



FEEDBACK... อย่างไร ให้ได้ใจคน

ชัยทวี แสนวงศ์
Chaitaweews@gmail.com

ถึงแม้ว่าสังคมโลกในปัจจุบันจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย และด้วยอัตราเร่งที่รวดเร็ว เกินกว่าที่จะบรรยาย แต่สิ่งหนึ่งที่ยังคงอยู่ คือความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การเรียนรู้เพื่อเข้าใจถึงกระบวนการ ปรากฏการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา ทั้งในแง่ของความล้มเหลว และความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งยวด เพราะจะช่วยเป็น ข้อมูลในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ ในสิ่งที่คนได้กระทำลงไป นำมาเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไปในอนาคต

ถ้าจะนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของผู้นำ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการปฏิบัติงานกับผู้ตามอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เพื่อให้การเรียนรู้สำหรับนำมาพัฒนาปรับปรุงงานของผู้ตาม แต่ในสังคมไทยการให้ข้อมูลย้อนกลับ ถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็เป็นเรื่องอ่อนไหวละเอียดอ่อน ผู้นำจะต้องทำอย่างพิถีพิถัน ระวังระวัง เพราะการให้ข้อมูลย้อนกลับ บางคนอาจจะมองว่าเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ผลงานที่ผ่านมา บางทีคำพูดเพียงคำเดียวไม่ต้องเป็นประโยคก็โกรธกันไปจนตาย หรือทำงานร่วมกันต่อไปไม่ได้ เพราะฉะนั้นก่อนที่ผู้นำจะให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานแก่ผู้ตาม ผู้นำควรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมและใส่ใจในการพูดคุย ดังนี้



การเตรียมความพร้อมก่อนให้ข้อมูลย้อนกลับ

1. ประเมินถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม



ว่ามีความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกันมากน้อยระดับใด ถ้ามีมากก็ง่ายในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพราะผู้ตามจะวางใจว่า ผู้นำมีความจริงใจที่จะพัฒนาปรับปรุงงานของผู้ตามจริงๆ แต่ถ้าประเมินว่ามีความเชื่อถือว่าไว้วางใจกันในระดับต่ำ ผู้นำก็ต้องระวังระมัดระวังในการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นพิเศษ ความไว้วางใจนี้จะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการผสมผสานพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันที่ประกอบไปด้วยความน่าเชื่อถือ ความน่าไว้วางใจ ความใกล้ชิด และลดทอนลงด้วยความยึดมั่นในอัตตาตนเองของผู้นำ ดังมีรายละเอียดดังนี้

■ ความน่าเชื่อถือ (Credibility)

เป็นพฤติกรรมที่จะกำหนดขึ้นมาเองไม่ได้หรือจะบังคับให้ใครเขามาเชื่อถือในตัวเราก็ไม่ได้เช่นกัน แต่ความน่าเชื่อถือของคนจะพัฒนามาจากการกระทำของตนเอง เป็นผลจากการกระทำด้วยของผู้นั้นเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จนเกิดความน่าเชื่อถือในใจของผู้อื่น ซึ่งในชีวิตการทำงาน ความน่าเชื่อถือของคนจะมาจากสององค์ประกอบ คือ

ความเก่ง ที่มาจากการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ติดตัวมาจากการเรียน และการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในยุคดิจิทัล ความรู้ที่คนมีในช่วงเรียนหนังสือจะไม่เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิต เพราะความรู้ที่มีจะล้าสมัยไปครึ่งหนึ่งในทุกๆ ห้าปี เพราะฉะนั้น คนจะต้องทำตัวเป็นเครื่องจักรแห่งการเรียนรู้ (Learning Machine) จากที่ประชุม World Economic Forum ประจำปี 2018 ระบุว่าคนในยุคดิจิทัลจะต้องมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ (Learning Agility) ที่สามารถเปิดรับและเรียนรู้ในวิถีคิดความรู้ใหม่ๆ 2 ด้าน คือ 1.) อย่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (รู้เฉพาะทาง) มากเกินไป เพราะการทำงานในโลกอนาคต การเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ จะไม่เพียงพอที่จะตอบรับหรือปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ 2.) พร้อมที่จะล้มเหลวแต่ต้องทำให้การล้มเหลวนั้นๆ เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (Fail Fast) นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ยาก ถ้าไม่เปิดโอกาสให้คนได้ทดลอง



■ ความน่าไว้วางใจ (Reliability)

เป็นพฤติกรรมของคนที่พูดจริงทำจริง รักษาความลับได้ หรือพูดในสิ่งที่ควรพูด มีความพยายามสูงให้ทำอะไรแล้ววางใจได้ว่าเขาจะมีความรับผิดชอบในตนเองทำงานประสบความสำเร็จ (ประเภทรู้จริงทำจริง)

■ อัตตา (Self)

ความเป็นตัวตนที่แท้ของผู้คน ถ้ามีในทางบวกจะส่งเสริม เช่น ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความเอื้ออาทร ความเมตตากรุณา ความมีจิตใจใหญ่ (มองสังคมมากกว่าตัวเอง) เป็นต้น แต่ถ้ามีไปในทางลบจะลดทอนความไว้วางใจจากผู้ตาม เช่น ไม่จริงใจ เอาเปรียบ เห็นแก่ตัว ขิงตึงขึงเด่นเอาวัดเอาเปรียบ ไม่มีศีลธรรม จริยธรรม และยุติธรรม จิตเล็ก จิตแคบ ทำอะไรเพียงแค่ให้ตนดูดี มีความเป็นตัวกู ของกูสูง เป็นต้น

ความดี เป็นพฤติกรรมของคนที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดีอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งในด้านความคิด ด้านการทำงาน ครอบครัวย และการใช้ชีวิตในสังคม เช่น มีวินัย มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อผู้อื่น มีเหตุผล รู้หน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ เคารพความคิดเห็นของคนอื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่นและรู้จักการให้เมื่อถึงเวลา รู้จักการเสียสละ สามารถบริหารอารมณ์ตนเองได้ดี มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใส่ใจในสิ่งแวดล้อม ฯลฯ



■ ความใกล้ชิด สนิทสนม (Intimacy)

เป็นลักษณะการทำงานแบบร่วมไม้ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ สร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยเริ่มจากการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย จากผู้นำ ระหว่างการทำงานเปิดโอกาสในการสื่อสารระหว่างผู้นำ และผู้ตาม แบบสองทาง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้ง Online และ Offline สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแบบใกล้ชิด ลดช่องว่างระหว่างตำแหน่งงาน อายุ ทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง ถึงเวลาทำงานก็ทำงานหนัก ถึงเวลาสนุกสนานก็แบบสุดๆ ร่วมกัน เมื่อทำงานเสร็จมีการสรุปผลสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน เพื่อเป็นบทเรียนในการพัฒนาการทำงานต่อไป

2. โดยลักษณะของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)



จะมีความเป็นไปได้ในสองลักษณะคือ 1.) เป็นไปในทางลบที่ทำลายความสัมพันธ์ และ 2.) เป็นไปในทางสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ ดังนี้

■ การให้ข้อมูลย้อนกลับด้านลบ (Negative)

เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในสิ่งที่ไม่ดี (แย่) แต่ไม่ให้เกิดผลประกอบ อาจจะเป็นด้วยอารมณ์ที่ไม่ดีของผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเอง เช่น พี่ว่าคุณทำงานไม่ได้เรื่องเลยนะ คุณเป็นคนมักง่ายมาก ๆ บ้านอยู่ไกลมากนักเหอถึงมาสายได้แทบทุกวัน เป็นต้น ถึงแม้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะนี้จะมาจากสิ่งที่เป็นจริง ถูกต้อง แต่จะเป็นการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีโอกาสน้อยมาก ๆ ที่ผู้รับข้อมูลย้อนกลับจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

■ การให้ข้อมูลย้อนกลับด้านลบอย่างสร้างสรรค์ (Negative, because...)

เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในสิ่งที่ไม่ดี แต่ให้ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะเตรียมข้อมูลมาให้เหตุผลประกอบ และเปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือร่วมกันในการแก้ไขสิ่งที่ไม่ดี เช่น ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา น้องมาทำงานสายเฉลี่ยเดือนละ 10 ครั้ง ซึ่งมันส่งผลให้การทำงานของน้องมีปัญหาตามมา พี่ว่าถึงเวลาที่เราต้องมาคุยกัน เพื่อหาทางปรับปรุงให้น้องมาทำงานให้ทันเวลามากขึ้นแล้วนะ น้องว่าไง... เป็นต้น

■ การให้ข้อมูลย้อนกลับด้านบวกแต่ไม่สร้างสรรค์ (Positive, but...)

เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เริ่มจากพูดชมเชยในสิ่งที่ทำได้ดี แต่มีคำวิจารณ์ต่อท้ายที่ส่อไปในทางที่จะทำลายการทำดีต่อไป เช่น พี่ขอชมเชยว่ารายงานฉบับนี้ของน้องทำได้ดีนะในส่วนของการวิเคราะห์ปัญหา แต่ในส่วนของการเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหา พี่ว่าถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นน้องควรหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อมาสนับสนุนข้อเสนอแนะของน้อง จะได้ไม่เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะแบบนั่งเทียนเขียน ซึ่งจะดูไม่น่าเชื่อถือ พร้อมกับส่งรายงานทั้งฉบับคืนน้องไป เป็นต้น

■ การให้ข้อมูลย้อนกลับด้านบวกอย่างสร้างสรรค์ (Positive, and...)

เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงออกให้เห็นถึงความมีคุณค่า ความประทับใจ ในสิ่งที่ผู้รับข้อมูลย้อนกลับทำ เช่น พี่ขอบคุณมากที่ช่วยพี่จัดกิจกรรม 5 ส ของบริษัทฯ ให้เสร็จเรียบร้อยลงไปได้ด้วยดี แถมน้องยังช่วยหากิจกรรมอื่นๆ มาสนับสนุนส่งเสริม ทำให้เกิดความสุขสนุกสนานระหว่างที่เพื่อน ๆ ทำกิจกรรมกันเพิ่มเติมอีกด้วย พี่ว่ากิจกรรม 5 ส ของบริษัทฯ คงจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนแน่ ๆ ไม่เป็นแค่กิจกรรมผักชีโรยหน้าเหมือนบริษัทอื่นๆ พี่ชอบมากๆ และต้องขอขอบคุณน้องด้วยความจริงใจ พร้อมกับยื่นมือมาโอบไหล่น้อง เป็นต้น

ในหลักการของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีเจตนาที่ชัดเจน ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา การปฏิบัติงาน ระหว่างผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (ผู้นำ) และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ (ผู้ตาม) อย่างสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นนอกจากจะต้องคำนึงถึงหลักการของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้ว ในโลกยุคดิจิทัล การพูดคุยผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้จากคำวิพากษ์วิจารณ์ มีความกล้า ในการเพิ่มพลังของ Growth Mindset ที่จะต้องไม่หยุดในการพัฒนาตนเอง มีไฟที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และโดยเฉพาะความกล้า องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ปรับตัวตามสถานการณ์ (Agile Organization Culture)

โดยพัฒนาคนให้มีความกล้าในรูปแบบต่างๆ ดังนี้



กล้าที่จะคิด
มองต่างจากคนอื่น ๆ



กล้านำเสนอความคิดใหม่ๆ
อย่างมีเหตุผลสู่สาธารณะ



กล้ารับฟังความคิดเห็น
ของผู้อื่น ด้วยความใส่ใจ



กล้าที่จะท้าทาย สมมติฐาน
ความเชื่อเดิมๆ ด้วยข้อมูลชุดใหม่
ประสบการณ์ที่แตกต่าง



กล้าแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์
ความรู้ระหว่างกัน ในมุมมอง
ที่หลากหลาย แตกต่าง ด้วยความ
กระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น

การที่จะส่งเสริมให้คนมีความกล้า (ตามที่องค์กรกระตุ้นให้คนเปลี่ยนแนวคิด) จะต้องเปิดให้มีเวทีให้ คนได้แสดงออกในรูปแบบต่างๆ ด้วย เช่น Google ให้เวลาพนักงานร้อยละ 30 ของเวลาการทำงาน ไปศึกษา หรือทำงานโครงการอะไรก็ได้ที่พนักงานสนใจหรืออยากจะทำ ในขอบเขตของภารกิจของ องค์กร โดยไม่ต้องมากลัวว่าถ้าล้มเหลวแล้วจะถูกไล่ออก การเปิดโอกาสเช่นนี้ให้พนักงาน ทำให้ Google มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย เช่น Gmail, Google Map เป็นต้น การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โฉมใหม่ นอกจากจะต้องทำอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ใจคนแล้ว จะต้องทำให้การให้ ข้อมูลย้อนกลับเป็น Driving Force ในการพัฒนาคนให้เกิดความกล้าที่จะแปลงโฉมความคิดตนเอง ด้วยการออกแบบความคิดใหม่ๆ (Design Thinking) มาพัฒนาปรับปรุงงาน ตั้งแต่งานของตัวเองก่อน แล้วขยายไปสู่หน่วยงาน องค์กร และ จะดียิ่งๆ ขึ้นไป สู่สังคม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความอยู่ดีมีสุข และ การพัฒนาที่ยั่งยืนของทุกคน องค์กร สังคม สืบไป