

# ทำยังไงดีกับ “คนโง่ที่ขยัน”



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา  
apiwut.p@slingshot.co.th

เมื่อวันก่อน เจอลูกน้องเก่าที่ได้ดิบได้ดี ย้ายไปเป็นผู้บริหารองค์กรใหญ่แห่งหนึ่ง “พี่ ปรึกษาหน่อยสิ คิดอยู่นานละ ขบไม่แตกซะที” เขาเปิดฉากการพูดคุยก่อนแล้วให้ฟังว่า ลูกน้องคนหนึ่งชื่อเก่ง เป็นเด็กจบใหม่ พื้นฐานการศึกษาดีมาก ปริญญาตรีเกียรตินิยม ปริญญาโทเหรียญทองจากต่างประเทศ เข้ามาทำงานได้ปีกว่าๆ เป็นคนมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก เก่งเริ่มต้นทำงานพร้อมกับพนักงานใหม่อีก 2 คน ปัจจุบันเด็กทั้ง 2 คนนั้นมีพัฒนาการดีมาก คนหนึ่งเพิ่งถูกบริษัทคู่แข่งจีบไปทำงานด้วยเมื่อเร็วๆ นี้ ส่วนอีกคนกลายเป็นดาวเด่นขององค์กรกำลังเจิดจรัสมาก

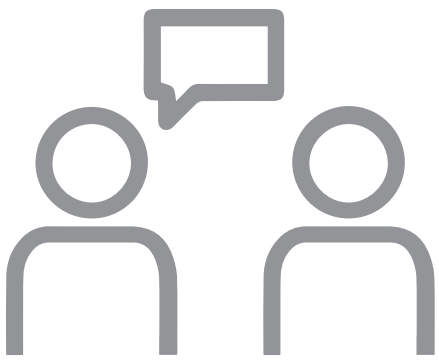
เหลือแต่เก่งคนเดียวที่ยังตัวมเตี้ยมอยู่ **พัฒนาการต่ำ ทำงานช้า และผิดพลาดบ่อย** ทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงาน จะพาเพื่อนๆ เดือดร้อนกันไปทั่วหน้า เพราะต้องช่วยกันแก้ไขงานจนนาทีสุดท้ายเสร็จแบบเฉียดฉิวชนิดที่เรียกว่าเส้นยาแดงผ่าแปด ยังไงยังงั้น

ตอนนี้ทุกคนเข็ดขยาด ไม่มีใครกล้าส่งงานให้ทำ! ซ้ำร้ายกว่านั้น เก่งยังเป็นคนที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงมากอย่างไม่น่าเชื่อ เมื่อมีปัญหาหรือไม่เข้าใจงานที่ได้รับมอบหมายก็ไม่ยอมถามหรือขอคำปรึกษา ทำออกมาแบบมั่วๆ ผิดๆ พอถูกตำหนิก็นินย่นหัวชนฝาว่า “พี่สั่งมาแบบนั้น” แล้วก็มีคำอธิบายสารพัดจนเป็นที่เอือมระอา

ตอนนี้เก่งเหมือนถูกलयแพ ในขณะที่ทุกคนยุ่งกันหมด เก่งกลับว่างงาน! ลูกน้องเก่าเล่าให้ฟังต่อว่า ในฐานะหัวหน้า ก็พยายามหางานที่หลากหลายให้ทำ เพื่อจะดูว่าจริงๆ แล้ว เก่ง เก่งเรื่องอะไร แต่จนแล้วจนรอด ก็ยังหาไม่เจอซะที ยกเว้นข้อดีอย่างเดียวที่พอมองเห็น คือเก่งเป็นคนมีน้ำใจ พร้อมให้ความช่วยเหลือแม้ไม่ได้ร้องขอ

ระหว่างกำลังสาละวนอยู่กับการแก้ปัญหานี้ บริษัทก็รับพนักงานใหม่เข้ามาอีก 4 คน คราวนี้เป็นเรื่องเลย เก่ง **แสดงความเก่ง ทั้งๆ ที่ไม่เก่ง** ด้วยการเข้าไปจู้จ้นจ้าน วุ่นวายกับน้องใหม่ สอนงานแบบมั่วๆ แถมยังเอางานที่ตนเองได้รับมอบหมายไปส่งต่อน้องใหม่ทำจนโกลาหลไปทั้งแผนก “เป็นอย่างนี้อะพี่ ทำไงดี?” พี่ง่อก็ปวดเศียรเช่นกัน คนแบบนี้ถูกจัดให้เข้าข่าย “โง่แต่ขยัน” ฮิตเลอร์บอกให้ฆ่าทิ้งแล้วเอาศพไปทำปุ๋ยซะ!

แต่... ซ้าก่อน...  
**ลองให้อีกสักสัปดาห์  
คราวนี้ต้องทำ  
แบบเป็นขั้นเป็นตอน  
ให้ชัดเจน**



1

**เรียกมาคุยแบบตรงไปตรงมา**

บางคนไม่รู้ตัวจริงๆ ว่าสิ่งที่ทำแม้หวังดี แต่มีผลร้าย อย่าคิดว่า “โตๆ กันแล้ว ไม่อยากพูดมาก” เพราะอายุมากไม่การันตีว่าจะมีความคิดความอ่านดีขึ้นเสมอไป บอกให้รู้ตรงๆ ว่าที่ผ่านมามีอะไรได้ดี และมีอะไรที่ต้องปรับปรุง พฤติกรรมแบบไหนรับได้ และการกระทำแบบใดที่รับไม่ได้เลย

## ค้นหาจุดแข็ง 2

ในทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถพิเศษซ่อนอยู่ (Hidden Potential) หากค้นเจอและนำมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ก็จะประสบความสำเร็จได้ เพราะฉะนั้นผมยังเชื่อว่าคนอย่างเก่ง คงต้องเก่งอะไรสักอย่าง เราต้องหาให้เจอ วิธีการหนึ่งที่น่าจะพอช่วยได้ คือการให้ทำแบบประเมิน Strength Finder ซึ่งแถมมาพร้อมหนังสือ “เจาะจุดแข็ง” ที่มีขายอยู่ทั่วไปตามร้านหนังสือชั้นนำ แบบประเมินนี้พัฒนามาจากงานวิจัยของบริษัท Gallup ที่พบว่าความสามารถพิเศษของมนุษย์มี 34 อย่าง มนุษย์แต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกันไป ผลการทำแบบทดสอบจะช่วยให้ทราบว่าเก่ง “เก่งเรื่องอะไร”

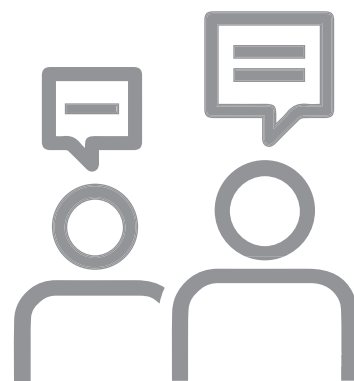


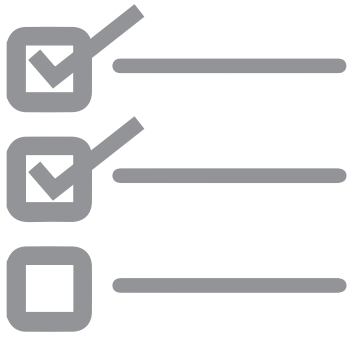
## 3 ให้งานทำ แต่ดูแลใกล้ชิด

การปล่อยเก่งไว้เฉยๆ โดยไม่มอบหมายงานอะไรให้ ไม่ใช่การแก้ปัญหา ในทางกลับกันเป็นการสร้างปัญหาในระยะยาวเสียด้วยซ้ำ ดังนั้นเมื่อทราบว่าเขามีความสามารถเรื่องใดแล้ว ต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ทำ แต่เพื่อป้องกันความผิดพลาดและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการควบคุมและดูแลอย่างใกล้ชิด ตกลงวิธีการทำงานให้ชัดเจนชนิดขั้นตอนต่อขั้นตอน (Step by Step) หลังจากนั้นนัดตรวจสอบความคืบหน้าเป็นประจำ อย่าปล่อยให้ทำงานเสร็จแล้วนำมาส่ง ในช่วงแรกๆ อาจต้องดูทุกวัน เมื่อแน่ใจว่าไปในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว จึงค่อยเว้นระยะห่างออกไป

## มอบหมายพี่เลี้ยงให้ช่วยดูแล 4

หาพี่เลี้ยงสักคนที่ทำงานดี มีวิธีคิดที่เป็นระบบ มีทัศนคติดี และมีความปรารถนาที่อยากจะช่วยพัฒนาคนให้กับองค์กร มอบหมายให้เขาทำงานใกล้ชิดกับเก่ง สอนแนวคิดต่างๆ และวิธีการทำงาน วันละเล็กน้อยอย่างสม่ำเสมอ หวังว่าคุณสมบัติดีๆ จากพี่เลี้ยงจะค่อยๆ แทรกซึมเข้าไปในตัวเก่งบ้าง





## 5 ประเมินผล เป็นระยะๆ

การติดตามความคืบหน้าเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้การพัฒนาคืบหน้าไปได้ด้วยดี ให้เวลาแก่งัด 6 เดือน ในการปรับปรุงตนเอง ระหว่างช่วงเวลานั้น นัดแก่งัดทุกๆ เดือน เพื่อประเมินผล หัวใจสำคัญคือแก่งัดต้องรับรู้ระดับผลงานของตนเอง ตรงกันกับที่หัวหน้าประเมิน ควรบอกเกรดให้ชัดเจน เช่น A-B-C-D หรือ 1-2-3-4 เป็นต้น เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและหลงตัวเองอย่างที่ผ่านมา

## ถ้าไม่ไหว ให้ไปซะ

## 6

ผู้นำที่ดีต้องให้ออกาสคน แต่โอกาสต้องมีวันสิ้นสุด ดังนั้นหากพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างแบบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ยังไม่มีความก้าวหน้าดีขึ้น โอกาสของแก่งัดคงสิ้นสุดลงแล้ว การแยกจากกันด้วยความเข้าใจ น่าจะเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทั้ง 2 ฝ่าย โดยอาจโยกย้ายแก่งัดไปทำงานในหน่วยงานอื่นภายในองค์กรที่มีตำแหน่ง หรืองานที่เหมาะสมกับความสามารถของเขา แต่หากไม่มีจริงๆ ก็คงไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากให้เขาออกจากองค์กรไป และหวังว่าในไม่ช้าจะสามารถหางานที่เหมาะสมกับตัวเองได้



**การพัฒนาคนต้องใช้เวลา ปัญหาคือองค์กรส่วนใหญ่ ไม่ได้มีเวลาเหลือเฟือที่จะรอให้คนค่อยๆ พัฒนา ดังนั้นการกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ โฟกัสไปที่ความพยายามกับความตั้งใจ จากนั้นดูผลลัพธ์ที่ได้เป็นระยะๆ น่าจะช่วยให้การพัฒนา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น**