน

1. เมื่อพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจของคุณโดยรวม กับสินค้าและบริการทั้งหมดที่คุณมี คุณอยากจะลงทุนเพื่อเพิ่มความสามารถหลักในด้านไหน
2. ความรู้มีบทบาทอะไรกับคุณค่าที่คุณนำเสนอต่อลูกค้าและในความสามารถหลักของคุณ
3. คุณได้ลงทุนในเรื่องการดึงคนเข้ามาร่วมงานในการพัฒนาพนักงานและในเรื่องฐานความรู้ขนาดไหนและอย่างไร

คำถามจากหนังสือเปลี่ยนคำถามเปลี่ยนชีวิต

ในหนังสือ เปลี่ยนคำถามเปลี่ยนชีวิต โดยมาริลิน อัดัมส์ เป็นหนังสือที่สอนให้เราตั้งคำถามที่ถูกต้องกับตนเองและผู้อื่น

แนวคิดของหนังสือเล่มนี้คือ การกระทำมีผลมาจากคำถาม และคำถามมาจากกรอบความคิดสองแบบ คือ คำถามที่มาจากกรอบความคิด “การเรียนรู้” และคำถามที่มาจากกรอบความคิด “ด่วนตัดสินใจ”

คำถามเพื่อการเรียนรู้เป็นคำถามที่ช่วยให้เรามองไปข้างหน้า เป็นคำถามในเชิงสร้างสรรค์ ในขณะที่คำถามประเภทด่วนตัดสินใจเป็นคำถามในเชิงที่ไม่สร้างสรรค์เป็นคำถามในเชิงลบ ตำนี ติเตียน เป็นคำถามที่ไม่ได้ก่อประโยชน์มากนัก

ตัวอย่างเช่น หากเราเจอวิกฤตน้ำท่วมบ้านอย่างหนัก คำถามเพื่อการเรียนรู้จะถามว่า “เราจะทำอย่างไรไม่ให้เกิดความสูญเสียแบบนี้อีกในอนาคต” ในขณะที่หากคำถามในเชิงด่วนตัดสินใจจะถามว่า “เพราะอะไรเราจึงโชคร้ายเช่นนี้” เราจะเห็นได้ว่าคำถามทั้งสองข้อ จะส่งผลต่อการกระทำที่แตกต่างกัน

ในหนังสือเล่มนี้มีตัวอย่างคำถามที่ดีๆมากมายเช่น

คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์เชิงบวกของเรา

ให้นึกถึงประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในทางบวกในชีวิตเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้นมา โดยอาจจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ได้ แล้วถามตัวเองว่า ในตอนนั้น เราได้ตั้งคำถามกับตัวเราเองว่าอย่างไรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีกับชีวิตของเรา

ตัวอย่างเช่น เมื่อปี 2544 ตอนที่ผมยังทำงานเป็นลูกจ้างมืออาชีพอยู่ ก่อนหน้านั้นผมเคยสนใจอยากโดดออกมาทำธุรกิจโค้ชซึ่งส่วนตัวของตนเองมาระยะหนึ่ง แต่วาก็กลัวๆกลัวๆว่าหากออกมาทำเองแล้วจะมีรายได้เท่ากับเดิมไหม และกังวลใจเรื่องอื่นๆร้อยแปด

จนกระทั่งวันหนึ่ง เมื่อตัดสินใจเด็ดขาดแล้วว่าลาออกมาทำเอง ผมก็ตั้งคำถามกับตนเองว่า “ถ้าหากไม่มีคนจ่ายเงินเราเลย เราทำในสิ่งที่เรารักคือสอนและโค้ช เราจะอยู่ได้นานขนาดไหน” คำตอบก็คือหากทำฟรีโดยไม่มีคนให้เงินเลยเราก็น่าจะอยู่ได้ระยะหนึ่ง เมื่อคิดได้อย่างนั้นก็ตัดสินใจลาออกมาเลย และในปีแรกรายได้ก็ไม่เลวน้อยกว่ารายได้ประจำเดิมที่เคยได้ราว 20% แต่ไม่รู้สึกละอะไรเพราะว่าไม่คิดว่าจะมีรายได้เลยในปีแรก ดังนั้นเท่ากับว่าปีแรกมีรายได้เกินความคาดหวังมาเยอะทีเดียว

คำถามท้าทายสมมติฐาน

ให้นึกถึงสถานการณ์ที่เราารู้สึกว่าติดหล่ม หงุดหงิด หรือสถานการณ์ที่เราอยากเปลี่ยนแปลงมุมมองของเรา แล้วตั้งคำถามเหล่านี้เพื่อท้าทายสมมติฐานของตนเอง

1. ฉันมีสมมติฐานอะไรเกี่ยวกับตัวฉัน
2. ฉันมีสมมติฐานอะไรกับคนอื่น
3. มีสมมติฐานอะไรจากอดีตที่อาจจะไม่เป็นแบบเดิมอีกแล้วในปัจจุบันนี้
4. ฉันมีสมมติฐานอะไรเกี่ยวกับทรัพยากรที่มี
5. ฉันมีสมมติฐานอะไรเกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ หรือเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นไปได้

คำถามเปลี่ยน กรอบความคิด

จาก “ด่วนตัดสินใจ” ไปสู่ “การเรียนรู้”

1. ฉันกำลังมีมุมมองแบบด่วนตัดสินใจอยู่หรือไม่
2. ความรู้สึกนี้..... คือสิ่งที่ฉันต้องการรู้สึกใช่หรือไม่
3. การกระทำนี้..... คือสิ่งที่ฉันต้องการลงมือทำใช่หรือไม่
4. ฉันปรารถนาที่จะอยู่ที่ใด
5. ฉันจะไปยังจุดนั้นได้อย่างไร
6. วิธีนี้มันเวิร์คหรือไม่
7. ข้อเท็จจริงคืออะไร
8. ฉันสามารถที่จะเลือกคิดแบบใดได้บ้าง
9. ฉันมีสมมติฐานอะไรจากการคิดเช่นนั้น
10. ฉันกำลังหลีกเลี่ยง หรือหลบหลีก อะไร
11. ฉันจะคิดแบบมุ่งไปที่เป้าประสงค์อย่างลัดยี่ห้อได้อย่างไร
12. สิ่งที่ยังฝายคิด รู้สึก และปรารถนา คืออะไร
13. สิ่งที่ทำให้ประหลาดใจคืออะไร
14. นี่เป็นสถานที่ ที่ฉันอยากให้มันเป็นจุดสุดท้ายในชีวิตหรือไม่
15. ฉันจะมองหาความซับซ้อนอย่างไรได้จากเหตุการณ์นี้
16. ฉันมีทางเลือกอะไรบ้างในตอนนี

ชุดคำถามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

คำถามชุดนี้ใช้สำหรับการวางแผนร่วมกับทีมงานเพื่อความสำเร็จของแผนงาน

1. ฉันต้องการอะไร
2. ฉันมีทางเลือกอะไรบ้าง
3. ฉันกำลังสร้างสมมติฐานอะไรอยู่
4. ฉันรับผิดชอบในเรื่องอะไร
5. ฉันมีทางเลือกในการคิดเรื่องนี้ อย่างไรบ้าง
6. สิ่งที่ยังฝาย คิด รู้สึก หรือต้องการอะไรบ้าง
7. สิ่งที่ยังกำลังหลบหลีก หรือหลีกเลี่ยง อะไรบ้าง

8. ฉันจะเรียนรู้อะไร
 - ...จากบุคคลนี้ หรือเหตุการณ์นี้
 - ...จากความผิดพลาด หรือปัญหา
 - ...จากความสำเร็จ
9. มีขั้นตอนอะไรที่สมเหตุสมผลมากที่สุด
10. ฉันควรจะถามคำถามอะไร (กับตนเอง หรือกับคนอื่น)
11. ฉันจะพลิกวิกฤตเป็นโอกาสได้อย่างไร
12. มีอะไรที่มีความเป็นไปได้บ้าง

แนวคิดเรื่องคิวสตอร์มมิ่ง

คิวสตอร์มมิ่ง คือการระดมคำถาม คล้ายกับการระดมความคิด โดยมีหลักการคือ คำตอบที่ดีหรือทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมนั้นมาจากคำถามที่ดีมีคุณภาพ การระดมคำถามช่วยให้เราระบุคำถามออกมาให้มากที่สุดก่อน แล้วจึงมาคัดสรรว่าคำถามไหนที่เราต้องการหาคำตอบ ใช้ได้ในการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ทำให้เราได้คำถามที่มองข้ามหรือไม่เคยคิดถึงมาก่อน แล้วนำไปสู่คำตอบที่ทำให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์

สำหรับขั้นตอนการระดมคำถามคือ

- วิธีการคล้ายระดมความคิด
- แต่ละกลุ่มขึ้นหัวข้อที่ต้องการระดมคำถามขึ้นบนกระดาน
- แล้วช่วยกันคิดว่ามีคำถามอะไรบ้างในเรื่องนี้
- เป็นคำถามเปิด
- ช่วยกันตั้งคำถาม คิดต่อยอด
- ไม่วิจารณ์คำถามของเพื่อน
- ยิ่งมากยิ่งขึ้นในเวลาที่ดีตกลงกัน

หลังจากนั้น เลือกคำถามที่น่าสนใจ มาระดมหาคำตอบกัน วิธีนี้จะช่วยให้เราสามารถหาคำถามยอดเยี่ยมที่เราอาจจะนึกไม่ถึงออกมาได้

คำถามจากหนังสือ ภาวะผู้นำด้วยการถาม

หนังสือ ภาวะผู้นำด้วยการถาม เป็นหนังสือที่ผู้เขียนทำการศึกษาผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 22 ท่านทั่วโลก ว่าแต่ละท่านบริหารและใช้ภาวะผู้นำด้วยคำถามอย่างไร โดยตั้งคำถามกับผู้นำเหล่านั้นว่า

1. ท่านเริ่มใช้คำถามในการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำตั้งแต่เมื่อใด เพราะอะไร
2. ท่านมีวิธีการตั้งคำถามอย่างไร
3. คำถามที่มีประสิทธิภาพคือการถามว่าอะไร
4. ผลลัพธ์ที่ทรงประสิทธิภาพจากการใช้คำถาม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของท่านคืออะไร
5. การใช้คำถามในการบริหารจัดการ มันส่งผลอย่างไรกับภาวะผู้นำของท่าน

ผมขอยกตัวอย่างของชุดคำถามบางส่วนจากหนังสือเล่มนี้มาให้ท่านผู้อ่านครับ

คำถามประเมินตนเองเมื่อลูกน้องพลาด

ท่านผู้บัญชาการ ดี. ไมเคิล แอบริชอฟ ของกองทัพอากาศอเมริกัน ได้ให้แง่คิดไว้ว่า “เมื่อใดก็ตามที่ผมบัญชาการแล้วผลออกมาไม่เป็นไปตามที่ผมคาดหวัง ผมจะตั้งคำถามกับตนเองว่า

1. ผมได้กำหนดเป้าหมายของแผนงานไว้อย่างชัดเจนหรือไม่
2. ผมได้จัดหาทรัพยากร และให้เวลา ที่เหมาะสมกับแผนงานหรือไม่
3. ผมได้ฝึกฝนให้เขาเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่

จากประสบการณ์ของผม 8 ใน 10 ครั้ง เป็นเพราะผมพลาดเอง ที่ไม่สามารถตอบคำถามทั้งสามข้อได้ดีเพียงพอ”

คำถามสำหรับคนที่เข้ารับตำแหน่งใหม่

เมื่อเควิน ชารเรอร์ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นซีอีโอของบริษัท แอมเจน เขาได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 100 ท่านตัวต่อตัว ทั้งๆที่เขาเองนั้นเป็นประธานบริษัทนี้มาว่าแปดปีแล้วก็ตาม เขาถามผู้บริหารเหล่านี้เพื่อต้องการให้เกิดมุมมองใหม่ๆ โดยถามว่า

1. ท่านคิดว่าองค์กรเราควรรักษาอะไรไว้บ้าง
2. ท่านคิดว่าองค์กรเราควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าผมควรจะทำอะไร
4. ท่านกลัวว่าผมจะทำอะไร
5. มีอะไรอีกที่ท่านอยากจะถามผม

ชุดคำถามที่ผู้บริหารใช้บ่อยๆ

มาร์ค ฮาร์เปอร์ ประธานฝ่ายการตลาดค้าส่งของโคโนโคฟิลลิปส์บีโตรเลียม เปิดเผยถึงคำถามที่เขาใช้บ่อยๆเช่น

1. เรามีทางเลือกที่เป็นไปได้กี่ข้อ
2. เรื่องที่คุณเสนอมานี้ มีข้อดี และข้อเสียอย่างไรบ้าง
3. คุณช่วยขยายความเรื่องที่คุณกังวลใจให้มากกว่านี้หน่อย
4. เป้าหมายของคุณคืออะไร
5. คุณช่วยเล่าให้ฟังหน่อยว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในขณะนี้เป็นอย่างไ
6. มีวิธีไหนบ้างที่จะช่วยให้สถานการณ์มันดีขึ้น
7. คุณคิดว่าจะลงมือทำอะไร และเมื่อใด

คำถามเพื่อให้พนักงานมีความเป็นเจ้าของทางแก้ปัญหา

ซินดี สจ๊วตท์ ซีอีโอของแฟมิลี่ เฮลท์ แคชิล ออฟ เซ็นทรัลเพนซิลวาเนีย กล่าวว่า “เมื่อต้องเจอปัญหาในงานที่ยากๆ ยิ่งพนักงานมีความเป็นเจ้าของในทางแก้ปัญหามากเท่าใด โอกาสที่การแก้ไขปัญหาลุล่วงก็มีสูง” เธอเลือกใช้คำถามเหล่านี้

1. ทางแก้ไขปัญหของคุณ มีส่วนทำให้บรรลุเป้าหมาย และตอบสนองวัตถุประสงค์ได้เพียงใด
2. คุณกำลังพยายามที่จะบรรลุอะไร
3. สิ่งที่คุณคาดหวังจากคุณคืออะไร
4. สิ่งที่เราจะทำนี้ มันช่วยทำให้เรามีความคืบหน้าทางยุทธศาสตร์เพียงใด
5. คุณได้คำนึงถึงปัจจัยอะไรบ้าง หากลงมือแก้ไขด้วยวิธีนี้

คำถามสำหรับการโค้ช

งานประจำของผมคือการโค้ชผู้บริหารเป็นรายบุคคล ผมใช้แนวทางการตั้งคำถามในการโค้ชโดยประยุกต์ใช้แนวคิดจากหนังสือ ภาวะผู้นำด้วยความเจียม โดยเดวิด ร็อค

เดวิดทำงานโค้ชผู้บริหารรายบุคคล และเป็นกลุ่มมาหลายปี เขาสนใจการโค้ชด้วยคำถามมาตั้งแต่ต้น เขาบอกว่าผู้บริหาร และผู้นำ รวมทั้งโค้ชผู้บริหาร มีหน้าที่ช่วยคนที่เป็นคนทำงานด้วยความรู้ให้คิด เก่งขึ้น แล้วคนงานที่ใช้ความรู้ใช้ส่วนใดของร่างกายในการทำงานมากที่สุด

คำตอบก็คือ สมอง

เดวิดตั้งคำถามต่อว่าแล้วผู้บริหารเข้าใจเรื่องราวของสมองของมนุษย์เพียงใด

เขาจึงทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับสมองจำนวนมาก รวมทั้งทำการวิจัยด้วยการโค้ชคนภายใต้ เครื่องสแกนสมองด้วย เดวิดพบว่าไม่มีสมองสองชิ้นที่เหมือนกัน มันถักทอและสร้างขึ้นไม่เหมือนกัน เลย เวลาเราคิดแก้ไขปัญหาเราจะเชื่อมต่อเซลล์สมองจำนวนมากเหมือนหนึ่งเราสร้างแผนที่จำนวนมาก ขึ้นในโครงข่ายเซลล์สมองของเรา ชุดแผนที่ของผมก็มีเอกลักษณ์ของผม หากผมให้ชุดแผนที่ในการแก้ปัญหาของผมกับคุณ เสมือนมอบแผนที่เชิงใหม่ให้คุณไปขับรถในภูเก็ต

“เวลาเราคิดหาทางแก้ไขปัญหาให้คนอื่นเราต้องใช้พลังงานอย่างมากแต่ไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดี”

สมองของแต่ละคนเป็นเอกลักษณ์มาก ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะนำเอาแนวทางแก้ปัญหาของคนๆหนึ่ง ไปให้กับคนอื่นคนหนึ่ง เราควรจะให้แต่ละคน ค้นพบคำตอบของเขาด้วยตัวของเขาเอง เมื่อคนพบคำตอบได้ด้วยตนเอง ยังเป็นการช่วยเสริมความเชื่อมั่นให้กับเขามากขึ้นไปอีกด้วย

ที่สำคัญมันยังช่วยให้คนสนุกกับงาน และเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้มากยิ่งขึ้นไปอีก

ในปี 2548 เดวิดได้ทำการทดลองโค้ชในเครื่องสแกนสมองที่ มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก เขาพบว่าเมื่อเวลาที่คนคิดคำตอบออกมาได้ด้วยตนเองจากการถูกโค้ชด้วยคำถาม สมองของเขาจะส่งคลื่นแกมมาออกมา เหมือนอย่างทีอาร์คิมิตัส เกิดอาการยูเรก้า เมื่อเขาค้นพบคำตอบทางวิทยาศาสตร์ขณะนั่งอยู่ในอ่างอาบน้ำในห้องน้ำของตน

เดวิดเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า พรหมลิขิตของการโค้ช ซึ่งมีลำดับดังนี้

1. ตื่นรู้: หนูนึกว่าขมวด เพราะแผนที่หลายๆชุดมันขัดแย้งกัน
2. สะท้อน: งุนงง หน้าผากย่น ใช้ความคิด เจียบไป
3. จุดประกาย: สีน้หน้าท่าทางกระตือรือร้น เหมือนอย่างทีอาร์คิมิตัสเกิดอาการ “ยูเรก้า”

4. พร้อมจะทำ: ดวงตาที่มีความมั่นใจ แสดงความพร้อมที่จะลงมือทำ

ท่านจะได้เห็นตัวอย่างของพรหมสี่หน้าจากกรณีศึกษา “ตัวอย่างการโค้ชพรหมสี่หน้า”

จากเครื่องสแกนสมอง พบว่า ในช่วงสะท้อนความคิดตอนปลาย เชื่อมต่อกับช่วงจุดประกายตอนต้น นั้น สมองจะสร้างคลื่นอัลฟาออกมา ซึ่งทำให้จิตใจสงบ หรือจิตนิ่งกำลังตกผลึกนั่นเอง

นอกจากนี้ยังพบว่าในช่วงช่วงจุดประกายนั้น สมองจะสร้างคลื่นแกมมาออกมาพร้อมกับหลังเคมีสามตัว คือ อะดรีนาลิน โดพามีน เซโรโตนิน

อะดรีนาลิน ทำให้มีพลัง โดพามีน และเซโรโตนิน ทำให้เรารู้สึกดี มีความสุข เกิดอาการปิ๊ต หรือ ฟิงพอยใจ เวลาที่เราารู้สึกว่ามันโดน หรือถูกจุดประกายอย่างแรง อาการไฟท่วมนั่นเอง

ประโยชน์ของการโค้ชโดยคำถาม คือ สมองที่เป็นเอกลักษณ์ เสริมความมั่นใจให้บุคลากร คลื่นแกมมาทำให้พนักงานมีความสุข

การโค้ชด้วยคำถามนั้น คือการตั้งคำถามเพื่อให้พนักงานใช้ “ความคิด” วิธีการก็คือการตั้งคำถามเกี่ยวกับ “ความคิด” ซึ่งจะมีตัวอย่างให้ดูบางส่วนในลำดับถัดไป ในหัวข้อ g. ถามคำถามเกี่ยวกับความคิด

อย่างไรก็ตามหากจะใช้การโค้ชด้วยคำถาม ควรสื่อสารให้พนักงานเข้าใจก่อน

ดังนั้นคำแนะนำสำหรับผู้ที่จะเริ่มใช้การโค้ชด้วยคำถามมีดังนี้

- แจ้งให้ทราบก่อนว่าจะใช้วิธีการตั้งคำถามเมื่อเขามาปรึกษา
- บอกให้ทราบว่ประโยชน์คือช่วยให้เขาพัฒนาได้เร็วขึ้น
- แสดงความเห็นใจว่าอาจจะอึดอัดบ้างเล็กน้อยในช่วงแรก
- บอกให้เขาสบายใจว่าคำตอบผิดหรือถูกไม่ใช่เรื่องใหญ่
- เริ่มจากคำถามเกี่ยวกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลก่อน
- บางครั้งอาจเริ่มด้วยการถามแบบมีคำตอบให้เลือกตอบ
- ชมเชยเมื่อเขาตอบถูก
- หลังจากนั้นเริ่มถามเกี่ยวกับความเห็นและดุลยพินิจ

แนวทางการตั้งคำถามตามสถานการณ์ในการโค้ช

ก่อนให้คำปรึกษา

a. กรณีที่เราเห็นพนักงานมีท่าทีกังวลใจแต่เขายังไม่ได้เข้ามาปรึกษากับเรา

“ท่าทางคุณดูมีความกังวลใจ มีอะไรหรือครับ”
“มีอะไรที่กังวลใจหรือครับ”
“ขอโทษที่...หนักใจเรื่องอะไรครับ”

b. เมื่อพนักงานเริ่มเข้ามาหาเราเพื่อขอคำปรึกษา

“มีอะไรที่ผมช่วยคุณได้”
“คุณมีความกังวลใจอะไร”
“ความยุ่งยากที่คุณเจอคืออะไร”
“คุณกำลังลำบากใจเรื่องอะไรอยู่”

ระหว่างให้คำปรึกษา

c. เมื่อรู้คำตอบและต้องการใช้วิธีการบอก เราสามารถจะตั้งคำถามได้โดยถามว่า

“ผมอาจจะมีข้อมูลที่จะช่วยคุณได้ คุณอยากจะให้ผมบอกคุณว่าผมคิดอย่างไรดีไหม”
“คุณอยากได้คำตอบแบบไหนดี แบบสั้นๆ หรือขอให้เล่าที่มาที่ไปเพื่อจะฟังที่มาของแนวคิดด้วย”

d. เมื่อรู้คำตอบและไม่ต้องการใช้วิธีบอก

“ผมอาจจะมีข้อมูลที่จะช่วยคุณได้ แต่ผมอยากให้คุณฝึกคิด ผมจะตั้งคำถามให้คุณคิดได้ไหมครับ”

e. เมื่อไม่รู้คำตอบ

“เรื่องนี้ผมไม่สามารถช่วยคุณได้จริงๆ คุณคิดว่ามีใครบ้างที่มี ข้อมูล/ประสบการณ์/ วิจารณ์ญาณ ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องนี้”

“ในองค์กรเราอาจจะไม่มีใครรู้เรื่องนี้ดี คุณคิดว่ามีองค์กรไหน ที่อาจเจอปัญหา ลักษณะแบบนี้มาก่อนเราแล้วบ้างครับ”

f. เมื่อมีแนวโน้มว่าเขาจะลงรายละเอียดมากเกินไป

“ผมอยากจะทำหน้าที่ที่ปรึกษาที่ดีสำหรับคุณ คุณจะเล่าอย่างไร โดยที่ไม่จำเป็นต้องลงไปในรายละเอียดมากนัก”

g. ถามคำถามเกี่ยวกับความคิด

“คุณรู้แล้วว่าจะต้องทำอะไรต่อไปเพียงแต่ต้องการคำปรึกษา

“หรือว่าไม่รู้เลยว่าจะทำอะไรต่อดี”
 “คุณคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้มานานเพียงใดแล้วครับ”
 “คุณคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้บ่อยเพียงใดครับ”
 “เรื่องนี้ระดับความสำคัญคือ top 3, 5 หรือ 10”
 “คุณมีความชัดเจนในเรื่องนี้เพียงใด”
 “คุณคิดว่าความคิดของคุณยังมีช่องว่างตรงไหนบ้าง”
 “เรามหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานมันเดินไปข้างหน้า
 ลองช่วยๆ กันคิดดูว่ามีหนทางอะไรบ้าง”
 “ผมจะช่วยให้คุณคิดอย่างไรได้ดีที่สุด”
 “คุณต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อะไร”
 “คุณมีทางเลือกอะไรบ้าง”
 “จะเกิดอะไรขึ้นครับ ถ้าคุณไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้”
 “ที่จริงแล้วคุณต้องการอะไรจาก...”

H. ก่อนที่เราจะตั้งคำถามนั้น เราควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่กำลังจะถูกถามได้ตั้งตัวก่อน วิธีนี้เรียกว่าการขออนุญาต โดยการใช้คำถามเหล่านี้

“ผมสังเกตเห็นว่าคุณมีอะไรจะพูดเยอะในประเด็น...ช่วยขยายความเพิ่มในส่วนนั้น
 จะได้ไหมครับ”
 “ผมอยากคุยให้มันครอบคลุมมากกว่าที่เราคุยกันมา จะเป็นไรไหมครับ
 ถ้าหากผมจะถามเจาะลึกลงไปอีก”
 “คิดว่าอย่างไรครับถ้าเราจะใช้เวลาในการระดมความคิดในช่วงนี้กันซักหน่อย”
 “ผมอยากทราบว่าความคิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ จะได้ไหมครับ ถ้าเราจะลงลึกกัน
 ในเรื่องนี้”
 “ผมว่าเรากำลังมาถูกทางแล้ว จะเป็นไรไหมครับถ้าผมจะผลักดันมากขึ้นไปอีก
 แม้มันอาจจะ ทำให้คุณรู้สึกอึดอัดบ้าง”
 “จะเป็นไปได้ไหมครับหากผมจะขอท้าทายความคิดของคุณหน่อย”
 “สิ่งที่ผมจะถามอาจจะทำให้คุณรู้สึกอึดอัดมากขึ้น ขออนุญาตถามได้ไหมครับ”
 “ขออนุญาตถามคำถามที่อาจจะเป็นการท้าทายความคิดของคุณหน่อย ได้ไหมครับ”
 “ขออนุญาตแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างหน่อย ได้ไหมครับ”
 “ขออนุญาตขัดใจหน่อยได้ไหมครับ เพราะคำถามที่จะถามอาจสร้างความอึดอัดได้”

เรื่องการใช้คำถามในการโค้ชนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย ผมจึงขอยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้มาให้ท่านเห็นภาพชัดเจนขึ้น

ตัวอย่างการโค้ชพรหมสี่หน้า

ทอมเป็นผู้บริหารที่เล่นกอล์ฟ เจอรี่เพื่อนของทอม เป็นโค้ชผู้บริหารแต่เล่นกอล์ฟไม่เป็น ทอมขอให้เจอรี่โค้ชเขาให้เล่นกอล์ฟให้เก่งขึ้น

ทอม “โค้ชช่วยผมเรื่องกอล์ฟหน่อย”

เจอรี่ “ยินดีเลยเพื่อน แต่ผมเล่นกอล์ฟไม่เป็นนะ”

ทอม “ก็เหมือนคุณไปโค้ชซีอีโอนั่นแหละ คุณก็นำองค์กรไม่เก่งเท่าเขาไม่ใช่หรือ”

เจอรี่ “ก็ได้นะ แต่ผมจะช่วยให้คุณคิดด้วยคำถามนะ เหมือนซีอีโอ คุณรู้เรื่องกอล์ฟดีกว่าผมมากเลย”

เจอรี่ ถามต่อ “ทอม คุณกังวลใจอะไรละเรื่องเล่นกอล์ฟนะ”

ทอม “ผมเล่นมานานแล้ว ก็ดีดีในหมู่เพื่อนๆ แต่ผมว่าผมสามารถจะพัฒนาไปได้อีกนะ”

เจอรี่ “ดีดีแล้วแต่อยากตีให้เยี่ยมซี”

ทอม “ทำนองนั้นแหละโค้ช”

เจอรี่ “จากประสบการณ์ของคุณคนที่ดีดีอยู่แล้ว เวลาเขาอยากตีให้เก่งขึ้นไปอีก ปกติเขาทำอย่างไรกันละ”

ทอม “เขาจะหาว่าตรงไหนที่พัฒนาได้ออกมาแล้วโฟกัสไปเรื่องๆนั้นเลย”

เจอรี่ “เข้าทำนี่ แล้วของคุณคิดว่าเรื่องไหนที่อยากโฟกัสละ”

ทอม “ผมอยากตีหลุมทรายให้ดีขึ้น”

เจอรี่ “ทำไมละ”

ทอม เกิดการตระหนักรู้ หรือขั้นตอนแรกในพรหมสี่หน้าของการโค้ชที่เรียกว่า ตื่นรู้ คือ หนูนึกว่าขมวด เพราะแผนที่หลายๆชุดมันขัดแย้งกัน

ทอมบอกว่า “ไม่แน่ใจนะ เพียงแต่ว่าเพื่อนๆบอกว่าเราตีไม่ดี แต่ไม่ได้บอกชัดเจนว่าอย่างไรนะ”

เจอรี่ “ถ้าอย่างนั้นจะรู้ได้อย่างไรว่าจริงๆแล้วคุณจะต้องปรับปรุงอย่างไรกันแน่ละ”

ทอมเงยบ๊ไป เขาครุ่นคิด คือขั้นตอนที่สอง ด้วยการสะท้อนความคิดกับตนเอง หน้าผากย่นเล็กน้อย ใช้ความคิด เขาเงยบ๊ไป

และแล้วเขาก็ถึง “บางอ้อ” หรือขั้นตอนที่สามคือจุดประกาย สีน้ําท่าทางกระตือรือร้น เหมือนอย่างทีอาร์คิมิดีสเกิดอาการ “ยูเรก้า”

ทอมโพล่งออกมาด้วยความดีใจว่า “ผมว่าผมให้เพื่อนถ่ายวิดีโอตอนผมตีหลุมทรายจะดีกว่า”

เจอร์รี “ดินะ ได้คลิปปมาแล้ว ทำอย่างไรต่อละ”

ทอม “ไค้ช ผมว่า ต้องมานั่งวิเคราะห์ดูละว่าพลาดอะไร”

เจอร์รี “ทอม ปกติคนเก่งๆเมื่อเขาวิเคราะห์เห็นแล้วว่าพลาดอย่างไร เขามีทางเลือกในการแก้ไขกัน ด้วยวิธีไหนบ้างละ”

ทอมเงยบ๊ไป เขาครุ่นคิด ด้วยการสะท้อนความคิดกับตนเอง แต่คราวนี้เร็วขึ้น...

แล้วเขาก็ถึง “บางอ้อ” หรือขั้นตอนที่สามคือจุดประกาย อีกครั้ง...

ทอม “บางคนก็ลงมือแก้ไขด้วยตัวเอง บางคนก็ไปจ้างโปรมา”

เจอร์รี “วิธีไหนถูกจริตคุณมากที่สุดละ”

เขาครุ่นคิด ด้วยการสะท้อนความคิดกับตนเอง

แล้วเขาก็ถึง “บางอ้อ”

ทอม “ผมจ้างโปรจะดีกว่า ผมมันต้องเห็นนะ รับรองว่าก๊อปปี้ได้ ไม่พลาดเลย ถ้าเห็นสิ่งทีถูกต่องก่อนนะ”

เจอร์รี “เข้าท่านะ”

ทอม “ขอบใจมากไค้ช” ก็คือขั้นตอนที่สี่ ทีเขาพร้อมจะลงมือทำ ดวงตามีความมั่นใจ แสดงความพร้อมทีจะลงมือทำ

ผมขอสรุปแนวคิดเรื่อง พรหมสี่หน้าของการไค้ช อีกครั้ง ตามลำดับดังนี้

1. ตื่นรู้: หน้ำนัวควัฆมวด เพราะแผนที่หลายๆชุดมันขัดแย้งกัน

2. สะท้อน: งุนงง หน้าผากย่น ใช้ความคิด เจียบไป
3. จุดประกาย: สีหน้าท่าทางกระตือรือร้น เหมือนอย่างทีอาร์คิมิดีสเกิดอาการ “ยูเรก้า”
4. พร้อมจะทำ: ดวงตามีความมั่นใจ แสดงความพร้อมที่จะลงมือทำ

โค้ชซึ่งด้วยคำถามใช้เวลาน้อยกว่าที่คิด

“โค้ชเกรียงศักดิ์ครับ คุณคิดว่าการโค้ชโดยใช้คำถามนั้นเสียเวลาไหมครับ”

“คุณวิชัยกังวลใจเรื่องอะไรหรือครับ”

“เพราะการช่วยให้ผู้อื่นคิดเวลาที่เขาเข้ามาขอความช่วยเหลือนั้นใช้เวลาค่อนข้างมาก การให้คำตอบตรงๆน่าจะเร็วกว่า”

“แล้วถ้าการโค้ชโดยใช้คำถามใช้เวลาน้อยกว่าล่ะครับ”

“มีตัวอย่างไหมครับ”

“มีครับ โค้ชซึ่งเป็นซีอีโอท่านหนึ่งแชร์เรื่องราวของเขากับผมไม่นานมานี้ว่า เขามีเลขาชื่อคุณเล็ก เธอมาขอความเห็นในการเลือกโรงแรมเพื่อจัดงานปีใหม่สำหรับพนักงาน เขาจำได้ว่าเมื่อปีก่อนเธอก็เข้ามาหาเขาเพื่อถามคำถามเดียวกันนี้ หลังจากเขาทบทวนความจำ เขาก็เล่าให้ฟังถึงสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อปีก่อน

“พี่คะ เล็กอยากขอความเห็นเกี่ยวกับการเลือกโรงแรมสำหรับจัดปาร์ตี้ปีใหม่ของพนักงานค่ะ พี่มีความเห็นอย่างไรคะ”

“ใช้โรงแรมเดียวกับปีก่อนก็ได้”

“แต่พนักงานหลายคนบ่นเวลาใช้โรงแรมนี้”

“พวกเขาก็บ่นทุกโรงแรมนั่นแหละ ใช้ที่เดิมน่าจะดีแล้ว”

“เล็กไม่แน่ใจค่ะ แต่เล็กคิดว่าน่าจะเปลี่ยนโรงแรมดีกว่า”

“โอเค ถ้าอยากเปลี่ยนก็ใช้โรงแรม เอ แล้วกัน ราคาสมเหตุสมผล”

“แต่โรงแรม เอ บริการไม่ดีค่ะ”

“งั้นก็ใช้โรงแรม บี”

“โรงแรม บี เดินทางไม่สะดวกค่ะ”

“งั้น คุณอยากเสนอโรงแรมไหน” เขาถามด้วยน้ำเสียงหงุดหงิด

“โรงแรม ซี ค่ะ”

“งั้นก็ใช้โรงแรม ซี”

การสนทนาปีที่แล้วจบลงด้วยความคับข้องใจของทั้งสองฝ่าย

ปีนี้เขาจึงเปลี่ยนวิธีการคุยกับเล็ก นี่เป็นบทสนทนาของพวกเขาในปีนี้

“พี่คะ เล็กอยากขอความเห็นเกี่ยวกับการเลือกโรงแรมสำหรับจัดปาร์ตี้ปีใหม่ของพนักงานค่ะ พี่มีความเห็นอย่างไรคะ”

“คุณคิดว่ายังไงล่ะเล็ก”

“เล็กไม่แน่ใจว่าจะใช้โรงแรมเดิมหรือหาโรงแรมใหม่ดีค่ะ”

“คุณใช้เกณฑ์อะไรในการเลือกโรงแรม”

“บริการดี ไปมาสะดวก และราคาสัมเหตุสมผลค่ะ”

“แล้วมีโรงแรมไหนให้เลือกบ้าง”

“มีโรงแรม เอ็กซ์ วาย และ แซด ค่ะ”

“โรงแรมไหนเข้าเกณฑ์ของคุณมากที่สุด”

“แซด. ค่ะ ชอบคุณค่ะพี่” แล้วเล็กก็เดินออกไปด้วยความภาคภูมิใจ

คุณวิชัย ลังเกตมัยครั้นว่าซีอีโอใช้เวลาในการโค้ชเขาโดยการใช้คำถามน้อยกว่าการบอก นอกจากนี้ความภูมิใจในงานของเล็ก ยังมีมากกว่าอีกด้วย”

คุณวิชัยพยักหน้า แล้วถาม “โค้ช ผมควรใช้เกณฑ์อะไรเพื่อพิจารณาว่าควรโค้ชโดยการบอกหรือโค้ชโดยการถามครับ”

“คุณมีความเห็นอย่างไรล่ะครับ”

“ผมคงมีเกณฑ์ต่อไปนี้

- เวลา – เรามีเวลาหรือไม่
- เนื้อหา – โค้ชซึ่งมีความสามารถในการหาคำตอบให้แก่ตัวเองได้หรือไม่
- ความเชื่อใจ – โค้ชซึ่งเชื่อใจคุณมากพอที่จะแชร์ไอเดียต่างๆที่อาจฟังดูไม่เข้าท่าหรือไม่”

“ผมเห็นด้วย แต่สำหรับเรื่องเวลาผมอยากให้คุณพิจารณาอย่างระมัดระวัง เพราะคนส่วนมากคิดว่าพวกเขาไม่มีเวลาจึงด่วนให้คำตอบไป จากประสบการณ์ของผม คนเรามักเชื่อในสิ่งที่ตนเองคิดมากกว่า

สิ่งที่ผู้อื่นบอก การบอกอาจดูเหมือนเร็วในตอนแรก แต่มันอาจทำให้ช้าลงถ้าคำตอบที่ให้ไปนั้นไม่ดีและไม่
แม่นยำพอ เพราะปกติแล้วโค้ชที่เข้ามาขอความเห็นจากคุณมักเป็นคนที่รู้สถานการณ์มากกว่า
คุณ ทำให้เป็นไปได้ที่คุณจะให้คำแนะนำที่ไม่ดีที่สุดออกไปได้ จบท้ายคุณอาจต้องใช้เวลามากกว่าเดิม”

คำถามอื่นๆ

คำถามสำหรับทีมงานที่เพิ่งเริ่มจะทำงานร่วมกัน

คำถามชุดนี้จะช่วยคลายพฤติกรรม และทำให้ทีมงานรู้จักกันภายในเวลาอันสั้น โดยให้แต่ละคนแนะนำตนเองโดยการตอบคำถามว่า

1. มีพี่น้องกี่คน
2. เดิมนั้นมาจากที่ไหน
3. มีความท้าทายในวัยเด็กอย่างไร / มีความประทับใจในวัยเด็กอย่างไร
4. มีความสามารถพิเศษอะไรที่คนอื่นอาจจะยังไม่รู้

คำถามสำหรับการระบุกิจกรรมที่เป็นจุดแข็งของเพื่อนร่วมงาน

ในที่ทำงาน เราไม่ค่อยมีโอกาสได้พูดคุยเรื่องจุดแข็งของกันและกัน หากท่านต้องการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงสร้างสรรค์ คำถามต่อไปนี้จะช่วยได้ เพราะเป็นคำถามที่มุ่งไปสิ่งที่คุณถนัด และทำได้ดี ใช้คำถามเหล่านี้กับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือหัวหน้า ในโอกาสที่มีการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการ หรือแม้กระทั่งในช่วงการประเมินผลงานก็ได้

1. คุณรู้สึกดีเมื่อคุณลงมือทำงานอะไร
2. คุณรู้สึกมีพลังเมื่อคุณลงมือทำอะไร
3. คุณรู้สึกสนุกกับสิ่งที่คุณทำเมื่อคุณลงมือทำงานอะไร
4. คุณตั้งตารอคอยว่าเมื่อไรคุณจะได้มีโอกาสทำกิจกรรมอะไร

คำถามเพื่อทบทวนตนเอง

วันนี้นอนหลับ ลองทบทวนตัวเองดูซิว่า “มีอะไรบ้างที่เราทำลงไปแล้วไม่เหมาะสม” แล้วถามตัวเองต่อไปว่า “หากย้อนเวลากลับไปได้เราจะทำอะไรให้แตกต่างไปจากเดิม”

สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน)

หลังจากที่ท่านอ่านมาจบบทแล้ว ลองทบทวนว่าท่านจดจำได้ดีเพียงใด กรุณานำบันทึกสิ่งที่ท่านได้อ่านมาลงในช่องว่างด้านล่างนี้

.....

.....

.....

.....

.....

สรุปท้ายบทจากผู้เขียน

ในบทนี้ เราได้เรียนรู้ว่า....

- การถามเป็นทักษะสำคัญในการเป็นผู้นำ
- การถามมาจากวัฒนธรรมตะวันตก
- การถามเป็นเรื่องยากสำหรับคนไทย
- แต่ว่าการถามมีประโยชน์มาก
- ถามให้รวยได้ตามตัวอย่างของคุณธนินท์ เจียรวนนท์ และคุณตัน ภาสกรนที
- สิ่งที่ควรทำก่อนถาม
- ตัวอย่างการถามในสถานการณ์ต่างๆ เช่นเมื่อเริ่มงานใหม่ คำถามเพื่อตึงคนเก่ง คำถามจากปีเตอร์ ดรักเกอร์ คำถามเปลี่ยนชีวิต ภาวะผู้นำด้วยการถาม การโค้ชด้วยคำถาม และคำถามในสถานการณ์การจัดการแบบต่างๆ

ทิ้งท้าย

เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2504 จอห์น เอฟ. เคนเนดี ได้ตั้งคำถามในงานพิธีสาบานตนเป็นประธานาธิบดีอเมริกันที่ 35 ไว้ว่า “อย่าถามว่าประเทศให้อะไรกับท่านบ้าง แต่จงถามตัวท่านเองว่าท่านได้ทำอะไรรีให้กับประเทศบ้าง”

คำถามนี้จุดประกายให้คนอเมริกันในยุคนั้นหันมาทบทวนตัวเองและปรับค่านิยมเสียใหม่ว่าให้คิดถึงคนอื่นแทนที่จะคิดถึงแต่ตนเอง

คำถามนี้ถูกนำมากล่าวถึงมากมายหลายครั้งในหลายๆโอกาส

ผมขอจบบทนี้ด้วยแรงบันดาลใจจากคำถามนี้เช่นกันว่า “ในแต่ละวันเมื่อเริ่มมาทำงาน อย่าถามว่าองค์กรจะให้อะไรกับท่านบ้าง แต่ให้ถามตัวเองว่าท่านจะทำอะไรให้องค์กรและสังคมได้บ้าง”

การพูดแบบตัวต่อตัวสำหรับผู้นำ

บทนำ

ในบทนำบทแรกของหนังสือเล่มนี้ เราได้เรียนรู้กันว่าหากต้องการให้พนักงานที่ใช้ฐานความรู้ทำงานทำงานให้สนุกและได้ผลงานที่ดีนั้น เราควรตอบคำถามเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรทั้งสิบสองข้อหรือ Q 12 ของกัลลัปให้ได้

ใน 12 ข้อที่กล่าวมา ในฐานะผู้นำต้องใช้ทักษะการพูดถึง 9 ข้อคือ

- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ ความคาดหวังจากพนักงานในการทำงาน
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การยกย่องหรือชมเชยสำหรับงานที่พนักงานทำได้ดี ในเจ็ดวันที่ผ่านมา
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การแสดงความเอาใจใส่ในตัวพนักงาน
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การให้กำลังใจพนักงานในการพัฒนาตนเอง
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายของบริษัท เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของเขามีความสำคัญ
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การทำให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีคุณภาพ
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การทำให้พนักงานมีเพื่อนสนิท อย่างน้อยหนึ่งคน ในที่ทำงาน
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในการทำงานในหกเดือนที่ผ่านมา
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ โอกาสเรียนรู้ และเจริญก้าวหน้าในที่ทำงานในสิบสองเดือนที่ผ่านมา

เราจะมาเรียนรู้กันว่า ในแต่ละข้อ ผู้นำควรจะพูดกับพนักงานอย่างไรดี

แต่ว่าก่อนอื่นเลย ในองค์กรของเรามีพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายปะปนกัน พนักงานแต่ละคนจะมีจิตตอบสนองกับคำพูดที่ไม่เหมือนกัน แล้วเราจะทำอย่างไรดี

เราสามารถจำแนกความถนัดในการรับฟังของคนได้หลากหลาย แต่ว่าเพื่อให้ไม่ซับซ้อนเกินไป เราสามารถจำแนกจิตของคนในเรื่องการรับฟังได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ๆคือ

- กลุ่มที่ถนัดจะรับฟังโดยมุ่งสนใจในข้อมูลจริง (Fact)
- กลุ่มที่ถนัดที่จะรับฟังโดยมุ่งความสนใจในความรู้สึก (Feeling)

เพื่อให้ท่านสามารถเห็นการประยุกต์ใช้ ผมจะขอใช้การเล่าเรื่องเป็นสื่อการสอน โดยมีสถานการณ์สมมติที่เข้าใจง่ายๆเป็นฉากหลัง โดยมีตัวละครชุดเดียวกันสำหรับการเรียนรู้เรื่องทักษะการพูดสำหรับผู้นำเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับพนักงานแต่ละคน

สถานการณ์

เปรมอายุ 35 ปีเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทไอทีสาขาต่างประเทศมีพนักงานราว 300 คน สองในสามของพนักงานเป็นวิศวกรคอมพิวเตอร์ เขามีผู้จัดการแผนกสองคนรายงานโดยตรงคือ นุชผู้จัดการแผนกสรรหาบุคลากร อายุ 30 ปี นุชชอบการได้รับข้อมูลในลักษณะที่เป็นข้อมูลจริง และช่วยผู้จัดการแผนกฝึกอบรม อายุ 31 ปี ชัยชอบการรับข้อมูลในลักษณะที่มุ่งความสนใจไปที่ความรู้สึก

เปรมเพ็งเริ่มทำงานที่นี่ เขาเคยมีประสบการณ์บริหารจัดการจากบริษัทไอทีขนาดใหญ่ก่อนที่จะถูก
ทาบทามให้มาร่วมงานกับที่นี่ ในขณะที่ทั้งนุชและชัยอยู่กับบริษัทตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัทเมื่อ 3 ปีที่แล้ว
ทั้งนุชและชัยเป็นพนักงานที่มีทัศนคติดี ขยัน ตั้งใจทำงานเพียงแต่อาจจะขาดประสบการณ์ในการเป็น
ผู้บริหาร ทั้งสองคนเป็นพนักงานในสองปีแรก และได้รับการโปรโมทเป็นผู้จัดการแผนกมา 1 ปี
เพราะบริษัทขยายตัวอย่างรวดเร็วตามกระแสการเติบโตของอุตสาหกรรมไอที

เราลองมาดูกันนะครับว่า เปรมจะใช้ทักษะการพูดเกี่ยวกับ ความคาดหวังจากพนักงานในการทำงาน
อย่างไรกัน

ความคาดหวังจากพนักงานในการทำงาน

เช้าวันจันทร์ เปรมเชิญนูชเข้ามาเพื่อพูดคุย Key Performance Indicators (KPI) กัน

เปรม “นูช วันนี้เราจะมาคุยกันเรื่อง KPI ของแผนกนูชกัน”

นูช “ที่ผ่านมานูชก็ทำตามที่คุณชีอีโอสั่งคะ เมื่อมีพี่เปรมมา นูชก็ทำตามที่คุณพี่เปรมสั่งได้เลยคะ”

เปรม “ขอบคุณที่ตรงไปตรงมาครับ ปีนี้ตามแผนยุทธศาสตร์ บริษัทเราจะโต 15% โดยที่ผมลองคำนวณว่าเราต้องรับวิศวกรเพิ่มอีก 5% และรับสมัครพนักงานทดแทนพนักงานที่ลาออก ซึ่งที่ผ่านมามีบริษัทของเรามีสถิติอัตราการลาออกปีละเท่าไรครับ”

นูช “บริษัทเรามีอัตราการลาออกเท่ากับบริษัทในธุรกิจเดียวกันคือ 10% ค่ะ ดังนั้น เป้าหมายของนูชคือการรับคนเพิ่ม 15% ใช่ไหมคะ”

เพราะเปรมสังเกตเห็นว่า นูชชอบการได้รับข้อมูลในลักษณะที่เป็นข้อมูลจริง ดังนั้นเขาจึงพูดออกไปว่า “ผมคิดว่าเราต้องแยกแยะให้ชัดเจนแทนที่จะเหมารวมนะครับ เป้าหมายของนูชคือ รับคนได้เพียงพอกับการดำเนินธุรกิจตามยุทธศาสตร์คือ

- รับวิศวกรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของธุรกิจ 5%
- รับพนักงานใหม่ที่ทดแทนพนักงานที่ลาออกไป 10%”

เมื่อจบการประชุมกับนูช ชัยก็เข้ามาตามเวลานัด

เปรมรู้ว่าชัยเป็นคนที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึก ชัยเป็นคนที่เน้นความสัมพันธ์ ดังนั้นเปรมจึงเริ่มการสนทนาด้วยการพูดคุยแบบกันเองก่อนที่จะเข้าเรื่องงาน

เปรม “ชัยเป็นไงบ้าง นำท่วมที่บ้านคุณจัดการวันคลีนนิ่งเดย์เรียบร้อยแล้วหรือยัง”

ชัย “เสร็จแล้วครับพี่ ขอขอบคุณที่วันก่อนพี่แนะนำเรื่องน้ำยาล้างบ้านนะครับ”

เปรม “ชัย วันนี้เราจะคุยกันเรื่อง KPI ในแผนกฝึกอบรมกัน ปีนี้วางแผนว่าอย่างไรละ”

ชัย “ตามที่คุณผู้จัดการฝ่ายต่างๆส่งข้อมูลเรื่องความต้องการการฝึกอบรมมาให้ผม ผมจะดำเนินการให้เกินความคาดหวังของทุกฝ่ายครับ”

เปรม “ขยายความหน่อยซี”

ชัย “ผมต้องการให้เขาประทับใจ ในเรื่องหัวข้อ ผมจะจัดให้ครบตามที่ขอเลยครับ แต่ที่ผมวางแผนก็คือจะทำให้การประเมินผลสูงที่สุด เรื่องขั้นตอนยังไม่มีรายละเอียดครับ”

เปรม “ถ้าอย่างนั้นตามแผนงานที่คุณส่งมาคือ...” เปรมอ่านรายชื่อของหลักสูตรต่างๆเพื่อยืนยันความเข้าใจ

ชัยพยักหน้า เป็นการตอบรับ

เปรมสรุป “ถ้าอย่างนั้นทำได้ตามที่ขอ และจะทำให้เกิดความคาดหวังในการประเมินผลการฝึกอบรมโดยรวม รายละเอียดจะกลับมาคุยกันอีกทีเมื่อไรดี”

ชัย “อีกสองสัปดาห์ครับ วันที่ 1 เดือนหน้าครับ”

การยกย่องหรือชมเชยสำหรับงานที่พนักงานทำได้ดี ในเจ็ดวันที่ผ่านมา

ในแต่ละสัปดาห์ พนักงานควรจะได้รับชมเชยในงานที่เขาทำได้ดี เพราะว่าหากพนักงานไม่ได้รับคำชมเชยภายในเจ็ดวัน อาจจะมีสมมติฐานได้สองอย่างคือ

1. พนักงานไม่ได้ทำงานในสิ่งที่เขาถนัด งานจึงออกมาได้ไม่ดี หรือได้เพียงแค่ผ่านมาตรฐาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องหาทางบริหารจัดการให้เขาได้ใช้จุดแข็งที่เหมาะสมกับงานของเขา เพื่อว่าอย่างน้อยในหนึ่งสัปดาห์ เขาควรจะได้ทำงานที่ดีเยี่ยมออกมาให้ได้หนึ่งครั้ง
2. หัวหน้างานไม่ได้มีโอกาสเห็นเลยว่าคนของตนทำอะไรบ้างในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งก็เป็นไปได้ในงานบางลักษณะ อย่างไรก็ตาม เราควรจะมีการพูดคุยกันอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้งเพื่อจะได้รับทราบพนักงานของเราได้ทำงานที่ใช้จุดแข็งอะไรบ้าง ทำให้เรามีโอกาสยกย่องชมเชยเขา

เราลองมาดูว่า เปรมประยูกต์ใช้ทักษะการพูดอย่างไร

เปรมตกลงกับนุชและชัยว่าในแต่ละสัปดาห์ เขาขอประชุมกับทั้งสองคนพร้อมๆกันเป็นเวลา 1 ชั่วโมง หลังจากที่เขาสอบถามความเป็นไปได้ ทั้งสองคนเสนอว่าน่าจะเป็นบ่ายวันศุกร์ 14:00 - 15:00 น. เพราะว่าจะได้รับทราบผลการทำงานในสัปดาห์ที่ผ่านมา และหากมีการปรับแผนงานอะไรสำหรับสัปดาห์หน้า แต่ละคนสามารถจะกลับไปทำงานในศุกร์บ่ายที่เหลือคือ 15:00-17:00 น.ได้

ในการประชุมครั้งแรก เปรมแจ้งว่า

“การประชุมนี้มี 3 วัตถุประสงค์คือ

1. บอกความเคลื่อนไหวของบริษัท เพราะผมมีประชุมกับผู้จัดการฝ่ายและซีอีโอในศุกร์เช้า ดังนั้น ผมจะบอกให้เราทราบว่าสัปดาห์ที่ผ่านมามีอะไรเกิดขึ้น และสัปดาห์หน้าจะมีอะไรเกิดขึ้น โดยใช้เวลาไม่เกิน 10 นาที
2. รับฟังความคืบหน้าของคุณทั้งสองคนทีละคน โดยแต่ละคนมีเวลารายงาน 10 นาทีถึงสิ่งที่ทำสัปดาห์นี้ และแผนงานในสัปดาห์หน้า
3. ระดมความคิดในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ หรือวางแผน ในงานของฝ่ายเราที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 30 นาที

ผมขอเริ่มส่วนของผมก่อน”

เปรมใช้เวลาสิบนาทีแรกเล่าเรื่องของตนให้ฟัง หลังจากนั้นเขาบอกว่า

“นุช เชิญครับ”

นุชเล่าให้ฟังเพียงห้านาที เพราะเธอเป็นคน πουพูดเข้าประเด็นเน้นที่ข้อมูล

นุชนำเสนอแบบราบเรียบตามสไตล์คนไทยที่ไม่แสดงออก ดูเผินๆอาจจะไม่มีประเด็นอะไรที่น่าสนใจ อย่างไรก็ตามในระหว่างที่นุชพูดนั้นเปรมตั้งใจฟังอย่างเต็มที่ เขาลังเกตว่าประเด็นที่นุชพูดเรื่องการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามชุดใหม่ทำให้เธอรู้เกี่ยวกับข้อมูลของผู้สมัครมากขึ้น นุชมีแววตาที่มีประกายขึ้นมา เปรมคิดว่าน่าจะเป็นสิ่งที่นุชทำได้ดี เขาลังถามว่า

“นุชขยายความหน่อยสิครับว่าการคำถามชุดใหม่นั้นคุณได้มาอย่างไร”

“นุชไปงานสัมมนาของสมาคมการจัดการธุรกิจมา มีวิทยากรมาแนะนำแนวทางการถามในการสัมภาษณ์คนเจเนอเรชัน นุชลองนำมาใช้ดูแล้วมันเวิร์คคะ เช่นนุชถามว่า มีเพื่อนในเฟสบุ๊คกี่คน หากเขาบอกจำนวนมาเยอะ เราก็ถามต่อว่าทำไมจึงมีเยอะ คำถามชุดนี้ ทำให้เข้าใจบุคลิกและเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้สมัครมากขึ้นคะ”

เปรมจึงกล่าวชมว่า “นุชคุณเก่งมากครับที่สามารถนำความรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้งานได้”

นุชยิ้มรับแบบสุภาพ พร้อมกับความรู้สึกลึบในใจที่นายเห็นว่าเธอมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองที่ดี ที่สำคัญนุชชอบการได้รับข้อมูลในลักษณะที่เป็นข้อมูลจริงมีตัวเลขหรือหลักฐานยืนยัน น่าเชื่อถือกว่าการพูดชมแบบลอยๆ

ลำดับต่อไปช่วยรายงานผลงานของเขา

ช่วยในฐานะผู้จัดการแผนกฝึกอบรม เขารายงานสิ่งที่ทำผ่านมาในสัปดาห์นี้ว่า “อาทิตย์นี้ผมทำงานแบบสบายๆครับพี่ เดือนสุดท้ายไม่ค่อยมีอะไร เพราะไม่มีการจัดการฝึกอบรมกัน ไม่มีอะไรรายงานครับ ส่วนสัปดาห์หน้าก็ทำงานตามปกติ”

ที่จริงแล้วช่วยมีงานยุ่งเพราะต้องวางแผนการฝึกอบรมในปีหน้า แต่ว่าเพราะเป็นคนที่กันเอง และอยากทำให้บรรยากาศดูไม่เป็นทางการจึงพูดออกไปอย่างนั้น

เนื่องจากเปรมรู้จักบุคลิกของช่วย และรู้ความเคลื่อนไหวของช่วยที่กำลังทำอะไรอยู่จากการสังเกต และถามเป็นระยะๆนอกห้องประชุม

ดังนั้นเปรมจึงเสริมว่า “ช่วย เรื่องการวางแผนงานฝึกอบรมเป็นอย่างไรบ้าง”

“อาทิตย์นี้ผมตามได้ครบทุกฝ่ายงานแล้วครับ อาทิตย์หน้าผมจะสรุปบให้พี่ครับ ทุกอย่างตามแผนครับ”

“ชอบใจมากช่วย ผมรู้ว่าคุณทำงานนะ แต่ชอบถ่อมตัว”

ช่วยรู้สึกดีที่นายเข้าใจ และชมเชยว่าเขาถ่อมตัว เพราะเขาชอบการรับข้อมูลในลักษณะที่มุ่งความสนใจไปที่ความรู้สึกมากกว่า

การแสดงความรักใส่ใจในตัวพนักงาน

ในเรื่องการแสดงความรักใส่ใจในตัวพนักงานจากหัวหน้านั้น หมายถึงการที่พนักงานรู้สึกหัวหน้ามีความ “แคร์” ในตัวเขา เรื่องของแคร์ เป็นเรื่องเฉพาะบุคคลมาก เราแต่ละคนตีความหมายของคำว่า “หัวหน้าแคร์เรา” ไม่เหมือนกัน และเราแต่ละคนในแต่ละช่วงของอายุ ก็ตีความหมายแตกต่างกันไปด้วย

แล้วหัวหน้าจะทราบได้อย่างไร

สังเกต ดู ฟัง และถาม

จากการสังเกตของเปรม เรามาดูกันว่าในระหว่างสัปดาห์นั้น เปรมแสดงออกอย่างไรกับแต่ละคน

เช้าวันจันทร์ เปรมมีงานด่วนสำหรับทั้งสองคน เขาเชิญนูชเข้ามาก่อน

“นูชมาแต่เช้าเชียว มาถึงกี่โมง”

“เจ็ดโมงเช้าคะ” นูชยิ้ม เธอรู้สึกดีเมื่อหัวหน้าตระหนักว่าเธอมาทำงานเช้าและทุ่มเท

“นูชผมมีงานรายงานด่วนนะ ผมรู้ว่าคุณกำลังยุ่งอยู่ แต่ว่าเห็นว่าคุณชอบเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ผมอยากให้คุณช่วยทำงานนี้ให้หน่อย” เปรมหยุด เพื่อจะดูว่านูชจะมีปฏิกิริยาอย่างไร

นูชเป็นคนชอบเรียนรู้อะไรใหม่ๆ เธอตื่นเต้น จึงโผล่ออกมาว่า “พี่ว่ามาเลยคะ รายงานอะไรคะ”

เมื่อมอบหมายงานให้นูชเสร็จ เขามีอีกงานหนึ่งคล้ายๆกัน แต่เป็นของแผนกชัย เขาเชิญชัยเข้ามาที่ห้อง

“ชัยวันนี้ไปส่งลูกเหมือนเดิมหรือเปล่า”

“ใช่ครับพี่ แต่ว่าเมื่อเข้าไปส่งลูกแล้วมันถามเยอะมากเลย...” ชัยเล่าเรื่องลูกให้เปรมฟังนิดหน่อย เสร็จแล้วเขาถามเปรมว่า “มีอะไรหรือครับ”

เปรมบอกว่า “ชัยพี่วานหน่อยนะ ช่วยพี่หน่อยได้ไหม” ชัยพยักหน้าด้วยความเต็มใจทันที

เปรมจึงพูดต่อ “ชัยพี่วานช่วยทำรายงานด่วนชิ้นนี้ให้ที...”

เราจะสังเกตว่า เปรมแสดงความแคร์ทั้งสองคน โดยการที่เขาสังเกต ศึกษา และดูว่าจริตของแต่ละคนนั้น หากจะทำให้เขาทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ควรจะสื่อสารกับเขาอย่างไร

การพัฒนาตนเองของพนักงาน

ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของพนักงานนั้น มีสามข้อที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ก็คือ

ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การให้กำลังใจพนักงานในการพัฒนาตนเอง

ทักษะการพูดเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในการทำงานในหกเดือนที่ผ่านมา

ทักษะการพูดเกี่ยวกับ โอกาสเรียนรู้ และเจริญก้าวหน้าในที่ทำงานในสิบสองเดือนที่ผ่านมา

ดังนั้น เราจะบูรณาการทักษะการพูดของหัวหน้างานเป็นกรณีเดียวกัน

องค์กรที่ใช้พนักงานฐานความรู้ในการทำงาน จำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาบุคลากร เพราะว่าสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น ส่งผลให้ปัญหาในการทำงานยากมากขึ้น ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ปัญหาในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากปัญหาด้านเทคนิค เป็นปัญหาที่วิวัฒนาการตนเอง ซึ่งการแก้ไขปัญหาก็ต้องวิวัฒนาการตามไปด้วย โดยเราไม่สามารถแก้ปัญหาใหม่ด้วยวิธีเก่าได้อีกต่อไป

ดังนั้นธุรกิจจึงต้องพัฒนาคนให้มีความสามารถมากขึ้น

องค์กรส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลในแต่ละปี โดยแผนงานนี้จัดทำขึ้นระหว่างหัวหน้างานและพนักงานแต่ละคน

เราจะมาดูกันว่า เปรมทำอย่างไรกับनुชและชัย

เนื่องจากเปรมเพิ่มเริ่มงานที่นี่ เขาจึงใช้โอกาสนี้ถามกับแต่ละคนในการประชุมครั้งแรก

บทสนทนาเรื่องการพัฒนาตนเองของเปรมและนุช

เปรม “นุช คุณอยู่ที่นี้มาสสามปีแล้ว เริ่มจากระดับพนักงาน ปัจจุบันเป็นผู้จัดการแผนก มองตัวเองอีกสามปีข้างหน้าเป็นอย่างไรครับ”

นุช “ตอนนี้นุชรับผิดชอบเรื่องการสรรหาบุคลากร อีกสามปีนุชอยากปรับเปลี่ยนบทบาท ตอนนี้ทราบว่าบริษัทมีแผนจะขยายไปต่างประเทศลือตามกระแส AEC 2015 นุชอยากไปเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลในต่างประเทศค่ะ”

เปรม “มองประเทศไหนครับ”

นุช “คิดว่าเวียดนามค่ะ”

เปรม “ดีครับ คิดว่าต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง”

นุช “นุชดูตามคุณสมบัติของพี่เลยคะ โดยที่จะต้องมีเพิ่มคือความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของคนเวียดนามมากขึ้น”

เปรม “เท่าที่ประเมินดู มีข้อไหนที่ยังมีช่องว่างอยู่ครับ”

นุช “เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงค่ะ”

เปรม “แล้วนุชวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างไรครับ”

นุช “เท่าที่นุชเรียนมา เขาบอกว่าการพัฒนาทักษะนั้น 10% มาจากการอ่านหรือการเข้าอบรม 20% มาจากการเรียนรู้โดยการรับการค้าหรือจากพี่เลี้ยง และ 70% มาจากการประยุกต์ใช้จริงหรือเรียนรู้จากประสบการณ์

นุชคิดว่าจะเข้าอบรมในไตรมาสแรกคะ และนุชอยากให้พี่ช่วยโค้ชนุชหน่อย จากสองกิจกรรมนี้ น่าจะครอบคลุม 30% แรกได้

แต่ที่นึกไม่ออกคือว่า 70% จากการเรียนรู้จากประสบการณ์นะคะ”

เปรม “อยากจะลองนึกเองหรืออยากให้ผมแนะล่ะ”

นุช “ขอโอเดียจากพี่คะ”

เปรม “ผมอาจจะมอบหมายโครงการใหม่ๆที่ไม่ใช่ความรับผิดชอบโดยตรงของคุณนะ เช่นปีหน้าผมจะนำระบบ HRIS Human Resource Information System มาใช้ ผมอยากให้คุณเป็นผู้จัดการโครงการ โดยผมจะเป็นพี่เลี้ยงให้ คุณจะได้มีประสบการณ์โดยตรงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงไงละ คิดว่าไง”

นุช “ดีเลยคะ”

เปรม “ผมอยากให้มีการคุยกันทุกๆเดือนเพื่อติดตามความคืบหน้าเรื่องการพัฒนาตนเอง เดือนละชั่วโมงก็พอ เรานัดกันคุยทุกวันที่ 30 ของเดือนเป็นไง”

นุช “ตกลงคะ”

บทสนทนาเรื่องการพัฒนาตนเองของเปรมและชัย

เปรม “ชัยทำทางคุณสนุกกับงานนะ เคล็ดลับคืออะไร”

ชัย “ไม่มีอะไรมากครับพี่ มองโลกในแง่ดี ไม่คิดมาก”

เปรม “ชัยมองตัวเองอีกสามปีข้างหน้าเป็นอย่างไรครับ”

ชัย “ไม่คิดอะไรมากครับ ผมถึงอารมณ์ดี ทำหน้าที่ให้ดีที่สุด”

หากเป็นหัวหน้าคนอื่น อาจจะเลิกถามเพราะคิดว่าชัยไม่มีแผนงานอะไรกับอนาคตของตนเอง แต่หากศึกษาประวัติของชัย จะเห็นว่าเขาเรียนจบโทบริหารธุรกิจ และในการประเมินผลงานปลายปีที่แล้วเขาสนใจอยากไปทำงานด้านที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อลูกค้า แต่ว่าเนื่องจากเป็นคนที่มีบุคลิกแบบกันเอง และมักจะพูดเพื่อไม่ให้เป็นการมากนัก คำพูดที่ออกมาจึงเป็นเช่นนั้น

เปรมจึงถามต่อ “เป็นวิธีคิดที่ทำให้อยู่กับปัจจุบันมากเลย แต่ว่าผมก็สังเกตเห็นว่าชัยก็คิดเรื่องอนาคตไว้เหมือนกัน มองตัวเองว่าอย่างไรในสามปีข้างหน้า”

ชัย “ผมก็คิดนะครับ ที่จริงผมอยากทำฝึกอบรมกับพี่อีกหนึ่งปี หลังจากนั้น อยากไปอยู่ฝ่ายอบรมลูกค้าด้านคอลล์เซ็นเตอร์นะครับ ผมว่ามีโอกาสสูง”

เปรม “ก็ดีนี่ ถ้าอย่างนั้น มองว่าตรงนั้นต้องใช้คุณสมบัติอะไรบ้างละ”

ชัย “ต้องมีพื้นฐานเรื่องของคอลล์เซ็นเตอร์ครับ”

เปรม “แล้ววางแผนจะพัฒนาตนเองอย่างไรละ”

ชัย “ตอนนี้หลังเลิกงานผมไปคุยกับผู้จัดการแผนกอบรมคอลล์เซ็นเตอร์ในบริษัทเราครับ แล้วผมก็อาสาไปช่วยเขาสอนบางส่วน คิดว่าถึงเวลาจริงๆน่าจะพร้อมครับ ที่จริงแล้วเรื่องแผนพัฒนาตัวเองไม่ห่วงเท่าไรครับ กำลังคิดว่าจะเทรนใครมาแทนผมดี”

เปรม “มีใครในใจหรือยัง”

ชัย “มีแล้วครับ มาจากฝ่ายขายที่ไม่ชอบขาย แต่ชอบเป็นวิทยากร ผมอาจจะขอให้พี่ช่วยเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาให้หน่อย”

เปรม “ดีเลย ถ้าอย่างนั้น ทุกสิ้นเดือน เราเจอกันเพื่อติดตามผลแผนงานพัฒนาของชัย และแผนงานสร้างคนที่จะมาแทนชัยดีไหมครับ”

ชัย “เยี่ยมเลยครับพี่”

จุดมุ่งหมายของบริษัททำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของเขามีความสำคัญ

ในที่ประชุมประจำสัปดาห์ของเขาทั้งสามคน หลังจากที่ทั้งสามคนรายงานผลสัปดาห์ที่ผ่านมา และแผนงานสำหรับสัปดาห์หน้า ชัยมีประเด็นที่ต้องการหารือกับทีมงาน

ชัย “พีเปรมครับ ผมมีเพื่อนที่อยู่ฝ่ายปฏิบัติการบอกว่าปีหน้านี้อาจจะมีวิศวกรคอมพิวเตอร์ของเราลาออกเพิ่มขึ้นนะครับ เพราะว่าบริษัทข้ามชาติที่เข้ามามากขึ้น บริษัทเราเป็นบริษัทของคนไทย วิศวกรเขาบอกว่าลักษณะงานคล้ายๆกันนี้ เขามีรายได้มากกว่า 15-20% ที่เดียว เราจะดึงเขาไว้อย่างไรดีครับ”

เปรม “เรื่องผลตอบแทนมันก็น่าเห็นใจนะ แล้วคนที่ตัดสินใจไม่ไปละเขามีเหตุผลอะไร”

ชัย “เหตุผลก็คือเรื่องเพื่อนๆและหัวหน้าครับ ที่นี้พวกเขาารู้สึกว่าสังคมดี คนเป็นกันเอง ไม่เขี้ยว หัวหน้านานก็ไม่ปฏิบัติแบบเจ้าขุนมูลนาย เป็นลักษณะที่สอนน้องมากกว่า ทำให้คนส่วนใหญ่ยังยินดีอยู่ แต่ว่าหากมีเหตุผลอื่นๆมาสนับสนุนก็น่าจะช่วยให้ได้ครับ”

นุช เสริมว่า “แปลกดีนะที่วิศวกรอยากไปทำงานบริษัทข้ามชาติ แต่ว่าพีเปรมลาออกจากบริษัทข้ามชาติมาทำงานกับบริษัทไทย พีเปรมคิดอย่างไรคะ”

เปรม “ที่ผมมานั้น เพราะว่าผมคุยกับซีอีโอของเราแล้วประทับใจ เขาบอกว่าเขาต้องการเป็นบริษัทคนไทยที่มีมาตรฐานการบริการด้านวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ระดับสากล และต้องการยกระดับมาตรฐานของบริษัทไทยขนาดกลางโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้ประเทศไทยแข่งขันได้ในระดับโลก พี่ที่ทิ้งในวิสัยทัศน์ของซีอีโอเรา ตอนที่ผมมารายได้ผมก็เท่ากับที่เดิม แต่ผมคิดว่าผมทำงานกับบริษัทข้ามชาติมานานแล้ว ถึงเวลาแล้วที่ผมจะทำงานให้กับบริษัทคนไทยเพื่อช่วยยกระดับลูกค้าคนไทยให้ได้มาตรฐานสากล”

ชัยถามด้วยความสงสัยว่า “อะไรทำสร้างแรงบันดาลใจอย่างนั้นล่ะครับ”

เปรม “มีสองสาเหตุนะ สาเหตุแรก เพราะว่า

คำกล่าวสุนทรพจน์ของ จอห์น เอฟ. เคนเนดี ที่ได้ตั้งคำถามในงานพิธีสาบานตนเป็นประธานาธิบดีอเมริกันคนที่ 35 เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2504 ไว้ว่า อย่าถามว่าประเทศให้อะไรกับท่านบ้าง แต่จงถามตัวท่านเองว่าท่านได้ทำอะไรให้กับประเทศบ้าง

กรณีที่สองคือเมื่อสี่ปีก่อน ผมมีโอกาสไปบรรยายให้โครงการชื้อ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นโครงการที่ดีมากของภาครัฐ ที่รับคนหนุ่มสาวที่จบปริญญาโท และเอก ระดับหัวกระทิมารับราชการ โดยหวังว่าคนกลุ่มนี้จะเติบโตเป็นข้าราชการระดับบริหารในอนาคต และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้กับระบบราชการ และนำบริการที่ดีมาสู่ประชาชนอย่างพวกเรา

พี่ไปพบคนหนุ่มสาวเหล่านี้ หลายคนทิ้งเงินเดือนเดือนละเป็นแสนมารับราชการ เมื่อถามพวกเขา เขาบอกว่า เขาต้องการเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตอบแทนคุณของแผ่นดิน

ดังนั้นเมื่อองค์กรเรามีวิสัยทัศน์ที่ดี พี่จึงไม่ลังเลที่จะมาร่วมงานกับพวกเรา”

ชัย “เรื่องของพี่ดีมากเลยครับ ผมขอเข้าไปแชร์ให้เพื่อนๆที่เป็นวิศวกรเขาบ้างนะครับ”

เปรม “ในเรื่องของการทำงานนั้น มีอีกหนึ่งตัวอย่างที่เราสามารถทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานได้จากหนังสือเดอะคอร์เนอร์ออฟฟิศ โดยอดัม ไบรอัน เขาบันทึกคำพูดจากการสัมภาษณ์ อัลัน มัลอัลลี อดีตซีอีโอ ของฟอร์ด มอเตอร์ เกี่ยวกับการทำงานอย่างมีเป้าหมาย โดยอ้างอิงเรื่องเล่าของปีเตอร์ ดรักเกอร์ เกี่ยวกับช่างก่ออิฐ

เรื่องเล่าเปรียบเปรยที่ผม (อัลัน) ชอบคือ เมื่อนักข่าวไปทำข่าวที่ไซต์งานก่อสร้างแห่งหนึ่งเขาได้สัมภาษณ์ช่างก่ออิฐสามคน โดยถามทุกคนด้วยคำถามเดียวกันว่า “คุณกำลังทำอะไรอยู่ครับ” ช่างก่ออิฐคนแรกตอบว่า “ผมทำมาหากินด้วยการก่อก้อนอิฐเหล่านี้” นักข่าวจึงตอบกลับไปด้วยว่า “เยี่ยมเลยครับ สัมมาอาชีพะ”

ช่างก่ออิฐคนที่สองตอบว่า “ผมกำลังฝึกฝีมือในการก่ออิฐอย่างมืออาชีพ ผมต้องการเป็นช่างก่อที่เก่งที่สุดครับ” ส่วนช่างก่ออิฐคนที่สามตอบนักข่าวว่า “ผมกำลังสร้างโบสถ์ครับ”

มัลอัลลี กล่าวว่า “เราทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างโบสถ์ แต่ละส่วนนั้นต้องการความเป็นเลิศและความเป็นมืออาชีพ เมื่อเราเข้าใจว่าเราอยู่ตรงส่วนใด จะทำให้เราสามารถนำทีมให้ทำผลงานชั้นเลิศได้”

การทำให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีคุณภาพ

พนักงานที่เก่งและทำงานด้วยความสนุก คาดหวังว่าเพื่อนร่วมงานจะทำงานอย่างมีคุณภาพและความมุ่งมั่นในระดับเดียวกับตน หากเขามีความรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานทำงานคุณภาพต่ำกว่าหรือมีระดับความมุ่งมั่นต่ำกว่าเขา เขาจะรู้สึกว่าคุณค่าเขาเปรียบ และอาจบั่นทอนความสนุกในการทำงานของเขาลงไปได้

อย่างไรก็ตาม ระดับคุณภาพ และความมุ่งมั่น อาจแตกต่างกันไปแล้วแต่ลักษณะของแต่ละคน ลองนึกภาพว่านักเรียนที่สอบได้ที่หนึ่งในชั้น กับนักเรียนที่สอบได้ที่โหลในชั้น หากเราไปถามเขาทั้งคู่ เขาอาจจะตอบได้ว่าเขาทั้งคู่ตั้งใจเต็มที่แล้ว

ดังนั้นเกณฑ์ที่จะใช้อย่างน้อยให้มีความเข้าใจตรงกันได้คือ ความคาดหวังในงาน ซึ่งอาจจะเป็น KPI (Key Performance Indicator) หรือ SLA (Service Level Agreement) ตัวอย่างเช่น ในการรับสมัครพนักงานใหม่ แผนกสรรหาต้องสรรหาผู้สมัครอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป ที่มีคุณสมบัติตรงตามใบคำขอ ให้กับหน่วยงานที่ขอให้ได้ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับใบคำขอ

เราลองมาดูตัวอย่างของเปรมและทีมกัน

นุชผู้จัดการแผนกสรรหา มี KPI ในการหาพนักงานมาตามที่ยกตัวอย่าง ในหกเดือนที่ผ่านมา เธอสามารถทำได้ตามความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน จนกระทั่งเดือนธันวาคม เธอมีวิศวกรลาออกสองคน เธอหาผู้สมัครมาได้เพียงสองคนจากเป้าหมายสี่คน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการแนะนำว่าเธอควรปรับปรุงวิธีการสรรหา เนื่องจากความยากในการสรรหาที่มีมากในช่วงสิ้นปี โดยเขาแนะนำว่าเธอควรพิจารณาจ้างบริษัทที่ให้บริการด้านการสรรหาบุคคลเพิ่มเติมที่จะสรรหาด้วยวิธีการลงโฆษณาในสื่อต่างๆ แบบเดิม

นุชกำลังติดต่อกับบริษัทที่ให้บริการด้านการสรรหาบุคคลอยู่ แต่ยังไม่ได้ออสรูป

ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ไม่ทราบสิ่งที่นุชกำลังทำอยู่

ในที่ประชุมฝ่ายบริหาร ระหว่างผู้จัดการฝ่ายและซีอีโอในตอนเช้าของทุกวันศุกร์ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ บอกกับที่ประชุมว่า เขารายงานว่าแผนงานในปีหน้าจะกระทบ เพราะว่าแผนกสรรหา หาคนให้ไม่ทัน เขาคิดว่าแผนกสรรหาไม่ได้หาวิธีการสรรหาบุคลากรแบบใหม่ๆ ยังใช้แนวทางแบบเดิมที่เคยทำมา

เปรมรับทราบข้อมูล และรับปากในที่ประชุมว่า จะดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ให้

เมื่อออกจากห้องประชุม เปรมเชิญนุชเข้ามาคุย

เปรมเล่าสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องประชุมให้นุชฟัง แล้วเขาถามนุชว่า “ข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร”

นุช “ที่จริงนุชกำลังติดต่อบริษัทสรรหาบุคคลอยู่สามบริษัท กำลังคิดว่าจะเลือกสองบริษัทแล้วเริ่มดำเนินการ ซึ่งน่าจะสรรหาคนให้ฝ่ายปฏิบัติการได้ตามแผนงานในปีหน้า โดยที่ไม่น่าจะมีผลกระทบกับงานของฝ่ายปฏิบัติการแต่อย่างใด

แต่ว่าสิ่งที่นุชพลาดคือ นุชไม่ได้บอกพี่ด้วยวาจา นุชเพียงแค่ส่งอีเมลบอก และนุชก็ไม่ได้บอกกับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการว่านุชกำลังทำอะไรอยู่”

เปรม “ที่จริงแล้วคือเรื่องการสื่อสารนั่นเอง แต่สิ่งที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้ฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจว่าเราไม่ทุ่มเทในงานมากเพียงพอ

นุช ไม่มีใคร Perfect เป็นเรื่องปกติในการทำงาน ผมคิดว่าเรื่องนี้น่าจะเป็นบทเรียนที่ดี ผมเองก็พลาด ไม่ได้ดูรายงานที่คุณส่งให้ทางอีเมล ผมต้องขอโทษด้วย ผมเองคงจะต้องอีเมลไปบอกผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ และซีอีโอให้ทราบ أنناกำลังทำอะไรอยู่

บทเรียนครั้งนี้ นุชคิดว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง และจะใช้ประโยชน์จากสถานการณ์นี้อย่างไรในอนาคต”

เปรมใช้จังหวะนี้เป็นการโค้ชไปด้วย

นุชตอบว่า “สำหรับนุชแล้ว บทเรียนคือ

1. ในการสื่อสารกับพี่นั้น นุชควรบอกด้วยวาจาด้วย แทนที่จะบอกทางอีเมลอย่างเดียว
2. นุชควรบอกกับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการว่ากำลังทำอะไรอยู่ และผลของสิ่งที่นุชกำลังทำนั้นน่าจะป้องกันแผนงานในปีหน้าได้ โดยนุชควรสื่อสารทั้งอีเมลและด้วยวาจา เพื่อให้พี่เขาลดความกังวลใจ และเพื่อให้เขาจะได้มั่นใจว่า เราส่งมอบงานที่มีคุณภาพ และเรามีความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของเราพอๆกับเขา”

การทำให้พนักงานมีเพื่อนสนิท อย่างน้อยหนึ่งคน ในที่ทำงาน

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เราเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีวิวัฒนาการได้มากกว่าสิ่งมีชีวิตอื่นๆบนโลกนี้ เพราะเรามีสมอง และเราใช้สมองในการคิดสร้างสรรค์ วางแผน และจัดสรรทรัพยากร โดยอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างคน

การมีเพื่อนในที่ทำงานเป็นสิ่งสำคัญ หากใครที่ทำงานแล้ว ไม่มีเพื่อนสนิทอย่างน้อยหนึ่งคนในที่ทำงานแล้ว มันเป็นความรู้สึกที่อ้างว้างอย่างยิ่ง ไม่นานนักเขาผู้นั้นก็คงจะลาออกไป เพราะมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่เขาทำงานอยู่

เปรมเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ ในที่ประชุมของฝ่ายฯ เขายกเรื่องนี้ขึ้นมา โดยเล่าประสบการณ์จริงของเขาว่า

“เมื่อหลายปีก่อน ผมมีเพื่อนเป็นผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เขาชื่อสมบัติ เขาดูแลสาขาจำนวน 50 สาขา วันหนึ่งเขาไปเยี่ยมสาขาจังหวัดระยอง ผู้จัดการสาขาระยองชื่อภัทรา มาขอลาออกเพื่อไปอยู่กับบริษัทคู่แข่ง

สมบัติเพิ่งอ่านหนังสือเรื่องเฟิร์สเบรคคอลเดอะรูลส์ ของมาร์คัส บัคกิงแฮม และเคิร์ท คอฟฟ์แมน ในหนังสือพูดถึง Q12 ไว้ด้วย

สมบัติจึงถามกับภัทร่าว่า อยู่บริษัทเรามีเพื่อนสนิทอย่างน้อยหนึ่งคนหรือไม่ ภัทร่าบอกว่ามีเป็นสิบคน สมบัติจึงถามต่อว่า แล้วที่ทำงานใหม่มีเพื่อนสนิทอย่างน้อยหนึ่งคนหรือไม่ เธอบอกว่าตอนนี้ยังไม่มี

สมบัติจึงบอกว่าอยากให้เธอกลับไปคิดถึง แล้ววันพรุ่งนี้ลองโทรมาบอกว่าจะตัดสินใจอย่างไร

วันรุ่งขึ้น ภัทราโทรมาบอกว่าเธอตัดสินใจไม่ลาออกแล้ว เพราะว่าเพื่อนที่นี่ สังคมที่นี่ และวัฒนธรรมองค์กรที่เธอสบายใจ ทำให้ไม่อยากไปเริ่มสร้างใหม่ ซึ่งเธอก็ไม่แน่ใจว่าจะเป็นอย่างไร

ผ่านมาสามปี ภัทราก็ได้รับการโปรโมทเป็นผู้จัดการเขต ดูแลสาขาแปดสาขา”

เปรมฤทัยจิตกาแฟสักครู่ก่อนจะพูดต่อ

“ผมอยากให้นูชและชัย คิดดูว่าเราจะทำอะไรเพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานของเราทั้งเก่าและใหม่ มีเพื่อนสนิทอย่างน้อยหนึ่งคนในบริษัทของเรา”

นูชเริ่มต้นก่อน โดยเธอบอกว่า “สำหรับพนักงานใหม่ นูชจะเริ่มต้นด้วยการบอกกับผู้ที่สมัครงานว่า เรามีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพราะจากประสบการณ์นั้น นูชเห็นเลยว่าคนที่เข้ามาใหม่จะอยู่นานหรือไม่นานนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรของเราหรือไม่

ที่องค์กรเรา วัฒนธรรมการทำงานของเราเป็นแบบ พี่ๆน้องๆ ชยันทำงาน เราไม่ชอบคนก้าวร้าว เราไม่ชอบการแข่งขันแต่ไม่ชอบแพ้ เราให้เกียรติกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ นูชคิดว่าจะให้ผู้สมัครที่เข้ารอบสุดท้าย ได้มีโอกาสคุยกับเพื่อนร่วมงานสองสามคนในระดับเดียวกันกับเขาก่อนที่เขาจะตัดสินใจเข้ามาเริ่มงานที่นี่ การที่ได้มีโอกาสพบและคุยกับคนที่เขาจะร่วมงานด้วย เพิ่มอีกสองสามคน จะทำให้เขาเข้าใจวัฒนธรรมของเรามากขึ้น หากเขาคิดว่าเข้ากันได้ ก็จะเป็นแรงจูงใจอยากให้เขามาทำงานด้วย นอกจากนี้ สองสามคนที่เขาคุยด้วย ก็จะเป็นว่าที่เพื่อนกันก่อน เมื่อถึงเวลาที่เขามาทำงานจริง อย่างน้อยเขาก็ไม่ใช่คนที่แปลกหน้าสำหรับที่นี่อีกต่อไป”

ชัยเสริมต่อ “สำหรับผมนั้น ผมคิดว่าทุกคนที่มาเริ่มงานจะต้องมีการปฐมนิเทศก่อนอย่างน้อย 1 ชั่วโมง ผมจะไม่ส่งคนลงพื้นที่โดยไม่แนะนำองค์กรโดยเฉพาะ ผู้บริหาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของพวกเรา และที่สำคัญหากมีคนเริ่มงานมากกว่าสองคนขึ้นไป เราจะมีกิจกรรมบัดดี้ คือการมีเพื่อนคู่หูที่เริ่มงานพร้อมๆกัน ให้กับเขาทุกคนด้วย

นอกจากนี้ พนักงานใหม่ทุกคนจะมีพี่เลี้ยง คือเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันในฝ่ายงานเดียวกันที่จะช่วยแนะนำเขาเรื่องการจัดหาอุปกรณ์การทำงาน สเตชันเนอร์ การกรอกแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อให้เขารู้สึกว่า การเริ่มงานของเขาราบรื่น”

เปรม “ผมคิดว่าสิ่งที่คุณทั้งสองคนเสนอมายอดเยี่ยมเลย ผมเชื่อว่าเราสามารถจะทำให้คนที่มาเริ่มงานใหม่กับเรานั้น มีความผูกพันกับการทำงานด้วยการมีเพื่อนอย่างน้อยหนึ่งคนขึ้นไป

สำหรับพนักงานที่อยู่เดิมนั้น ผมคิดว่าเราควรมีกิจกรรมเพื่อสังคมให้เขาทำร่วมกัน เช่นเราจะให้พนักงานจับคู่กันทำงานเพื่อทำงานให้กับสังคมอย่างน้อยปีละกี่วันทำการก็ว่าไป โดยถือว่าวันกิจกรรมเพื่อสังคมนั้นเป็นวันทำงานไม่ต้องลาหยุดไป กิจกรรมนี้เขาต้องทำร่วมกันเป็นทีมตั้งแต่สองคนขึ้นไป แต่ไม่เกินห้าคน เช่น อาจจะไปสอนคอมพิวเตอร์กับนักเรียนในโรงเรียนยากจน ไปอ่านหนังสือให้คนตาบอด ไปทำกิจกรรมปลูกป่าปลูกต้นไม้ ฯลฯ โดยที่บริษัทจะจัดสรรงบประมาณให้จำนวนหนึ่ง”

สรุปท้ายบท (โดยผู้อ่าน)

หลังจากที่ท่านอ่านมาจบบทแล้ว ลองทบทวนว่าท่านจดจำได้ดีเพียงใด กรุณานับทักษิณที่ท่านได้อ่านมาลงในช่องว่างด้านล่างนี้

.....

.....

.....

.....

.....

สรุปท้ายบทจากผู้เขียน

ในบทนี้ เราได้เรียนรู้ว่า....

เราตระหนักดีว่าในการเป็นผู้นำนั้นทักษะการพูดมีความสำคัญและจำเป็น ในบทนี้เราเจาะลึกถึงการพูดของผู้นำ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรโดยใช้แนวทาง Q12 จำนวน 9 ข้อจาก 12 ข้อ

ประเด็นสำคัญคือเราจะพูดกับคนแต่ละคนให้เหมาะกับจริตในการฟังของเขาแต่ละคน ซึ่งเราเดินเรื่องโดยมีฉากหลังของตัวละครสามคนคือเปรม นุช และชัย โดยเรามีสถานการณ์ต่างๆคือ

- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ ความคาดหวังจากพนักงานในการทำงาน
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การยกย่องหรือชมเชยสำหรับงานที่พนักงานทำได้ดี ในเจ็ดวันที่ผ่านมา
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การแสดงความเอาใจใส่ในตัวพนักงาน
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การให้กำลังใจพนักงานในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในการทำงานในหกเดือนที่ผ่านมา และโอกาสเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าในที่ทำงานในสิบสองเดือนที่ผ่านมา
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายของบริษัท เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการงานของเขามีความสำคัญ
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การทำให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีคุณภาพ
- ทักษะการพูดเกี่ยวกับ การทำให้พนักงานมีเพื่อนสนิท อย่างน้อยหนึ่งคน ในที่ทำงาน

ทิ้งท้าย

การพูดสำหรับผู้นำเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับพนักงานที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงานนั้น ไม่ใช่เรื่องยาก แต่ต้องใช้ความพยายามในการสังเกตว่าจริตของพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างไร แล้วพยายามประยุกต์ทักษะการสื่อสารและการพูดให้ถูกจริตของเขาในเวลานั้น

นอกจากคำพูดแล้ว ยังมีเรื่องของภาษากายและน้ำเสียงอีกด้วย หัวใจสำคัญคือความปรารถนาดี หรือการคิดดีที่เรามีต่อพนักงานของเรา หากเราคิดดี น้ำเสียง และสายตา ก็จะสื่อสารเจตนาของเราออกมาได้ดีด้วย

หากเราพยายามใช้ความรู้เพื่อหาทางหลอกใช้พนักงานของเรา เราอาจจะทำได้บางครั้งกับบางคน อดีตนายเก่าของผมสมัยที่ผมทำงานที่เคปเนอร์ ทรีโก คุณอุดม สว่างจิต กรรมการผู้จัดการในขณะนั้น เคยบอกกับผมไว้ว่า “เราไม่สามารถโกหกคนทุกคนในเวลาเดียวกันได้ และเราก็ไม่สามารถโกหกใครคนใดคนหนึ่งได้ตลอดเวลา”

ดังนั้นต้องเริ่มมาจากความคิดที่ดีก่อนอย่างที่เราเคยเรียนรู้มาว่า “คิดดี พูดดี ทำดี” ครับ

สรุปท้ายเล่ม

หนังสือเล่มนี้ เป็นหนังสือที่เขียนโดยคนไทย เพื่อให้คนไทย สามารถที่จะเป็นผู้นำที่สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

หนังสือนี้เหมาะสำหรับผู้นำ ผู้บริหาร ที่ทำงานร่วมกับคนงานที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงาน และต้องการสร้างความผูกพันในองค์กรกับพนักงาน โดยเน้นเรื่อง ความคิด สมองกับการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่เน้นเพียง การฟัง การถาม และการพูด

อย่างไรก็ตาม เราแต่ละคนมีจริต พื้นฐาน สภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน ผมเชื่อว่าหนังสือจะมีประโยชน์สำหรับทุกๆคนมากหรือน้อยแล้วแต่สถานการณ์

หากท่าน “คิดดี พูดดี และทำดี” แล้ว ผมเชื่อว่าท่านได้ประโยชน์แน่นอน

สุดท้าย ขอให้ท่านนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ ไปปฏิบัติ นำไปบอกต่อ แนะนำต่อ และสอนต่อ เพื่อให้คนอื่นๆได้รับประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ด้วยครับ

บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒน์ชัย เล่าเรื่องอย่างผู้นำ เล่ม 1-5 กรุงเทพฯ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550-2554

เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒน์ชัย ชัยรัตน์ วงศ์จินดานนท์ นำเสนอย่างมีพลังแบบมืออาชีพ กรุงเทพฯ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553

นพดล เวชสวัสดิ์ แปล. 7 อุปนิสัยสำหรับผู้มีประสิทธิผลยิ่ง แปลจาก The 7 Habits of Highly Effective People. กรุงเทพฯ DMG Books, 2552

ณงลักษณ์ จารุวัฒน์ แปล. สตีฟ จ๊อบส์ แปลจาก Steve Jobs. กรุงเทพฯ Nation Books, 2554

พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ แปล. สัมฤทธิ์พิศวง แปลจาก Outliers. กรุงเทพฯ WeLearn, 2552

ศรชัย จาติกวณิช แปล. สุดยอดปีเตอร์ ดรักเกอร์ แปลจาก The Denitive Peter Drucker. กรุงเทพฯ McGrawHill, 2551

อมรรัตน์ ศรีสุรินทร์ แปล. สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ แปลจาก The First 90 Days. กรุงเทพฯ DMG Books, 2547

เอธ แยมประทุม แปล. เจาะจุดแข็ง แปลจาก Now, Discover Your Strengths. กรุงเทพฯ Nation Books, 2547

Adam Bryant, *The Corner Ofce*. Times Book, 2011.

David Rock, *Quiet Leadership*. HarperCollins, 2006.

Jim Collins, *Good to Great*. HarperCollins, 2001.

Jim Collins, *How the Mighty Fall*. HarperCollins, 2009.

Kriengsak Niratpattanasai, *Bridging the Gap*. Asia Books, 2004.

Marcus Buckingham & Curt Coffman, *First Break All the Rules*. Simon Schuster, 1999.

Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There*. Hyperion, 2007.

Marilee Adams, *Change Your Questions Change Your Life*. Berret-Kohler, 2009.

Michael Hoppe, *Active Listening - Improve your ability to listen and lead*. Center for Creative Leadership, 2006.

Michael Marquardt, *Leading with Questions*. Jossey-Bass, 2009.

Mickey Connolly & Richard Rianoshek, *The Communication Catalyst*. Kaplan Publishing, 2002.

Richard Bandler & John Grinder, *The Structure of Magic*. Science and Behavior Books, Inc., 1975.

Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answer*. The President and Fellows of Harvard College, 1994.

Ronald Heifetz, Alexander Grashow & Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press, 2009.

Sharon Daloz Parks, *Leadership Can Be Taught*. Harvard Business Press, 2005.