



## 6 ประการที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำ (ตอนที่ 3)

โดย บดี ตรีสุคนธ์

ผู้เขียนได้กล่าวถึงสิ่งที่หัวหน้างานควรทำและไม่ควรทำ (Do and Don't) มา 4 ประการแล้วใน 2 ตอนแรก สำหรับในตอนี่ 3 ซึ่งเป็นตอนจบ จะกล่าวถึงสิ่งที่หัวหน้างานควรทำและไม่ควรทำในประการที่ 5 และประการที่ 6 ดังนี้

### 5. หัวหน้าต้องเปิดใจรับฟังไม่ใช่เบิกตาจับฟัง

การทำงานจะประสบความสำเร็จได้ ผู้ที่ทำงานร่วมกันจะต้องรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน คนเรามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ และไม่ใช่เรื่องแปลกประหลาดอะไร แต่การทำงานเมื่อมีความเห็นที่แตกต่างกันควรมีการนำมาปรึกษาหารือโดยนำเหตุผลและข้อเท็จจริงของแต่ละคนมานำเสนอเพื่อนำไปสู่การได้ข้อสรุปร่วมกันในการทำงาน การที่เราจะเข้าใจและยอมรับเหตุผลของผู้อื่นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจที่ปราศจากอคติ สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละฝ่ายพร้อมเปิดใจกว้าง (Open Minded) รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นโดยไม่ด่วนตัดสินล่วงหน้าว่าผิดหรือถูก หัวหน้าบางคนมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงเพราะถือว่า อาน้ำร้อนมาก่อนหรือ ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากกว่าลูกน้อง ทำให้มั่นใจว่าตนเองต้องเป็นฝ่ายถูกเสมอ เพราะหากยอมรับว่าตนเองผิดก็เป็นการเสียหน้าชิครับ หัวหน้าบางคนมีข้อสรุปในใจอยู่แล้วว่าต้องการให้ลูกน้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ แต่หากสิ่งลูกน้องตรง ๆ ว่าให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการก็จะดูเหมือนเป็นเผด็จการเกินไป จึงเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เสนอความคิดเห็น (ก็หลักการบริหารเขาว่าอย่างนั้น) แคพอเป็นธรรมดาเนี่ยเม เมื่อลูกน้องพูดไปก็ทำเป็นพยักหน้าหงึก ๆ จะได้ดูประหนึ่งว่าสนใจฟัง พอลูกน้องพูดจบก็สรุปว่าตกลงเอาตามนี้ก็แล้วกัน (ให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ) ลูกน้องก็มั่นใจเพราะสิ่งที่หัวหน้าสรุปเป็นสิ่งที่เขาไม่ได้เสนอ กรณีเช่นนี้ไม่ได้เรียกว่า "เปิดใจรับฟัง" แต่เป็นเพียงการ "เบิกตาจับฟัง" เท่านั้นเอง คราวต่อไปลูกน้องก็จะไม่ยอมแสดงความคิดเห็นอะไร หัวหน้าอยากให้ทำอะไรก็สั่งมาแล้วกัน สภาพการทำงานเช่นนี้จะทำให้คนไรชีวิตชีวา ทำงานคล้ายหุ่นยนต์ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใด ๆ เกิดขึ้นในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานก็จะถดถอยลง ท้ายที่สุดภาระต่าง ๆ ก็จะย้อนกลับมาตกอยู่ที่หัวหน้า ถ้าหัวหน้าท่านใดทำตามทีกล่าวมาแล้วมีความสุขก็ทำต่อไปเถอะครับ แต่ถ้าอยากเห็นลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีชีวิตชีวาในการทำงานมากขึ้น อย่าเพียงแคเบิกตาจับฟังแต่ลองเปิดใจรับฟังลูกน้องของท่านอย่างจริงจังและสม่ำเสมอแล้วท่านจะสังเกตเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงอันมหัศจรรย์ของลูกน้อง เริ่มต้นตั้งแต่วันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้จะได้ไม่สายเกินไป.....

### 6. หัวหน้าต้องสร้างผู้นำ (Leader) ไม่ใช่ผู้ตาม (Follower)

ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะแตกต่างจากเจ้านาย (Boss) เพราะลูกน้องมักปฏิบัติตามเจ้านายเนื่องจากเจ้านายมีอำนาจสั่งการแบบเป็นทางการ (Formal Authority) ซึ่งการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นไม่ได้หมายความว่าลูกน้องมีความเต็มใจ เขาอาจจะปฏิบัติตามด้วยความจำใจก็เป็นไปได้ แต่สำหรับผู้นำแม้จะไม่ได้มีอำนาจอย่างเป็นทางการผู้ตามก็ยินดีจะปฏิบัติตามเพราะมีความเชื่อถือและศรัทธาเป็นทุนอยู่แล้ว การจะทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและศรัทธาได้นั้นไม่ใช่เป็นเรื่องที่จะเกิดได้เพียงชั่วข้ามคืนแต่ต้องอาศัยการสะสมความน่าเชื่อถืออย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายด้าน กล่าวคือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด ทั้ง 3 เก่งนี้ถือเป็นพื้นฐานที่ผู้นำต้องมี อันที่จริงแล้ว 3 เก่งนี้ถือเป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงเป็นประจำจนติดอยู่ที่ริมฝีปากแต่พอจะทำได้จริง ๆ ไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด เก่งงาน หมายถึงจะต้องรอบรู้และเข้าใจงานที่ทำอย่างถ่องแท้เช่นนั้นก็ไม่สามารถแก้ปัญหาในกรณีทำงานมีปัญหาได้ เก่งคน หมายถึง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นเป็นอย่างดีในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ สำหรับเก่งคิด หมายถึง ต้องสามารถคิดวางแผนการทำงานและคาดการณ์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความคืบหน้าของงาน รวมถึงคิดหาวิธีป้องกันไม่ให้ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นน้อยที่สุด หากมีคนไม่เก่งงาน ไม่เก่งคน และไม่เก่งคิดมานำเชื่อว่าผู้อ่านสามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้แน่ครับ สำหรับผู้ตามนั้นจะเป็นผู้ที่รอให้ผู้นำออกคำสั่งก่อนแล้วจึงปฏิบัติตามมักมีข้อจำกัดเรื่องของการคิดเองทำเองด้วยเหตุนี้ผู้ตามส่วนใหญ่จึงต้องการคำสั่งแนะจากหัวหน้าว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวว่าหากตัดสินใจผิดพลาดตนเองจะเดือดร้อน ในฐานะของหัวหน้างานท่านจะต้องสร้างลูกน้องของท่านให้เป็นผู้นำเพราะลูกน้องที่เป็นผู้นำจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของท่านในขณะที่ลูกน้องที่เป็นผู้ตามจะเพิ่มภาระให้กับท่าน แต่การที่หัวหน้าจะสร้างผู้นำได้นั้นหัวหน้าจะต้องเป็นผู้นำก่อน การจะเป็นผู้นำไม่ใช่เพียงรู้ว่าทำอย่างไรเท่านั้นแต่จะต้องแสดงให้เห็นด้วยว่าทำอย่างไร (Not only know how but also show how) จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมหัวหน้าต้องเก่งงานเพราะจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับลูกน้อง ต่อจาก



## 6 ประการที่หัวหน้าควรทำและไม่ควรทำ (ตอนที่ 3)

โดย บดี ตรีสุนทร

นั้นต้องโน้มน้าวใจให้ลูกน้องมีขวัญกำลังใจและเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ให้คำแนะนำต่อลูกน้องด้วยความปรารถนาดีและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นเรื่องของการเก่งคน ถ้าเก่งคนแล้วความศรัทธาจะตามมา สำหรับเก่งคิดนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ความสำเร็จมีความยั่งยืนยิ่งขึ้นแต่ต้องเป็นการคิดที่แตกต่างไม่ใช่แตกต่าง ถ้าคิดแตกต่างวิสัยทัศน์ก็จะเกิดตามมาแต่หากคิดแตกต่างความฟุ้งซ่านก็จะตาม ดังนั้นผู้นำต้องใฝ่รู้ ต้องพัฒนาตนเองเสมอ ต้องไม่ทำตัวเหมือนน้ำล้นแก้ว กลับมาตรงที่กล่าวไว้ในตอนต้นว่าหัวหน้าต้องสร้างผู้นำ หมายความว่าหัวหน้าจะต้องทำให้ลูกน้องมี 3 เก่งให้ได้ โดยนำความรู้และประสบการณ์ของหัวหน้ามาแบ่งปันแก่ลูกน้อง คนแต่ละคนก็จะมี ความเก่งในด้านที่แตกต่างกัน หัวหน้าควรสนับสนุนให้ลูกน้องของตนได้มีโอกาสเป็นผู้นำในเรื่องที่เขาถนัด ให้คำแนะนำปรึกษาในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่ลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ มอบหมายให้ทำงานที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถของลูกน้อง หากกระบวนการเหล่านี้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผลก็จะเป็นกลไกหนึ่งที่สนับสนุนการสร้างผู้นำให้กับองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากหัวหน้าสั่งให้ลูกน้องทำงานตามที่ตนบอก ไม่ให้คำแนะนำปรึกษา ไม่มอบหมายงานที่ท้าทายเพิ่มขึ้น ไม่พัฒนาให้ลูกน้องคิดเป็นทำเป็น ท้ายที่สุดผลผลิตที่องค์กรจะได้รับก็คือผู้ตาม ยิ่งองค์กรมีผู้ตามมากเท่าไรการปรับปรุงประสิทธิภาพงาน การสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ ๆ ก็จะไม่ค่อยลงมากเท่าไรนั้น อันจะส่งผลด้านลบต่อความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรอย่างแน่นอน และถือเป็นอนาคตวิกฤติ (Future Crisis) ที่ต้องพึงระวัง จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นผู้เขียนได้เน้นการสร้างผู้นำที่เป็นคนเก่ง แต่ในสังคมที่เป็นจริงในปัจจุบันสะท้อนให้เห็นว่าคนดีหายากขึ้นทุกวัน ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์หลายประการ อย่างที่ท่านผู้อ่านได้รับรู้จากสื่อต่าง ๆ ไม่เว้นแต่ละวัน ดังนั้นการสร้างผู้นำขององค์กรจะต้องทำให้ผู้นำเป็นคนดีด้วยไม่เช่นนั้นปัญหาต่าง ๆ ก็จะเกิดตามมา คุณธรรม (Morality) และจรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional Ethic) ของผู้นำจึงควรถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผู้นำด้วย ถ้าการพัฒนาผู้นำเป็นไปในทิศทางของการสร้างคนเก่งและคนดีแล้วก็จะนำไปสู่การพัฒนาผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership Development) เพราะเป็นการพัฒนาคนแบบองค์รวม (Holistic Human Development) ซึ่งทางพระบาทเจ้าท่านบอกว่าจะต้องพัฒนาคนทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา จึงขอจบด้วยประการฉะนี้แล สาธุ.....