

เทคนิคการพัฒนา “ ลูกน้อง ” ให้เป็น “ หัวหน้า ”



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

หลายท่านคงเคยได้ยินคำกล่าวในลักษณะที่ว่า “ คลื่นลูกใหม่ มักจะแรงกว่าคลื่นลูกเก่า ” ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกับคนทำงานในรุ่นต่างๆขององค์กรได้เหมือนกันนะครับ เราจะเห็นว่าคนรุ่นก่อนๆมักจะก้าวมาเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการได้ต้องใช้เวลากันสิบปีสิบปี แต่เด็กรุ่นใหม่หลายคนที่เป็นผู้บริหารและเป็นผู้จัดการตั้งแต่อายุงานยังไม่ถึงสิบปี

คนที่เป็นหัวหน้าในยุคก่อนๆบางคนมีความเชื่อที่ผิดๆคือ ต้องเก็บและรักษาลูกน้องที่เก่งๆให้ทำงานเป็นลูกน้องของตัวเองนานๆ เหตุผลก็มีหลายอย่างเช่น ถ้าลูกน้องเก่งๆยังเป็นลูกน้องอยู่ตัวเองก็สบาย หรือไม่อยากให้ลูกน้องได้ดีกว่าตัวเอง หรือไม่ก็รับไม่ได้ที่ลูกน้องขึ้นมาเป็นหัวหน้าตัวเอง และผมก็ยังเชื่อว่าอีกๆแล้วในปัจจุบันนี้ก็ยังมึหัวหน้าบางคนยังมีความคิดและความเชื่อแบบนี้อยู่ เพียงแต่อาจจะแสดงออกให้เห็นไม่ชัดเจนมากนักเท่านั้น อาจจะทำให้เหตุผลที่ดีขึ้น เช่น เขาเพิ่งทำงานตรงนี้มาเพียงไม่กี่ปี น่าจะให้เขาอยู่ต่ออีกหน่อย เราต้องใช้เวลาพัฒนาเขามานาน ควรจะใช้งานให้คุ้มก่อนแล้วค่อยเลื่อนตำแหน่ง หรือคนใหม่ที่จะมาแทนยังไม่เก่งพอ อย่าเพิ่งปล่อยเขาขึ้นไปเลย

ถ้าเราเชื่อว่าคลื่นลูกใหม่จะไปไกลและสดใสกว่าคลื่นลูกเก่าแล้ว ผมคิดว่าเราในฐานะที่เป็นหัวหน้าคนก็ไม่ควรไปฝืนธรรมชาติ แต่เราควรจะฉกฉวยโอกาสจากสังขรณ์ในข้อนี้มาให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อลูกน้องและต่อองค์กรจะดีกว่านะครับ

อยากให้คนที่เป็นหัวหน้าหรือกำลังจะเป็นหัวหน้าในอนาคตเห็นความสำคัญของลูกน้องให้มากขึ้นนะครับ อย่าคิดเพียงว่าลูกน้องคือคนที่ทำงานตามคำสั่งของเราเพียงอย่างเดียววนะครับ เพราะลูกน้องนั้นเป็นทั้งลูกและเป็นทั้งน้อง เราจะต้องห่วงหาอาทร เราจะต้องดูแลเขาให้ได้ดี พ่อแม่ทุกคนอยากให้ลูกได้ดีกว่าตัวเอง ไม่อยากให้ลูกเหมือนหรือแย่กว่าตัวเอง พี่ทุกคนอยากเห็นน้องตัวเองประสบความสำเร็จ แล้วทำไมหัวหน้าจึงไม่นำเอาแนวคิดมาใช้กับลูกน้องบ้างละครับ เราควรจะคิดเสียใหม่ว่าทำอย่างไรให้ลูกน้องประสบความสำเร็จดีกว่าและเร็วกว่าเรา ผมคิดว่าเราแค่เปลี่ยนเพียงความคิดในเรื่องนี้เพียงอย่างเดียวก็จะช่วยให้ลูกน้องเรามีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้นแล้วครับ อย่าลืมนะครับว่าคนที่เป็นลูกน้องเราอยู่ในขณะนี้ เขามีอะไรดีกว่าเราตั้งหลายอย่าง เพียงแต่ ณ เวลานั้นเขาด้อยกว่าเราเพียงบางอย่างเท่านั้นจึงทำให้เขาต้องมาเป็นลูกน้องเรา เช่น เพิ่งจบการศึกษาามาใหม่ ประสบการณ์การทำงานน้อย ความรู้ในงานน้อยกว่าเรา หรือโอกาสทางตำแหน่งหน้าที่ยังไม่ถึง จงคิดเสียว่าไม่มีลูกน้องคนไหนที่จะด้อยกว่าเราทุกเรื่องในทุกเวลาของชีวิต

สิ่งที่ผมและองค์กรอยากให้เห็นคือ หัวหน้าสอนลูกน้องว่าลูกน้องต้องไปได้ดีและไกลกว่าหัวหน้า เพราะลูกน้องมีโอกาสได้เรียนรู้และเรียนลัดจากประสบการณ์ในการทำงานของหัวหน้า อะไรที่เคยทำผิด อะไรที่เคยทำพลาดมา จะได้นำมาบอกลูกน้องให้ป้องกัน ลูกน้องน่าจะมีเวลาลองผิดลองถูกน้อยกว่าหัวหน้า ดังนั้น โอกาสในการพัฒนาจึงน่าจะมีมากกว่าเช่นกัน

ผมคิดว่าหัวหน้าที่ดีควรทำหน้าที่เป็นโค้ช เหมือนโค้ชกีฬา เพราะถ้านักกีฬาประสบความสำเร็จ นั่นก็หมายถึงความสำเร็จของโค้ชเช่นกัน ความภูมิใจของเราไม่ได้อยู่ที่เขาทำงานให้เราดีวันนี้เท่านั้น(เป็นเพียงความดีใจที่ผลงานเราออกมาดี) แต่...ความภูมิใจที่แท้จริงและยิ่งใหญ่คือคนที่เคยเป็นลูกน้องเราเขาประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือในชีวิตและคนอื่นพูดถึง เราจะเห็นว่าทุกครั้งที่คนอื่นชื่นชมความสำเร็จของอดีตลูกน้องเรา เราอดไม่ได้ที่จะอวยยศผลแห่งความสำเร็จของเขาสร้างกำลังใจให้กับเรา บางครั้งแค่เพียงอดีตลูกน้องเราบอกกับคนอื่นว่าเขาเคยเป็นลูกน้องเรามาก่อน เพียงแค่นี้เราก็เกิดความภูมิใจมากแล้วครับ ยิ่งถ้าลูกน้องเราที่ประสบความสำเร็จเคยถึงแม้เพียงชื่อเราว่ามีส่วนทำให้เขาประสบความสำเร็จ ยิ่งทำให้เรามีคุณค่าในสายตาคนอื่นมากยิ่งขึ้นไปอีก ดังนั้น ขอให้คิดเสียว่าสังขารและมันสมองของเรามันเติบโตช้ากว่าลูกน้องแล้ว ทำอย่างไรเราจึงจะเอาประสบการณ์ที่มีอยู่ให้ลูกน้องไปใช้เป็นเสบียงในการเดินทางไปสู่ความสำเร็จในชีวิตให้ได้ นี่คือนโยบายที่สำคัญของคนที่เป็นหัวหน้าทุกคน

แนวทางที่ผมคิดว่าหัวหน้าน่าจะลองนำมาใช้ในการพัฒนาลูกน้องให้เป็นหัวหน้า เช่น

- **ฝึกให้ลูกน้องคิดแทนหัวหน้าก่อนที่หัวหน้าจะคิดทำ** เมื่อมีงานอะไรเข้ามา ถ้ายังมีเวลาลองมอบหมายให้ลูกน้องคิดแทนเราไปก่อนหนึ่งครั้ง ถ้าดีก็เอาความคิดลูกน้องมาปฏิบัติ ถ้ายังไม่ดีก็ให้คำแนะนำเขาไป ถ้าทำอย่างนี้บ่อยๆ คนที่เป็นลูกน้องก็จะมีตำแหน่งทางสังคมเป็นลูกน้อง แต่สมองได้เป็นหัวหน้าไปเรียบร้อยแล้ว
- **ให้โอกาสลูกน้องให้เป็นหัวหน้า** โดยการมอบหมายงานให้ทำงานแทน รักษาการแทน สลับกันเป็นผู้นำในแต่ละเรื่อง หรือแม้กระทั่งลองเป็นประธานในที่ประชุมแทนหัวหน้า และหัวหน้าลองเป็นผู้เข้าร่วมประชุมบ้าง จะทำให้ลูกน้องได้มีโอกาสเรียนรู้ข้อจำกัดของการเป็นหัวหน้ามากยิ่งขึ้น แต่กว่าปล่อยให้เขาไปเจอเองเมื่อถึงเวลา
- **ร่วมกับลูกน้องวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ** หัวหน้าควรมีทั้งบทบาทของการเป็นหัวหน้าและที่ปรึกษาเรื่องราวในชีวิตของลูกน้องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนความก้าวหน้าในชีวิตของลูกน้อง ว่าเขาควรจะเติบโตไปทางไหน ต้องเตรียมตัวอะไรบ้าง และต้องให้คำแนะนำอย่างจริงจังและพร้อมที่จะสนับสนุนให้ลูกน้องมีโอกาสเติบโต
- **พัฒนาลูกน้องตามความถนัดและเหมาะสม** หัวหน้าควรที่จะกำหนดแนวทางในการพัฒนาลูกน้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะเรามีเวลาจำกัด มีทรัพยากรจำกัด ดังนั้น อาจจะต้องมีจัดลำดับความสำคัญของลูกน้องที่ต้องพัฒนา อาจจะทำจนส่งพวกเขาให้ถึงฝั่งเป็นรุ่นๆไป เพราะคงเป็นไปได้ที่ทุกคนจะถึงฝั่งพร้อมๆกัน
- **ลูกน้องที่เก่งเหมือนคลื่นที่มาแรง** จงอย่าขวางแต่จงเกาะไปกับกระแส ถ้าใครมีลูกน้องที่เก่ง มีไฟในการทำงานสูง เราไม่ควรไปปิดกั้นหรือปิดโอกาสเขา เพราะเราไม่สามารถปิดกั้นได้ตลอด วันใดที่เขาพบช่องทางที่จะไปเราอาจจะพัง ขอให้

หัวหน้างานสนับสนุนคนที่เก่งและมีไฟ เพราะถ้าเราดูแลเขาดีในช่วงที่เขายังเป็นลูกน้องเราอยู่ ผมเชื่อมั่นว่าวันที่เขาขึ้นไปเป็นหัวหน้าเราหรือผู้บริหารของเรา เขาคงนั้นจะไม่มีวันลืมเราอย่างแน่นอน

สรุป ใจที่สำคัญของคนที่เป็นหัวหน้าคือ ทำอย่างไรให้ลูกน้องขึ้นมาเป็นหัวหน้าเราหรือเป็นหัวหน้าคนอื่นโดยที่เรามีส่วนร่วมกับความสำเร็จของเขา และเป็นคนที่คนในองค์กรให้การยอมรับในความสามารถ ผมคิดว่าต่อไปองค์กรอาจจะต้องตั้งโจทย์สำหรับการเลื่อนตำแหน่งหัวหน้าเสียใหม่ว่า ใครสามารถทำให้ลูกน้องเติบโตและก้าวหน้าได้มากและดีกว่ากัน คนนั้นจะได้รับการยกย่องให้เป็นโค้ชแห่งการพัฒนาคนในองค์กร เพราะหัวหน้าหลายคนอาจจะไม่เก่งเรื่องความสามารถในการทำงาน แต่อาจจะเก่งในด้านการพัฒนาคนอื่นให้เก่งได้ สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหัวหน้าที่ได้อ่านบทความนี้จะนำแนวคิดที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาลูกน้องให้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานต่อไปนะครับ