



6 ประการที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำ (ตอนที่ 2)

โดย บดี ตรีนุชนธ์

ผู้เขียนได้กล่าวถึงสิ่งที่หัวหน้างานควรทำและไม่ควรทำ (Do and Don't) ไว้สองประการในตอนที่ 1 คือ หัวหน้าต้องสร้างความเชื่อมั่นไม่ใช่ทำลายความเชื่อมั่น และ หัวหน้าต้องเป็น COACH ไม่ใช่เป็น CAT สำหรับในตอนที่ 2 นี้จะกล่าวถึงสิ่งที่หัวหน้างานควรทำและไม่ควรทำในประการที่ 3 และประการที่ 4 ดังนี้

ประการที่ 3 หัวหน้าต้องสื่อสารไม่ใช่สื่อเสีย

มีคำกล่าวที่ว่า “คนโง่พูดทุกคำที่คิดแต่คนฉลาดจะคิดทุกคำที่พูด” หรือ “ก่อนที่จะพูดเราเป็นนายคำพูดแต่หลังจากที่พูดไปแล้วคำพูดก็จะกลายเป็นนายเรา” ยิ่งในยุคสมัยนี้มีตัวอย่างให้เห็นอยู่บ่อย ๆ บางคนกำลังมีอนาคตที่รุ่งโรจน์แต่ด้วยคำพูดบางอย่างที่เคยพูดในอดีต (จะตั้งใจหรือไม่ก็ไม่สามารถทราบได้) กลับมาทำให้ชีวิตต้องพบกับปัญหา สิ่งนี้ทำให้ต้องตระหนักมากเข้าไว้ว่าการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจกรรมการงานและเป็นสิ่งที่ทุกคนควรต้องเรียนรู้เพราะสามารถส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ปัญหาเรื่องการสื่อสาร (Communication Problem) ถือเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ทุกองค์กรมักเผชิญก็คือ บางครั้งการสื่อสารที่ผิดพลาดเพียงเล็กน้อย หรือการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้สื่อและผู้รับสื่อทำให้เกิดปัญหาใหญ่ ๆ ตามมาอย่างไม่ได้ตั้งใจ ทำให้ต้องสิ้นเปลืองเวลาไปกับการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาอีกต่อหนึ่ง เชื่อว่าผู้อ่านทราบดีอยู่แล้วว่าการสื่อสารที่ดีต้องสามารถสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนแก่ผู้ฟังและผู้ฟังนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้สื่อสาร เราได้เรียนรู้และถูกตอกย้ำอยู่เสมอว่าการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communication) ซึ่งต่างจากทางสองแพร่ง เพราะการสื่อสารแบบสองทางนั้นผู้สื่อและผู้รับสื่อจะเข้าใจตรงกัน เนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ชักถามและได้ตอบกันได้ แต่การสื่อสารแบบทางสองแพร่งนั้นผู้รับสื่อจะรู้สึกกำกวมเคลือบแคลงสงสัยเพราะไม่ทราบเจตนาของผู้สื่อว่าจะเอาอย่างไรหรือต้องการอะไรกันแน่ทำให้ไม่สามารถนำสื่อที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงานหัวหน้าจะเป็นผู้มอบหมายงานให้กับลูกน้องซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารมาช่วยสนับสนุนให้การมอบหมายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นก่อนมอบหมายงานใด ๆ ก็ตาม หัวหน้าควรเตรียมรายละเอียดที่จะสื่อสารกับลูกน้องให้ครบถ้วน ถูกต้อง เข้าใจง่าย และกระชับ เมื่อสื่อสารไปแล้วการตรวจสอบความเข้าใจของลูกน้องถือเป็นสิ่งที่ควรทำโดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ซักถามเป็นระยะ ๆ หรือให้ลูกน้องได้ทบทวนรายละเอียดที่ได้สื่อสารไปเพราะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้มั่นใจขึ้นว่าการสื่อสารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากพบว่าข้อมูลใดที่ทั้งสองฝ่ายยังเข้าใจไม่ตรงกันจะได้แก้ไขได้ทันเวลาก่อนที่ลูกน้องจะนำไปปฏิบัติอย่างผิดๆ ประเด็นหนึ่งที่อยากฝากไว้ให้หัวหน้าทั้งหลายได้พิจารณาก็คือเมื่อสื่อสารไปแล้วลูกน้องนำคำสั่งไปปฏิบัติผิดพลาด ก่อนจะตำหนิลูกน้องขอโทษมอญกลับมาถามตนเองก่อนว่าได้สื่อสารดีจริงหรือไม่? นอกจากนี้หัวหน้าจะต้องสื่อข้อความในเชิงบวกกับลูกน้องและทีมงาน เมื่อสื่อสารไปแล้วต้องสร้างความสามัคคีและความร่วมมืออันดีระหว่างกัน การสื่อสารอะไรก็ตามที่จะทำให้ลูกน้องหมดขวัญกำลังใจหรือเกิดผลเสียหายตามมาควรจะต้องหลีกเลี่ยงอย่างยิ่งแม้สิ่งนั้นจะเป็นความจริงก็ตาม ที่กล่าวเช่นนี้ไม่ได้มีเจตนาส่งเสริมให้พูดโกหก เพียงแต่อยากเสนอให้หัวหน้าหาวิธีการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Communication) แก่ลูกน้อง ตัวอย่างเช่น ลูกน้องมาบอกหัวหน้าว่าบริษัทคู่แข่งที่ร่วมติดกันจัดสวัสดิการให้พนักงานของเขาดีกว่าบริษัทของเรา ถ้าหัวหน้าสื่อสารกับลูกน้องว่า “ผมก็ทราบมาเช่นนั้นเหมือนกันถ้าคุณอยากได้สวัสดิการที่ดีกว่าก็หาทางย้ายไปทำงานกับบริษัทคู่แข่งซิ ผมเองถ้ามีโอกาสก็ไปเหมือนกัน” สื่อสารอย่างนี้เรียกว่า “สื่อเสีย” (Poor Communication) แต่ถ้าหัวหน้าสื่อสารว่า “ถ้าพวกเขาอยากจะมีสวัสดิการที่ดีขึ้น เราต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ พยายามหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ผมมั่นใจว่าหากพวกเราสามารถทำได้เช่นนี้ สวัสดิการของบริษัทก็จะมีโอกาสที่จะได้รับการดูแลให้ดีขึ้นกว่าเดิมมากขึ้น” เช่นนี้สามารถเรียกว่าสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้มีหัวหน้างานบางท่านสื่อสารแล้วลูกน้องไม่เข้าใจหรือนำไปปฏิบัติไม่ถูกต้องหัวหน้าก็จะทักท้วงว่าลูกน้องด้อยสติปัญญา ไม่รู้จักคิดเองบ้าง อีกนัยหนึ่งก็คือไม่มี กึ๋น นั่นเอง เขาทำนองเองมันแต่ถึงแพ ๗.4 หัวหน้าบางประเภทเป็นพวกชาตินิยม (Sadist) คือชอบสื่อสารให้ลูกน้องแตกกันหรือไม่ไว้ใจกัน โดยอ้างเหตุผลว่าเป็นการสร้างระบบตรวจสอบความสมดุลในการปฏิบัติงาน (Check and Balance) ไม่รู้ว่าคิดได้อย่างไร สงสัยคุณหนักมากไป..... อย่างนี้ก็เข้าข่ายสื่อเสียซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สมควรกระทำนะครึบ...เจ้านาย



6 ประการที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำ (ตอนที่ 2)

โดย บดี ศรีสุคนธ์

ประการที่ 4 หัวหน้าต้องพร้อมที่จะเสี่ยงไม่ใช่ว่าให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบ

มีคำกล่าวว่า “High Risk High Return” หมายถึง ยิ่งมีความเสี่ยงสูงผลตอบแทนที่ได้รับก็จะสูงตามไปด้วย เช่น การลงทุนเล่นหุ้นมักจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าการลงทุนซื้อพันธบัตรรัฐบาล แต่ในขณะเดียวกันการเล่นหุ้นก็มีโอกาสทำให้ผู้ลงทุนขาดทุนได้มากกว่าการซื้อพันธบัตรรัฐบาลเช่นกัน การลงทุนใด ๆ ก็ตามมักมีความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้นอยู่ที่ว่าจะมากหรือน้อย หากไม่ยอมมีความเสี่ยงก็ไม่ต้องลงทุนแต่ก็ต้องยอมรับความจริงว่าเราจะไม่ได้รับผลตอบแทนใด ๆ กลับคืนมา ซึ่งคนส่วนใหญ่แล้วยังมีแนวโน้มให้ความสนใจที่จะลงทุนมากกว่าไม่ลงทุน ด้วยเหตุนี้ถึงลงทุนจึงมักเลือกลงทุนในสิ่งที่เมื่อจบ งบประมาณ แล้วเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หลักการลงทุนประการหนึ่งก็คือเมื่อมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนนักลงทุนต้องตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือไม่? และจะลงทุนมากน้อยเท่าไร? ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจลงทุน ดังข้อความที่มักจะได้ยินอยู่เสมอว่า “การลงทุนมีความเสี่ยง ผู้สนใจควรศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจลงทุน” แสดงให้เห็นว่าผู้ลงทุนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารบวกกับประสบการณ์ของตนเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อให้การลงทุนได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุดแม้ว่าข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นอาจจะไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ถึงขั้นบอกได้ว่ากำไรแน่ ๆ หรือขาดทุนแน่ ๆ ก็ตาม เพราะถ้ามีข้อมูลที่สมบูรณ์แบบขนาดนั้นคงจะไม่มีใครขาดทุนจากการลงทุนหรือขาดทุน การทำงานก็เช่นกันถ้าจะรอให้ทุกอย่างสมบูรณ์แบบแล้วค่อยทำก็คงจะไม่ทันกิน หัวหน้าที่ไม่กล้ามอบหมายงานลูกน้องเพราะกลัวว่าลูกน้องจะทำงานผิดพลาด หัวหน้าที่ไม่กล้าตัดสินใจอะไรเมื่อลูกน้องมาขอคำแนะนำเพราะต้องรอให้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนจึงจะตัดสินใจ กรณีที่กล่าวมาหากเกิดขึ้นบ้างก็คงไม่น่าแปลกใจอะไร แต่ถ้าเกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอคงจะสร้างความอึดอัดใจให้กับลูกน้องแน่ ๆ และถ้าหัวหน้าที่ไม่ตัดสินใจสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้ในระดับสูงแสดงว่าปฎิหาริย์มีจริง สำหรับผู้เขียนแล้วเห็นว่าการให้ลูกน้องได้กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในขอบเขตที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ดีที่หัวหน้าควรสนับสนุนถึงแม้จะเสี่ยงต่อการเกิดความผิดพลาดบ้างก็ตาม เพราะลูกน้องจะได้ประสบการณ์เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะทำให้เขาโตขึ้น แข็งแกร่งขึ้นต่อไป แต่ความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการทำงานของลูกน้องจะลดลงได้ถ้าหัวหน้าติดตามดูแลการทำงานของลูกน้องอย่างเอาใจใส่ (ซึ่งแตกต่างจากการตรวจสอบและควบคุม) สิ่งใดที่ลูกน้องยังทำได้ไม่ดีก็ต้องนำมาฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกน้องในจังหวะเวลาที่เหมาะสม ถ้าทำเช่นนี้ได้ท่านก็จะเป็นหัวหน้าที่ทีมงานเป็นตัวสร้างความสมบูรณ์แบบให้ลูกน้อง ไม่ใช่ว่ารอให้ลูกน้องสมบูรณ์แบบแล้วจึงค่อยใช้งาน

โปรดติดตามอ่านตอนต่อไปฉบับหน้าครับ