

ปั้นคนให้เก่งคน



หนังสือที่จะช่วยให้คุณเข้าใจตัวเอง เข้าใจผู้อื่น และสามารถพัฒนาทักษะในด้านการให้ฟีดแบ็คแก่ผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มองเห็นข้อผิดพลาดในการให้ฟีดแบ็ค และประยุกต์ใช้หลักการโดยปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับคนแต่ละประเภท



เสนอแนวคิดสำคัญในการสร้างทีมงานสมรรถนะสูง เป้าหมายของทีมและระดับการพึ่งพากันที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนบทบาทสมาชิกทีม และพัฒนาการของทีม รวมทั้งแนวทางในการปรับเปลี่ยนบทบาทและพฤติกรรมในแต่ละขั้นของทีมสำหรับคนแต่ละสไตล์

กิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ทั้งกิจกรรมประจำวันและกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนกรอบความคิดซึ่งออกแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับคนแต่ละสไตล์

เริ่มจากแบ่งลักษณะของคนออกเป็น 9 สไตล์

- **สไตล์ที่หนึ่ง** ชอบทำงานในทีมที่มีการพึ่งพากันปานกลางถึงมาก แต่สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ คนสไตล์ที่หนึ่งมุ่งมั่นผลงาน และสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ไม่เน้นสร้างความสัมพันธ์
 - การสร้างฟีดแบ็คของคนสไตล์นี้ มักชี้หน้าหรือกำหนดว่าอีกฝ่ายควรทำอะไร ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกเหมือนถูกตำหนิ
 - สไตล์นี้ควรใช้ทักษะการพูดอย่างชัดเจนตรงประเด็นให้เป็นประโยชน์ แต่อย่าเน้นรายละเอียดหรือพูดเรื่องหุยมหิมเกินไป เริ่มด้วยคำชมที่จริงใจ ยกตัวอย่างรายละเอียดถูกต้องตามความจริง หลีกเลี่ยงคำพูดที่มีนัยถุกหรือผิด และคำนึงถึงความรู้สึกของเธอ
- **สไตล์ที่สอง** ชอบทำงาน สนับสนุนคนเก่ง กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น มีบทบาทเป็นผู้ให้ แต่สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความมีน้ำใจ คือ ความคาดหวังที่จะได้รับบางอย่างตอบแทน
 - การสร้างฟีดแบ็คของคนสไตล์นี้ มักไม่ยอมทำให้ผู้รับฟีดแบ็คเสียใจ โดยการใช้คำพูดที่นำฟังมากขึ้น พูดแก้ตัวให้ เป็นคนที่ไวต่อปฏิกิริยาของผู้อื่นอย่างมาก
- **สไตล์ที่สาม** ชอบทำงานในทีมที่มีสมาชิกทั้งเก่งและชอบเรียนรู้ มีบทบาทในเรื่องการกำหนดเป้าหมายและการติดตามงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์และประสิทธิภาพของงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้มากขึ้น
 - คนสไตล์สามมักไม่ยอมให้ฟีดแบ็คใครถ้าไม่จำเป็นจริงๆ เพราะกลัวว่าคำพูดเชิงลบจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบโต้ จะรู้สึกไม่สบายใจถ้าต้องเผชิญหน้ากับความรู้สึกเชิงลบของผู้อื่น

- คนสไตล์สามเชื่อในคำกล่าวที่ว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน" ทำให้ยึดติดกับงานจนคิดว่างานเป็นชีวิตหรือตัวตนของตนเอง



- **สไตล์ที่สี่** ชอบงานเป็นที่ปรึกษาหรืองานที่คอยช่วยเหลือ มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของทีม ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของตัวเองมากกว่ากลุ่ม

- เมื่อจะให้ฟีดแบ็คจะแสดงออกถึงความจริงใจและเข้าอกเข้าใจ ยึดถือเรื่องความซื่อสัตย์เป็นสำคัญ ฟีดแบ็คของเขาอาจเน้นด้านลบ
- สไตล์นี้เอาใจใส่ผู้อื่นอย่างใกล้ชิดและชอบการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีความหมาย
- มักเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นโดยอาจรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้

- **สไตล์ที่ห้า** ให้ความสำคัญกับความมีอิสระในตัวเองอย่างมาก มักเลือกที่จะอยู่คนเดียวมากกว่าที่จะทำอะไรร่วมกับผู้อื่น มองความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นเรื่องไร้สาระแต่จำเป็น จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่า

- การให้ฟีดแบ็คของสไตล์ห้ามักเน้นข้อเท็จจริงมากจนละเลยอารมณ์ความรู้สึก
- ชอบกฎเกณฑ์และระบบที่ชัดเจนแต่ต้องให้อิสระในตัวเองมากพอ
- ชอบทำงานที่ตนเชี่ยวชาญ ไม่ชอบความขัดแย้ง

- **สไตล์ที่หก** มักให้คำแนะนำที่ดีมากกับผู้อื่น แต่ถ้าเป็นเรื่องของตัวเองแล้ว เขากลับเป็นฝ่ายที่ขอคำแนะนำแม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน



- เมื่อจะให้ฟีดแบ็คกับใครอาจจะต้องเตรียมตัวมาก มีความรู้สึกไม่มั่นใจจนถึงกับกังวลกับเรื่องต่างๆ ทำให้เขาคิดและวิเคราะห์อย่างหนัก
- จับตาดูพลวัตภายในทีม คอยชี้แจงหรืออธิบายประเด็นปัญหา ดูแลให้สมาชิกในทีมมุ่งเน้นผลงาน ทำหน้าที่คอยแก้ปัญหา ยกย่องผลงานของผู้อื่น

- **สไตล์ที่เจ็ด** มักจะใช้หัวมากกว่าใช้ใจในการฟัง สนใจฟังผู้อื่นอย่างเต็มที่ เป็นคนประเภทที่ชอบแสวงหาความสุขและหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ชอบเสนอแนวคิดที่มีวิสัยทัศน์ ไม่ชอบระเบียบที่มากเกินไป อาจหงุดหงิดถ้างานไม่ก้าวหน้า ไม่ชอบความขัดแย้ง

- ให้ฟีดแบ็คกับคนอื่นเมื่อถึงเวลาที่จำเป็นเท่านั้น มักหลีกเลี่ยงความคิดและความรู้สึกในเชิงลบ
- มองปัญหาในเชิงบวกและในบริบทที่กว้างขวาง

- **สไตล์ที่แปด** ส่วนใหญ่มักทำสิ่งต่างๆ ติดต่อกันไม่ได้หยุด หลายครั้งอาจฝันสภาพร่างกายของตนเองเหมือนรถยนต์ที่วิ่งจนน้ำมันหมด มักลงมือทำสิ่งต่างๆ อย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา มีอุปนิสัยและทำที่ดูมีอำนาจอย่างมาก มักทำให้ผู้อื่นมองคนสไตล์นี้ว่า ชอบบงการหรือใช้อำนาจกับผู้อื่น

- ให้ฟีดแบ็คกับคนอื่นโดยมีการวางแผนการพูดไว้ล่วงหน้า เพราะเขารู้ตัวว่า





นิสัยการพูดตรงไปตรงมาและโต้ตอบผู้อื่นอย่างรวดเร็วของเขา อาจทำให้
อีกฝ่ายรู้สึกคุกคามอย่างมาก

- **สไตล์ที่เก๋** รู้สึกเป็นเรื่องยากที่จะจัดลำดับความสำคัญของงานและทำตามนั้น
เมื่อเขาเริ่มทำอะไรสักอย่าง ก็จะหันไปทำงานอีกอย่างหนึ่ง และมักจะมีกิจกรรม
อื่นๆ ที่ไม่สำคัญแทรกอยู่เสมอ ชอบสร้างความปรองดองหรือความสัมพันธ์กับ
ผู้อื่น มีความสุขมากกับงานที่ทำสำเร็จ

การสร้างทีมงานสมรรถนะสูง

คนที่ทำงานในองค์กรแทบทุกคนล้วนทำงานอยู่ในกลุ่มหรือในทีม และคนส่วนใหญ่มักเป็น
สมาชิกของหลาย ๆ กลุ่มหรือหลาย ๆ ทีมด้วยซ้ำ เช่น บางคนอาจอยู่ในหน่วยงาน เป็นหนึ่งในคณะกรรมการ
หรือเป็นสมาชิกของทีมที่ทำโครงการ การทำงานเป็นทีมมีความสลับซับซ้อนกว่าการทำงานคนเดียว เพราะ
ต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร และการประสานงานอย่างมาก

การวิเคราะห์ทีมผ่านมุมมอง 4 ด้าน

1. เป้าหมายของทีมที่เหมาะสม
2. ระดับการพึ่งพากันในทีมที่เหมาะสม
3. บทบาทภายในทีม
4. พฤติกรรมในระหว่างพัฒนาการของทีม



วิธีพัฒนาและปรับปรุงทีมงาน

- กำหนดเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน ตั้งคำถามว่า เป้าหมายร่วมกันของทุกคน
ที่มีอยู่ หรือที่จะกำหนดขึ้นมานั้นคืออะไร สมาชิกในทีมอาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป
- แสดงการพึ่งพาอาศัยกันภายในทีม

การเปลี่ยนแปลงตนเอง

เป็นการพัฒนาตนเอง เมื่อคุณตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง จงตระหนักว่า ทักษะที่ดี
ของคุณจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คุณรู้สึกสนุกกับการทำกิจกรรมเปลี่ยนแปลงตนเอง และจะทำให้คุณประสบความสำเร็จ
ความสำเร็จ ทักษะที่แบบนักมานุษยวิทยาจะช่วยคุณได้ดีที่สุด เพราะนักมานุษยวิทยาคือผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจ
ค้นคว้าและพยายามค้นหาความจริง ดังนั้น ถ้าคุณพยายามสำรวจและค้นหาตัวเองด้วยความสนใจใฝ่รู้
ให้เกียรติ ให้ความสนใจ และไม่ใช้อคติจากความรู้สึกส่วนตัว การลงมือพัฒนาตนเองจะก่อให้เกิดประโยชน์
และความปิติกับคุณไม่น้อยไปกว่าผลลัพธ์ที่คุณจะได้ในภายหลัง

คุณอาจเกิดคำถามขึ้นในใจว่า สิ่งที่เราากำลังจะเปลี่ยนแปลงนั้น คืออะไรกันแน่ เป็น
พฤติกรรม ความรู้สึก หรือความคิด ถ้าเราเปลี่ยนสิ่งเหล่านี้ทั้งหมด แล้วเราจะเป็นใคร





เราทุกคนอยู่กับความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของตัวเองมาตั้งแต่เด็ก
ดังนั้น ความคิดที่เปลี่ยนแปลงตัวเองอาจเป็นเรื่องน่าตระหนกตกใจ แต่ถ้าคุณ
เข้าใจ คุณจะมีทัศนคติต่อตนเองที่สอดคล้องกับความเป็นจริง และคุณจะยอมรับ
ตัวเองได้มากยิ่งขึ้น เมื่อคุณต้องการจะเปลี่ยนแปลงจริงๆ คุณจะเป็นคนเลือกเอง
ว่า จะเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องใดบ้าง

บุคลิกภาพคือกรอบความคิดในใจลึกๆ ที่คอยกำกับความคิดของเราว่า โลกเราเป็นอย่างไร
และเราควรทำตัวให้เข้ากับโลกตามความคิดของเรา อีกอย่างหนึ่งคือ บุคลิกภาพคือกระบวนทัศน์ที่กำหนด
แบบแผนทางความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของเราโดยไม่รู้ตัว กระบวนทัศน์ก็เหมือนกับเราที่สามารถ
ปรับเปลี่ยนได้ถ้าเราได้เรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ หรือมีประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม หรือได้รับข้อมูลมากขึ้น
ความเข้าใจในบุคลิกภาพของตัวเองอย่างแท้จริงจะทำให้คุณเป็นอิสระจากข้อจำกัดบางอย่าง และจะทำให้
คุณได้ใช้ศักยภาพของตนเองในทุกด้าน จนคุณสามารถเข้าถึงตัวจริงของคุณมากกว่าที่คุณเป็นอยู่ในปัจจุบัน

