คำนำสำนักพิมพ์

ความสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นเรื่องปกติที่มองข้ามไม่ได้

คนส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในสถานที่ทำงานถึง 30-40 ปี และในสถานที่ทำงานก็มีความสัมพันธ์หลายรูปแบบ เช่น หัวหน้า รุ่นพี่ เพื่อนร่วมรุ่น รุ่นน้อง หรือลูกค้า เป็นต้น บางครั้งก็เกิดความไม่เข้าใจหรือกระทบกระทั่งกันบ้าง ทำให้เกิดความเครียด และส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ แต่ถ้ามองกลับกัน หากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานดีขึ้น คุณภาพชีวิตของคนทำงานทุกคนก็ดีขึ้นไปด้วย และการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานก็ถือเป็นหน้าที่หนึ่งของ “หัวหน้า”

ฮิโรโกะ มิซุชิมะ ผู้ริเริ่ม “จิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล” คนแรกของญี่ปุ่น นำเสนอเทคนิคการขจัดความเครียดระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและสร้างแรงผลักดันในการทำงาน ดังนี้

- **หัวหน้าต้องเคารพ “พื้นที่” ของผู้อื่น**
- **หัวหน้าต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ลูกน้องคาดหวังจากตัวเอง**
- **หัวหน้าต้องไม่พยายามเปลี่ยนอีกฝ่าย แต่สร้างสภาพแวดล้อมให้เขาเปลี่ยนตัวเองได้ง่าย**
- **หัวหน้าต้องฟังโดยวางความคิดของตัวเองไว้ข้าง ๆ**
- **หัวหน้าต้องตรวจสอบว่าอีกฝ่ายเข้าใจเจตนาที่แท้จริงหรือไม่**

นอกจากนี้ยังพูดถึงวิธีรับมือกับคนหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นคนเป็น “โรคสมาธิสั้น” คนที่มักตอบโต้หัวหน้า หรือคนที่ไม่เชื่อใจใครอย่างรุนแรง รวมถึงประเด็นที่กำลังได้รับความสนใจในขณะนี้อย่างการดูแลสุขภาพจิตลูกน้องที่เป็น “โรคซึมเศร้า” ด้วย

เชื่อเหลือเกินว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็น “คู่มือกำจัดความเครียดในที่ทำงาน” อันยอดเยี่ยมสำหรับทั้งหัวหน้าและลูกน้องทุกคนอย่างแน่นอน

ทดลองอ่าน

AMARIN
HOW ▸ TO

เมษายน 2562

บทนำ

หากคุณภาพของ
ความสัมพันธ์กับ
คนในที่ทำงานดีขึ้น
คุณภาพชีวิตก็จะดีขึ้นด้วย

ความสัมพันธ์ของคนในที่ทำงานเป็นเรื่องน่าสนใจมาก

เวลาที่เราไม่สบาย คนที่จะรีบมาหาและคอยเป็นห่วงเป็นใย คือ ครอบครัว คนรัก หรือเพื่อนสนิท

เราสนิทสนมกับคนเหล่านี้มากที่สุด เรียกได้ว่าเป็น **"คนสำคัญ"** เลยทีเดียว

ส่วนคนในที่ทำงานนั้น หากไม่ใช่เพื่อนสนิทก็คงเรียกว่า "คนสำคัญ" ไม่ได้ คนที่ทำงานด้วยกันแต่กลับไม่ค่อยรู้จักอีกฝ่ายมีอยู่ถมไป

แต่เมื่อย้อนดูการใช้ชีวิตในแต่ละวันแล้ว คุณคิดว่าตัวเองใช้เวลาร่วมกับคนในที่ทำงานหรือกับ "คนสำคัญ" มากกว่ากันแน่

อย่างน้อยถ้านับเฉพาะวันทำงาน คนส่วนใหญ่ก็ต้องตอบว่า "คนในที่ทำงาน"

"คนสำคัญ" ที่เรารู้จักนิสัยใจคอและพื้นเพชีวิตอย่างดีนั้น จริง ๆ แล้วเรากลับใช้เวลาอยู่กับคนเหล่านี้น้อยกว่าที่คิด ยิ่งช่วงไหนที่งานยุ่งมาก ๆ บางคนอาจกลับบ้านเพื่ออาบน้ำแล้วนอนแค่นั้น

เราไม่ค่อยรู้เรื่องราวเกี่ยวกับคนในที่ทำงานเท่าไหร่ แต่กลับต้องใช้เวลาอยู่กับคนเหล่านี้มาก

- **ไม่รู้ที่มาที่ไปของเขา (ไม่รู้ว่าทำอย่างไรจึงจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้)**
- **ใช้เวลาอยู่ด้วยกันมากและเป็นความสัมพันธ์ที่เอื้อผลประโยชน์ต่อกัน**

ลักษณะเด่นสองอย่างนี้ทำให้ความสัมพันธ์ของคนในที่ทำงานเป็นเรื่องยากอย่างเหลือเชื่อ แม้เราจะไม่ถูกกับอีกฝ่าย แต่ก็ต้องอยู่ด้วยกันเพื่อใช้ชีวิตหรือสร้างผลประโยชน์แก่บริษัท

คนทั่วไปอยู่ในสถานที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากเราพัฒนาคุณภาพความสัมพันธ์กับคนในที่ทำงานให้ดีขึ้นได้ คุณภาพชีวิตก็จะดีขึ้นไปด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดสุขภาพจิตที่ดี

ฉันเป็นจิตแพทย์ที่ใช้ **จิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล** (Interpersonal Psychotherapy) ซึ่งเป็นวิธีรักษาทางจิตใจที่ได้รับการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ (Evidence-based) เพื่อรักษาคนไข้ที่ป่วยเป็นโรคซึมเศร้า (Major Depressive Disorder) ภาวะการปรับตัวผิดปกติ (Adjustment Disorder) ภาวะความเครียดผิดปกติหลังเหตุการณ์สะเทือนใจ (Posttraumatic Stress Disorder) หรือโรคพฤติกรรมการกินผิดปกติ (Eating Disorder) เป็นต้น จากการทำงานทำให้ฉันรู้สึกได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตที่ดีอย่างมาก

กรณีผู้ป่วยโรคซึมเศร้าก็ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าการรักษาด้วยจิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนั้นได้ผลดีพอ ๆ กับการรักษาด้วยยา

แต่การใช้จิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนั้นมีข้อควรระวังด้วย นั่นคือ ความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับอาการป่วย

หากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแย่ลง อาการป่วยก็แย่ลงไปด้วย แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีขึ้น อาการป่วยก็ดีขึ้นไปด้วย ทั้งยังมีผลเชื่อมโยงในทางกลับกันอีกด้วย

หากอาการป่วยแย่ลง เช่น มองโลกในแง่ร้าย หรือมีอารมณ์หงุดหงิด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็จะแย่ลง แต่ถ้าอาการป่วยดีขึ้น จะช่วยให้มองโลกในแง่ดี จิตใจปลอดโปร่ง และเกิดความสัมพันธ์แบบเอื้อเฟื้อและอบอุ่นมากขึ้นไปด้วย

หลักการจิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล คือ ต้องหาให้เจอว่าปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเรื่องใดที่ส่งผลต่ออาการป่วยมากที่สุด แล้วแก้ตรงจุดนั้น

การรักษาด้วยจิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนี้ใช่ว่าจะได้ผลกับผู้ป่วยทุกโรค

การรักษาจิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลแบบง่าย ๆ อาจเรียกได้ว่า **"การให้คำปรึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล"** ซึ่งรักษาผู้ที่ยังไม่ถึงขั้นมีอาการป่วยทางจิต

การให้คำปรึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีหลักการพื้นฐานเช่นเดียวกับจิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเป็นการพูดคุยปรึกษาเกี่ยวกับสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งส่งผลต่อความเครียดหรืออารมณ์ การบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนั้นจะใช้เวลาครั้งละราว 50 นาที และพูดคุยประมาณ 12-16 ครั้ง แต่การให้คำปรึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นใช้เวลาแค่ครั้งละ 15-30 นาที (เฉพาะครั้งแรกที่ใช้เวลา 1 ชั่วโมง) และจะพูดคุยกันไม่เกิน 6 ครั้ง

เมื่อเห็นข้อเท็จจริงว่าการให้คำปรึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแก่ "คนที่มีอาการโรคซึมเศร้าอ่อน ๆ แต่ไม่ถึงกับเรียกว่าป่วย" นั้นได้ผลมากแค่ไหน เราพูดได้เลยว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความเชื่อมโยงกับสุขภาพจิตอย่างชัดเจน

ฉันเขียนหนังสือเล่มนี้เพื่อนำเสนอวิธีเพิ่มคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือวิธีรับมือกับกรณีที่สร้างปัญหาให้แก่บุคคลระดับหัวหน้าหรือผู้บริหารระดับกลาง

หัวหน้าส่วนใหญ่มักมีกรอบแนวคิดว่า "ต้องเป็นแบบนั้นแบบนี้" จึงทำให้เกิดความเหนื่อยล้า

จริง ๆ แล้วฉันยังมีแรงจูงใจอีกอย่างค่ะ

ฉันมักได้รับเชิญไปบรรยายให้กลุ่มผู้บริหารอยู่บ่อยครั้ง และ

สังเกตว่าคนส่วนใหญ่มักมีอาการเหนื่อยล้า

ตอนที่แลกนามบัตรกันหลังการบรรยาย พวกเขามักพูดกับฉันว่า

“ผมน่าจะได้ฟังการบรรยายของคุณเร็วกว่านี้”

“ผมเหนื่อยมามากแล้ว…”

ฉันแปลกใจมากที่หลายคนพูดเช่นนี้ทั้งที่เราเพิ่งเจอกันครั้งแรก

การได้รับเชิญไปบรรยายทำให้ฉันไม่ค่อยมีเวลาให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล แต่นั่นก็ทำให้ฉันกังวลว่าพวกเขาคงไม่มีคนใกล้ตัวที่ให้คำปรึกษาได้

บางคนเล่าว่าตัวเองเป็นโรคซึมเศร้า ฉันฟังแล้วก็เสียดายที่ไม่มีโอกาสให้คำปรึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแก่เขาเร็วกว่านี้

ครั้งหนึ่งฉันไปบรรยายแก่คนกลุ่มเล็ก ๆ และได้พูดคุยกับพวกเขาอย่างใกล้ชิด ฉันลองถามพวกเขาว่า “ทำไมถึงเหนื่อย” บางคนตอบว่างานหนักมาก เพราะรู้สึกกดดันกับการ “ต้อง” เป็นอย่างนั้นอย่างนี้เพื่อจะเป็น “หัวหน้าในอุดมคติ”

ยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

- **หัวหน้าต้องเด็ดเดี่ยว**
- **หัวหน้าต้องเอื้อเฟื้อ**
- **หัวหน้าต้องพัฒนาอยู่ตลอด**
- **หัวหน้าต้องเป็นผู้นำในการทำงานที่ทุกคนไม่อยากทำ**
- **หัวหน้าต้องมีบุคลิกที่ทุกคนนับถือ**
- **หัวหน้าต้องทำงานมากกว่าคนอื่น**
- **หัวหน้าไม่ใช่แค่สอนการทำงาน แต่ต้องสอนการพัฒนาบุคคลด้วย**

หากเราคาดหวังกับเรื่อง “ต้อง” ทำทั้งหมดนี้ ย่อมเหนื่อยเป็นธรรมดา

นอกจากนี้ เรื่องที่คาดหวังว่าตัวเอง “ต้อง” ทำยังเป็นเรื่องที่ “ต้อง” ทำให้ลูกน้องเห็นเช่นกัน และเมื่อเป็นเช่นนั้นจึงเกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้น

หัวหน้าที่ดีต้องทำให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลึก ๆ แล้วคนเราต่อต้านความคิดว่า “ต้อง” อ่านหนังสือ “ต้อง” เข้าร่วมสัมมนาต่าง ๆ เมื่อจมอยู่กับความรู้สึกเช่นนี้มาก ๆ เราจะทำตัวไม่ถูก สับสน และเหนื่อยล้าในที่สุด

การตกอยู่ในสถานการณ์ “ไม่รู้จะทำยังไงดี” นั้นเครียดกว่าการต้องทำสิ่งที่ไม่ชอบเสียอีก

คนที่คิดว่า “ไม่รู้จะทำยังไงดี สุดท้ายเลยไม่ทำ” มีน้อยมาก คนส่วนใหญ่จะลองทำนู่นทำนี่ แต่พอทำได้ไม่ดีก็ท้อแท้ว่าตัวเองทำไม่ได้เรื่องเลย แล้วหันไปลองทำอย่างอื่นแทน

ลองมาคิดถึงต้นเหตุที่แท้จริงของเรื่องนี้กันดีกว่า

ฉันคิดว่า **“หัวหน้าที่ดี” คือหัวหน้าที่ “ทำให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”** ทฤษฎีของฉันจึงสรุปได้ว่า ภาพลักษณ์ที่แท้จริงของหัวหน้าอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นอกจากนี้คนที่เหนื่อยใช่ว่าจะมีแต่หัวหน้า ลูกน้องหลายคนก็ต้องเหนื่อยเพราะหัวหน้าเช่นกัน

ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ “Power Harassment” ซึ่งหมายถึงการที่หัวหน้าใช้อำนาจข่มเหงลูกน้อง

ต่อให้ไม่มีการใช้อำนาจข่มเหง ก็ยังมีลูกน้องอีกมากที่เหนื่อยเพราะหัวหน้าทำงานไม่เป็นระบบระเบียบ

หลายคนอยากเป็น “หัวหน้าที่ดี” จึงอ่านหนังสือและเข้าร่วมงานสัมมนาต่าง ๆ ทำเรื่อง “ต้อง” ทำที่ตัวเองรู้สึกต่อต้าน แล้วนำมาใช้กับ

ทดลองอ่าน

ลูกน้อง

หากผลลัพธ์จากเจตนาดี (อยากเป็นหัวหน้าที่ดีเพื่อผลประโยชน์ของลูกน้อง) ก็กลายเป็นการสร้างความเครียดให้ลูกน้อง และย่อมไม่ส่งผลดีกับทั้งสองฝ่าย

หนังสือเล่มนี้รวบรวมวิธีคิดที่ได้รับการรับรองทั้งในตำราและการบำบัดรักษาเท่าที่ทำได้ โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนไม่สับสนกับข้อมูลที่ขัดแย้งกัน

หัวหน้าที่ดีต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการทำงาน และก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

ระยะหลังนี้ สาเหตุอันดับต้นๆ ที่ทำให้คนเสียสุขภาพจิตคือปัญหาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในสถานที่ทำงานมีคนมากมายอยู่ร่วมกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์หลายรูปแบบ เช่น หัวหน้า รุ่นพี่ เพื่อนร่วมรุ่น รุ่นน้อง หรือลูกค้าเป็นต้น

การทำงานย่อมดำเนินไปด้วยความสัมพันธ์เหล่านี้ แต่ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์แบบไหนก็ก่อให้เกิดความเครียดได้ทั้งสิ้น และทุกๆ ความสัมพันธ์ก็ต้องเกี่ยวข้องกับหัวหน้าเสมอ

บางครั้งหัวหน้าอาจเป็นต้นเหตุของความเครียดเสียเอง หัวหน้าจึงแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานไม่ได้

ฉันเคยได้ยินบ่อยๆ ว่าเวลามีปัญหากับเพื่อนร่วมรุ่น ต่อให้บอกหัวหน้าก็ช่วยอะไรไม่ได้ เมื่อความสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นสาเหตุของความเครียด นั่นหมายความว่าเราต้องหาเทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานให้ได้ หากเราเพิ่มคุณภาพของความสัมพันธ์นั้นได้ ความเครียดก็น้อยลง และยังสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานได้ด้วย

เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานดี เราก็พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสรรค์แนวคิดต่าง ๆ ได้ง่าย ทำให้มีข้อเสนอหรือแนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น พฤติกรรมในการทำงานก็เปลี่ยนไป ผลการทำงานจึงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ผู้บริหารหลายคนมักคร่ำครวญว่า “เรามีคนไม่พอ...” แต่ลองเพิ่มคุณภาพความสัมพันธ์ของคนในที่ทำงานกันก่อน และบุคคลที่ต้องส่งเสริมเรื่องนี้ก็คือหัวหน้าหรือผู้บริหารนี่แหละ

จะเป็นหัวหน้าที่ดีได้ ต้องลืมความเป็นหัวหน้าของตัวเอง

ตัวอย่างอ่าน

คนส่วนใหญ่เมื่อได้เป็นหัวหน้าก็มักกังวลว่า “เราจะทำได้ดีไหม” หรือ “เราจะเหมาะกับตำแหน่งนี้หรือเปล่า”

แต่ส่วนใหญ่แล้วการคิดถึงผู้อื่นเพื่อ “สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน” ช่วยให้เราทำงานได้ราบรื่นกว่าการคิดถึงสิ่งที่ตัวเองต้องทำ “ในฐานะหัวหน้า”

การคิดว่า “จะทำได้ดีไหมนะ เราอาจทำพลาดก็ได้” คือการประเมินตัวเอง เหมือนกับการหันปลายหอกเข้าหาตัวเอง ทำให้เกิดความกังวลและเกร็งมากเกินไป เมื่อเราคิดถึงแต่ตัวเองก็จะลืมมองสิ่งรอบตัวซึ่งควรเอาใจใส่มากกว่า

แต่หากเราคิดที่จะ “ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน” แล้วลองถามคนรอบข้างว่า “ออฟฟิศของเราเหมาะแก่การทำงานหรือยัง” หรือ “มีอะไรที่ทำให้รู้สึกว่าทำงานยากบ้าง” ความสร้างสรรค์ก็เกิดขึ้น

เมื่อหัวหน้าสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงานได้ก็จะเป็นที่ชื่นชอบของลูกน้อง ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก็ย่อมเพิ่มขึ้นด้วย

คนส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่กับที่ทำงานยาวนานถึง 30-40 ปี ดังนั้นหากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานดีขึ้น คุณภาพชีวิตของเขาก็ดีขึ้นเช่นกัน

เหล่าผู้บริหารและหัวหน้าจึงควรตั้งเป้าหมายเพื่อสิ่งนี้

เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม ปี 2015 ญี่ปุ่นประกาศใช้กฎหมายการคุ้มครองแรงงานและความปลอดภัยในการทำงาน โดยกำหนดว่าสถานที่ทำงานซึ่งมีพนักงาน 50 คนขึ้นไปต้องส่งเสริมการดูแลสุขภาพจิตของพนักงานด้วย หนังสือเล่มนี้จึงเขียนขึ้นเพิ่มเติมจากนั้น โดยคาดหวังถึงผลจากการบังคับใช้กฎหมายดังกล่าว ซึ่งจะกล่าวถึงในบทที่ 8

แม้หนังสือเล่มนี้จะเขียนสำหรับบุคคลระดับหัวหน้า แต่ทุกคนก็มีโอกาสเป็นหัวหน้าในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

การเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีจะต้องทำอย่างไรบ้าง ฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะตอบคำถามนี้ได้ และเป็นประโยชน์กับทุกคนในสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่เพียงเฉพาะกับบุคคลระดับหัวหน้า

ทดลองอ่าน

ฤดูใบไม้ร่วง ปี 2015

ฮิโรโกะ มิซุชิมะ

บทที่ 1

ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ “หัวหน้า”

01.
หัวหน้าที่ดีต้องเด็ดขาด

เรามาพูดถึงความเข้าใจผิด ๆ เกี่ยวกับหัวหน้ากันก่อน

ก่อนอื่นเราต้องแบ่งแยกได้ว่า อะไรคือคุณสมบัติที่หัวหน้าทุกประเภทต้องมี และอะไรคือคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล

เมื่อพูดถึง "หัวหน้าที่ดี" เรามักนึกถึง "หัวหน้าที่เด็ดเดี่ยว" เป็นอย่างแรก พวกนักการเมืองก็มักพูดกันแบบนั้น

บางคนบอกว่า หัวหน้าที่ดีคือคนที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี หรือผ่านประสบการณ์อันยากลำบากมานาน

นอกจากนี้บางคนก็คิดว่า หัวหน้าที่ดีคือคนที่เป็นหัวหอกในการทำงานของลูกน้อง และเป็นฝ่ายคอยฉุดลูกน้องขึ้นมา

สรุปแล้ว "หัวหน้าที่ดี" ต้องเป็นคนแบบไหนกันแน่

หากทุกคนบอกว่า "คนมีความเด็ดเดี่ยว" คือหัวหน้าที่ดี แต่เขาอาจเป็นคนใช้อำนาจข่มเหงผู้อื่นก็ได้

ถ้าทุกคนบอกว่า "คนที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี" คือหัวหน้าที่ดี แต่เขาอาจโอนอ่อนไปเสียทุกเรื่องจนทำหน้าที่ของหัวหน้าไม่ได้

บางคนอาจผ่าน "ประสบการณ์ขมขื่น" จึงทำให้คบหาด้วยยากก็เป็นได้

หัวหน้าที่เป็นหัวหอกในการทำงาน แม้จะตั้งใจผลักดันลูกน้อง แต่ลูกน้องก็จะคิดว่า "ไม่เป็นไรหรอก เดี๋ยวหัวหน้าก็จัดการให้"

สรุปแล้ว "การเป็นคนเด็ดเดี่ยว" "การมีความโอบอ้อมอารี" "การผ่านประสบการณ์ยากลำบาก" และ "การเป็นหัวหอกให้ลูกน้อง" ต่างก็ไม่ใช่คุณสมบัติหลักของการเป็นหัวหน้าที่ดี

สิ่งเหล่านี้เป็นเพียง “คุณลักษณะส่วนบุคคล” เท่านั้น

ถ้าให้เปรียบเทียบก็คงเป็นเหมือน “รสชาติ” ที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากคุณสมบัติหลักของการเป็นหัวหน้า ถือเป็นเพียงลักษณะนิสัยส่วนตัว

หัวหน้าแต่ละคนย่อมมีลักษณะนิสัยต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าที่เด็ดเดี่ยว หัวหน้าที่โอบอ้อมอารี หัวหน้าที่ตรากตรำทำงานมาอย่างยากลำบาก หรือหัวหน้าที่เป็นหัวหอกในการทำงานของลูกน้อง

นิสัยของคนเราครึ่งหนึ่งมาจากพันธุกรรมตั้งแต่เกิด ส่วนอีกครึ่งหนึ่งมาจากการอบรมสั่งสอนในสมัยเด็ก หรือประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา เราจึงไม่ควรคาดหวังว่าจะเปลี่ยนนิสัยคนอื่น (อาจเปลี่ยนแปลงได้นิดหน่อย)

ข้อดีและข้อเสียของหัวหน้าไม่ได้อยู่ที่นิสัยส่วนบุคคล (รวมถึงประวัติการศึกษา) แต่อยู่ที่เขา “มีความสามารถในการเป็นหัวหน้าหรือไม่” ซึ่งก็คือ “การทำให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” นั่นเอง

หัวหน้าที่มีความสามารถ ต่อให้มีนิสัยแบบไหนก็ถือว่าเป็นหัวหน้าที่ดี และไม่จำเป็นต้องมีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด คนที่สร้างพรสวรรค์ให้ตัวเองก็เป็นหัวหน้าที่ดีได้เช่นกัน หนังสือเล่มนี้จะพูดถึง “ความสามารถของหัวหน้า” โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

หัวหน้าที่ดีนั้นต้องส่งเสริมให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

02.

การดุด่าว่ากล่าว ทำให้ลูกน้องเติบโตขึ้น

ฉันเคยได้ยินว่าคนที่รู้จักดุด่าว่ากล่าวคือหัวหน้าที่ดี

คนที่รู้จักดุด่าว่ากล่าวเวลาที่ต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้ดีขึ้น ย่อมได้ชื่อว่าเป็น **"หัวหน้าที่มีความสามารถ"** มากกว่าคนที่ไม่พูดอะไรเลย

แต่จริง ๆ แล้วการ "ดุด่าว่ากล่าว" ทำให้ความสามารถในการเป็นหัวหน้าเพิ่มขึ้นจริงหรือ

พจนานุกรมนิยามความหมายของคำว่า "ดุด่าว่ากล่าว" ไว้ว่า "การชี้ให้เห็นถึงการกระทำอันไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชา และตำหนิติเตียนอย่างรุนแรง"

พูดง่าย ๆ คือการตำหนิและวิพากษ์วิจารณ์ข้อผิดพลาดของอีกฝ่ายนั่นเอง

คนเราเมื่อถูกผู้ที่เป็นผู้ใหญ่กว่าตำหนิติเตียนอย่างรุนแรง ก็อาจทำให้ **เกิดการกระทบกระเทือน** ทางจิตใจ หรือเรียกได้ว่า **"บาดแผลในใจ"**

มนุษย์มีกลไกการป้องกันตัวเองอยู่ เมื่อได้รับความกระทบกระเทือนจิตใจจะตอบสนองว่า "ไม่อยากได้รับแรงกระทบกระเทือนแบบนี้อีกเป็นครั้งที่สอง" จากนั้นกลไกดังกล่าวก็ทำงาน สรุปแล้ว แทนที่อีกฝ่ายจะพิจารณาถึงเนื้อหาที่ถูกว่ากล่าว แต่กลับไปตอบสนองกับแรงกระทบกระเทือนจากการดุด่าว่ากล่าวนั้นเสียมากกว่า

ไม่ค่อยมีใครทนถูกว่ากล่าวแรง ๆ ต่อหน้าได้ คนส่วนใหญ่จะเถียงกลับ รู้สึกแย่ หรือไม่ก็ลำบากใจ

หากเรื่องที่ถูกดุว่านั้นเป็นเรื่องที่สมควร เมื่อผ่านไปสักระยะ แรง

กระทบกระเทือนนั้นจะเริ่มจางหายไป เราจะคิดได้ว่า “สิ่งที่หัวหน้าพูดนั้นถูกต้องที่สุด” เชื่อว่าหลายคนคงเคยมีประสบการณ์แบบนี้มาก่อน

ดังนั้นไม่ว่าจะดุว่าแรง ๆ หรือพูดดี ๆ ความแตกต่างอยู่ที่ว่าเราจะใช้เวลาแค่ไหนกว่าจะยอมรับคำดุด่าว่ากล่าวนั้นได้เท่านั้นเอง

แต่การถูกดุด่าว่ากล่าวอย่างรุนแรงอาจเป็นสาเหตุให้ลูกน้องเกิดอาการห่อเหี่ยวได้ เพราะเวลาทำงานก็ต้องคอยสังเกตสีหน้าของหัวหน้าแบบกล้า ๆ กลัว ๆ ถ้าที่ทำงานไหนมีหัวหน้าขี้โมโห ลูกน้องต้องทำงานโดยยึดอารมณ์ของหัวหน้าเป็นหลัก จึงไม่กล้าใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเหตุการณ์แบบนี้มีอยู่ไม่น้อยเลย

พอเห็นแบบนี้หัวหน้าก็โมโหว่า “ไม่มีใครคิดจะลงมือทำงานด้วยตัวเองเลยหรือไง!” หรือ “ทำไมไม่รู้จักคิดเองบ้าง!” กลายเป็นวงจรอุบาทว์ ส่งผลให้ผลผลิตจากการทำงานไม่ก้าวหน้า หัวหน้าก็จะหงุดหงิด แถมยังต้องทำงานหนักเกินความจำเป็นเพราะทุกคนมัวแต่ “รอคำสั่ง” จากหัวหน้า

บางคนยังอาจเกิดความคับแค้นใจจากการถูกดุด่าว่ากล่าว จึงไม่อาจทำงานด้วยความจริงใจได้อีก ส่งผลให้งานที่ควรทำก็ไม่ทำ แต่จะทำสิ่งที่ก่อให้เกิดความเสียหายกับอีกฝ่าย เรียกว่าอาการ **“ดื้อเงียบ”** (Passive-aggressive Personality Disorder) หรือการต่อต้านด้วยการ “ไม่ทำงาน” นั่นเอง ในกรณีเช่นนี้การดุด่าว่ากล่าวจึงเป็นการทำให้ลูกน้องสูญเสียศักยภาพในการทำงานที่ควรจะมี จึงไม่อาจเรียกว่าเป็นความสามารถในฐานะหัวหน้าได้

จะดุว่าแรง ๆ หรือพูดอย่างอ่อนโยนดี

บางคนอาจคิดว่า “ถ้าไม่พูดแรง ๆ ก็ไม่ได้ผลหรอก”

เรามีคำที่เรียกว่า “มาตรการขั้นเด็ดขาด” หากพูดดี ๆ แล้วไม่เข้าใจ บางครั้งก็ต้องพูดแรง ๆ กันบ้าง

แต่นอกจากการ “ดุว่าแรง ๆ” แล้ว เราทำได้แค่พูดอย่างอ่อนโยนเท่านั้นหรือ กรณีที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงสิ่งใดอย่างเร่งด่วน เราคงไม่อาจเรียกหัวหน้าที่พูดจาอ่อนโยนว่าเป็นหัวหน้าที่มีความสามารถได้อย่างเต็มปากเต็มคำ แต่การว่ากล่าวรุนแรงก็ใช่ว่าจะได้ผลดี กลับจะทำให้เกิดบาดแผลในใจของอีกฝ่าย หรือกลายเป็น “การใช้อำนาจข่มเหงลูกน้อง” แถมยังมีผลสืบเนื่องกับความปลอดภัยในสถานะทางสังคมของตนเองอีกด้วย

บทต่อไปจะกล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาดังกล่าว

การดุด่าว่ากล่าวอาจสร้างความกระทบกระเทือนต่อจิตใจของอีกฝ่ายอย่างรุนแรง จึงต้องระวังให้ดี

03.

การชมเชยทำให้ลูกน้องเติบโตขึ้น

เมื่ออ่านหัวข้อที่แล้ว หลายคนคงคิดว่า “เราต้องชมลูกน้องสินะ” ถ้าพูดอย่างกว้าง ๆ แล้วก็ถือว่าไม่ผิด การมีคนยอมรับย่อมดีกว่าการถูกปฏิเสธ เพราะเราไม่ต้องสูญเสียพลังงานไปกับการต่อต้านหรือป้องกันตัวเอง แนวคิดการ “สอนคนด้วยการชมเชย” ก็กำลังนิยมในยุคนี้ด้วย

แต่การชมเชยก็ใช่ว่าจะมีแต่ข้อดี

บางคนเมื่อทำผลงานได้ดีและได้รับคำชมก็อาจกดดันว่า “ครั้งหน้าต้องทำให้ได้ดีกว่านี้” หรือ “ถ้าทำผลงานแย่ลงจะทำให้หัวหน้าผิดหวัง” กลายเป็นความเครียดในการทำงานและส่งผลต่อสุขภาพจิตได้

ตัวอย่างคนที่ทำงานได้ดีและได้รับคำชื่นชมจากคนมากมาย แต่มีสุขภาพจิตย่ำแย่ มีให้เห็นมากมายในสังคม

หากต้องการชมลูกน้องเพื่อให้เขาโตขึ้น **เราต้องชมที่ขั้นตอนและความพยายาม ไม่ใช่ผลงาน**

แม้กรณีที่ลูกน้องทำผลงานออกมาได้ไม่ดีเท่าที่คาดหวังไว้ หากหัวหน้าเอ่ยว่า “พยายามได้ดีมาก” จะเห็นว่าความฮึกเหิมในการทำงานชิ้นต่อไปนั้นต่างกันมากเมื่อเทียบกับคนที่หัวหน้าไม่ได้ชม

การให้กำลังใจว่า “ไม่ว่าใครก็ทำเรื่องผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ กันได้ คนอื่นก็เห็นอยู่ว่าคุณทำงานยังไงบ้าง เพราะฉะนั้นไม่ต้องกังวลไปหรอก” จะช่วยเป็นแรงผลักดันในการทำงานต่อไป

เมื่อหัวหน้าชมเชยผลงานของใครคนหนึ่ง คนที่เหลือจะรู้สึกอย่างไร

เมื่อได้เป็นหัวหน้าแล้ว เราต้องคำนึงถึงแรงขับเคลื่อนขององค์กร (Dynamics) ด้วย การชมผลงานของลูกน้องคนใดคนหนึ่งช่วยสร้างแรงฮึกเหิมในการทำงานให้ลูกน้องคนอื่นมากขึ้นหรือเปล่า หรือส่วนใหญ่แล้วให้ผลตรงกันข้าม

บางคนอาจคิดว่า “เราเองก็ต้องพยายามบ้าง” แต่บางคนก็คิดว่า “ถึงพยายามไปก็สู้เขาไม่ได้หรอก” หรือ “หัวหน้าก็สนใจแต่คนเก่งๆ เท่านั้นแหละ”

การที่ “ใครสักคนที่ไม่ใช่เรา” ได้รับคำชม ก็กลายเป็นแรงกระทบกระเทือนต่อจิตใจได้เช่นกัน

การที่หัวหน้าพูดว่า “ผมอยากให้ทุกคนทำผลงานให้ได้อย่างคุณ OO” นั้นส่งผลในทางตรงกันข้าม

แทนที่จะพูดแบบนั้น เราควรถามคุณ OO ว่า “คุณคิดว่าทำไมตัวเองถึงทำผลงานครั้งนี้ได้ดี” ให้เขาได้แนะนำวิธีการทำงานและความพยายามอย่างหนักให้ทุกคนฟัง จะได้ผลดีมากกว่า

นอกจากจะเป็นการให้กำลังใจคุณ OO แล้ว เรายังได้ล้อมวงพูดคุยถึงวิธีการสร้างผลงานอีกด้วย

การพูดให้คนที่ไม่ได้สร้างผลงานในครั้งนี้รู้สึกว่าคุณยังคาดหวังกับพวกเขาอยู่ เช่น “ผมขอขอบคุณในความพยายามของทุกคน นอกจากนี้คุณ OO ยังทำผลงานใน XX ได้ดี ทำให้ผมมีกำลังใจมากขึ้น จากนี้ไปก็ขอให้ทุกคนพยายามด้วยกันนะ”

การเอ่ยชมเชยที่ขั้นตอนและความพยายาม ไม่ใช่ที่ผลงาน ช่วยให้ลูกน้องเติบโตและทำงานได้ดีขึ้น

04.
หัวหน้าที่ดีต้องทำให้ผู้อื่นทำตาม

คนส่วนใหญ่เข้าใจผิดว่า “การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ” คือ การทำให้ลูกน้องปฏิบัติตามทิศทางหรือความต้องการของหัวหน้า แม้ต้องบังคับก็ตาม

ในบางกรณีเราอาจจำเป็นต้องทำเช่นนั้นจริง

แต่หากเราใช้วิธีเช่นนี้จนเป็นเรื่องปกติ ลูกน้องจะขาดความกระตือรือร้นและคิดว่า “หัวหน้าไม่สั่งก็ไม่ต้องทำ” เท่ากับว่าเราทำให้ลูกน้องสูญเสียศักยภาพในการทำงาน และกลายเป็นคนทำงานตามคำสั่งเท่านั้น

นี่คือสิ่งที่ฉันจะพูดถึงในหนังสือเล่มนี้ตลอดทั้งเล่ม นั่นคือ การที่ **หัวหน้าผู้ตกอยู่ภายใต้ “ความหวาดกลัว” นั้น เขามักหาวิถีทางป้องกันตัวเองอย่างไรบ้าง**

“ความหวาดกลัว” ที่ว่านี้หมายถึงความกังวลว่า “ถ้าเกิด OO ขึ้นมาแล้วจะทำยังไงดี” เช่น เมื่อคิดว่า “ถ้าเรามอบหมายงานให้ลูกน้องแต่เขาทำไม่ได้ จะทำยังไงดี” ทำให้เราต้องทำงานหนักเกินความจำเป็น และบังคับให้ผู้อื่นทำงานในแบบที่เราต้องการ

เมื่อเป็นเช่นนี้ลูกน้องก็ไม่อาจแสดงศักยภาพของตนได้ การมอบหมายงานให้ทำก็ไม่มีความหมาย

ความรู้สึกที่มาจาก “ความหวาดกลัว” ของหัวหน้า ได้แก่ **อารมณ์หงุดหงิด ลนลาน กังวล ความรู้สึกยึดติด ความรู้สึกอ่อนกำลัง ความหวาดระแวง และความตื่นตระหนก** เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้เป็นความเครียดทั้งสิ้น หากหัวหน้าขาดความสามารถในการเป็นหัวหน้า การตกอยู่ภายใต้ “ความหวาดกลัว” นี้ก็ไม่มีผลดีเลย

หากปล่อยวางจาก “ความหวาดกลัว” ได้ก็ทำงานได้ดี

หัวหน้าที่มี “ความหวาดกลัว” ซึ่งจากนี้ไปเราจะเรียกว่า **“หัวหน้าขี้ขลาด”** นั้นตรงกันข้ามกับ **“หัวหน้าที่มีความสามารถ”**

หัวหน้าทุกประเภทย่อมกังวลว่า “ถ้าทำงานไม่ได้จะทำยังไงดี” ก็จริง แต่หากเรายอมรับ “ความหวาดกลัว” นั้น แล้วมองย้อนไปที่ต้นเหตุของปัญหา เราก็ยังเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” ได้

แน่นอนว่าใน “กรณีฉุกเฉิน” เราอาจจำเป็นต้องใช้ความเสี่ยงอยู่บ้าง

แต่ “ความเสี่ยง” กับ “ความหวาดกลัว” นี้ไม่เหมือนกัน

ลองนึกถึงเวลาขึ้นเครื่องบิน หากศึกษาคู่มือความปลอดภัยสำหรับกรณีฉุกเฉินไว้แล้ว เราก็นั่งจิบเครื่องดื่มพลางดูหนังได้อย่างสบายใจ แต่ถ้าเรามัวแต่กังวลว่า “ถ้าเครื่องตกจะทำยังไง” หรือ “เครื่องบินนี้ปลอดภัยจริงรึเปล่านะ” เราคงรู้สึกเหนื่อยล้าไปตลอดทาง “หัวหน้าขี้ขลาด” ก็มีลักษณะเช่นนี้แหละ

นอกจากนี้หากหัวหน้าเข้าใจถึง “แรงกระทบกระเทือน” อย่างที่ได้พูดไปก่อนหน้าแล้ว เขาจะควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ หัวหน้าที่ไม่เข้าใจถึง “แรงกระทบกระเทือน” เมื่อตัวเองได้รับแรงกระทบ-กระเทือนก็จะเกิด “ความหวาดกลัว” ซึ่งส่งผลกระทบในการสร้าง “แรงกระทบกระเทือน” ต่อไปยังลูกน้องของตน ซึ่ง “หัวหน้าที่ขี้ขลาด” อยู่ตลอดเวลานั้นมีอยู่จริง

ในทางตรงกันข้าม หากหัวหน้าเข้าใจ “แรงกระทบกระเทือน” เมื่อตัวเองได้รับ “แรงกระทบกระเทือน” ก็จะไม่ส่งต่อไปยังลูกน้อง แต่จะรับมือได้อย่างสุขุม นี่แหละจึงเรียกว่าเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ”

ไม่ใช่แค่ “แรงกระทบกระเทือน” อารมณ์อื่น ๆ ก็เช่นกัน **อารมณ์เป็นกลไกการป้องกันตัวเองที่มีอยู่ในตัวมนุษย์** ตัวอย่างเช่นความรู้สึกกังวลเป็นสัญญาณเตือนว่า “ไม่สามารถรับรองถึงความปลอดภัยได้” จึงเป็นเรื่องปกติที่เราจะรู้สึกกังวลเมื่อต้องเข้าร่วมโปรเจ็กต์ใหม่ ๆ

“ไม่รู้ = รับรองความปลอดภัยไม่ได้” ดังนั้น “หัวหน้าขี้ขลาด” ก็จะเกิดความกังวล หงุดหงิด และมีท่าทีที่ไม่ดีกับลูกน้อง ในขณะที่ “หัวหน้าที่มีความสามารถ” คิดได้ว่า “นี่เป็นเรื่องใหม่ ไม่แปลกที่จะรู้สึกกังวล เพราะฉะนั้นเราทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกัน” ลูกน้องก็มีกำลังใจว่า “จริงด้วย เราต้องพยายาม”

อารมณ์อื่น ๆ ก็เช่นกัน ก่อนอื่นเราต้องมองย้อนมาที่ตัวเองและคิดให้ดีว่าเรากำลังกังวลเรื่องใด หรือไม่พอใจสิ่งไหน เมื่อทำเช่นนี้เราก็จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องได้ และเรียกได้ว่าเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ”

หากเรายอมรับและปล่อยวางจาก “ความหวาดกลัว” เช่น อาการลนลาน กังวล ความรู้สึกยึดติด ความรู้สึกอ่อนกำลัง ความหวาดระแวง หรือความตื่นตระหนกได้ เราก็เป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” ได้

05.

หัวหน้ามีหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะแนวทาง (Facilitator)

จริง ๆ แล้วหัวหน้าไม่จำเป็นต้องเป็น “คนที่เก่งที่สุด” ก็ได้

คนทำงานเก่งใช่ว่าจะเหมาะกับการเป็นหัวหน้าทุกคน บางคนทำงานได้อย่างโดดเด่นโดยไม่จำเป็นต้องเลื่อนขั้นเป็นหัวหน้า

เราไม่ได้จะพูดว่าแบบไหนดีกว่ากัน แต่ลองมาคิดถึงความแตกต่างของคนสองประเภทนี้กันดีกว่า

หน้าที่โดยพื้นฐานของหัวหน้าคือ เป็นผู้**ชี้แนะแนวทาง**

พูดง่าย ๆ คือไม่ใช่การบอกข้อสรุปเพราะเป็น “คนที่เก่งที่สุด” แต่**ต้องดึงจุดเด่นของลูกน้องแต่ละคนออกมาใช้ในการทำงานได้**

หากเราคิดเช่นนี้ ลูกน้องก็จะมีแรงฮึกเหิม มีความคิดที่ยืดหยุ่นและแสดงศักยภาพในการทำงานเป็นทีมได้

คนเราจะแสดงด้านที่ดีที่สุดออกมาเมื่อได้รับการยกย่องในแบบที่ตัวเองเป็น

เมื่อลูกน้องได้รับการยกย่อง ความเชื่อใจต่อหัวหน้าและความจงรักภักดีต่อองค์กรก็เพิ่มขึ้น

“หัวหน้าขี้ขลาด” จะยอมรับก็ต่อเมื่อลูกน้องทำตามความต้องการของเขาเท่านั้น หัวหน้าประเภทนี้มักทำงานคนเดียวและมอบหมายเฉพาะงานจิปาถะให้ลูกน้อง เขาจึงพัฒนาความสามารถของตนได้แค่ในงานที่ต้องทำเพียงคนเดียว ส่วนการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของหัวหน้าก็ยังไม่ได้แก้ไข

คุณสมบัติสำคัญที่หัวหน้าต้องมีคืออะไร

หลายคนอาจไม่เห็นด้วยกับความคิดว่า เมื่อคนเรามีความใกล้ชิดสนิทสนม บางครั้งก็อาจไม่กล้าพูดสิ่งที่ควรพูด ระบบอาวุโสจึงน่าจะยังจำเป็นอยู่

ฉันก็คิดว่าระบบอาวุโสเป็นสิ่งจำเป็น

แต่นั่นหมายถึงการ “เป็นผู้รับผิดชอบ”

หากหัวหน้าทำหน้าที่ผู้ชี้แนะแนะนำแนวทางได้ดีก็จะมองเห็นเป้าหมายและทิศทางได้ง่าย เวลาที่ไม่อาจสรุปความคิดเห็นที่ตรงกันได้จริงๆ หัวหน้าก็เป็นผู้รับผิดชอบโดยการใช้ดุลยพินิจของตนได้

หรือแม้จะได้ข้อสรุปจากการพูดคุยกัน สุดท้ายแล้วหัวหน้าก็ยังเป็นคนที่ต้องรับผิดชอบทั้งหมด เวลานี้แหละที่เราต้องแสดงความเด็ดขาดออกมา

“นี่เป็นข้อสรุปที่ได้จากทุกคน ผมจะนำไปพูดกับเบื้องบน ถ้ามีปัญหาอะไรผมจะรับผิดชอบเอง” การแสดงออกเช่นนี้ถือเป็นความเด็ดขาดของหัวหน้าที่ทำให้ลูกน้องรู้สึกดี

เมื่อหัวหน้ามีท่าทีเช่นนี้ก็ย่อมได้รับความเชื่อใจจากลูกน้อง ดังคำกล่าวว่า ในที่ทำงาน “ไม่ว่าจะทำอะไรก็ต้องมีคนเห็นเสมอ”

สรุปแล้ว **คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดสำหรับหัวหน้าก็คือ ความจริงใจ**

เวลาฉันไปบรรยาย พอถามถึงเรื่องที่ทุกคนไม่พอใจเกี่ยวกับหัวหน้า คนส่วนใหญ่มักให้ความเห็นว่า “หัวหน้าพูดกับทางผู้ใหญ่อย่างหนึ่ง พูดกับลูกน้องตัวเองอีกอย่างหนึ่ง” เช่นบอกกับลูกน้องว่า “ทางเบื้องบนเขาสั่งมาแบบนี้ พวกคุณก็ทำไปเถอะ ผมพยายามบอกเขาแล้วว่าทำไม่ได้ แต่เขาก็ยังบังคับมา” ทั้งที่ตัวเองตอบรับกับเบื้องบนอย่างดีว่า “ครับ วางใจได้ ผมจะไปพูดกับทุกคนเอง” กลายเป็นว่าลูกน้องถูกบังคับให้ทำงานอย่างไม่เต็มใจ หรือหัวหน้าบางคนก็พินอบพิเทากับผู้ใหญ่ แต่กลับใช้อำนาจข่มเหงลูกน้องของตัวเอง

ต่อให้ปิดบังแค่ไหน ท่าทีที่ไม่จริงใจเช่นนี้ของหัวหน้าจะอยู่ในสายตาของลูกน้องเสมอ

หัวหน้าประเภทนี้ไม่มีทางได้รับความเชื่อใจ แถมยังเป็น “หัวหน้าที่เอาแต่ผลประโยชน์เข้าตัว” ซึ่งสร้างความเครียดและความรู้สึกเกลียดชังให้กับลูกน้องก็เท่านั้น คงไม่มีใครมองโลกในแง่ดีขนาดที่ว่าต่อให้มีหัวหน้าแบบนี้เราก็ต้องพยายามทำงานให้ดีหรอก

นี่เป็นลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งของ “หัวหน้าขี้ขลาด” **หากเราคอยกังวลกับสายตาของคนรอบข้างว่าคนอื่นจะคิดกับเราอย่างไร เราจะกลายเป็น “หัวหน้าขี้ขลาด” เราต้องปฏิบัติต่อทั้งหัวหน้าและลูกน้องอย่างจริงใจ** มากกว่าการใส่ใจกับสายตาคนรอบข้าง จึงจะเรียกได้ว่าเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ”

เราจะพูดถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในบทที่ 4

หน้าที่ของหัวหน้าคือผู้ชี้แนะแนวทาง ซึ่งต้องดึงจุดเด่นของลูกน้องแต่ละคน เพื่อประโยชน์ในการทำงาน

ทดลองอ่าน

06.

หากใส่ใจกับเรื่องสุขภาพจิต ผลประกอบการจะแย่ลง

ยุคนี้เราให้ความสำคัญกับเรื่องของสุขภาพจิตมากขึ้น

ญี่ปุ่นได้ปรับเปลี่ยนกฎหมายการคุ้มครองแรงงานและความปลอดภัยในการทำงานเมื่อเดือนมิถุนายน ปี 2014 โดยกำหนดว่า ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม ปี 2015 เป็นต้นไป สถานที่ทำงานทุกประเภทที่มีพนักงาน 50 คนขึ้นไปต้องมีศูนย์เช็กระดับความเครียดของพนักงานตั้งอยู่ในที่ทำงานนั้นด้วย

การเพิ่มหน้าที่เช่นนี้ย่อมเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับนายจ้าง ทั้งยังต้องฟังคนทัดทานว่า “มัวแต่สำออยอยู่แบบนี้แล้วผลประกอบการจะเพิ่มขึ้นได้ยังไง สมัยหนุ่ม ๆ พวกเราก็ทำงานหามรุ่งหามค่ำกันทั้งนั้น”

แต่การใส่ใจเรื่องของสุขภาพจิตจะทำให้ผลประกอบการย่ำแย่ลงจริงหรือ

สุขภาพจิตที่เราต้องใส่ใจดูแลนั้นมีอยู่สองประการ

ประการแรกคือ สุขภาพจิตของหัวหน้าเอง และประการที่สองคือสุขภาพจิตของลูกน้องที่ได้รับผลกระทบจากหัวหน้า

ฉันเคยกล่าวไว้ในบทนำว่าคนระดับผู้บริหารส่วนใหญ่มีสภาพเหนื่อยล้ากันมาก

แถมในยุคนี้ผู้บริหารหลายคนก็ไม่ได้แค่สร้างบริษัทใหม่ของตัวเอง แต่ยังต้องรับช่วงบริหารบริษัทของครอบครัวอีก ทำให้คนเหล่านี้ต้องแบกรับความเครียดจากพันธนาการของครอบครัว “ลูกน้อง” ซึ่งทำงานมายาวนานกว่าตัวเอง หรือการตัดสินใจต่าง ๆ ในการบริหารงานอย่างมาก

ฉันเคยได้รับเชิญไปบรรยายให้กับกลุ่มผู้บริหาร ตอนที่กำลังตกลงเรื่องหัวข้อการบรรยายฉันถามว่า “ระหว่างเรื่องการพัฒนาผลประกอบการกับเรื่องเบาสมอง ทุกท่านอยากฟังเรื่องไหนมากกว่าคะ” ทุกคนต่างตอบเป็นเสียงเดียวว่า “ขอเป็นเรื่องเบาสมองเถอะครับ”

พอฉันถามว่าทำไม ก็ได้รับคำตอบว่าพวกเขาเหนื่อยล้าจากการทำตาม “แบบอย่างที่หัวหน้าต้องทำ” แน่นอนว่าเราได้พูดคุยถึงเรื่องผลประกอบการกันต่อหลังจากนั้น

หัวหน้าที่เป็นโรคซึมเศร้า ส่วนใหญ่เป็นคนจริงจังกับการทำงาน

ตอนเขียนหนังสือเล่มนี้ฉันได้หาหนังสือ “สำหรับหัวหน้า” มาอ่านอยู่หลายเล่ม (ฉันเองก็เป็นหัวหน้าองค์กรอยู่หลายแห่ง ทั้งองค์กรเชิงพาณิชย์และองค์กรไม่แสวงผลกำไร)

อ่านแล้วพูดเลยค่ะว่าเหนื่อยมาก

คำพูดที่ว่า “การจะยืนเหนือผู้อื่นได้ต้องรู้จักวิจารณ์ตัวเองเสียก่อน” ก็ฟังดูมีเหตุผลอยู่หรอก แต่กลับสร้างความกดดันมากทีเดียว

เพราะการคิดอยู่เสมอว่า “เราทำได้ดีหรือยังนะ” เป็นการมองตัวเองด้วยสายตาแห่ง “ความหวาดกลัว” สุดท้ายเราก็กลายเป็น “หัวหน้าขี้ขลาด”

จริง ๆ แล้วหัวหน้าหรือผู้บริหารที่เป็นโรคซึมเศร้านั้น ส่วนใหญ่เป็นคนจริงจังกับการทำงานมากเกินไป จึงเข้มงวดกับตัวเอง ท้ายที่สุดก็กลายเป็นการกดดันตัวเอง หัวหน้าประเภทนี้มักคิดว่าถ้าต้องให้ลูกน้องทำงานหนักสู้ยอมทำเองดีกว่า

คนที่มีความจริงใจแบบนี้ย่อมได้รับความชื่นชอบจากคนรอบข้าง แต่หากเราตรากตรำทำงานมากไปก็อาจเป็นหัวหน้าที่มีความสามารถไม่ได้

แน่นอนว่า “หัวหน้า” ที่ทำงานทุกอย่างตามใจชอบ ไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความเหน็ดเหนื่อยของลูกน้อง แถมยังไม่รับผิดชอบเลยนั้นมีอยู่จริง ซึ่งคงไม่มีใครชอบหัวหน้าแบบนี้แน่

ความเครียดสะสมเป็นต้นเหตุของอาการป่วย

ผู้บริหารหลายท่านได้ให้คำตอบเกี่ยวกับปัญหานี้แก่ฉันด้วยตัวเอง

ฉันเคยได้รับเชิญไปบรรยายเกี่ยวกับ “สุขภาพจิตของผู้บริหาร” ซึ่งฉันตั้งอกตั้งใจกับหัวข้อที่ได้รับ และได้บรรยายถึง “การดูแลสุขภาพจิตของผู้บริหาร”

หลังการบรรยาย ฉันได้อ่านแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นว่า “การบรรยายครั้งนี้เกี่ยวกับ ‘การดูแลสุขภาพจิตของผู้บริหาร’ ก็จริง แต่คุณพูดในหัวข้อ ‘การเพิ่มผลประกอบการ’ หรือ ‘การดูแลสุขภาพจิตของพนักงาน’ ก็ได้”

ถ้าคิดดูดี ๆ แล้ว ความหมายที่แท้จริงของคำว่าสุขภาพจิตของผู้บริหารนั้นเกี่ยวข้องไปถึงผลประกอบการและสุขภาพของพนักงานด้วย

ตัวอย่างเช่น เวลาที่หัวหน้าดุด่าลูกน้อง ในใจเขาคงไม่ได้รู้สึกดีแน่ เมื่อมีแรงกระทบกระเทือน ระบบประสาทซิมพาเทติก[1] จะทำงาน จึงเกิดสภาวะเครียด

เราต่างรู้กันดีว่าความเครียดเป็นต้นเหตุของโรคภัยต่าง ๆ การโกรธอย่างรุนแรงก็ทำให้เป็นโรคหัวใจได้

นอกจากนี้ฝ่ายลูกน้องที่ถูกดุเอง กรณีเลวร้ายที่สุดก็อาจป่วยทางจิตหรืออย่างน้อย ๆ ความเกลียดชัง ความหวาดกลัว หรือกลไกป้องกันตนเองก็อาจส่งผลให้อีกฝ่ายพัฒนาการทำงานของตัวเองไม่ได้

สภาวะเช่นนี้คงทำให้ผลประกอบการสูงขึ้นไม่ได้แน่

[1] หนึ่งในระบบประสาทอัตโนมัติซึ่งทำงานได้โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่งจากสมอง

สุขภาพจิตของหัวหน้าและลูกน้อง เกี่ยวพันกับผลประกอบการของบริษัท

นอกจากนี้ หากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ราบรื่น ย่อมเกิดความเครียดกับทั้งสองฝ่าย ถ้าหัวหน้าทำงานแบบตามใจชอบ ลูกน้องก็ไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลประกอบการแย่ลง

คิดดูแล้วมันเป็นเรื่องง่ายมาก ทั้งสุขภาพจิตของหัวหน้า สุขภาพจิตของลูกน้อง และผลประกอบการของบริษัท ทุกอย่างต่างมีความเชื่อมโยงกันทั้งสิ้น

ไม่ใช่แค่เพราะกฎหมายกำหนด แต่ **เราจำเป็นต้องใส่ใจเรื่องสุขภาพจิตของลูกน้องให้เพียงพอ เพื่อให้ทั้งตัวเองและลูกน้องทำงานได้อย่างมีความสุข และยังช่วยให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้นอีกด้วย**

หากได้อ่านหนังสือเล่มนี้ ทุกท่านจะเข้าใจวิธีการ “ใส่ใจ” นี้อย่างแน่นอน

แต่ถ้าเราเผลอคิดว่า “ต้องใส่ใจ” เพราะเป็นหน้าที่ เราจะกลายเป็น “หัวหน้าขี้ขลาด” ที่ทำให้ทั้งตัวเองและลูกน้องเหนื่อยทันที

เราต้องใส่ใจเรื่องสุขภาพจิตของลูกน้องให้มากพอ เพื่อให้ทั้งตัวเองและลูกน้องทำงานได้อย่างมีความสุข และยังช่วยให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้น

ทดลองอ่าน

07.
หัวหน้าควรเป็นหัวหอก ในการจัดการงานจิปาถะต่าง ๆ

แนวคิดที่ว่า “ให้ลูกน้องเรียนรู้จากการมองหลังของหัวหน้า” นั้นยอดเยี่ยม หัวหน้าที่ยึดถือแนวคิดนี้จะทำแม้แต่งานจิปาถะที่ไม่มีใครสนใจ

เมื่อเป็นเช่นนี้ลูกน้องก็มองว่า “หัวหน้าคนนี้ไม่ดูถูกงานเล็ก ๆ น้อย ๆ” และหัดลงมือทำด้วยตัวเอง นี่เป็นแนวคิดง่าย ๆ เกี่ยวกับ “แนวทางของมนุษย์”

แต่ฉันไม่คิดว่าวิธีนี้ช่วยให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนัก

เพราะลูกน้องบางคนอาจคิดว่า “ไม่ต้องทำหรอก เดี๋ยวหัวหน้าก็ทำให้เอง” หรือหัวหน้าอาจยอมทำเพื่อให้ได้คำชมว่าเป็น “หัวหน้าที่ดี” และได้รับความชื่นชอบ

การจะให้ลูกน้องเรียนรู้จากการมองหลังของหัวหน้าได้นั้นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่แยบยล

การกล่าวตักเตือนทำให้ลูกน้องเกลียด

วิธีแรกคือการ **กำหนดระยะเวลา**

เราต้องกำหนดระยะเวลาที่ให้ลูกน้องเรียนรู้จากการมองหลังของหัวหน้า เมื่อครบกำหนดลูกน้องจะต้องทำงานด้วยตัวเอง วิธีนี้ช่วยให้อีกฝ่ายตั้งใจตั้งแต่ช่วงเรียนรู้งาน

เดิมทีหัวหน้าไม่ได้รับเงินเดือนสูง ๆ เพื่อมาทำงานจิปาถะ แต่หัวหน้าต้องมีความสามารถที่จะดึงศักยภาพของลูกน้องออกมาให้ได้ และถ้าหัวหน้ามัวแต่ทำงานจิปาถะก็ย่อมไม่สมกับเงินเดือนหรือตำแหน่งที่ได้รับ

ทำไมหัวหน้าถึงต้อง "อยากให้ลูกน้องเรียนรู้จากการมองหลัง" ด้วย แทนที่จะทำเรื่องวุ่นวายแบบนั้น สู้สอนงานให้ตรง ๆ เลยไม่ดีกว่าหรือ

ฉันคิดว่านี่เป็น "ความกล้าหาญเล็ก ๆ"

ลึก ๆ แล้วหัวหน้าย่อมอยากเป็นที่ชื่นชอบของลูกน้อง จึงไม่ค่อยกล้าออกคำสั่ง และยังกลัวว่าถ้ากล่าวตักเตือนก็อาจถูกเกลียดได้ จึงกลายเป็น "หัวหน้าขี้ขลาด" ไป

แต่ "หัวหน้าที่มีความสามารถ" จะรู้จักวิธีการออกคำสั่ง ซึ่งเราจะคุยเรื่องนี้กันในบทที่ 7

ฉันเคยพูดก่อนหน้านี้ว่า การมีตัวเลือกแค่สองอย่าง คือ ดุด่าลูกน้องอย่างรุนแรง กับพูดอย่างอ่อนโยนนั้น เป็นความคิดที่น่าขัน การกล่าวตักเตือนก็เช่นกัน

การเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างพูดตักเตือนจนหูชา กับให้ดู "หลัง" เพื่อให้ลูกน้องเข้าใจด้วยตัวเองนั้น เป็นวิธีที่สุดโต่งเกินไป

หัวหน้าที่ "อยากให้ลูกน้องเรียนรู้จากการมองหลังของตัวเอง" อาจเป็นหัวหน้าที่ "กลัว" ว่าจะถูกลูกน้องเกลียดก็ได้

บทที่ 2

หัวหน้าต้องรู้จักเคารพ “พื้นที่” ของผู้อื่น

01.
หัวหน้ามีความเป็นมนุษย์เหนือกว่าลูกน้องหรือ

สมัยนี้บริษัทที่ให้พนักงานทำงานหนักหรือมีกฎระเบียบเข้มงวดมาก ๆ มักถูกเรียกว่า “บริษัทนรก” หัวหน้าจึงต้องใส่ใจในเรื่องสิทธิมนุษยชนอย่างมาก

หากหัวหน้าคนไหนคิดว่า “เป็นแค่ลูกน้องแท้ ๆ” แล้วละก็ต้องระวังให้ดี

เพราะระบบอาวุโสในที่ทำงานนั้นไม่ใช่เกณฑ์การวัดความเป็นมนุษย์

ในที่ประชุม ลูกน้องมักคัดค้านความคิดเห็นของผมผู้เป็นหัวหน้าเสมอ ไม่รู้ว่าพวกเขาต่อต้านผมหรือเปล่า ควรทำยังไงดี

ทำไมหัวหน้าถึงไม่พอใจเมื่อลูกน้องมีความคิดเห็นที่คัดค้าน

นั่นเพราะเขาคิดว่าอีกฝ่าย “เป็นแค่ลูกน้อง” (มองว่าอีกฝ่ายต่ำกว่า) ยังไงล่ะ

ระบบอาวุโสในที่ทำงานสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของทุกคนให้ชัดเจน

ตำแหน่งในการทำงานไม่เกี่ยวข้องกับฐานะสูงต่ำของการเป็นมนุษย์เลย ประธานบริษัทหรือพนักงานเปิดประตูต่างก็มีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน ฉันไม่ได้พูดให้ฟังดูโลกสวย แต่หากเราอยากใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าก็ต้องยอมรับตัวตนของตัวเองให้ได้จากใจจริง

แต่คนเรามักนำสถานะความเป็นมนุษย์ไปผูกอยู่กับตำแหน่งหน้าที่

ทางการงาน หัวหน้าจึงต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างไม่ให้ลูกน้องยึดติดกับความคิดเช่นนี้ นี่เป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งของการเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ”

การไม่มองลูกน้องในฐานะมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกันถือเป็นหลักฐานที่ยืนยันถึงการเป็น “หัวหน้าขี้ขลาด”

สาเหตุก็เพราะ**โดยพื้นฐานแล้ว “หัวหน้าขี้ขลาด” ไม่มีความมั่นใจในตัวเอง** หากมองทุกคนเท่าเทียมกันก็รู้สึกว่าตัวเองต้อยต่ำกว่า จึงมักวางท่าเพื่อแสดงออกว่า “ตัวเองเหนือกว่า”

นอกจากนี้หัวหน้าที่ชอบประจบสอพลอหัวหน้าของตน และชอบให้ลูกน้องประจบสอพลอกับตัวเอง ก็เรียกว่า “หัวหน้าขี้ขลาด” เช่นกัน

ทิ้งความคิดที่ว่า “เพราะเราเป็นหัวหน้าจึงต้องเป็นคนที่สมบูรณ์แบบ”

การมองว่าตำแหน่งหน้าที่การงานไม่เกี่ยวข้องอะไรกับสถานะการเป็นมนุษย์นั้นยังมีความเชื่อมโยงไปสู่อีกความคิดหนึ่ง

สาเหตุที่ฉันรู้สึกเหนื่อยกับหนังสือแนะแนวสำหรับหัวหน้าเป็นเพราะหนังสือเหล่านั้นพยายามสื่อความว่า “หัวหน้าจะต้องเป็นคนที่สมบูรณ์แบบกว่าลูกน้อง”

หัวหน้าไม่ใช่ยอดมนุษย์ที่จะทำได้ทุกสิ่งทุกอย่าง บางครั้งก็ทำผิดพลาดได้ จึงไม่จำเป็นต้องอดทนเพราะแค่ว่าเราเป็นหัวหน้า

หัวหน้ากับลูกน้องมีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน การที่หัวหน้าคิดว่า “ก็แค่ลูกน้อง” เป็นสิ่งไม่ถูกต้อง ขณะเดียวกันก็ไม่ต้องแบกภาระว่า “เพราะเราเป็นหัวหน้าจึงต้องสมบูรณ์แบบ”

หัวหน้าที่คิดเช่นนั้น และลูกน้องที่คิดว่า “หัวหน้าคือคนที่สมบูรณ์แบบ” ย่อมมีอยู่ไม่น้อย “การประจบสอพลอ” ที่เห็นกันอยู่บ่อย ๆ ก็เป็นผลสืบมาจากความคิดนี้นี่เอง

ทดลองอ่าน

เมื่อคิดว่าคนเรามีฐานะความเป็นมนุษย์ไม่เท่ากัน ย่อมเกิดผลเสีย ไม่ใช่แค่เรื่องของสิทธิมนุษยชน แต่ยังส่งผลถึงการทำงานด้วย และถ้าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ เรื่องที่ฉันเขียนทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้ก็คงทำไม่ได้แน่

หัวหน้าจึงต้องแสดงให้ทุกคนเห็นเป็นตัวอย่างว่า “ทุกคนมีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน”

แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าหัวหน้าต้องคอยดูอารมณ์ของลูกน้องหรือสร้าง “ความสัมพันธ์แบบเพื่อนกัน” กับทุกคนด้วย

หัวหน้าย่อมไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงานได้ ซึ่งฉันจะอธิบายรายละเอียดของแนวคิดนี้ในลำดับต่อไป

หัวหน้าต้องเป็นผู้นำในการแสดงให้เห็นว่า “ทุกคนมีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน”

02.

หัวหน้าต้องเคารพ “พื้นที่” ของผู้อื่น

คนเรานั้นมีที่มาที่ไปจากสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด สภาพแวดล้อมในวัยเด็ก การประเมินจากผู้คนที่พูดคุย รวมไปถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่เจ้าตัวเท่านั้นจะรู้

ฉันขอเรียกที่มาที่ไปนี้ว่า **“พื้นที่”** ซึ่งเราจะรู้จักเพียง “พื้นที่” ของตัวเองเท่านั้น และไม่รู้จัก “พื้นที่” ของผู้อื่น

ฉันเกริ่นไว้ในบทนำว่า คนส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่กับคนในที่ทำงานแต่กลับไม่รู้จักซึ่งกันและกันเท่าไหร่ บางคนอาจรู้จักพื้นที่ของอีกฝ่ายประมาณหนึ่ง แต่ฉันคิดว่าการรุกล้ำเข้าไปในพื้นที่ของกันและกันในที่ทำงานไม่ใช่เรื่องเหมาะสมนัก

หากคิดว่าที่ทำงานไม่ใช่สถานที่ที่ต้องเปิดเผยตัวตนทั้งหมด เราก็ไม่ต้องเข้าใจตัวตนของคนอื่นทั้งหมดเช่นกัน

สิ่งจำเป็นในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีคือการเคารพ “พื้นที่” ของอีกฝ่าย แม้จะเป็นคนสนิทอย่างคนในครอบครัวก็ตาม

หลักการสำคัญคือ **เราต้องไม่รุกล้ำ “พื้นที่” ของผู้อื่น และรับผิดชอบต่อ “พื้นที่” ของตัวเอง** หัวหน้าก็ต้องยึดหลักการนี้เช่นกัน

หัวหน้าที่รุกล้ำเข้าไปในพื้นที่ของลูกน้องไม่ใช่ “หัวหน้าที่มีความสามารถ” แต่เป็น “หัวหน้าขี้ขลาด”

หลายครั้งที่หัวหน้ารุกล้ำพื้นที่ของลูกน้องด้วยคำพูด ทำให้ลูกน้องเจ็บปวดและคิดว่า “พูดทั้ง ๆ ที่ไม่ได้รู้เรื่องอะไรเลย” สุดท้ายก็สูญเสียความไว้วางใจในตัวหัวหน้า บางครั้งเราอาจไม่ได้ตั้งใจ แต่จงระลึกไว้เสมอว่า แม้เราจะเป็นหัวหน้าก็ไม่มีสิทธิ์รุกล้ำเข้าไปใน “พื้นที่” ของผู้อื่น

ได้ตามใจชอบ หากเข้าใจประเด็นนี้ ความสามารถของหัวหน้าก็เพิ่มสูงขึ้น

หากเห็นว่าอีกฝ่ายทำเรื่องไม่สมเหตุสมผล ก่อนอื่นต้องถามว่า "ทำไมเขาถึงทำแบบนั้น"

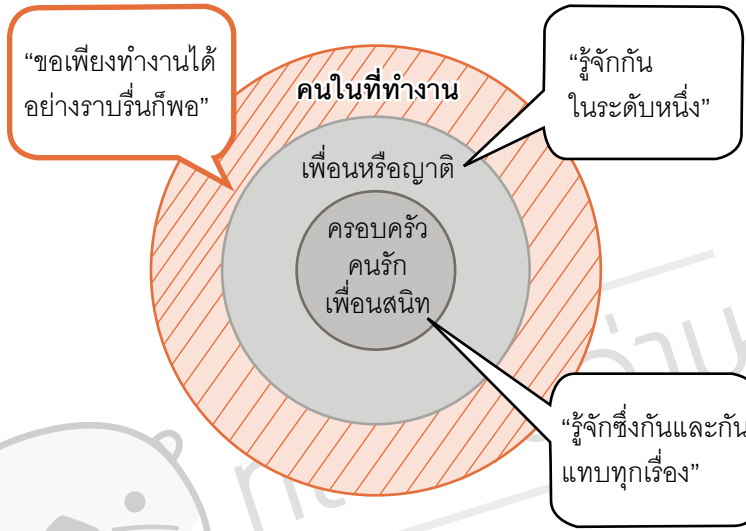
ทุกคนล้วนมีเหตุผลของตัวเอง บางทีเขาอาจมีเรื่องกลุ้มอยู่ก็ได้

ฉันเรียกการถามถึงเหตุผลของอีกฝ่ายว่า "การสัมภาษณ์" หมายถึงการถามเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลหรือที่มาที่ไปซึ่งอยู่ใน "พื้นที่" ของอีกฝ่าย

รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการถามอยู่ในบทที่ 5 ตอนนี้ขอให้รู้แค่ว่า **เราต้องถามจนเข้าใจอีกฝ่ายให้ได้**

ต้องไม่รุกล้ำเข้าไปใน "พื้นที่" ของอีกฝ่าย
หากมีเรื่องไม่เข้าใจให้ใช้วิธี "สัมภาษณ์"

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสามระดับ



จากหนังสือ *จิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ทำได้ด้วยตัวเอง* โดย ฮิโรโกะ มิซุชิมะ

03.
หัวหน้าไม่ใช่ผู้ตัดสิน

ฉันได้พูดไปแล้วว่า คนเราล้วนมีที่มาที่ไปต่างกัน วิธีมองหรือคิดก็เช่นกัน การจะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีได้จึงต้องเคารพ "พื้นที่" ของกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหรือลูกน้องก็ตาม

แต่ **คนส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดว่าหัวหน้ามีสิทธิ์ในการตัดสินลูกน้อง**

ฉันขออธิบายประเภทของ "การประเมิน" ในแบบของตัวเองสักหน่อย โดยส่วนตัวฉันเรียกการประเมินผู้อื่นว่า "Judgement" **(การตัดสิน)**

คนเรามักตัดสินเรื่องต่าง ๆ โดยยึดสิ่งที่ตัวเองรู้ ณ เวลานั้นเป็นพื้นฐาน แม้เป็นสถานการณ์เดียวกัน แต่การตัดสินของแต่ละคนอาจแตกต่างกัน

ไม่เพียงแค่ความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้แต่คนคนเดียวกันก็ยังตัดสินแตกต่างกันไปตามวัยหรืออารมณ์ในขณะนั้น เช่น สมัยหนุ่ม ๆ เราอาจยอมรับบางเรื่องไม่ได้ แต่พออายุมากขึ้นก็เปิดใจมากขึ้น

หรือเวลาที่ร่างกายแข็งแรงเราอาจไม่รู้สึกอะไร แต่วันไหนที่ไม่ค่อยสบายก็อาจรู้สึกไม่ดีเวลาเห็นเพื่อนร่วมงานไอ เป็นต้น

ฉันเรียกการประเมินผู้อื่นด้วยสายตาคนนอกว่า "Assessment" **(การประเมิน)** หากเราให้คนที่ได้รับการฝึกมาวัดความดันเลือดให้ทุกคนย่อมวัดออกมาได้เท่ากัน หรือถ้าเป็นการวัดความเร็วในการขับรถใคร ๆ ก็วัดได้เหมือนกัน หากเป็นถนนที่จำกัดความเร็วแค่ 40 กิโลเมตรต่อชั่วโมง แต่เราขับด้วยความเร็ว 70 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ทุกคนก็ต้องลงความเห็นว่าเป็นการทำผิดกฎหมาย (แต่หากประเมินต่อไปว่า

เป็นคนมีปัญหาแค่ไหนจะถือว่าเป็นการตัดสิน)

การประเมินที่ใคร ๆ ก็ลงความเห็นเหมือนกันเช่นนี้เรียกว่า “Assessment” และแน่นอนว่าการประเมินที่เป็นปัญหาก็คือ Judgement

ต้องไม่ยัดเยียดการตัดสินของตัวเองให้ผู้อื่น

การตัดสิน (Judge) ลูกน้องถือเป็นการใช้ “พื้นที่” ของตัวเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน “พื้นที่” ของอีกฝ่าย

พูดง่าย ๆ ก็คือ การใช้กำลังรุกล้ำและเหยียบย่ำเข้าไปใน “พื้นที่” ของผู้อื่นนั่นเอง นี่คือลักษณะของ “หัวหน้าขี้ขลาด” แทนที่จะเปิดรับกลับยึดโลกแคบ ๆ ของตัวเองเป็น “ความจริง”

หรือไม่ก็อาจคิดว่าตัวเองมีความเป็นมนุษย์เหนือกว่าลูกน้อง จึงมีสิทธิ์ตัดสินได้ทุกอย่าง

หัวหน้ามีหน้าที่ประเมินลูกน้องเพื่อปรับเงินเดือน หรือดูว่าลูกน้องแต่ละคนทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ก็จริง

แต่การประเมินนี้จะต้องใกล้เคียงคำว่า “Assessment”

หากหัวหน้ายึด Judgement จะเกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมามากมาย เช่น การยึดความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลัก ต่อให้อีกฝ่ายพูดอย่างไรก็ไม่ยอม ทำให้ต้องถกเถียงกันยืดเยื้อ

การจะเป็นหัวหน้าที่มีความสามารถ คุณ **ต้องไม่ลืมว่า การใช้ Judgement ของตัวเองเป็นเพียงการ “ยึดความคิดในเวลานี้ของตัวเองเป็นหลัก” เท่านั้น**

คนมักเข้าใจผิดว่า **แม้ในที่ทำงานจะมีระบบอาวุโส แต่ Judgement ของหัวหน้าก็เป็นเพียงความเห็นส่วนบุคคล**

คนที่มีตำแหน่งสูงในที่ทำงานย่อมมีอภิสิทธิ์เหนือกว่าก็จริง แต่ก็ครอบคลุมเฉพาะเรื่องงาน ไม่ได้หมายความว่าจะมีสิทธิ์รุกล้ำ “พื้นที่”

ของผู้อื่น

จำไว้เสมอว่า หัวหน้าไม่ใช่ผู้ตัดสิน (Judge)

การตัดสินก่อให้เกิดปัญหามากมาย

ไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่การประเมินการทำงานด้วยวิธีที่ใกล้เคียงคำว่า Assessment ไม่ให้เป็น Judgement ก็เป็นสิ่งสำคัญ

เมื่อคำนึงถึงสิ่งนี้อยู่เสมอ ความสามารถในการเป็นหัวหน้าจะสูงขึ้นอย่างแน่นอน

ปัญหาที่มักเกิดในสถานที่ทำงานซึ่ง “เน้นผลสำเร็จ” คือการเข้าใจผิดและเลือกใช้ “Judgement” แทน “Assessment” ทำให้ลูกน้องเกิด “ความหวาดกลัว”

เมื่อหัวหน้าตัดสินผู้อื่นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง และจำแต่เรื่องแย่ ๆ มาใช้ในการตัดสิน ฝ่ายลูกน้องก็ต้องคอยสังเกตสีหน้าของหัวหน้า และเป็นกังวลอยู่ตลอดว่าจะถูกตัดสินอย่างไรบ้าง จึงต้องทำงานแบบฝืนทน

เราจึงพูดได้ว่า **ปัญหาต่าง ๆ เกิดจากการยัดเยียดการตัดสินของตัวเองให้คนอื่น** นั่นเอง

คนที่ยัดเยียดการตัดสินของตัวเองให้ผู้อื่นมักตัดสินอีกฝ่ายต่ำกว่า เช่นพูดว่า “นายมัน OO”

แต่ก็ใช่ว่าจะเป็นแบบนี้เสมอไป เช่น หัวหน้าอาจใช้การตัดสินในแบบของตัวเองประเมินคุณ ก. แล้วบอกกับคุณ ข. ว่า “คุณ ก. เป็นคนดีนะ” แต่หากคุณ ข. ตัดสินว่า “ผมว่าคุณ ก. เป็นตัวปัญหา” เช่นนี้ก็ถือเป็นการ “ยัดเยียด” การตัดสินเหมือนกัน

นอกจากนี้การกำหนดระดับความสูงต่ำของผู้อื่นหรือสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วเลือกปฏิบัติตามการตัดสินใจของตัวเอง ก็เป็นการ “ยัดเยียด” เช่นกัน

เรามักเปิดใจให้คนที่ดูอบอุ่น และคอยระแวดระวังบุคคลไม่น่าไว้ใจ ซึ่งเป็นการปกป้องตัวเองจากคนที่เพิ่งเคยพบหน้าเป็นครั้งแรก

แต่เราทำเช่นนั้นเฉพาะช่วงเวลาที่ “ยังไม่รู้จักอีกฝ่ายดีพอ” และจำเป็นต้องละทิ้งการตัดสินให้ได้มากที่สุดเพื่อจะได้รู้จักตัวตนของอีกฝ่าย

เรียกได้ว่า **ก้าวแรกของการเปลี่ยนตัวเองจาก “หัวหน้าขี้ขลาด” เป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” คือการเข้าใจและระลึกอยู่เสมอว่าต้องไม่ยัดเยียดการตัดสินของตนแก่ผู้อื่น**

ก่อนอื่นแค่ทำความเข้าใจ แล้วเราก็จะค่อย ๆ ทำตามนั้น

แต่หากเผลอตัดสินไปแล้วก็ไม่ต้องตัดสินตัวเองว่า “ใช้ไม่ได้เลย” หรือ “เราช่างเป็นหัวหน้าขี้ขลาดจริง ๆ” ขอแค่ประเมินตนเองว่า “เราต้องคอยตระหนักถึงประเด็นนี้” ก็พอ ไม่เช่นนั้นก็อาจกลายเป็น “หัวหน้าที่ขี้ขลาด” ไปจริง ๆ การตัดสินนั้นมีความสัมพันธ์กับ “ความหวาดกลัว” ลึกซึ้งอย่างมากเลยค่ะ

ไม่ใช่แค่ไม่ตัดสินผู้อื่น เราต้องไม่ตัดสินตัวเองด้วย

เวลาลูกน้องทำงานแย่ควรทำยังไง

ผมมีลูกน้องคนหนึ่ง ทำงานมาได้หนึ่งปีแล้ว เขามักคอยถามความคิดเห็นของคนอื่นเสมอ เขาถามทั้งผมแถมยังไปถามรุ่นพี่อีกหลาย ๆ คนด้วย ไม่รู้ว่าอยากให้คนอื่นเห็นว่าตัวเองกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้การทำงาน หรือเพราะไม่เชื่อใจความคิดเห็นของผมซึ่งเป็นหัวหน้ากันแน่ ผมควรทำยังไงดีครับ

คนเรานั้นมีทั้งประเภทที่ชอบถามความเห็นจากหลาย ๆ คน และประเภทที่เชื่อและทำตามหัวหน้าเพียงคนเดียว

หัวหน้าเป็นเพียงคนที่บังเอิญมาทำหน้าที่เป็น “หัวหน้า” เท่านั้น ไม่ได้หมายความว่าเขาจะเป็นคน “มีความสามารถ” หรือ “มีความสมบูรณ์แบบ” กว่าใคร

การจะเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” สิ่งสำคัญคือเราต้องดึงข้อดีของลูกน้องมาใช้ในการทำงาน มองข้ามเรื่องไม่จำเป็น และคอยดูแลลูกน้องอยู่ห่าง ๆ

ในกรณีนี้ วิธีที่ดีที่สุดคือให้คิดว่า การที่ลูกน้องคอยถามความคิดเห็นจากหลาย ๆ คนอาจเป็นรูปแบบการทำงานของเขา ไม่ใช่เพราะไม่เชื่อใจหัวหน้า

เวลาที่คิดว่า “อีกฝ่ายไม่เชื่อใจเรา” นั่นแสดงว่าเรากำลังตัดสินทั้งตัวเองและอีกฝ่าย โดยคิดว่าอีกฝ่าย “เป็นแค่ลูกน้อง” ขณะเดียวกันก็มองตัวเองว่า “เราทำตัวไม่เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้าหรือเปล่านะ” หรือ “เราเป็นหัวหน้าที่ใช้ไม่ได้หรือ”

หากเราเชื่อคำตัดสินนั้นก็จะเกิดความเครียด แต่หากไม่เชื่อและคอยช่วยเหลือลูกน้อง เราจะเห็นว่าลูกน้องก็แค่ “ชอบถาม” เท่านั้นเอง

การจะเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” คุณต้องดึงข้อดีของลูกน้องมาใช้ในการทำงาน มองข้ามเรื่องไม่จำเป็นและคอยดูแลลูกน้องอยู่ห่าง ๆ

04.

อย่ายัดเยียดคำตัดสินของตัวเองให้คนอื่น

เวลาตัดสินผู้อื่น เราจะเกิดความคิดจากส่วนลึกของจิตใจว่า “อีกฝ่ายควรทำตามที่เราต้องการ” ไม่เว้นแม้แต่การตัดสินในทางที่ดีอย่างเช่นการเอ่ยชม

สาเหตุที่เราชมก็เพราะ **“อีกฝ่ายทำได้ตามที่เราต้องการ”** นั่นเอง

แต่ **หากเราอยากเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” ก็ต้องคำนึงถึง “พื้นที่ของแต่ละคน” ให้มากกว่าคนอื่นเป็นเท่าตัว**

แม้เราคิดว่า “ทำไมเรื่องแค่นี้ถึงทำไม่ได้นะ” แต่อีกฝ่ายย่อมมีเหตุผลหรือที่มาที่ไปอยู่ใน “พื้นที่” ของตัวเอง เราต้องใช้ “การสัมภาษณ์” เพื่อทำความเข้าใจและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจึงจะเป็นผลดีต่อทั้งสองฝ่าย

“หัวหน้าที่มีความเด็ดขาด” บางคนเข้าใจผิดว่าการไม่ใส่ใจ “พื้นที่” ของลูกน้องเลยนั้นเป็น “ท่าทีที่เด็ดขาด” และพึงพอใจว่าการยัดเยียดการตัดสินใจให้อีกฝ่ายนั้นถือเป็น “ความเด็ดขาด” มีแต่ “หัวหน้าขี้ขลาด” ที่คิดเช่นนั้น “หัวหน้าที่มีความเด็ดขาด” จริง ๆ คือคนที่มีความรับผิดชอบต่างหาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่คำนึงถึง “พื้นที่” เสมอ เพราะเขาเข้าใจว่าอะไรอยู่ในความรับผิดชอบของใครบ้าง

สมัยที่ฉันเข้าทำงานใหม่ ๆ หัวหน้าเป็นคนเจ้าอารมณ์ หากเข้าไปคุยไม่ถูกเวลาเป็นต้องโดนดุทุกครั้ง พอฉันได้เป็นหัวหน้าจึงไม่อยากให้ลูกน้องรู้สึกอย่างที่เคยเจอมา เวลาลูกน้องถาม

ฉันจะตอบอย่างสุภาพเสมอ แต่พอเวลาผ่านไป เวลาลูกน้องถามแม้แต่เรื่องเล็กน้อย ฉันก็เริ่มหงุดหงิดและอยากตอบกลับไปว่า “เรื่องแค่นี้หัดคิดเองบ้างสิ”

“เวลานี้ควรถามหรือไม่” เป็นสิ่งที่ตัวเราเองเท่านั้นที่รู้ หรือพูดได้ว่าเป็น “พื้นที่ของเรา” **การรับผิดชอบ “พื้นที่ของตัวเอง” คือการบอกให้ผู้อื่นรู้ถึงสิ่งที่อีกฝ่ายทำกับเราได้หรือไม่ได้นั่นเอง**

แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่หัวหน้าเก่าทำนั้นถูกต้องแล้ว อย่างแรกเลย การที่ปล่อยให้ลูกน้องพิจารณาถึงเวลาที่ควรเข้ามาถามด้วยตัวเองนั้นไม่เรียกว่าเป็นการรับผิดชอบ “พื้นที่ของตัวเอง”

วิธีสื่อสารอย่างหนึ่งให้อีกฝ่ายรู้ว่าควรเข้ามาถามตอนไหน เช่น การตั้งป้ายบนโต๊ะว่าเวลานี้เรา “ยุ่งแค่ไหน” โดยแบ่งออกเป็นห้าระดับตามความยุ่งของเรา ตัวอย่างเช่น เขียนป้ายให้เห็นเด่นชัดว่า “ต้องส่งงานภายในอีกหนึ่งชั่วโมง!”

เมื่อทำเช่นนี้ลูกน้องก็จะเข้ามาถามกรณีที่มีเหตุเร่งด่วนเท่านั้น

หรือแทนที่จะให้อีกฝ่ายถามว่า “สะดวกคุยตอนนี้ไหม” ให้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าเลยว่า “เดี๋ยวอีกหนึ่งชั่วโมงมาถามใหม่นะ” หรือ “ถ้าให้ตอบตอนนี้ฉันคงยังไม่ทันได้คิดก่อนตัดสินใจ” ก็ได้ เราไม่จำเป็นต้องโน้มเอียงไปตามความต้องการของอีกฝ่าย เมื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน ทั้งหัวหน้าและลูกน้องก็จะไม่รุกล้ำใน “พื้นที่” ของกันและกัน

การที่หัวหน้าบอกให้ลูกน้องรู้ถึงสิ่งที่อีกฝ่ายทำกับเราได้หรือไม่ได้ ถือเป็นการรับผิดชอบใน “พื้นที่ของตน”

05.

ยอมรับในปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งเป็นธรรมดาของมนุษย์

ในเมื่อหัวหน้าและลูกน้องต่างก็เป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน หัวหน้าเองก็ย่อมมีปัญหาได้อย่างคนอื่นเช่นกัน

ย้อนกลับไปที่ตัวอย่างในบทก่อนหน้า เวลาที่เราคิดว่า “เป็นแค่ลูกน้องแท้ ๆ” ก็ไม่จำเป็นต้องปฏิเสธตัวเอง หัวหน้าก็เป็นมนุษย์คนหนึ่งที่ต้องเจอแรงกระทบกระเทือนจากการถูกปฏิเสธหรือคัดค้านโดยไม่คาดคิดมาก่อนบ้าง

จิตใจที่ได้รับแรงกระทบกระเทือนจะตัดสินอีกฝ่ายว่าเป็น “ศัตรูผู้สร้างแรงกระทบกระเทือน” ซึ่งเป็นปฏิกิริยาตอบสนองโดยธรรมชาติของมนุษย์

หากเชื่อว่า “หัวหน้าต้องสมบูรณ์แบบ” เราจะหลงคิดไปเองว่าแค่เรารู้สึกต่อต้านก็ผิดแล้ว

แต่จริง ๆ แล้วนี่เป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์

เพียงแต่เราจะปล่อยให้เกิดการตัดสินเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ หรือจะรู้สึกตัวว่ากำลังตัดสินไปตามแรงกระทบกระเทือนนั้น แล้วดึงตัวเองกลับมาทำหน้าที่ผู้ชี้แนะ ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะต่างกันมาก

คนแบบแรกย่อมเป็น **“หัวหน้าที่ขี้ขลาด”** ส่วนแบบหลังเป็น **“หัวหน้าที่มีความสามารถ”**

เมื่อลองคิดดูแล้ว หากลูกน้องทุกคนเชื่อฟังคำพูดของหัวหน้าเสียหมด ก็คงไม่ต้องประชุมหรือปรึกษาหารือกันแล้ว ทั้ง ๆ ที่เป้าหมายของการประชุมคือการถกประเด็นเพื่อให้ได้ผลสรุปที่ดีขึ้น

การมีใครสักคนเห็นตรงกันข้ามกับเราจึงทำให้การประชุมนั้นมีความหมาย ถึงขนาดเราอาจรู้สึกขอบคุณเลยว่า “ขอบคุณนะที่ตั้งอกตั้งใจกับการประชุมครั้งนี้” (ขอย้ำอีกครั้งว่า ความรู้สึกแย่จากการถูกต่อต้านนั้นเป็นเรื่องธรรมดามาก แต่เราต้องตั้งสติและคิดอีกแง่ว่า “งั้นหรือ ลูกน้องก็มีความคิดในแบบของเขา ต้องขอบคุณเขาถึงจะถูก”)

บางคนมีนิสัยชอบคัดค้านไปเสียทุกสิ่ง คนประเภทนี้แค่ชอบขัดแข้งขัดขาผู้อื่นและไม่รับผิดชอบต่อคำพูดของตัวเอง ถ้าอยากรู้ว่าเขามีข้อเสนอที่ดีกว่าหรือแค่ชอบต่อต้านคนอื่น อาจลองถามว่า “แล้วถ้าเป็นคุณจะทำยังไง”

ไม่ยัดเยียดคำตัดสินของตัวเอง และคำนึงถึง “พื้นที่” ของคนอื่นเสมอ

เมื่อได้อ่านบทนี้หลายท่านคงเข้าใจแล้วว่า การปล่อยวางจากการตัดสินของตัวเอง พูดง่าย ๆ คือไม่ยึดติดกับการประเมินสิ่งต่าง ๆ ด้วยความคิดของ “ตัวเองในเวลานี้” ช่วยเปลี่ยน “หัวหน้าขี้ขลาด” ให้กลายเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” ได้

หากเรายึดติดกับการตัดสินของตัวเองก็จะเกิดความรู้สึกในแง่ลบและก็เป็นได้แค่ “หัวหน้าขี้ขลาด” ไปตลอด นอกจากนี้ การคำนึงถึง “พื้นที่” ของผู้อื่นเสมอก็ช่วยให้เรากลายเป็น “หัวหน้าที่มีความสามารถ” ได้

แม้จะตั้งใจว่า “ต้องปล่อยวางจากความหวาดกลัว!” แต่ก็ใช่ว่าจะทำได้ง่าย ๆ

น่าแปลกที่ **การไม่ยัดเยียดคำตัดสินของตัวเองและคำนึงถึง “พื้นที่” ของคนอื่นเสมอส่งผลให้เราปล่อยวางจาก “ความหวาดกลัว” ได้ด้วย**

หากลูกน้องต่อต้าน ต้องไม่ปล่อยให้
อารมณ์หงุดหงิดครอบงำ แต่ควรขอบคุณ
ที่เขาทำให้เราได้เห็นมุมมองอื่นบ้าง

ทดลองอ่าน