



การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ อย่างสร้างสรรค์

วิเชียร ตรีสุภาพกุล
Global Co., Ltd.

ข้อมูลสะท้อนกลับหรือที่เรียกว่า feedback นั้น ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของงานในองค์กร ในฐานะที่เราเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานแล้ว การให้ข้อมูลสะท้อนกลับถือเป็นงานในหน้าที่อย่างหนึ่งที่เรจะต้องทำซ้ำแล้วซ้ำอีกอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อสะท้อนให้คนปฏิบัติงานได้รู้ว่าขณะนี้พวกเขากำลังยืนอยู่จุดไหน และน่าจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใดในอนาคตในบริบทของความคาดหวังและเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นของทีมงานเรา ของเขา และองค์กร

ข้อมูลสะท้อนกลับจึงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่จะบ่งชี้ว่างานกำลังดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง หรือต้องกำกับกันใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังมี ดังนั้นแล้ว วัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจึงเท่ากับกำลังให้แนวทางด้วยการให้ข้อมูลด้วยท่าทีที่เป็นประโยชน์ อันเป็นพฤติกรรมเชิงสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ และยังเป็นการชี้แนะให้สมาชิกบางคนให้กลับสู่จุดทางที่ถูกต้องเสียใหม่เพื่อจะได้มีผลงาน และประสบความสำเร็จในงาน

บางสถานการณ์ที่จำเป็นต้องให้ข้อมูลสะท้อนกลับ มีอะไรบ้าง

- ในระหว่างที่กำลังคุยกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- ให้ตัวบ่งชี้ถึงผลงานแบบเฉพาะเจาะจง
- ติดตามช่วงที่กำลังอภิปรายเชิงสอนงานไปด้วย
- ปลอ่ยให้มีคนบางคนได้ล่วงรู้ถึงพฤติกรรมของเขาด้วย

เมื่อไรที่กำลับอกกล่าวกันว่าควรจะให้ข้อมูล สะท้อนกลับ

- มีคนร้องขอความเห็นว่าเขาควรทำอะไรอย่างไรต่อดี
- ปัญหาที่ยังค้างคาอยู่และยังไม่ได้แก้ไข
- ข้อบกพร่องผิดซ้ำแล้วซ้ำเล่า
- ผลงานของลูกน้องไม่ได้ตามที่คาดหวัง
- นิสัยการทำงานขอเพื่อนร่วมงานรอบวนการทำงานของเรา

วิธีให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์มือโปร

หัวหน้างานหรือผู้จัดการควรรู้ว่าจะให้ข้อมูลสะท้อนกลับอะไรบ้าง **ควรมีกดเม็ด**ที่จะให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เพื่อว่าข้อมูลนั้นๆ จะได้มีคุณค่า ฟังจำไว้เสมอว่าการสะท้อนนั้นเป็นเครื่องมือที่จะช่วยยกระดับ ไม่ใช่การทำลาย เพราะฉะนั้นจะต้องให้อีกฝ่ายรู้เสมอว่า นี่คือการสะท้อนในเชิงสร้างสรรค์

1. ถ้าหากเราคิดไม่ออกว่าวัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์คืออะไร ก็จงอย่าทำอะไรเลย

2. โฟกัสไปที่รายละเอียดดีกว่าจะไปตัดสินพิพากษา การอธิบายถึงพฤติกรรมถือเป็นวิธีการแจ้งว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง ในขณะที่การตัดสินพิพากษากลับเป็นการประเมิณสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วว่า “ถูกหรือผิด” มากกว่า จงหลีกเลี่ยงน้ำเสียงแบบประเมิน จงลดความจำเป็นจากอีกฝ่ายที่ต้องตอบได้ในเชิงป้องกันตัว

ยกตัวอย่าง “คุณแสดงความมั่นใจได้ดีทีเดียว เวลาตอบคำถามของลูกค้าถึงวิธีการลงทะเลเบียน” ดีกว่าจะพูดเพียงแค่ว่า “ทักษะการสื่อสารของคุณดีนะ”

3. โฟกัสไปที่การสังเกตมากกว่าที่จะเข้าไปสอดแทรกการสังเกตหมายถึงการที่เราสามารถมองเห็นหรือได้ยินเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนผู้นั้น ในขณะที่สอดแทรกหมายถึงข้อสมมติฐานหรือการแปลความจากสิ่งที่เห็นหรือได้ยิน เพราะฉะนั้นจึงโฟกัสสิ่งที่บุคคลผู้นั้นได้กระทำไปแล้ว แล้วเรามีปฏิกิริยาอย่างไรต่างหาก

ยกตัวอย่าง “เมื่อตอนที่คุณให้แบบฟอร์มเงินกู้แก่พนักงาน คุณได้โยนแบบฟอร์มข้ามเคาน์เตอร์” มากกว่าที่จะพูดว่า “ผมหวังใจว่าคุณจะเลิกวิธีการให้แบบฟอร์มเอกสารด้วยวิธีนี้ซะทีนะ”

4. โฟกัสไปที่พฤติกรรมมากกว่าตัวบุคคล

โฟกัสเฉพาะพฤติกรรมที่บุคคลนั้นกระทำมากกว่าที่เราคิดจินตนาการถึงตัวเขา โฟกัสเฉพาะกิจวัตรที่บ่งถึงคุณภาพ

ยกตัวอย่าง “คุณอธิบายได้ละเอียดดีมากนะเวลาประชุม Staff จนทำให้ผมไม่ต้องพูดเสริมในบางประเด็นสำคัญ” มากกว่าที่จะพูดว่า “คุณพูดมากเกินไปนะ”

5. ให้ข้อมูลสะท้อนกลับอย่างสมดุลทั้งแง่บวก และแง่ลบ ถ้าหากเราให้ข้อมูลเพียงอย่างเดียวหนึ่งไม่ว่าจะแง่บวกหรือแง่ลบ คนฟังก็จะไม่เชื่อถือการสะท้อนนั้น แล้วจะกลบเกลื่อนเป็นเรื่องราวไร้สาระไป เพราะฉะนั้นเราจึงควรให้ข้อมูลสะท้อนกลับทั้งที่เป็นเชิงบวก และอาจเป็นเชิงลบได้ เพื่อให้เขาได้พิจารณาอย่างเข้าใจถ่องแท้ทั้งสองด้าน มิฉะนั้น จะกลายเป็นโลกสวยหรือโลกโหดร้าย แบบชั่วสุดหรือชั่วสุด

6. จงระวังอย่าให้ข้อมูลสะท้อนแบบหนักหน่วงเกินไป ขอให้เลือกประเด็นหลักๆ ที่สำคัญ 2-3 ประเด็นที่เราอยากจะทำบอกเขา ถ้าเราให้ข้อมูลสะท้อนชนิดหนักหน่วงจนเกินไป เขาก็จะเริ่ม **สับสน**ว่าเราต้องการให้เขาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร



ยกตัวอย่าง “ตัวเลขผู้สมัครกับทั้งเวลาที่คุณใช้ในการลงบันทึกข้อมูลก็อยู่ในเกณฑ์เวลาที่คาดหมาย แต่ตัวเลขที่คุณลงบันทึกไปเมื่อเร็วๆ นี้กลับมีข้อผิดพลาดมากมายสูงเกินความคาดหมายของเรา” อย่าลืมว่า การให้ข้อมูลสะท้อนที่สร้างสรรค์มีประโยชน์ต่อทุกคน เพราะฉะนั้น เราในฐานะที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการ ต้องรู้จักใช้เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในวิธีที่จะรู้จักคนของเรา และเสริมสร้างเขาเหล่านั้นด้วยข้อมูลที่เป็นเชิงแนะนำแนะแนวในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงาน ผู้จัดการ หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานได้รับข้อมูลก็จะช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้น และง่ายขึ้น แน่นอนว่าองค์กรก็ย่อมได้รับ **ผลผลิต**ที่ได้รับการปรับปรุงจากการทำงานนั่นเอง

หกขั้นตอนในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ที่สร้างสรรค์ของการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ กำหนดวัตถุประสงค์คร่าวๆ เพื่อระบุสิ่งที่เราอยากครอบคลุมหรือเหตุผลความสำคัญ ถ้าเราเริ่มการสะท้อนข้อมูลกลับ การโฟกัสก็จะช่วยให้คนผู้นั้นพอจะเดาออกว่าเรากำลังจะคุยกับเขาเรื่องอะไร แล้วถ้าเขาขอข้อมูลสะท้อนกลับ ประโยคที่กำลังโฟกัสต่อไปนี้จะจ่อตรงไปยังสิ่งที่เขากำลังต้องการฟัง

ยกตัวอย่าง “ผมกำลังมีข้อกังวลอยู่เรื่องหนึ่ง”

“ผมรู้สึกอยากให้คุณรู้”

“ผมอยากจะคุยแลกเปลี่ยนความเห็นกับคุณ”

“ผมมีความคิดบางอย่าง”

ขั้นที่ 2 พูดอธิบายเฉพาะสิ่งที่เราได้สังเกตพบ พูดเฉพาะเหตุการณ์ที่มีอยู่ในใจเราที่เราสามารถพูดได้ว่าเกิดขึ้นเมื่อไร และที่ไหน มีใครเกี่ยวข้องบ้าง แล้วผลลัพธ์เป็นอย่างไร พูดเฉพาะสิ่งที่เราสังเกตเป็นการส่วนตัว และอย่าพาดพิงถึงบุคคลอื่น หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ระมัดระวังการใช้คำพูดว่า “เสมอๆ” “บ่อยๆ”

ยกตัวอย่าง “เมื่อวานตอนบ่าย ขณะที่คุณกำลังคุยกับคุณ ลัญชัย ผมสังเกตว่าคุณกำลังขึ้นเสียงดัง”

ขั้นที่ 3 อธิบายปฏิกิริยาของเรา

อธิบายถึงผลพวงที่ตามมาของพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นแล้ว เรามีความรู้สึกอย่างไร แล้วให้ยกตัวอย่างว่าทั้งเราและเขาจะได้รับผลกระทบอะไรอย่างไรบ้าง เมื่อเราอธิบายถึงปฏิกิริยาของเราหรือผลพวงของพฤติกรรมที่สังเกตพบ เขาผู้นั้นก็จะรู้สึกซาบซึ้งและถูกคิดได้ว่าพฤติกรรมของเขาจะสร้างผลกระทบต่อผู้อื่นและต่อทีมงานและต่อองค์กรโดยรวมได้

ยกตัวอย่าง “สมาชิกในทีมงานมองคู่มือ และผมเองก็รู้สึกไม่ค่อยสบายใจที่เห็นภาพเหตุการณ์วันนั้น” “การตะโกนใส่กันกับเพื่อนร่วมงานเป็นกริยาที่ยอมรับยากในแผนกเรานี้”

ขั้นที่ 4 ให้คนอื่นมีโอกาสดูตอบสนองบ้าง ให้นิ่งไว้ ขณะเดียวกันก็ปล่อยให้คนอื่น เป็นการเชิญชวนว่าเรากำลังรอฟังความเห็นหรือคำตอบอยู่ ถ้าเราเห็นว่าเขากำลังลังเลที่จะตอบสนอง ก็ยิงคำถามไปเลย

ยกตัวอย่าง “คุณคิดว่าอย่างไรครับ”

“คุณมีความเห็นอย่างไรกับสถานการณ์นี้”

“คุณมีปฏิกิริยาอย่างไรกับเรื่องนี้”

“ช่วยบอกหน่อย คุณมีความคิดเห็นอย่างไร”

ขั้นที่ 5 ให้คำแนะนำเฉพาะเจาะจง เมื่อใดก็ตามที่มีความเป็นไปได้ที่เราจะต้องให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ ปฏิบัติได้ ใช้การได้ และเป็นหนทางที่เป็นไปได้แล้ว ขอให้หยิบยื่นคำแนะนำในฐานะที่เราเคยมีปัญหามีประสบการณ์มาก่อน และเมื่อมาประเมินกับลักษณะปัญหา และเหตุการณ์แล้ว คำแนะนำนี้ก็มักจะปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ ถึงแม้ว่าคนที่กำลังปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว แต่เชื่อว่าเขาก็จะได้ประโยชน์ และอานิสงส์จากคำแนะนำ และช่วยให้เขาทำงานที่ดีขึ้นได้แน่นอน

ถ้าหากคำแนะนำที่เราหยิบยื่นให้เป็นคำแนะนำที่มีประโยชน์ในเชิงสนับสนุนหรือเป็นคำแนะนำอย่างกลางๆ เข้าข่ายลักษณะ **“เพื่อเป็นข้อมูล”** หรือขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปใช้ให้เหมาะกับกาลหรือเข้ากับบรรยากาศหรือสถานการณ์ซึ่งคำแนะนำนั้นอาจจะเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมก็เป็นไปได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นให้เราใช้สามัญสำนึก และเสนอความคิดเห็นเพื่อให้เขานำไปพิจารณา

ยกตัวอย่าง “จำเนียร บางครั้งผมก็เขียนโน้ตเล็กๆ ติดไว้ตรงปฏิทินตั้งโต๊ะเพื่อเตือนใจให้ไม่ลืมว่าต้องทำงานบางอย่าง”

“สุชาดา แทนที่เธอจะบอกประวัติว่าเธอไม่ได้สนใจในรายละเอียดทั้งหมด เธอน่าจะลองถามหาข้อมูลเฉพาะเจาะจงที่เธอสนใจมากที่สุดดีกว่า”

ขั้นที่ 6 สรุปและแสดงออกถึงแรงสนับสนุน ทบทวนประเด็นหลักสำคัญที่เราได้คุยกับเขา สรุปรายการที่ต้องลงมือปฏิบัติ ไม่ใช่ประเด็นลบๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของเขา ถ้าเราให้ข้อมูลสะท้อนกลับที่เป็นกลาง เน้นประเด็นหลักที่เราตั้งใจจะสื่อให้เขาเข้าใจ ในกรณีที่เรต้องการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการแก้ไขให้ถูกต้องแล้ว ให้เน้นย้ำเรื่องหลักๆ ที่เราได้พูดคุยซึ่งเขาอาจนำไปปฏิบัติที่แตกต่างไปก็ได้ ก่อนจะสรุปจบด้วยการสร้างความมั่นใจในเชิงบวกว่าให้มั่นใจในความสามารถของคนที่แก้ไขปัญหาลงมือให้ลุล่วงได้

ยกตัวอย่าง “อย่างที่ผมได้พูดไปแล้ว วิธีที่กลุ่มเราได้ชี้ให้เห็นถึงตัวเลขที่เราต้องโทรศัพท์กลับไปหาลูกค้าจะลดน้อยลง ถ้าเราจะต้องติดตามการแก้ปัญหาอย่างจริงจังแล้ว ก็ขอให้ลงมือแก้ไขปัญหาย่อย่างเร็ว”

การสรุปทำนองนี้ เราจะสามารถหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิด และยังสามารถสร้างความมั่นใจว่าการสื่อสารข้อความเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ ข้อสำคัญเป็นโอกาสแสดงออกถึงแรงสนับสนุนของเราที่มีต่อเขา

สรุป

การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ในสายตาของคนทั่วไปอาจจะถูกมองไปในทางลบ แต่ในการทำงานอย่างมืออาชีพแล้ว การให้ข้อมูลสะท้อนกลับเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการ ความบริสุทธิ์ ความเปิดใจ ทั้งผู้ให้ และผู้รับ เป็นการสื่อสารในแบบสองทาง และเป็นการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อต่างมองเห็นคุณประโยชน์ เป็นเชิงบวก และสร้างสรรค์แล้ว องค์กรย่อมเจริญมีความสันติสุข

TPA news

