

# สารบัญ

## บทนำ

- ผู้จัดการที่เป็นโค้ชและการหาเวลาสองแบบ 13

## บทที่ 1 เวลาแค่สามนาทีสามารถพลิกโฉมองค์กรของคุณได้!

- 1 การหาเวลาสองแบบ 21
  - ทำไมงานถึงไม่คืบหน้าอย่างที่คาดหวัง 21
  - ความท้าทายที่ผู้จัดการต้องพบเจอในแต่ละวัน 24
  - หาเวลาสำหรับคุยกับลูกน้อง 29
  - ที่นั่นและเดี๋ยวนี้เลย! 31
  - หาเวลาสำหรับคิดเรื่องของลูกน้อง 34
  - รู้เรื่อง que อีกรายงานจะอยากให้อ่าน 38
  - หาเวลาสองแบบนี้ให้ได้ 41

<b>2 การโค้ชในสามนาทีก่อนงาน</b>	
<b>คืองานของโค้ช</b>	44
• การสนทนาอย่างต่อเนื่อง	44
• การสนทนาอย่างสร้างสรรค์	47
• การคุยกับตัวเองหลังการโค้ช	50
<b>3 ปริมาณของงานและความรวดเร็วในการทำงานจะเปลี่ยนไป</b>	
<b>ในการปฏิบัติงาน</b>	55
• ทำไมทุกอย่างจึงไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	55
• เพิ่มความเร็วในการขับเคลื่อนองค์กร	60
• ความถี่ในการสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	64
• อย่างน้อยถึง “การประเมินผล การปฏิบัติงาน”!	68

## **บทที่ 2 อย่าปล่อยให้โอกาสหลุดมือ**

<b>1 หมั่นสังเกตการณ์แล้วคว้าโอกาสให้ได้</b>	77
• จงโค้ชก่อนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือก่อนจะเกิดปัญหาขึ้นมา	77

• สังเกต...แล้วก็สังเกตให้มากขึ้นไปอีก	78
• หมั่นสังเกตจากรายงานประจำวัน	81
<b>2 หาจังหวะเหมาะ ๆ โดยไม่ทำให้งานสะดุด</b>	83
• เมื่อไหร่ที่ลูกน้องต้องการให้โค้ช	83
• ช่วงที่เพิ่งเริ่มเป็นจังหวะที่ดีที่สุด	84
• “การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากตัวเราเอง” กับ “การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก”	86
• เวลาที่ต้องตั้งเป้าหมาย	90
• เมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ (เช่น การย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่ง)	91
• เมื่อเกิดเหตุไม่คาดฝัน ต้องลงมือทันที!	94
• ถึงงานจะราบรื่นก็ต้องติดตามผลอยู่เสมอ	98
• ความรู้สึกที่ว่า “เสร็จสมบูรณ์” ทำให้เราอยากเดินหน้าต่อ	100
<b>3 มองหาโอกาสตามความจำเป็น</b>	103
• เมื่อต้องจัดระเบียบความคิด	103
• เมื่อนึกไอเดียใหม่ ๆ ได้	105
• เมื่อกำลังวางแผนความก้าวหน้าของตัวเอง	109

<b>4</b>	<b>สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ลูกน้องกล้าพูด</b>	<b>110</b>
	• ตกลงกันล่วงหน้า	110
	• ทำให้ลูกน้องเป็นฝ่ายเข้ามาพูดคุยก่อน	111
	• มีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้อง	113

### **บทที่ 3 สร้าง “ที่อยู่” พิเศษ**

<b>1</b>	<b>จะเข้าไปชวนคุยอย่างไรดี</b>	<b>119</b>
	• ไม่จำเป็นต้องพูดอะไรฉลาด ๆ	119
	• การบอกว่า “มีอะไรก็ตามได้เสมอนะ” จะทำให้ลูกน้องถามไม่ออก	120
	• “คำถาม” กับ “สิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นคำถาม”	123
	• อย่าลืมว่าลูกน้องต้องรับภาระ ทางด้านอารมณ์	126
	• เข้าทำดีนี่!	127
	• ฟังลูกน้องพูดเสียบ้าง	131
	• สร้างโอกาสให้ลูกน้องได้พูด	132

<b>2</b>	<b>ทำอย่างไรให้ลูกน้องกล้าพูด</b>	134
	• ลูกน้องมักจะปิดปากเงียบเสมอ	134
	• ทำไมลูกน้องถึงนิ่งเงียบ	136
	• เงื่อนไขใดบ้างที่จะทำให้ลูกน้องเริ่มพูดคุย	140
<b>3</b>	<b>สร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อใจซึ่งกันและกัน</b>	143
	• สร้าง “ที่อยู่” ร่วมกัน	143
	• แสดงความปรารถนาดี	146
	• รู้จักเอ่ยปากขออภัย	149

## **บทที่ 4 เรื่องที่ต้องโค้ชมิอะไรบ้าง**

<b>1</b>	<b>การสร้างภาพอนาคต</b>	153
	• แสดงให้ลูกน้องเห็นถึงอนาคตอันใกล้	153
	• สร้างและปรับแต่งภาพอนาคตอย่างต่อเนื่อง	157
<b>2</b>	<b>มีคำถามร่วมกัน</b>	162
	• ไม่ต้องหาคำตอบ แต่มีคำถามร่วมกันก็พอ	162
	• “การมีคำถามร่วมกัน” จะกระตุ้นให้เกิดการกระทำ	167

3	ตั้งเป้าหมายส่วนตัว	171
	• “แล้วมันจะส่งผลยังไงกับฉัน”	171
	• แล้วฉันจะได้อะไร	172
	• รู้เป้าหมายของกันและกัน	177
4	แจกแจงสถานการณ์ปัจจุบัน	180
	• “คำติชม” กับ “คำแนะนำ”	180
5	ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	183

## บทที่ 5 ยุคของผู้จัดการที่เป็นโค้ช

1	การสื่อสารสำคัญมากจริงหรือ	191
	• บริษัทของคุณมีปัญหา	
	เรื่องการสื่อสารหรือเปล่า	191
	• การสื่อสารแบบนี้รั้งแต่จะทำให้	
	พนักงานเหนื่อยหน่าย	193
	• แน่ใจหรือว่าคุณไม่มีปัญหาเรื่องการสื่อสาร	195

<b>2</b>	<b>จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร</b>	197
	• มนุษย์เราไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	197
	• ใช้ประโยชน์จากนิสัย	199
<b>3</b>	<b>ผู้จัดการยุคนี้ต้องเป็นโค้ชด้วย</b>	202
	• สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำ สำหรับผู้จัดการที่เป็นโค้ช	202
	• การตามติดเสมือนเงา	204
	• เป็นต้นแบบที่ดี	205
	• ผู้จัดการที่ดีต้องทุ่มสุดตัวขนาดนี้เลย!	207
	• สนุกเข้าไว้!	209
	<b>บทส่งท้าย</b>	213
	<i>เกี่ยวกับผู้เขียน</i>	219
	<i>เกี่ยวกับ COACH A</i>	221

# บทนำ

## ผู้จัดการที่เป็นโค้ชและการหาเวลาสองแบบ

ทุกวันนี้ผู้จัดการของบริษัทต่าง ๆ ต้องรับมือกับทั้งผู้จัดการทีมและผู้เล่น นอกจากนี้จะต้องบริหารคนและโครงการต่าง ๆ แล้ว พวกเขายังมีงานของตัวเองที่ต้องทำให้เสร็จและมีเป้าที่ต้องทำให้ถึงด้วย

ด้วยเหตุนี้ ผู้จัดการจึงมักให้ความสำคัญกับงานและเป้าของตัวเองมากกว่าการพัฒนาลูกน้อง ซึ่งเป็นงานที่ประเมินออกมาเป็นตัวเลขได้ยาก และด้วยความที่ประเมินได้ยากนี้เองมันจึงไม่ค่อยถูกนำไปเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานของผู้จัดการ การฝึกลูกน้องให้เก่งขึ้นจึงกลายเป็นงานรองที่ไม่ค่อยสำคัญสักเท่าไร

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากไม่มีการพัฒนาบุคลากร ต่อให้ตัวเลขยอดขายตอนนี้จะเพิ่มขึ้น สุดท้ายผลกำไรของบริษัทก็จะต้องตกต่ำลงอยู่ดี เมื่อปัญหาต่าง ๆ โผล่ขึ้นมาเหนือผิวน้ำ ทั้งอัตราการลาออกพุ่งสูง คุณภาพของสินค้า



ตกต่ำ การส่งสินค้าไม่ตรงตามกำหนด งานไม่คืบหน้า ความร่วมมือร่วมใจในทีมลดลง และการยึดผลประโยชน์ของตัวเองเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงบริษัท เราก็มักจะเริ่มเห็นชัดว่าบริษัทไม่มี “การจัดการ” อะไรเลย

หลายบริษัทมี “ผู้จัดการ” แต่กลับไม่มี “การจัดการ” มีหน้าซ้ำ ลูกน้องยังไม่ยอมรับผู้จัดการเหล่านั้นในฐานะ “ผู้จัดการ” ด้วย พุดง่าย ๆ ว่าผู้จัดการในบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ของตัวเองจนดูราวกับว่าไม่มีตัวตนอยู่จริง

การฝึกฝนลูกน้อง การบริหารงาน และการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในทีมนี้มันต้องอาศัยความสามารถของผู้จัดการเป็นอย่างมาก แต่อุปสรรคที่ผู้จัดการจำนวนไม่น้อยต้องพบเจอก็คือไม่รู้จะสื่อสารกับลูกน้องอย่างไร สุดท้ายจึงต้องหยุดอยู่แต่ขั้นการสื่อสารเพราะไปต่อไม่เป็น

มีเพียงไม่กี่บริษัทที่ให้ความสำคัญกับการฝึกฝนผู้จัดการให้สามารถสื่อสารกับลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทส่วนใหญ่มองว่าการสื่อสารไม่ใช่เรื่องที่ต้องมาฝึกฝนกันอย่างจริงจังเพราะผู้จัดการทุกคนน่าจะทำได้อยู่แล้ว นอกจากนี้ ที่ผ่านมามีผู้จัดการคือคนที่ มี “อำนาจ”

และสามารถออกคำสั่งได้ คนส่วนใหญ่จึงมองข้ามความจำเป็นของการสื่อสารภายในองค์กรมาโดยตลอด แต่ตอนนี้มันเปลี่ยนไปแล้วครับ การใช้ “อำนาจ” จะทำให้ลูกน้องหมดแรงจูงใจ ทำผลงานได้ย่ำแย่ หรืออาจถึงขั้นลาออกเลยก็ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือสัดส่วนของพนักงานใหม่ที่ลาออกภายในสามปีนั้นสูงถึง 30 เปอร์เซ็นต์ ทั้งที่อยู่ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำและหางานใหม่ได้ยาก ดังนั้นเราจึงต้องรู้จักสื่อสารกับลูกน้องและบ่มเพาะความสามารถของพวกเขาเพื่อให้รับมือกับความท้าทายในอนาคต ความอยู่รอดของบริษัทต้องพึ่งพาลูกน้องเหล่านี้ครับ

“การโค้ชในสามนาที” เป็นเทคนิคที่ผ่านการออกแบบและทดสอบแล้วว่าสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับทั้งหัวหน้าและลูกน้อง อีกทั้งยังเป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีและแทบไม่สร้างภาระให้กับทั้งสองฝ่ายเลย เพราะสิ่งที่ต้องทำก็มีแค่พูดคุยกันวันละราวสามนาทีเท่านั้น ทุกวันนี้มีเทคนิคการบริหารจำนวนมากที่ถูกพูดถึงกันอย่างกว้างขวาง แต่น้อยคนนักที่จะรู้ว่าควรนำเทคนิคเหล่านั้นไปใช้อย่างไร ใ้ใช้ที่ไหน และใช้เมื่อไหร่ดี ซึ่งหากเทียบกันแล้ว “การโค้ชในสามนาที” เป็นเทคนิคที่เรียบง่ายกว่ามาก เพราะหลักการสำคัญของเทคนิคนี้มีเพียงการหา “เวลาสองแบบ” เท่านั้น

แบบแรกคือการหาเวลาสำหรับคิดเรื่องของลูกน้อง  
และแบบที่สองคือการหาเวลาพูดคุยสั้น ๆ อย่าง  
ตรงประเด็นกับลูกน้อง

กุญแจสำคัญของเทคนิคนี้อยู่ที่การหาเวลาพูดคุยกับ  
ลูกน้อง ดังนั้น ถ้าคิดว่าสามนาที่นั้นยากเกินไป คุณจะใช้เวลา  
คุยกับลูกน้องแค่หนึ่งนาทีก็ได้ และไม่ต้องกังวลเลยว่าจะหา  
โอกาสคุยที่ไหนหรือเมื่อไหร่ดี เพราะในการทำงานแต่ละวันจะมี  
สถานการณ์ที่ทำให้ลูกน้องอยากเข้ามาพูดคุยกับหัวหน้าอยู่แล้ว  
คุณแค่มองหาสถานการณ์เหล่านั้นให้เจอ แล้วตรงเข้าไปคุยกับ  
ลูกน้องได้เลยครับ

สถานการณ์เหล่านั้นเป็นแบบไหน แล้วเราจะต้องทำอะไรบ้าง

หนังสือเล่มนี้จะตอบคำถามเหล่านั้นทั้งหมดครับ หลังจากอ่านจบ  
คุณจะเริ่มมองเห็นสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเข้าไปพูดคุย และเมื่อ  
มองเห็นแล้ว คุณก็จะพบว่าการฝึกลูกน้องให้เก่งขึ้นนั้นเป็น  
เรื่องที่ทำได้ง่าย ๆ และมีประสิทธิภาพอย่างน่าประหลาดใจ  
แถมยังแทบไม่สร้างภาระใด ๆ ให้คุณกับลูกน้องเลย

แน่นอนว่าหากอยากได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในเวลาแค่สามนาที่  
คุณก็จำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะการโค้ชเอาไว้บ้าง แต่

สิ่งสำคัญคือคุณต้องหาทางมีปฏิสัมพันธ์และสื่อสารกับลูก  
น้องให้ได้เสียก่อน

อีกไม่นาน “การโค้ชในสามนาทีก่อน” จะถูกหยิบขึ้นมา  
ใช้ทุกครั้งที่มีโอกาส และ “ผู้จัดการที่เป็นโค้ช” คงจะเข้า  
มา มีบทบาททั้งในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติทุกแห่ง  
เมื่อถึงตอนนั้นผมเชื่อว่า ผลประกอบการของบริษัทจะพุ่งสูง  
ขึ้นอย่างน่าประหลาดใจเลยล่ะครับ

อิตอ มะโมะรุ

SAMPLE

บทที่ 1

เวลาแค่สามนาทีที่สามารถพลิกโฉม  
องค์กรของคุณได้!

SAMPLE

# 1

## การหาเวลาสองแบบ

### ทำไมงานถึงไม่คืบหน้าอย่างที่คาดหวัง

“สิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้”

“ลูกน้องไม่เก่งขึ้นเลย”

“ไม่เห็นความคืบหน้าของงาน”

“ไม่เคยทำเสร็จตรงตามเวลาเลย”

“คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน”

ผมคิดว่าบริษัทที่เจอปัญหาทำนองนี้คงมีอยู่ไม่น้อย และพวกเขาก็มักจะแก้ปัญหาด้วยการวางระบบใหม่ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร หรือ ทุ่มเงินให้กับการฝึกอบรมพนักงาน หากมองในแง่ทฤษฎี วิธีแก้ปัญหานั้นก็ดูเข้าท่าดี แต่พอเอามาใช้จริงกลับไม่เป็นอย่างที่คิด



จริงอยู่ที่ระบบและกระบวนการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่ใช่แค่มีสิ่งเหล่านั้นแล้วจะสามารถเปลี่ยนทั้งองค์กรให้ดีขึ้นได้ บางครั้งไอเดียหรือแผนงานดี ๆ ก็อาจทำให้เกิดภาพลวงตาว่าเราจะสามารถทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นจริงได้อย่างแน่นอน

แต่จริง ๆ แล้วตัวระบบหรือแผนงานไม่อาจทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายกลายเป็นจริงขึ้นมาได้ สิ่งที่ทำเช่นนั้นได้คือ “คน” ต่างหาก เพราะทุกสิ่งล้วนต้องอาศัยคนเป็นผู้ลงมือทำ มิเช่นนั้นไอเดียหรือแผนงานใด ๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้เลย

งานเกิดขึ้นได้เพราะ “คน” ลงมือทำ  
และคนเราก็ไม่ได้ทำตามแผนงานที่วางไว้เสมอไป

ถึงอย่างนั้นเวลาระดมสมองหรือวางแผนงาน เรากลับไม่ค่อยได้พูดถึงถึงเรื่องความถนัด ความชอบ ความปรารถนา และรูปแบบการทำงานของพนักงานแต่ละคนสักเท่าไร ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วพนักงานแต่ละคนมีจุดอ่อนจุดแข็งแตกต่างกันและเป็นมนุษย์ธรรมดาที่มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น ความรู้สึกและความต้องการของพวกเขาจึงมีอิทธิพลต่องานมาก และเราก็ไม่อาจคาดหวังให้ทุกคนทำแบบเดียวกันราวกับหุ่นยนต์ได้ ถึงแม้ผู้จัดการทุกคน

จะรู้ความจริงข้อนี้ดี แต่กลับแทบไม่มีใครนำปัจจัยเรื่อง  
อารมณ์ความรู้สึกไปใช้ประโยชน์ในการระดมสมองหรือวาง  
แผนใด ๆ เลย

ถ้าอยากให้องค์กรเดินหน้าไปตามแผนที่วางไว้จริง ๆ  
ละก็ นอกจากความรู้เรื่องงานแล้ว เรายังต้องมีความรู้  
เรื่องคนด้วย

ทำอย่างไรเราถึงจะทำให้พนักงานนำใจเต็มและ  
แผนงานไปใช้ให้เห็นผลเป็นรูปธรรม

เราจะทำอะไรได้บ้างเพื่อให้พนักงานทุ่มเททำงาน  
อย่างกระตือรือร้น เอาจริงเอาจัง และพร้อมลงมือ  
ทำงานโดยไม่ต้องรอให้สั่ง

ความรู้เรื่องคนในที่นี้ไม่ใช่แค่ “เรื่องคนทั่วไป”  
“เรื่องบุคลากร” หรือ “เรื่องพนักงาน” เท่านั้นนะครับ  
แต่คุณต้องรู้จักไปถึงลักษณะของลูกน้องแต่ละคน  
ที่ทำงานให้คุณ

เคล็ดลับ  
3 วินาที

- 1 วานเกิดขึ้นได้เพราะ “คน” ลงมือทำ  
และคนเราก็ไม่ได้ทำตามแผนวานที่วางไว้เสมอไป

## ความท้าทายที่ผู้จัดการต้องพบเจอในแต่ละวัน

หน้าที่ของผู้จัดการคือการทำให้พนักงานนำไอเดียและแผนงานของบริษัทไปลงมือปฏิบัติจริง ถ้าทำไม่ได้องค์กรก็จะหยุดนิ่งอยู่กับที่ ส่วนพนักงานก็จะไม่เติบโต ดังนั้นบทบาทของผู้จัดการที่มีต่อพนักงานจึงเปรียบเสมือน “จุดหมุนของคาน” ที่ช่วยให้ทุกส่วนของบริษัทเคลื่อนไหวนั่นเอง

แต่ก็อย่างที่ผมได้บอกไปในบทหน้านั้นล่ะครับ ถึงจะมีผู้จัดการ แต่บางคนก็แทบไม่มีตัวตนอยู่ในบริษัท และไม่ใช้ “ผู้จัดการ” ในสายตาของลูกน้องเลย ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะผู้จัดการกับลูกน้องเข้าใจไม่ตรงกันว่า ผู้จัดการมีหน้าที่อะไรและขอบเขตความรับผิดชอบอยู่ตรงไหน

ถ้าเช่นนั้นคนที่เป็นผู้จัดการต้องทำอะไรบ้างล่ะ ผมมีคำตอบครับ สิ่งที่ผมกำลังจะบอกเป็นภารกิจที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของผู้จัดการ พุดง่าย ๆ ว่าเป็นงานที่ผู้จัดการถูกคาดหวังว่าจะต้องทำให้ได้

### 1. การวางแผนงานและการบริหารเวลา

ผู้จัดการต้องวิเคราะห์ว่าต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ แบ่งงานให้กับสมาชิกในทีมอย่างเหมาะสมและคอยติดตามความคืบ

หน้า นอกจากนี้ ผู้จัดการยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ลูกน้องทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ แล้วตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ว่างานเดินหน้าตามกำหนดการที่วางไว้หรือไม่

## 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผู้จัดการต้องกำหนดลำดับความสำคัญของงาน รู้ว่าลูกน้องแต่ละคนมีทักษะความสามารถอะไรบ้าง ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้งานในภาพรวมประสบความสำเร็จ

## 3. การบริหารความเสี่ยง

ผู้จัดการต้องเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเวลาทำงาน ขณะบริหารงาน หรือแม้แต่ตอนที่ต้องรับมือกับลูกค้า และพยายามจัดการกับปัญหาตั้งแต่เนิ่น ๆ

## 4. การตัดสินใจ

ขณะที่งานกำลังดำเนินไปเรื่อย ๆ ผู้จัดการต้องคอยตัดสินใจเรื่องที่สำคัญอยู่เสมอ กรณีที่ไม่สามารถตัดสินใจเองได้ก็ต้องขอให้ผู้มีอำนาจเป็นคนตัดสินใจ

## 5. การฝึกฝนลูกน้อง

ผู้จัดการต้องมองงานของทีมในระยะยาวและพิจารณาว่าต้องการทักษะอะไรบ้าง จากนั้นก็ฝึกฝนลูกน้องให้มีทักษะเหล่านั้น รวมทั้งต้อง “ประเมิน” ลูกน้องว่าพัฒนาทักษะเหล่านั้นไปถึงระดับไหน แล้วผลงานที่ออกมาเป็นอย่างไร

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นส่วนประกอบสำคัญของงานด้านการบริหารครับ แต่จริง ๆ แล้วผู้จัดการยังมีบทบาทหน้าที่อื่น ๆ ด้วย ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับองค์กรและตำแหน่งงานของพวกเขา

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะบทบาทหน้าที่จะเป็นอะไรก็ตาม แต่ผู้จัดการจะสามารถทำสิ่งเหล่านั้นได้สมบูรณ์ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากลูกน้อง

แต่ในความเป็นจริง แทนที่จะได้ร่วมมือกันทำงาน ผู้จัดการกลับต้องมารับมือกับปัญหาเกี่ยวกับลูกน้องอยู่ทุกวัน ตัวอย่างเช่น

- ① กระตุ้นลูกน้องที่เอาแต่รอฟังคำสั่งให้รู้จักคิดริเริ่มเอง
- ② ปรับปรุงการสื่อสารกับลูกน้องที่ไม่ส่งรายงานและไม่เข้ามาปรึกษาหารือ
- ③ ทำให้ลูกน้องที่ชอบมาทำงานสายหรือส่งงานช้ากว่ากำหนดมีความรับผิดชอบมากขึ้น
- ④ กระตุ้นลูกน้องที่เฉื่อยชาหมดกำลังใจเพราะไม่ถนัดงานขายให้ลุกขึ้นมาทำอะไรสักอย่าง
- ⑤ กระตุ้นลูกน้องที่ไม่คุยกับคนในทีมหรือแผนกให้รู้จักสื่อสารกับคนอื่นมากขึ้น

- ⑥ หาวิธีพูดคุยกับลูกน้องที่ขาดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์
- ⑦ พูดคุยกับลูกน้องที่ขาดความมั่นใจในการทำงานให้รู้สึกมั่นใจมากขึ้น
- ⑧ ทำให้ลูกน้องที่ละเลยลูกค้ำหันมาใส่ใจลูกค้ำมากขึ้น
- ⑨ กระตุ้นลูกน้องที่เอาแต่นิ่งเงียบในที่ประชุมให้เริ่มแสดงความคิดเห็น
- ⑩ ทำให้ลูกน้องที่คิดถึงแต่ผลประโยชน์ของตัวเองหันมาสนใจผลประโยชน์ของบริษัทบ้าง
- ⑪ พยายามเปลี่ยนวิธีคิดของลูกน้องที่สนใจแต่ตัวเองและไม่เคยช่วยฝึกฝนรุ่นน้องเลย
- ⑫ ทำให้ลูกน้องที่ยึดมั่นในความคิดของตัวเองและไม่รับฟังคนอื่นหันมาให้ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

ปัญหาเหล่านี้มักจะสับสนของผู้จัดการจนแทบหมดแรง แถมยังกินเวลาและสร้างเรื่องปวดหัวให้ไม่เว้นแต่ละวัน บางทีอาจเป็นเพราะเหตุนี้ ในระยะหลังเราจึงเริ่มได้ยินเสียงบ่นของผู้จัดการว่า “อยากเลิกทำงานบริหารแล้วไปทำงานของตัวเองเหมือนเมื่อก่อน ฉันทอยากทำงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะทางมากกว่า” อยู่บ่อย ๆ

แต่สิ่งที่น่าสังเกตคือปัญหาเหล่านี้มีมาตั้งนานแล้ว  
ทำไมพวกผู้จัดการถึงเพิ่งจะมากลุ่มใจเอาตอนนี้กันล่ะ

เหตุผลก็เพราะวิธีบริหารแบบเดิม ๆ เริ่มใช้ไม่ได้ผล  
แล้วนะสิครับ ผู้จัดการไม่สามารถใช้ตำแหน่งหรืออำนาจ  
บังคับให้ลูกน้องยอมรับการตัดสินใจแบบเผด็จการได้  
อีกต่อไป ดังนั้น ผู้จัดการสมัยนี้จึงต้องมีทักษะที่สูงขึ้น  
พวกเขาต้องรู้จักพัฒนาคนและจูงใจลูกน้องให้ลงมือทำ

หนึ่งในทักษะความสามารถที่สำคัญที่สุดสำหรับ  
ผู้จัดการคือการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารเพื่อพัฒนา  
ลูกน้อง เมื่อพูดถึงความสามารถในการสื่อสารอย่างมี  
ประสิทธิภาพ สิ่งแรกที่มีมักจะผุดขึ้นมาในหัวคือทักษะใน  
การโค้ช ซึ่งผู้จัดการส่วนใหญ่ก็ดูเหมือนจะพอมีความรู้กัน  
อยู่บ้างแล้ว แต่ถ้าถามว่าได้นำความรู้นั้นไปใช้ฝึกฝนลูกน้อง  
มากพอหรือยัง ผมคิดว่าคำตอบน่าจะเป็นยังไม่พอครับ

คุณอาจคิดว่างานที่มีกัลลัมมือจะแย แล้วจะสื่อสารเพื่อ  
ช่วยพัฒนาความสามารถของลูกน้องโดยที่ตัวเองไม่ต้องเสีย  
งานได้อย่างไร ทั้งยังอาจสงสัยว่าคุณจะพัฒนาทักษะความ  
สามารถของตัวเองได้อย่างไรในเมื่อต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไป  
พัฒนาลูกน้อง

“การโค้ชในสามนาทีกี่” ที่ผมแนะนำไว้ในหนังสือเล่ม  
นี้สามารถตอบคำถามเหล่านั้นได้ดีที่สุดครับ เพราะนอกจาก

จะเป็นหลักการที่ถูกคิดขึ้นโดยเน้นการใช้งานจริงแล้ว มันยังเริ่มแพร่หลายไปในบริษัทต่าง ๆ อีกด้วย หากนำหลัก “การโค้ชในสามนาทีก่อน” ไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง นอกจากลูกน้องจะพัฒนาขึ้นแล้ว ตัวผู้จัดการเองก็จะพัฒนาขึ้นเช่นกัน

เวลาเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือสร้างนิสัยใหม่ ๆ เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจเรื่องนั้นก่อนแล้วค่อยลงมือปฏิบัติจริง จากนั้นก็ทำซ้ำไปซ้ำมาตั้งวงจรข้างล่าง

เข้าใจ → ปฏิบัติจริง → เข้าใจ → ปฏิบัติจริง  
→ เข้าใจ → ปฏิบัติจริง → ...

ถ้าคุณอ่านหนังสือเล่มนี้พร้อมกับลงมือปฏิบัติตามไปด้วย ผมเชื่อว่าคุณต้องทำสำเร็จแน่ครับ

## หาเวลาสำหรับคุยกับลูกน้อง

เมื่อพูดถึงการสื่อสารกับลูกน้อง สิ่งที่คุณส่วนใหญ่มักนึกถึงเป็นอันดับแรก ๆ คือจะคุยเรื่องอะไรและจะคุยอย่างไรดี ในปัจจุบันตามร้านหนังสือเองก็มีหนังสือสอนทักษะการสื่อสารผุดขึ้นมากมายราวกับดอกเห็ด ซึ่งส่วนใหญ่จะแนะนำ