



6 ประการที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำ (ตอนที่ 1)

โดย บดี ตรีนุศนธ์

หายหน้าหายตาจากการลงบทความไปนาน ช่วงเวลาดังกล่าวผู้เขียนมีโอกาสได้สัมผัสบรรยากาศการทำงานในฐานะวิทยากรบ้างและที่ปรึกษาบ้าง ทำให้ได้คลุกคลีกับผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากในหลากหลายสาขาอาชีพ มีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ และเป็นหัวข้อที่ไปที่ไหนก็มักถูกหยิบยกขึ้นมาพูดถึงก็คือ “หัวหน้างาน” ถ้ามีการเปรียบเทียบว่าใครมีหัวหน้างานที่ดีถือได้ว่าทำบุญมาดี แสดงว่าผู้เขียนได้เจอคนที่ทำบุญมาน้อยเสียเป็นส่วนใหญ่ หัวหน้างานถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความล้มเหลวให้กับองค์กรได้เช่นกัน การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นหัวหน้างานจำเป็นจะต้องบริหารคนได้เป็นอย่างดีควบคู่กันไปด้วยเพราะงานจะเดินหรือไม่อยู่ที่คนตั้งใจจะทำหรือเปล่าซึ่งขึ้นกับขวัญกำลังใจ (Morale) ของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นหัวหน้างานต้องส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญกำลังใจเพื่อพวกเขาจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสิ่งที่หัวหน้างานควรทำและไม่ควรทำ (Do and Don't) ซึ่งผู้เขียนได้ประมวลไว้ 6 ประการ ด้วยกัน ดังที่จะนำเสนอต่อไปนี้

1. หัวหน้าต้องสร้างความเชื่อมั่นไม่ใช่ทำลายความเชื่อมั่น

ในการทำงานหัวหน้าถือเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่มีส่วนอย่างมากต่อการสนับสนุนความสำเร็จในการทำงานของลูกน้อง ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ลูกน้องรู้สึกท้อแท้จนไม่มีแรงใจที่จะทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน หัวหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับลูกน้องจะสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับลูกน้องของตน การที่จะทำให้อุณหภูมิของความเชื่อมั่นในตนเองได้นั้นหัวหน้าจะต้องเอาใจใส่ต่อการทำงานของลูกน้องอย่างสม่ำเสมอและค้นหาจุดเด่น (Strength) ของลูกน้องเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยผ่านการมอบหมายงานของหัวหน้างาน ถ้าลูกน้องได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา ก็มีความเป็นไปได้สูงที่เขาจะประสบความสำเร็จในการทำงานซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตัวเองของลูกน้อง ในขณะเดียวกันหัวหน้าจะต้องไม่ละเลยความสามารถบางด้านของลูกน้องที่ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งเป็นการส่งเสริม “ความครบเครื่อง” ให้กับลูกน้องมากยิ่งขึ้น การสนับสนุนจุดเด่นและการพัฒนาจุดอ่อนนี้ ถือเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับลูกน้องเพื่อรับมือกับงานที่สูงขึ้นในอนาคต เมื่อมีหัวหน้าที่สร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องก็จะมีหัวหน้าประเภทที่ชอบทำลายความเชื่อมั่นของลูกน้อง หัวหน้าประเภทนี้จะมีพฤติกรรมที่ชอบเน้นเอาจุดบกพร่องของลูกน้องมากล่าวถึงอยู่เสมอในลักษณะของการตำหนิ ยิ่งพบข้อบกพร่องของลูกน้องมากเท่าไรยิ่งถือเป็นความสำเร็จของหัวหน้ามากเท่านั้น หัวหน้าบางคนต้องการให้ลูกน้องไม่สามารถปฏิเสธความบกพร่องของเขาได้ จึงใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อค้นหาข้อมูลความผิดพลาดหรือความล้มเหลวของลูกน้อง แลวนำข้อมูลเหล่านั้นมาแสดงในเชิงสถิติโดยนำเสนอในรูปแบบของตาราง แผนภูมิ หรือกราฟ (แท่ง เส้นตรง วงกลม) ฯลฯ ให้ลูกน้องเห็นว่า มาสายกี่ครั้ง ผิดพลาดเรื่องอะไรบ้างอย่างละเอียดถี่ถ้วน เท่านั้นยังไม่พอมักเปรียบเทียบสถิติกับปีก่อนให้เห็นอีกด้วย ลูกน้องเห็นแล้วอึ้งไปเลยเพราะคาดไม่ถึงว่าหัวหน้าจะสละเวลาอันมีค่ามาให้ความเอาใจใส่กับตนเป็นพิเศษเช่นนี้ ส่วนหัวหน้ารู้สึกภาคภูมิใจกับข้อมูลของตนที่ทำให้ลูกน้องอึ้งได้ แต่น่าเสียดายที่ข้อบกพร่องดังกล่าวของลูกน้องไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ต่อการหาแนวทางที่จะปรับปรุงพัฒนาลูกน้องอย่างจริงจัง นานวันไปลูกน้องก็จะเหมือนถูกหัวหน้าตีไปแกรรมเอาไว้นอนมองว่า ฉันมันแะ ฉันมันไม่ได้เรื่อง ฉันมันไร้น้ำยา จนเกิดความเชื่อเช่นนั้นจริง ๆ ต่อไปเมื่อได้รับมอบหมายงานอะไรก็จะรู้สึกกังวลใจ ท้อแท้ เพราะไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำได้ ท้ายที่สุดก็จะหมดขวัญกำลังใจและกลายเป็นพนักงานที่ถูกจัดอยู่ในประเภทไม้ตายซาก (Dead Wood) ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรังขององค์กรต่อไปและถือเป็นการทำบาปอย่างหนึ่งของหัวหน้า ผู้เขียนขอเชิญชวนหัวหน้าทั้งหลายละบาปแล้วหันมาสร้างบุญด้วยการเป็นหัวหน้าที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกน้องกันเถาะครับ

2. หัวหน้าต้องเป็น COACH ไม่ใช่เป็น CAT

หากพูดถึงโค้ช (Coach) หลายคนก็จะมีโค้ชในดวงใจของตนเอง ลองนึกถึงคุณสมบัติของโค้ชเหล่านั้นคุณคิดว่าทำไมท่านถึงได้มอบตำแหน่งโค้ชในดวงใจให้แก่เขา โค้ช คือผู้ฝึกสอน ผู้ให้คำชี้แนะแนวทางเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นหัวหน้าจึงเปรียบเสมือนเป็นโค้ชของลูกน้องด้วย นั้นหมายความว่าโค้ชที่ดีจะต้องรู้จักลูกน้องของตนว่ามีจุดเด่นด้านใดที่จะนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และมีจุดอ่อนด้านใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การที่โค้ชจะทราบจุดเด่นและจุดอ่อนของพนักงานได้อย่างถูกต้องจำเป็นอย่างยิ่งที่โค้ชจะต้องหมั่นดูแลและสังเกตการปฏิบัติงานของลูกน้องอย่างเอาใจใส่และสม่ำเสมอ ถ้าลูกน้องปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานได้อย่างดี หัวหน้าควรให้คำชมเชยโดยระบุให้ชัดเจนถึงสิ่งที่ลูกน้องทำได้ดีเพื่อให้ลูกน้องมีกำลังใจและมีความตั้งใจที่จะรักษาการกระทำที่ดีของเขาเอาไว้ ในทางตรงข้ามหากลูกน้องปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานในทิศทางที่ไม่พึงปรารถนา หัวหน้าควรรีบให้คำแนะนำเพื่อให้ลูกน้องได้ทราบถึงสิ่งที่เขากระทำไม่เหมาะสมพร้อมกับบอกถึงสิ่งที่เขาควรกระทำและจะต้อง



ทำอย่างไรรวมถึงแจ้งความคาดหวังที่หัวหน้าต้องการจากเขาคด้วย การบอกลูกน้องว่าเขาทำอะไรได้ดีหรือยังทำไม่ได้ดี เรียกว่าการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นคำพูดที่เรามักได้ยินอยู่เป็นประจำ แต่การให้ข้อมูลสะท้อนไปข้างหน้า (Feed forward) ซึ่งเป็นการบอกให้ทราบว่าอะไรคือสิ่งที่เขาควรจะทำต่อไป เป็นสิ่งที่หัวหน้าหลายคนมักจะหลงลืม เข้าทำนอง “บอกที่มาแต่ไม่ได้บอกที่ไป” หากเป็นเช่นนั้นลูกน้องจะรู้ได้อย่างไรว่าเขาจะต้องไปไหน และจะต้องไปอย่างไรถึงจะถูกทาง ดังนั้นหัวหน้าที่เป็นโค้ชจะต้องทำให้ลูกน้องรู้ที่มาและรู้ที่ไป จึงจะสมควรถูกเรียกว่าเป็นโค้ชที่ดี

ส่วนหัวหน้าที่เป็น Cat (ไม่ต้องแปลก็รู้ว่าแมว) เมื่อกล่าวถึงแมวผู้อ่านคงนึกถึงลักษณะเด่นข้อหนึ่งคือชอบไล่จับหนู (แต่ถ้าจับอีหนูคงไม่ใช่แมวแล้วกระมังครับ) หัวหน้าที่ชอบทำตัวคล้ายแมวมักจะมองเห็นลูกน้องเป็นหนู ลูกน้องจะทำอะไรมักจะทำอยู่ในสายตาของหัวหน้าเสมอแต่เป็นสายตาเพชรฆาตนะครับ คืออย่าผิดอย่าพลาดไมเช่นนั้นถึงฆาตแน่ หัวหน้าบางคนทำเสียง แมว แมว (เสียงแมวจ้องหนูนะครับ ไม่ได้คิดถึงใครเป็นพิเศษ) เป็นการข่มขู่ลูกน้องให้หวาดผวาและขุ่นข้องหมองใจอยู่ตลอดเวลา หากเป็นเช่นนั้นลูกน้องจะมีแก๊ตใจไปคิดพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพงานได้อย่างไรละครับ เพราะวัน ๆ ต้องคอยคิดว่าจะหลบจะหลีกหัวหน้าประเภทนี้อย่างไร เพราะหากทำผิดพลาดก็จะเจอหัวหน้าสวมสัญลักษณ์ฆาตกรอย่างแน่นอน หากวันใดหัวหน้าไม่อยู่ที่ทำงานหรือลาพักผ่อน จะเป็นช่วงเวลาที่คุณจะได้มีความสุขกับหัวหน้าเข้าทำนอง “แมวไม่อยู่หนูจ๋าจริง” ท่านละครับส่วนใหญ่เล่นบทบาทเป็น COACH หรือเป็น CAT ?

3. หัวหน้าต้องพร้อมที่จะเสี่ยงไม่ใช่ออให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบ

มีคำกล่าวที่ว่า “High Risk High Return” หมายถึง ยิ่งมีความเสี่ยงสูงผลตอบแทนที่ได้รับก็จะสูงตามไปด้วย เช่น การลงทุนเล่นหุ้นมักจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าการลงทุนซื้อพันธบัตรรัฐบาล แต่ในขณะเดียวกันการเล่นหุ้นก็มีโอกาสทำให้ผู้ลงทุนขาดทุนได้มากกว่าการซื้อพันธบัตรรัฐบาลเช่นกัน การลงทุนใด ๆ ก็ตามมักมีความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้นอยู่ที่ว่าจะมากหรือน้อย หากไม่ยอมมีความเสี่ยงก็ไม่ต้องลงทุนแต่ก็จะต้องยอมรับความจริงว่าเราจะไม่ได้รับผลตอบแทนใด ๆ กลับคืนมา ซึ่งคนส่วนใหญ่แล้วยังมีแนวโน้มให้ความสนใจที่จะลงทุนมากกว่าไม่ลงทุน ด้วยเหตุนี้นักลงทุนจึงมักเลือกลงทุนในสิ่งที่เมื่อจบ งบ คุณ หาร แล้วเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หลักการลงทุนประการหนึ่งก็คือเมื่อมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนนักลงทุนต้องตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือไม่? และจะลงทุนมากน้อยเท่าไร? ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจลงทุน ดังข้อความที่มักจะได้ยินอยู่เสมอว่า “การลงทุนมีความเสี่ยง ผู้สนใจควรศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจลงทุน” แสดงให้เห็นว่าผู้ลงทุนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารบวกกับประสบการณ์ของตนเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อให้การลงทุนได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุดแม้ว่าข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นอาจจะไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ถึงขั้นบอกได้ว่ากำไรแน่ ๆ หรือขาดทุนแน่ ๆ ก็ตาม เพราะถ้ามีข้อมูลที่สมบูรณ์แบบขนาดนั้นคงจะไม่มีใครขาดทุนจากการลงทุนหรอกครับ การทำงานก็เช่นกันถ้าจะออให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบแล้วคอยทำก็คงจะไม่ทันกัน หัวหน้าที่ไม่กล้ามอบหมายงานลูกน้องเพราะกลัวว่าลูกน้องจะทำงานผิดพลาด หัวหน้าที่ไม่กล้าตัดสินใจอะไรเมื่อลูกน้องมาขอคำแนะนำเพราะต้องรอให้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนจึงจะตัดสินใจ กรณีที่กล่าวมาหากเกิดขึ้นบ้างก็คงไม่น่าแปลกใจอะไร แต่ถ้าเกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอจะสร้างความอึดอัดใจให้กับลูกน้องแน่ ๆ และถ้าหัวหน้าที่ไม่ตัดสินใจสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้ในระดับสูงแสดงว่าปฏิกิริยามีจริง สำหรับผู้เขียนแล้วเห็นว่าการให้ลูกน้องได้กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในขอบเขตที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ดีที่หัวหน้าควรสนับสนุนถึงแม้จะเสี่ยงต่อการเกิดความผิดพลาดบ้างก็ตาม เพราะลูกน้องจะได้ประสบการณ์เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป ไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะทำให้เขาโตขึ้น แข็งแกร่งขึ้นต่อไป แต่ความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการทำงานของลูกน้องจะลดลงได้ถ้าหัวหน้าติดตามดูแลการทำงานของลูกน้องอย่างเอาใจใส่ (ซึ่งแตกต่างจากการตรวจสอบและควบคุม) สิ่งใดที่ลูกน้องยังทำไม่ได้ก็ต้องนำมาฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกน้องในจังหวะเวลาที่เหมาะสม ถ้าทำเช่นนี้ได้ท่านก็จะเป็นหัวหน้าที่ใช้งานเป็นตัวสร้างความสมบูรณ์แบบให้ลูกน้อง ไม่ใช่ออให้ลูกน้องสมบูรณ์แบบแล้วจึงค่อยใช้งาน

วันนี้ผู้เขียนขอเสนอสิ่งที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำเพียง 3 ประการก่อน โปรดติดตามอ่านตอนต่อไปฉบับหน้าครับ