

สุดยอดการบริหารงาน

วิเชียร ตรีสุภาพกุล
Global Co., Ltd.

ของผู้นำ คนเก่ง

เทคนิคสู่ความสำเร็จ



คงต้องเปิดใจยอมรับในเบื้องต้นนี้ก่อนเลยว่า ในชีวิตการทำงาน เราต่างเคยเจอเจ้านายหรือผู้จัดการที่ไม่ค่อยดีมาแล้ว แต่พวกเราจะมีสักกี่คนที่ได้ทำงานอยู่ได้บังคับบัญชาของผู้นำที่ทรงพลัง บันดาลใจการทำงาน และยังรู้วิธีการกระตุ้นจิตใจให้ทำงานได้ผลงานอันยอดเยี่ยมแก่ทีมงานบ้างหนอ?

แต่อาจจะมีความโชคร้าย เนื่องจากว่าแม้ว่าเราจะเก่งเรื่องงานก็ไม่ได้ประกันว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้จัดการที่ดี การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น แท้จริงคือศิลปะอย่างหนึ่ง แต่จะโชคดียังไงก็เป็นเรื่องที่เราสามารถเรียนรู้ได้หากว่าเราติดตามเสาะหาเรียนรู้หลักการพื้นฐานให้ดี

สไตล์การบริหารงานอาจแตกต่างกันไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพวัฒนธรรมองค์กร ขนาดขององค์กร หรือขนาดของทีมงาน หรือแม้แต่ลักษณะ และธรรมชาติของงานหรืออุตสาหกรรม รวมทั้งลักษณะเฉพาะอันเป็นเอกลักษณ์ เป็นต้น

เราลองมาเปิดหูเปิดตาไปกับความคิดเห็นของนักบริหารมืออาชีพผู้ผ่านการบริหารงานมาแล้วว่าเป็นอย่างไร?

1. เลือกคนให้ถูกต้องเหมาะสม

จุดแรกเริ่มคงไม่พ้นการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับทีมงานเรา

จำเป็นต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เพื่อเป็นกำลังแกร่งให้กับทีม และจะเป็นกำลังพลอันมีค่าที่จะผลักดันไปสู่เป้าหมายขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

ข้อคิดที่สำคัญมากก็คือ จะต้องคัดเลือก “คนที่ใช่” ต้องมั่นใจว่าบุคคลนั้นไม่เพียงแต่จะมี “ศักยภาพ” เท่านั้น แต่ที่สำคัญมากกว่านั้นคือ “เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร” ด้วย

การรอบรู้ในบทบาทต่างๆ จะเป็นประโยชน์ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะฉะนั้นเมื่อสัมภาษณ์คัดเลือกเพื่อพิจารณาถึงคุณสมบัติต่างๆ ของผู้สมัครนั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก

“การพัฒนาพนักงานที่เป็นกำลังหลักเป็นเรื่องสำคัญที่สุด และยิ่งถือเป็นความสามารถขององค์กรที่จะรับมือกับอนาคต และความสำเร็จขององค์กรเลยทีเดียว

2. แสวงหาความเห็นอกเห็นใจ

ความเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะความสามารถอย่างหนึ่งที่จะรับฟังความเห็นของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับประสบการณ์ทางอารมณ์ และควรปล่อยให้พนักงานได้ประจักษ์รับรู้ถึงส่วนนี้ด้วย นี่คือนิสัยหรือความสามารถหลักของความเป็นผู้จัดการหรือผู้นำ

“การพัฒนาความสามารถในการเข้าใจพนักงานเป็นเรื่องที่มี

ความหมายมาก เพราะจะเป็นปัจจัยที่บ่งบอกว่าเรามีประสิทธิภาพเพียงใดต่อการโน้มน้าวใจคน กระตุ้น รวมทั้งการให้รางวัลซึ่งเป็นจิตวิทยาการบริหารอย่างหนึ่ง

3. การสื่อสารความ

การสื่อสารความเป็นกุญแจสำคัญเพื่อสนับสนุนการเข้าอกเข้าใจหรือเห็นอกเห็นใจ และยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพ เปิดเผยความไว้วางใจ และจริงใจกับทีมงาน ก้าวแรก คือ การสื่อสารความอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเปิดช่อง และเวลาให้พนักงานได้พูดคุยซักถามหรือระบายความในใจ

นักบริหารมืออาชีพต่างยอมรับ และเน้นย้ำความสำคัญของการสื่อสารความให้ชัดเจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ และความคาดหวังที่องค์กรปรารถนา และแจ้งให้ชัดไปเลยว่าอยากให้งานรับผิดชอบกับบทบาท และหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างไรด้วย เพราะเป็นไปได้ยากนักที่จะกระตุ้นใจให้พนักงานหรือทีมงานตระหนักได้ที่เขายังไม่ทราบเลยว่าเราต้องการอะไรจากพวกเขาหรือทีมงาน คำแนะนำอันมีค่าที่นักบริหารมืออาชีพได้ให้ไว้ก็คือ ผู้จัดการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งขององค์กร และพนักงานให้ชัดเจน ร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต้องให้พนักงานทราบ และเข้าใจว่าจะร่วมกันสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นแรงกายหรือทรัพยากรทางปัญญา ความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์เพื่อผลักดันให้งานสำเร็จได้อย่างไร และต้องไม่ลืมเรื่องการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับรางวัลเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์

อีกจุดหนึ่งที่สำคัญก็คือ ใช้โอกาส และเวลาอย่างสม่ำเสมอกับการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ทีมงานของเราด้วยว่าเป็นอย่างไรร่วมเป็นการสำรวจความคืบหน้าหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง เปรียบไปเสมือนหนึ่งการตัดเย็บเสื้อผ้าวแล้วทดลองใส่ว่าเหมาะสมหรือต้องแก้ไขอะไร



ตรงไหนบ้าง

มีข้อพึงสังเกตประการสำคัญก็คือการมองดูท่าทีแบบไม่ใช้วาจา (Non-verbal behavior) ก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะฉะนั้น ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจึงต้องใช้ความชำนาญในการสังเกตว่าลูกทีมเขาทำอะไรหรือพฤติกรรมตอบสนองในระดับอารมณ์แบบใดด้วย ผู้จัดการที่มีชั่วโมงบินสูงจะสามารถอ่านความรู้สึกได้ ทั้งนี้ไม่ว่าเป็นลูกทีมจะบอกความรู้สึกของเขาออกมาเสมอไปแม้ว่าเขาอาจจะมีความคิดที่กำลังต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยอยู่ในใจ

การสื่อสารความที่ดีควรจะไหลลื่นในทุกทิศทาง ไม่ว่าจะมาจากผู้จัดการไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากทีมงานขึ้นไปยังผู้จัดการ และแม้กระทั่งสมาชิกในทีมงาน เป็นต้น เพราะฉะนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้ฟังที่ดีรู้จัก และเข้าถึงสมาชิกทุกคน รู้จุดอ่อนจุดแข็ง คุณลักษณะ และสไตล์ของแต่ละคน ผู้จัดการที่ดีจะต้องเป็นคนเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และเรียนรู้สิ่งที่ป็นข้อมูลสะท้อนกลับด้วย

4. นำเป็นตัวอย่าง

ลักษณะอย่างหนึ่งของคนทำงานก็คือ ชอบสังเกตหรืออ่านความคิดผ่านการแสดงออกทางวาจาหรือทางพฤติกรรม (ท่าทาง) ที่แสดงออกของผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องต้องรับผิดชอบต่อบรรยาการที่ผู้นำ เป็นผู้สร้าง และต้องปรับพฤติกรรมการแสดงออกให้เหมาะสมด้วย ประเด็นนี้น่าจะทำได้ไม่ยากเลยเมื่อเรามาถึงที่ทำงานในตอนเช้าของวันทำงานเราจะต้องมีบุคลิกท่าทีในรูปลักษณะอย่างไร

สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือต้องหมั่นฝึกฝนการโอภาปราศรัยตำแหน่งหัวหน้าที่เรา มี บางครั้งอาจจะไม่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชานับถือเสมอไป เพราะฉะนั้น การเป็นผู้นำจึงต้องรู้จักการพูดจา