

บุญแรงใจ

นิทานสารที่ดลใจคุณ!

ผู้นำที่มี
สติปัญญา
และขาด
สติปัญญา
การร่วมมือกัน
นำไปสู่ชัยชนะ

ฟุตบอล
ของเจมมี่
เธอแสดงว่าห่วงใย

การร่วมมือ
ร่วมใจ
เราทำได้ดีกว่า
เมื่อร่วมทีมกัน

สารบัญ

ฟุตบอล
ของเจมมี่

3



4

ผู้นำที่มีปัญญา
และ
ขาดปัญญา



6

การร่วมมือ
ร่วมใจ

7

คำตอบต่อ
คำถามของคุณ



8

ศิลปะ
การชมเชย

[ข้อเสนอแนะ
สำหรับมืออาชีพ]

9



ผลสำเร็จในการ
คบหาผู้คน

10

ใครเล่นว่า

ทำไมได้

11

กุญแจไขไปสู่
การทำงาน
เป็นทีม

12

บทบรรณาธิการ

ฉบับที่ 12

ผลจากการสำรวจค้นพบว่า ความสำเร็จและความสุขคือสิ่งที่ผู้คนต้องการมากที่สุดในชีวิต แต่ถ้าผู้คนต้องเลือกระหว่างสองสิ่งนี้ คือเลือกระหว่างความสุขกับความสำเร็จละ? ความสุขคงชนะแน่นอน! ทั้งนี้ทั้งนั้น ความสำเร็จจะมีประโยชน์อะไร ถ้าไม่ได้ช่วยให้คุณมีความสุข?

นอกจากนี้ยังมีข้อเท็จจริงที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่า สิ่งที่เราถือว่าสำคัญที่สุดคือสิ่งที่เราแสวงหาด้วยใจแรงกล้าที่สุด แต่ทำไมจึงมีน้อยคนนักที่รู้สึกว่ามีความสุขและสมปรารถนาจริงๆ? ทำไมเขาไม่พบสิ่งที่แสวงหา? เขาขาดอะไรไปหรือ? เขาทำผิดตรงไหน?

เราสามารถสรุปได้ในคำๆเดียว คือผู้คน เมื่อเราหยุดและคิดไตร่ตรองดีๆ ก็จะเห็นว่าคนอื่นมีบทบาทสำคัญต่อความสุขที่แท้จริงของเรา ถ้าเราจะคิดใคร่ครวญเพิ่มเติมอีกนิด เราก็จะเห็นได้ชัดทีเดียวว่าเราจะมีมีความสุขมากน้อยแค่ไหน ก็ขึ้นอยู่กับว่าเราประสบความสำเร็จเพียงใดในด้านความสัมพันธ์ที่เรามีกับคนอื่น และเราทำงานกับคนอื่นได้ดีแค่ไหน ดังนั้นเราจะประสบความสำเร็จในการคบหาผู้อื่นได้อย่างไร? มีบางคนกล่าวด้วยสติปัญญาว่าความสำเร็จในชีวิตคู่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ถูกต้องเหมาะสมกับเรา มากเท่ากับการที่เราทำตัวให้ถูกต้องเหมาะสมสำหรับเขา สื่อสัมพันธ์ทุกด้านกับผู้อื่นก็เป็นเช่นนั้นจริง การหัดเข้ากับผู้อื่นและการทำงานได้ดีกับผู้อื่น คือเคล็ดลับหนึ่งที่ช่วยนำไปสู่ความสำเร็จ

กุญแจไขฉบับนี้ประกอบด้วยข้อเสนอแนะภาคปฏิบัติ เรื่องการปรับปรุงสื่อสัมพันธ์ที่มีกับผู้อื่น การร่วมทีมกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ซึ่งล้วนแต่เริ่มต้นและย้อนกลับมากสู่หลักการง่ายที่รู้จักกันว่ากฎทอง คือทำต่อผู้อื่นเหมือนที่เราต้องการให้เขาทำกับเรา

ถ้าเราอยากมีความสุข เราก็ควรช่วยให้คนอื่นมีความสุข ถ้าเราอยากมีเพื่อน เราก็ควรเป็นเพื่อนก่อน ถ้าเราอยากประสบความสำเร็จและสมปรารถนาจริงๆในชีวิต เราก็ควรร่วมนกับการส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ

แน่นอนว่าการที่เราจะหาทางดำเนินชีวิตในแง่บวก ประสบความสำเร็จและมีแรงจูงใจ เราก็ไม่ควรละเลยที่จะขอความช่วยเหลือจากพระเจ้า และมอบความดีความชอบแด่พระเจ้าที่ชี้แนะและนำทางเราเรื่องความสัมพันธ์ที่เรามีกับคนอื่น

เราจะได้รับบำเหน็จรางวัลมากเกินกว่าความสำเร็จทางวัตถุใดๆที่เคยฝันไว้ หากเราเริ่มต้นตั้งแต่วันนี้!

คณะผู้จัดทำกุญแจไข

ตุ้ ป.ณ. 15 ไพรชนีย์ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10310

© 2007 เดอะแพมิลี่ สงวนลิขสิทธิ์ทั้งสิ้น

ฟุตบอล ของเจมมี่

ทุกปีผมจะจัดสัมมนาฝึกอบรมฝ่ายจัดการของบริษัท ซึ่งมีเครื่องเล่นปาลิโก หนึ่งในหัวข้อที่เราพูดคุยกันในการสัมมนา ก็คือการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพดีเอาไว้ นับว่าเป็นความท้าทายที่ไม่ง่ายเลยสำหรับผู้จัดการเมื่อคำนึงถึงอัตราค่าจ้างในธุรกิจฝ่ายบริการระหว่างที่ถกกันอยู่ ผมถามผู้ที่มาร่วมสัมมนาว่า “อะไรช่วยให้คุณทำงานนานพอ จนได้เป็นผู้จัดการ?” ครั้งหนึ่งมีผู้จัดการใหม่คนหนึ่งตอบคำถามข้อนี้ โดยกล่าวขึ้นซ้ำๆ ด้วยน้ำเสียงที่เกือบจะพร่ำว่า “เป็นเพราะลูกฟุตบอล”

ซินเธียเล่าให้กลุ่มผู้ร่วมสัมมนาฟังว่า เดิมทีเธอทำงานเสมียนไปพลางๆ ขณะที่กำลังมองหาหน้าที่ดีกว่า พอเริ่มงานได้สองสามวัน ขณะทำงานอยู่ที่เคาน์เตอร์ เธอได้รับโทรศัพท์จากลูกชายวัยเก้าขวบชื่อเจมมี่ เขาต้องการลูกฟุตบอล เธออธิบายให้เขาฟังว่าเธอไม่ค่อยมีเงิน และเธอต้องใช้ค่าจ้างงวดแรกชำระบิลต่างๆ บางทีเธอคงซื้อลูกฟุตบอลให้เขา เมื่อได้รับค่าจ้างงวดที่สองหรือสาม

เมื่อซินเธียมาทำงานวันรุ่งขึ้น แพทริเซียผู้จัดการร้าน ขอให้เธอไปหาที่ห้องเล็กๆ หลังร้าน ซึ่งใช้เป็นสำนักงาน ซินเธียสงสัยว่าเธอทำอะไรผิด เธอทำงานคั่งค้างไว้เมื่อวานนี้หรือเปล่า เธอรู้สึกกังวลและสับสนอยู่ในใจ

แพทริเซียยื่นกล่องให้เธอใบหนึ่ง “บ๊องเอิญฉันได้ยินคุณคุยกับลูกชายเมื่อวานนี้” แพทริเซียกล่าว “ฉันรู้ว่ายากที่จะอธิบายเรื่องต่างๆ ให้เด็กเข้าใจ ในกล่องมีลูกฟุตบอลสำหรับเจมมี่ เพราะเขาต้องรู้ว่าเขาสำคัญมากต่อคุณ ถึงแม้ว่าคุณต้องชำระบิลต่างๆ ก่อนที่จะซื้อลูกฟุตบอลให้เขาได้ คุณก็รู้ว่าเราไม่อาจให้ค่าจ้างคนดีอย่างคุณได้มากเท่าที่เราต้องการ แต่เรามีความหวังใจ และฉันอยากให้คุณรู้ว่าคุณมีความสำคัญต่อเรา”

การคำนึงถึงผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ และความรักที่ผู้จัดการคนนี้มีต่อซินเธีย สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ผู้คนจดจำว่านายจ้างมีความห่วงใยมากเพียงใด ยิ่งกว่าจำนวนค่าจ้างที่เขาได้รับ นั่นคือบทเรียนสำคัญจากคำตอบแทนของลูกฟุตบอล ■

— จาก *Heart at Work*
โดย ริค ฟิลลิปส์ ปรับเปลี่ยน





ผู้นำที่มี ปัญญา และ ขาดปัญญา

ผู้บริหารที่ดีไม่ทำตัวเป็นเจ้านาย เขาคอยรับใช้ผู้อื่น! ผู้บริหารที่ดีไม่หยิ่งโส เขาจะรับฟังลูกจ้างของเขา เมื่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงๆ ไม่ติดต่อสื่อสารกับลูกน้องเลย เขาก็จะไม่เข้าใจลูกจ้าง และไม่เข้าใจปัญหาของลูกจ้าง ยังผลให้เขาประสบปัญหายุ่งยาก!

ไม่ว่าผู้บริหารอยู่ในระดับใด ก็ควรจะรับฟังผู้ที่อยู่ภายใต้เขา เขามีความรับผิดชอบที่จะตัดสินใจขั้นสุดท้าย ทว่าการเป็นผู้บริหารไม่ได้หมายความว่าเขามีไอเดียทุกอย่าง หรือว่าเป็นคนเดียวที่นึกคิดและให้คำปรึกษาทั้งหมด ผู้บริหารที่ดีจะรับฟังผู้อื่น

บ่อยครั้งที่ผู้ช่วยจะรู้งานของเจ้านายดีกว่า ซึ่งควรจะเป็นเช่นนั้น! เจ้านายไม่ควรยุ่งเกี่ยวกับรายละเอียดทุกอย่าง แต่ใครสักคนต้องเป็นผู้ที่ดูแลจัดการ เจ้านายที่ดีเข้าใจว่าผู้ช่วยของเขาคุ้นเคยกับการงานและความเร่งด่วนมากกว่า เขาให้ความนับถือผู้ช่วย ปกติแล้วเขามักจะรับฟังคำแนะนำจากผู้ช่วยของเขา



**ถ้าหากต้อง
การทีมที่มี
ประสิทธิภาพ
สมาชิกทุกคน
ก็ต้องทำงาน
ร่วมกับสมาชิก
คนอื่น ๆ**

เมื่อพูดถึงเรื่องแผนการ เป้าหมาย แรงจูงใจ และแง่มุมโดยรวมของ การงาน ผู้บริหารควรจะรู้ดี มิเช่นนั้น เขาก็ไม่น่าจะเป็นเจ้านาย แต่เมื่อพูดถึงภาคปฏิบัติ ผู้บริหารควรจะได้รับฟัง ผู้ช่วยของเขา เพราะผู้ช่วยคงรู้ดีกว่า ผู้บริหารที่ดีจะได้รับฟังคำแนะนำจาก พนักงานของเขา เขาจะพูดคุย และ เห็นพ้องด้วย เกี่ยวกับแนวทางการ ปฏิบัติงาน แล้วก็ปล่อยให้ลูกน้อง ดำเนินงานไป เขาเพียงแต่คอยตรวจสอบ เป็นครั้งคราว เพื่อดูว่างานก่อเกิด ผล และไม่มีข้อผิดพลาดร้ายแรงอะไร นั่นเป็นงานที่แท้จริงของผู้บริหาร คือ ช่วยเหลือสิ่งต่างๆดำเนินไป เขาควรจะให้พนักงานช่วยมอบคำแนะนำ ริเริ่ม การงาน และดำเนินการ

มีแต่ผู้บริหารหน้าใหม่ที่ยังเป็นแค่ รุ่นน้อง ขาดความเป็นผู้ใหญ่ และเพิ่ง เริ่มงาน ผู้ซึ่งพยายามทำอะไรทุกอย่าง และบอกทุกคนให้ทำนั่นทำนี่ เขาไม่เคยมีตำแหน่งนี้มาก่อน เขาไม่รู้ว่า ควรจะทำอะไร หรือทำอะไร แต่ เขาทำตัวเป็นคนรู้ดี ขณะที่นั่งโต๊ะสั่ง การ ผู้บริหารหรือเจ้านายที่ทำงาน แบบนี้ก็ขาดสติปัญญาจริงๆ

เมื่อผู้บริหารที่มีปัญญาต้องการ ทำบางสิ่งให้สำเร็จลุล่วง เขาจะเรียก ประชุมที่ปรึกษาและรับฟังพวกเขา แล้วก็ตัดสินใจว่าคำแนะนำของใคร ดีที่สุด

ผู้บริหารจะแต่งตั้งให้ใครดำเนิน งานล่ะ? คนที่มีแผนการแตกต่างไป หรือเปล่า? ไม่ใช่หรอก! เขามอบหมาย งานให้แก่ผู้ที่เสนอแนวคิดดังกล่าว

ผู้บริหารที่ฉลาดทุกคนจะขอรับ

พลังความคิดจากผู้คน! เขาจะไม่ พยายามทำทุกอย่างหมดคนเดียว เขา เป็นผู้นำทาง เขาเพียงแต่คอยดูว่างาน ดำเนินต่อไปเรื่อยๆ

ผู้บริหารที่ดีจะพยายามทำให้ทุก คนมีความสุข เพราะทุกคนมีสิทธิ์ที่จะมี ความสุข ทำงานที่เขาชอบทำและ อยากทำ ถ้าเขามีคุณสมบัติเหมาะสม

ถ้าหากต้องการทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนก็ต้องทำงานร่วมกับ สมาชิกคนอื่นๆ ไม่ใช่แค่คนเดียว ไม่ใช่ แค่สองสามคน ไม่ใช่แค่คนส่วนใหญ่ ทว่าทุกคนเลย! เขาต้องหัดทำงานร่วม กัน รับฟังกัน ปรึกษาหารือกัน เห็นพ้อง ต้องกัน ตัดสินใจร่วมกัน แล้วก็ทำงาน ร่วมกัน

เช่นเดียวกับร่างกายมนุษย์ เรบอก ไม่ได้ว่าเราไม่จำเป็นต้องมีอวัยวะบาง ส่วน ถึงแม้จะเป็นเพียงส่วนเล็กๆ เรา ต้องมีเล็บมือทุกเล็บ มีเซลล์ทุกเซลล์ รวมทั้งอวัยวะทุกอย่าง มีแขน มีขา สมาชิกทุกคนในทีมคือส่วนที่จำเป็น และทุกคนมีความสำคัญ นับจากผู้ต่ำ ต่อยที่สุด เรื่อยไปจนถึงผู้ที่อยู่ระดับสูง สุด นับจากผู้ที่ไม่สลักสำคัญอะไร เรื่อย ไปจนถึงผู้ที่ดูสำคัญที่สุด ทุกคนมีหน้าที่ การงานของเขา จำเป็นต้องมีทุกคน ทุก คนต้องทำงานร่วมกันด้วยความ สามัคคีกลมเกลียว และความร่วมมือ ร่วมใจกัน

ขอให้พูดคุยกัน ถกกัน ปรึกษาหารือ กัน เห็นพ้องต้องกัน ตัดสินใจร่วมกัน ห่วงใยกัน เติบโตร่วมกัน และชื่นชมกับ ผลงานร่วมกัน เมื่อนั้นแหละคุณถึง จะเป็นผู้นำที่มีปัญญา และเป็นผู้บริหาร ที่ดี ■

"ผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคือผู้ที่คอยรับใช้คนทั้งปวง"



เราทำได้ดีกว่า เมื่อร่วมทีมกัน

การร่วมมือร่วมใจ

เคยมีคนบอกว่า “ความสำเร็จมาจากคำที่สะกดว่า ที-ม-ง-า-น” ความร่วมมือเป็นหลักสำคัญของการจัดการที่ดี

ไม่นานมานี้ผมอ่านพบว่าห่านบินได้ไกลกว่า เมื่อบินเป็นกลุ่ม คุณคงสนใจอยากทราบเหตุผลตามหลักวิทยาศาสตร์ว่าทำไมฝูงห่านจึงบินเช่นนั้น ผลการศึกษาพบว่าเมื่อห่านแต่ละตัวกระพือปีก ก็จะช่วยตีลมขึ้นไปสำหรับห่านตัวที่บินตามมาติดๆ การบินเป็นรูปตัว “วี” ห่านทั้งฝูงก็เพิ่มระยะการบินให้ไกลขึ้นอย่างน้อย 71% เมื่อเทียบกับระยะที่ห่านแต่ละตัวบินไปตามลำพัง ผู้ที่เป็นส่วนหนึ่งในทีม และร่วมทางกันไป ก็ถึงจุดหมายปลายทางรวดเร็วกว่าและง่ายตายกว่า เพราะเขาเดินทางด้วยพลังผลักดันร่วมกัน และช่วยอุ้มชูกันไปตามทาง

เมื่อใดที่ห่านตัวหนึ่งแตกแถว มันก็จะรู้สึกถึงแรงลมต้านทานทันที จากการพยายามบินไปตามลำพัง ห่านจะรีบกลับเข้าฝูงโดยเร็ว เพื่อรับประโยชน์จากพลังในการอยู่รวมฝูง

ถ้าเรามีสำนึกมากเท่ากับห่าน เราก็จะอยู่รวมกลุ่ม และบอกเล่าข้อมูลสู่กันฟัง กับผู้ที่มุ่งหน้าไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

เมื่อห่านตัวที่บินนำหน้าเริ่มเหนื่อย ก็จะสลับเปลี่ยนกันมาอยู่ข้างหลัง และให้ห่านอีกตัวบินนำหน้าแทน การแบ่งหน้าที่ผู้นำ และผลัดเปลี่ยนกันทำงานหนัก ก่อให้เกิดผลคุ้มค่า

ห่านส่งเสียงจากด้านหลัง เพื่อเป็นกำลังใจให้ห่านตัวที่อยู่ข้างหน้ารักษาระดับความเร็วไว้

ถ้อยคำสนับสนุนและให้แรงบันดาลใจ ช่วยบำรุงขวัญผู้ที่อยู่แนวหน้า โดยช่วยให้เขาก้าวต่อไป ทั้งๆที่ต้องประสบความกดดันและความเหน็ดเหนื่อยทุกวัน เป็นสิ่งสำคัญที่เราส่งเสียงเพื่อมอบกำลังใจ หากไม่ก็จะเป็นเพียงการส่งเสียงที่ดังจนวกหูเปล่าๆ!

ผลที่สุดเมื่อห่านตัวใดป่วย หรือบาดเจ็บเพราะถูกยิงและร่วงลงไป ห่านสองตัวจะแยกจากฝูง บินตามห่านที่บาดเจ็บลง ไปช่วยคุ้มครอง ห่านสองตัวจะอยู่ด้วยจนกระทั่งห่านที่บาดเจ็บสามารถบินต่อไปได้ หรือจนกระทั่งมันสิ้นใจ แล้วถึงจะบายหน้าไปสมทบกับห่านฝูงอื่น เพื่อบินตามกลุ่มของมันให้ทัน

เมื่อพวกเราคนใดท้อใจ ก็ขึ้นอยู่กับคนอื่นๆที่จะคอยเคียงข้างเรา ในยามประสบความยุ่งยาก ถ้าเรามีจิตสำนึกเช่นเดียวกับห่าน เราก็จะคอยเคียงข้างกัน เมื่อสภาพการณ์ยากลำบาก เราจะรวมกลุ่มกับผู้ที่มีมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายปลายทางที่เราต้องการไป

คราวหน้าเมื่อเห็นฝูงห่านป่า ขอให้ระลึกว่ามีบำเหน็จรางวัล ความน่าทึ่ง และสิทธิพิเศษ ในการได้เป็นสมาชิกผู้มี

ส่วนช่วยสนับสนุนทีมเดียวกัน

เมื่อเราร่วมมือกัน เมื่อมีทีมงาน ก็จะมีความคืบหน้าอย่างยิ่ง ความร่วมมือร่วมใจเป็นแรงจูงใจใหญ่หลวงยิ่งกว่าการแข่งขัน และส่งผลกระทบยั่งยืน เพราะคุณรู้สึกว่าคุณร่วมแรงร่วมใจกันเป็นทีมชนะ

การจัดระเบียบงานที่ดีช่วยสร้างบรรยากาศที่มอบการเกื้อหนุน ซึ่งประกอบด้วยความไว้วางใจ และทีมงานหิมะเป็นภาพสะท้อนที่ยอดเยี่ยกว่าพระเจ้าทำอะไรได้บ้างกับเกล็ดหิมะที่รวมกันเป็นกลุ่ม เกล็ดหิมะค่อนข้างบอบบาง แต่ถ้าเกาะกันไว้จำนวนมากพอ ก็หยุดการจลาจลได้

ดังนั้นก็จับใจความสำคัญให้ได้ และช่วยเหลือกัน! ขอให้เราทำงานร่วมกันเป็นทีม! มีพลังมหาศาลในการร่วมมือร่วมใจกัน ■

(หยิบยกมาจากข้อความของ ริค วอร์เรน ปรับเปลี่ยนบางส่วน)

คำตอบต่อคำถามของคุณ

ถ: มีอะไรที่ฉันทำได้เพื่อหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งกับเพื่อนร่วมงาน และช่วยให้ฉันสามารถสื่อสารความได้ดั่งขึ้นกับบุคคลผู้นี้?

ด: ทางแก้ที่รวดเร็วและแน่นอนที่สุดสำหรับปัญหาเรื่องการติดต่อพูดคุยแบบนึ่ง่ายดายมาก ซึ่งบ่อยครั้งก็ถูกมองข้ามไป คือฝ่ายหนึ่งต้องหยุดเพื่อพยายามสื่อความหมายในหัวคิดของเขา ให้นานพอที่จะรับฟังว่าอีกฝ่ายหนึ่งอยากบอกกล่าวอะไร

คนเรามักจะชอบพูด ชอบบ่งบอกความรู้สึกของตัวเอง และอยากให้มีคนรับฟัง นอกจากนี้ผู้คนที่ต้องรู้สึว่าเขาเป็นส่วนจำเป็น สิ่งที่เขาช่วยนั้นสำคัญและควรค่า เมื่อเราใช้เวลาตั้งใจฟังใครสักคน แม้ว่าเราจะไม่เห็นพ้องกับทุกสิ่งที่ยกฝ่ายกล่าวเสมอไป แต่เราถ่ายทอดให้เขาทราบได้ว่าเราคำนึงถึงเขา และให้ความเคารพนับถือเขา ถ้าเราทำเช่นนี้กับเพื่อนร่วมงานที่พูดคุยด้วยได้ยาก เราคงจะแปลกใจที่เขาตอบรับในแง่บวก เขาจะเปิดใจต่อแนวคิดและคำแนะนำของเราด้วย

เราจะเป็นผู้รับฟังที่ดีได้อย่างไร? ก่อนอื่นเราต้องอยากรับฟัง เราต้องปรารถนาอย่างจริงใจที่จะรับฟังสิ่งที่อีกฝ่ายบอกกล่าว

ถ้าเราคิดว่าตัวเองเป็นคนชอบรับฟังผู้อื่น เราอาจจะนึกถึงการคบหาสมาคม การคุยกันเล่นๆ เมื่อแลกเปลี่ยนข่าวเล็กน้อยๆ ที่น่าสนใจ แต่เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งบ่งบอกความเห็นที่ขัดกับเรา ซึ่งเป็นสิ่งที่รับฟังได้ยากที่สุด ถ้าเรารับฟังเขาได้ ก็ถือว่าเป็นการรับฟังที่ไม่เห็นแก่ตัว

การรับฟังอย่างไม่เห็นแก่ตัวคือการหักห้ามใจที่จะไม่บ่งบอกอะไรออกมา เราต้องแสดงให้เห็นว่าปรารถนาอย่างจริงใจที่จะรับฟัง และประเมินผลสิ่งที่อีกฝ่ายบอกกล่าว ก่อนที่จะกล่าวตอบด้วยความเห็นของเราเอง

การรับฟังที่ดีต้องอาศัยความพยายาม สังเกตนิสัยใจคอผู้ที่เราชอบคุยด้วย ผู้ฟังที่ดีจะแสดงความสนใจด้วยสายตา ท่าทาง และปฏิกิริยาตอบโต้ เป็นความรู้สึกที่อธิบายไม่ถูก ว่า “ฉันชอบฟังคุณคุย คุณสำคัญต่อฉัน” ความสงบและความใจเย็นบ่งบอกให้อีกฝ่ายรู้สึก ว่า “ตามสบาย ไม่มีอะไรสำคัญที่ฉันต้องทำตอนนี้ มากไปกว่าการรับฟังคุณ” ■



ศิลปะ การชมเชย

มีวิธีการที่ถูกต้อง และวิธีที่ผิด ในการชมเชยและส่งเสริมความประพฤติในแง่บวก ต่อไปนี้เป็นคำแนะนำบางอย่าง สำหรับการกล่าวชมผู้คนที่ทำงานให้เรา

1 กล่าวชมต่อหน้าคนอื่น

การชมเชยตัวต่อตัวมีผลไม่มากเท่ากับการชมเชยต่อหน้าผู้อื่น ผมจะไม่มีวันลืมบายวันจันทร์วันหนึ่ง สมัยอยู่มัธยมปลายปีที่สอง ผมรู้ว่าผมเล่นฟุตบอลได้ดีกว่าปกติในเกมฟุตบอลวันศุกร์ เมื่อเรามาชุมนุมกันเพื่อฝึกซ้อม ผมสงสัยว่าโค้ชจะสังเกตเห็นหรือเปล่าว่าผมคอยสกัดคู่แข่งได้ดี โค้ชไม่เพียงแต่สังเกตเห็น! ทว่าบอกทั้งทีมให้รับทราบ ไม่ใช่คำชมเชยเลิกละ เพราะผมไม่ใช่คนเล่นชั้นยอด ทว่า 35 ปีให้หลัง ผมยังจำได้ด้วยความภูมิใจอย่างที่สุด ขณะที่โค้ชเล่นงานสมาชิกทีมบางคนที่ไม่เล่นแย่มาก และกล่าวว่า “ส่วนแม็กกินนิส ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง เขาไม่ใช่คนเล่นคล่องที่สุดในทีม แต่เขาเล่นสุดหัวใจในวันศุกร์” ผมจำได้คำต่อคำเลย เพราะผมอยากเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอย่างที่สุด เมื่อโค้ชชมเชยผมต่อหน้าทีม ในที่สุดผมก็รู้สึกว่าการชมเชยมีความสำคัญในสายตาของพวกเขา

คำชมเชยจากผู้ปกครองขณะทานอาหารเย็น จะส่งผลไปไกลกว่าการชมเชยเป็นส่วนตัว เพราะเราช่วยให้ลูกของเรารู้สึกภูมิใจต่อหน้าผู้ฟัง ในทำนองเดียวกัน เมื่อมีประชุมกับลูกจ้าง เราก็ถือโอกาสแสดงความขอบคุณได้ เราต่างก็แกล้งทำเป็นล่อมตัว และไม่คอยอยากโอ้อวด แต่ผมไม่เคยพบใครที่ไม่ชอบให้คนอื่นกล่าวโอ้อวดเกี่ยวกับเขา เช่น การได้ยินได้ฟังเจ้านายบอกคนอื่นทางโทรศัพท์ถึงความสำเร็จของเรา หรือการไปงานเลี้ยง แล้วภรรยาเท่เย็บบอกใครต่อใครว่าเรารับมือกับปัญหาของเด็กๆอย่างมีไหวพริบเมื่อวานนี้ ก็ล้วนแต่เป็นสิ่งที่น่าชื่นใจ

2 ถือโอกาสฉลอง ความสำเร็จทุกอย่าง

ภรรยาผมเก่งในเรื่องการชมเชย เมื่อเกิดอะไรที่ผิดแผกไปจากปกติธรรมดา เธอจะถือเป็นเรื่องใหญ่โต เธอจะมาต้อนรับผมที่ประตู สวมกอด บางครั้งก็น้ำตาคลอเบ้า เธอยินดีเคียงข้างผมและบอกว่าเธอมีความสุขแค่ไหน แล้วเธอก็ทำอาหารค่ำมื้อพิเศษให้เราทุกคนทาน ครอบครัวชั้นยอดฉลองผลสำเร็จของกันและกันบ่อยๆ บางครั้งถ้าชีวิตดูไม่สดใสสำหรับผู้ที่อยู่รอบข้าง เราก็สามารถช่วยให้ชีวิตเขาดีขึ้น และช่วยให้ผลงานของเขาทวีคูณขึ้นได้ ถ้าเราหาทางฉลองกันทุกๆโอกาส

3 หาวิธีช่วยให้การชมเชย มีความหมายมากขึ้น

การลงทุนยอดเยี่ยมที่สุดอย่างหนึ่งที่นายจ้างทำได้ก็คือ ซื้อของขวัญให้พนักงานของเขา เมื่อการมอบของขวัญกลายเป็นธรรมเนียม เช่นช่วงวันหยุดประจำปี ก็ไม่มีความหมายมากเท่ากับเมื่อเสร็จโครงการบางอย่าง แล้วทั้งทีมก็ออกไปทานอาหารกลางวันด้วยกัน และรับของขวัญเป็นการชมเชยหรือรับโล่ที่มีคนแอบเตรียมไว้สำหรับติดผนังห้องทำงานของเขา

4

เขียนชมเชย

ข้อความที่เขียนบอกกันมีมันต์หลัง โดยเฉพาะข้อความที่เขียนด้วยมือ เมื่อเรามีความสำคัญต่อใคร และใช้เวลาส่งจดหมายไปชมเชยเขา การทำเช่นนั้นส่งผลมหาศาล บางครั้งเราก็ช่วยให้ส่งผลเป็นสองเท่าได้โดยการเขียน ไม่ใช่เขียนถึงบุคคลนั้น ทว่าเขียนถึงคนอื่น ผมมีเพื่อนที่เดินทางบ่อยมาก เมื่อลูกจ้างสายการบินทำอะไรเป็นพิเศษให้เขา เขาไม่เพียงขอบคุณบุคคลนั้นต่อหน้า ทว่าถามชื่อเจ้านายของพนักงานคนนั้นด้วย แล้วก็ส่งโน้ตไปถึงเจ้านายของเขา เมื่อกลับมาถึงบ้าน เราแน่ใจได้เลยว่าการทำเช่นนั้นมึ่น้ำหนักมากกว่าการเอ่ยปากขอบคุณพนักงานคนนั้น

5

ชมเชยอย่างเจาะจง

การกล่าวชมเชยกว้างๆ เช่นบอกผู้คนที่เขา “ทำหน้าที่ได้ดี” แทบจะไม่ส่งผลมากเท่ากับคำชมเชยที่เฉพาะเจาะจง เช่น คำชมที่ว่า “พอชอบวิธีที่หนูใช้ระบายต้นไม้ในภาพ” ส่งผลให้กับเด็กวัยห้าขวบ มากกว่าแค่บอกว่า “ภาพนั้นสวย” เพราะแสดงให้เห็นว่าเราตั้งใจพิจารณาดู ที่ดียิ่งกว่านั้นก็คือเราช่วยส่งเสริมความประพฤติด้านที่ดียิ่งเฉพาะเจาะจงด้วย ■

“เป็นทุกสิ่งที่เป็นได้ และทำทุกอย่างที่ทำได้ โดยปราศจากตนที่จะทำให้ดีเลิศ สิ่งนี้อยู่ในวงอำนาจของคุณ ถ้าคุณขอความช่วยเหลือจากพระเจ้า และเพียงแต่มีใจเชื่อ!”

ข้อเสนอแนะสำหรับมืออาชีพ

เคล็ดลับสู่อนาคตที่ดีขึ้น

โดย จิม รอทน์ ปรับเปลี่ยนบางส่วน

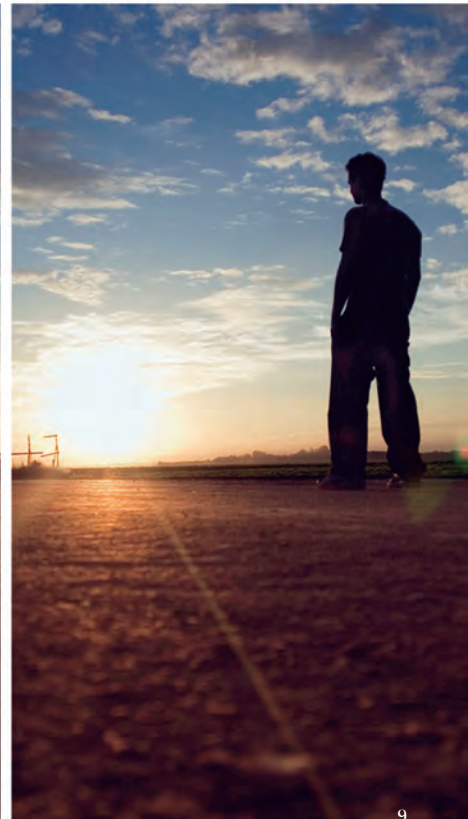
ในบรรดาทุกสิ่งที่มีผลกระทบต่ออนาคตของเรา ความเติบโตในตัวเองคือสิ่งสำคัญที่สุด เราอาจคุยกันถึงความเติบโตที่ให้ผลประโยชน์ ฯลฯ แต่ทั้งหมดนี้คงไม่เกิดขึ้น ถ้าปราศจากความเติบโตในแต่ละบุคคล นี่คือการประตูที่เปิดไปสู่ทุกสิ่งทุกอย่างได้จริงๆ อันที่จริงแล้ว ก็คงดีที่จะท่องจำวลีที่สำคัญที่สุดนี้ ซึ่งมีใจความว่า “เคล็ดลับสำคัญที่ไขไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอยู่ในตัวเรา”

มีหลายสิ่งหลายอย่างที่จะช่วยให้มีอนาคตที่ดีขึ้น ถ้าเราได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีพลังและเจริญก้าวหน้า นั่นก็ถือว่ามีส่วนช่วยได้ ถ้ามีผู้นำที่แข็งแกร่งก็จะช่วยได้แน่ๆ ถ้าไม่เจอครูสก็ช่วยได้ ถ้ารถของเราไม่เสียก็ช่วยได้ ถ้าลูกๆ ของเราไม่เจ็บป่วยก็ช่วยได้ หรือถ้าไม่หนาวเกินไป และถ้าไม่ร้อนเกินไป ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะมีส่วนช่วยให้คุณก้าวไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นได้

เราแจกแจงได้ไม่หมดในที่นี้ แต่สิ่งที่กล่าวมาข้างต้น และอีกหลายอย่างเมื่อรวมกันแล้ว ก็มีบทบาทน้อยกว่าต่อการที่เราจะมีอนาคตที่ดีขึ้น เคล็ดลับสำคัญที่ไขไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นอยู่ในตัวเราต่างหาก

การที่จะมีมากขึ้น เราก็ต้องกลายเป็นผู้ที่มีมากขึ้น เราต้องกลายเป็นผู้ที่เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ โดยเฉลี่ย เราต้องปรับปรุงตัวเอง เราต้องพัฒนารอยยิ้มที่เหนือกว่าระดับเฉลี่ย เราต้องพัฒนาความตื่นตัวเหนือกว่าระดับเฉลี่ย เราต้องพัฒนาการอุทิศตนเหนือกว่าระดับเฉลี่ย เราต้องพัฒนาความสนใจในผู้อื่นให้เหนือกว่าระดับเฉลี่ย

ความแตกต่างอยู่ที่แต่ละบุคคล อยู่ภายในแต่ละบุคคล ไม่ใช่ภายนอก ความแตกต่างแท้จริงอยู่ที่ตัวเรา อันที่จริงแล้วความแตกต่างอยู่ภายในตัวเรา



ผลสำเร็จในการคบหาผู้คน

ทำงานเลี้ยงอาหารค่ำวันหนึ่งเมื่อไม่นานมานี้ ฉันได้นั่งกับหญิงผู้มีเสน่ห์คนหนึ่ง ซึ่งลูกหกคนของเธอได้เข้าโรงเรียนและมหาวิทยาลัยชั้นนำทุกคน โดยที่เธอประสบความสำเร็จ และไม่มีปัญหาอะไร “คุณคลั่งลูกๆ ได้ยังงั้น?” ฉันถาม

“ใครๆ ก็ถามฉันแบบนี้” เธอหัวเราะ “เรื่องที่น่าเชื่อก็คือฉันไม่คิดว่าฉันทำอะไรมากนัก ฉันไม่เคยเตือนให้ลูกๆ ทำการบ้าน หรือว่ากล่าวเมื่อเขาได้คะแนนไม่ดี ลูกๆ ให้แรงจูงใจกันเอง ยกตัวอย่างนะคะ ฉันจำได้ว่าเมื่อลูกสาวคนหนึ่งนำสมุดพกกลับมาบ้าน เธอได้คะแนนต่ำกว่าที่ควร ฉันไม่ได้พูดอะไร ฉันเอาสมุดพกวางไว้บนเคาน์เตอร์ในห้องครัว แต่เมื่อพี่ชายกลับมาบ้าน เปิดดู ส่งเสียงไม่พอใจ แล้วก็ไปที่ห้องของเธอ เขาวางกล่าวเธอเป็นการใหญ่ ฉันไม่แน่ใจว่าเขาพูดอะไร แต่เรื่องหนึ่งก็คือเขาบอกให้เธอเชื่อว่าครอบครัวของเรามีมาตรฐานที่เธอควรปฏิบัติตาม ถ้าเธอทำได้ไม่ดี ก็จะมีผลสะท้อนต่อทุกคน ฉันคิดว่าเขาคงสั่งสอนพอสมควร เพราะเธอทำคะแนนได้สูงขึ้นอย่างกลับตาลปัตร เมื่อเธอนำสมุดพกกลับมาบ้านครั้งต่อไป เธอชอบทำตามตัวอย่างพี่ชาย เธอรักเขามาก เธอยอมทำทุกอย่างให้เขาพอใจ

คุณแม่คนนั้นทำเหมือนผู้บริหารที่ดี ด้วยการใช้สติปัญญาเธอปล่อยให้เกิดการขึ้นช่อความดีเลิศในตัวลูกๆ แล้วก็ให้

ลูกๆ รักษาคุณสมบัตินี้เอาไว้

ทีมชั้นยอดจะมีความรับผิดชอบสูงต่อมาตรฐานของตัวเอง ผู้นำที่แย่มากผิดพลาดด้วยการเป็นผู้ควบคุมคุณภาพอยู่คนเดียว ส่วนผู้บริหารที่ดีส่งเสริมให้ผู้คนมีส่วนร่วมกัน ในการสร้างสรรค์ผลงานดีเลิศ

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องการผลิต เพื่อนคนหนึ่งซื้อโรงงานเมื่อสองสามปีที่แล้ว “ในหมู่ลูกจ้าง” เขากล่าว “ผมพบคนงานเก่าๆ ซึ่งรวมกันเป็นกลุ่ม เขามักจะเกาะกลุ่มกันเอง แต่เขามีผลงานยอดเยี่ยมตลอดเวลา เมื่อเขามาดื่มกาแฟกัน เขาก็จะเอาผลงานมาให้กันดู เขาดีเยี่ยมผลงานที่มีคุณภาพต่ำ และกล่าวชมเชยผลงานที่มีคุณภาพดี

“ผมจึงไม่รบกวนคนงานกลุ่มนี้ และย้ายพวกเขาไปที่ไหน เพราะแต่ละคนไม่เพียงแค่มุ่งมั่นในผลงานของเขาเท่านั้น ทว่ามีความภูมิใจระดับกลุ่มด้วย เป็นสิ่งสำคัญที่เขาไม่ยอมให้คนใดในกลุ่มล้มเหลว ผลที่ตามมาก็คือ ทุกคนทำงานได้ดีขึ้น เพราะการแข่งขันและความภาคภูมิใจจากงาน”

เจ้าของโรงงานผู้นั้นได้เรียนบทเรียนสำคัญ คือปล่อยให้กลุ่มคนงานที่มีขวัญและมอปลั่งใจต่อกัน เป็นผู้ที่ทำงานส่วนใหญ่แทนเขา ■



ใครกันหนาเล่นว่าที่ลอยฟ้า?
เสียงร้องมา "ผมเอง" คือคำตอบ
เด็กน้อยมีที่ท่าแสนชื่นชอบ
เขาร้องตอบว่า "ผมนี่เล่นว่า"

ใครกันหนาเล่นว่าที่ลอยฟ้า?
เสียงร้องมา "ฉันเอง" สายลมเจ้า
ฉันพัดพาว่าลอยไปทุกคำเข้า

"ฉันเล่นว่า" แม่แท้ ไซ้ผู้ใด
ใครกันหนาเล่นว่าที่ลอยฟ้า?
เสียงร้องมา "ฉันนี่เป็นผู้เล่น"
สายป่านยึดว่าไว้เป็นอาจิด
ว่าจึงโผผินได้ไม่ขาดลอย

ใครกันหนาเล่นว่าที่ลอยฟ้า?
"ฉันนี่หนา" ทางว่าพลิวไสว
มันร้องตอบด้วยความภาคภูมิใจ
ฉันทำให้ว่าลอยได้ตั้งจำนง

ใครกันหนาเล่นว่าที่ลอยฟ้า?
ทุกฝ่ายพากันตอบผู้สอบถาม
ต่างก็ช่วยกันเล่นว่าลอยฟ้างาม
ต่างก็มีความสำคัญทั้งนั้นเลย

ทำไม่ได้

คุณเป็นคนที่ชอบบอกว่า "ทำไม่ได้"...

หรือคนที่เชื่อว่า "ทุกสิ่งเป็นไปได้"?

โตย ชิก ชิกสาร์

ผมได้รับเรื่องจริงต่อไปนี้จากเพื่อนคนหนึ่ง ซึ่งอนุญาตให้ผมนำมาบอกเล่า

ผมเป็นผู้จัดการโรงงานที่มีประสิทธิภาพ และได้งานทำที่บริษัทแห่งใหม่ ผู้จัดการฝ่ายห้องปฏิบัติการขึ้นชื่อว่าเป็นคนที่ชอบบอกว่า “ทำไม่ได้” ทุกครั้งที่มีการโครงการใหม่ๆเกิดขึ้น หรือมีคำแนะนำอะไร เขาก็มักจะตอบว่า “ไม่ได้ ทำไม่ได้หรอก” ผลที่สุดผมเอือมแะมที่ ระหว่างการประชุมครั้งหนึ่งซึ่งมีการโต้เถียงกัน ผมทนไม่ไหว ผมจึงบอกว่า “เดี๋ยวก่อน รัช บอกผมหน่อยว่าคุณมีการศึกษาขั้นไหน” รัชจึงบอกด้วยความภูมิใจว่าเขาได้รับปริญญาตรีสาขาวิทยาศาสตร์ และปริญญาโทสาขาเคมี ผมถามเขาว่า “คุณทำงานที่นี่มากี่ปีแล้ว?” เขาบอกว่า 11 ปี ผมบอกว่า “รัช คุณมีสมอง มีประสิทธิภาพ และความสามารถด้านผู้นำ” เขามีสีหน้าที่บ่งบอกว่าดีใจมาก ผมบอกว่า “แต่คุณรู้อะไรไหมรัช? ผมออกไปที่ถนน และเอาคนแปลกหน้าล้วนๆเข้ามา แล้วก็บอกให้เขาทำสิ่งที่ผมขอให้คุณทำ เขาจะบอกว่า ‘ทำไม่ได้’ ถ้าอย่างนั้น ทำไมผมไม่ไปจ้างคนจากท้องถนนมาทำงานของคุณแทนละ คุณกับพวกเขาไม่ได้แตกต่างกันเลย?”

นับแต่นั้นมา รัชเริ่มมองหาทางแก้ แทนที่จะมองเห็นแต่อุปสรรค รัชเรื่อยเรื่อยมาตลอด และไม่มีใครผลักดันเขา มาระยะหนึ่งแล้ว เขาพอใจที่ไม่ต้องกระตือรือร้น แต่เขาก็กลับกลายเป็นสมาชิกร่วมทีมและที่ปรึกษาที่ผมไว้วางใจมากที่สุด เรามีช่วงเวลาสนุกร่วมกันหลายครั้ง และเขามักจะเป็นคนแรกที่อาสาทำงาน เขาก็เหมือนพวกเราทุกคน เขาจำเป็นต้องมีแรงท้าทาย และเขาเปลี่ยนไปอย่างกลับตาลปัตร ซึ่งมีผลต่อคนอื่นในบริษัทด้วย

ผลการค้นคว้าพบว่าผู้คนในปัจจุบันจำนวน 17 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งกินเงินเดือนบริษัท ไม่ได้วุ่นกับงานที่เขาทำอยู่ ซึ่งหมายความว่าเขทำงาน แต่จิตใจไปอยู่ที่อื่น ผมสงสัยใจว่าคนพวกนี้สักกี่คนที่ จะเข้ามาร่วมทีมได้เหมือนรัช ด้วยแรงท้าทาย

ผมคิดว่ารัชคงนึกคิดในแง่ลบเกี่ยวกับการงานมากพอๆกัน ผมนึกภาพได้ว่าเขาคงกล่าวในทำนองที่ว่า “ดูเหมือนเราจะไม่สามารถทำอะไรเสร็จจุล่งได้” เมื่อลูกจ้างพูดแบบนี้ เขาไม่เพียงแต่ไร้ผลงานเท่านั้น แต่เขาขัดขวางการเกิดผลงานด้วย ถ้าผมชอบพนัน ผมก็พนันได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในตัวรัช ไม่ได้เกิดขึ้นในบริษัทเท่านั้น ทว่านอกบริษัทด้วย นี่เป็นบทเรียนที่ดีสำหรับเราทุกคนไม่ใช่หรือ? ■

คุณแจไฮไปสู การทำงานเป็นทีม

ถ้าคุณไม่คิดว่าจำเป็นต้องมีความร่วมมือร่วมใจ ก็นึกดูสิว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับ
เกวียน ถ้าล้อหลุดออกไปข้างหนึ่ง

ที่ไหนไม่มีการปรึกษาหารือ ที่นั่นก็จะล้มเหลว แต่ในหมู่ที่ปรึกษามากคน ที่นั่น
ก็จะปลอดภัย

เมื่อมีทีมชนะที่ประกอบด้วยสมาชิกดีๆ ผู้ซึ่งรู้จักทำงานร่วมกัน โดยที่มีบุคลิก
ขัดแย้งกันน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นได้ ก็ขอให้พยายามเก็บพวกเขาไว้ด้วยกัน
เพราะร้อยทั้งร้อย พวกเขาจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

อย่าละเลยที่จะติดต่อพูดคุย ไม่มีใครคืบหน้าไปได้ เมื่อขาดการติดต่อประสาน
งานกัน

สองคนทำงานได้สามเท่าของคนๆเดียว

