

ความละเอียดอ่อนของ ผู้นำที่ฟังใส่ใจ **จบ**

วิเชียร ตรีสุภาพกุล
Global Co., Ltd.

ต่อ อาทนต์ที่แล้ว

4. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทีมงาน

การทำงานที่จะให้ได้ผลงานนั้น นอกจากจะต้องอาศัยฝีมือของเราเองแล้ว ยังจะต้องอาศัยคนอื่นด้วย การทำงานผ่านคนอื่นจึงต้องมีเทคนิค เป็นศาสตร์ และศิลป์ เพื่อให้งานเดินได้ ทีมงานคือหัวใจสำคัญที่จะขาดไม่ได้ สมาชิกในทีมหากมีความกลมเกลียว สัมผัสกันสามัคคี มีความเข้าใจในเป้าหมายเดียวกันงานยากเพียงใดย่อมสำเร็จลุล่วงได้ดี

หัวใจสำคัญของการใช้ถ้อยคำนั้น จะต้องใช้คำว่า “เรา” มากกว่าที่ใช้คำว่า “ฉัน/ผม/ดิฉัน” เพราะฟังดูแปลกแยก และไม่กลมกลืน แต่ถ้าใช้คำว่า “เรา” ความรู้สึกจะเป็นปึกแผ่นแข็งแรง แสดงออกถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการผลิตผลงาน

ในที่นี้มีข้อคิดเกี่ยวกับการจะให้ทีมงานทำงานร่วมกันด้วยดีมีดังนี้

- ต้องให้ภาพใหญ่ (big picture) แก่สมาชิกในทีมว่าเราต้องการอะไร
- มีการแบ่งงานอย่างเป็นธรรมตามความถนัด
- มอบหมายความรับผิดชอบ ในความหมายนี้จะลึกไปกว่าความรับผิดชอบในความหมายธรรมดา แต่จะเป็น **accountability** ซึ่งมีความเข้มข้นกว่า responsibility เพราะคำว่า Accountability มีความหมายในเชิงมุ่งมั่นในการกระทำด้วยความรับผิดชอบสูงสุด และผูกพันอย่างยิ่งยวด
- ให้เกียรติยอมรับ ซึ่งจะสร้างแรงใจ ความภาคภูมิใจในการทุ่มเทการทำงาน

5. การปฏิสัมพันธ์ด้วยการสื่อข้อความในลักษณะการเขียน

การเขียนถือเป็นอีกลักษณะหนึ่งของการสื่อข้อความ ถือเป็นศิลปะอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารจะขาดเสียไม่ได้ กล่าวคือเป็นอีกลักษณะหนึ่งที่บ่งบอกชั้นเชิงทางอักษร เพราะเป็นการขมวดความคิดผ่านตัว



หนังสือที่อ่านเมื่อใดก็มีความหมายที่ตรงแน่ชัด ลักษณะการเขียนที่ดีนั้น มีดังนี้

- ใช้ภาษาที่ชัดเจน เรียบง่าย และตรงประเด็น ไม่ฟุ่มเฟือยเยิ่นเย้อ
- ใช้คำย่อให้น้อยที่สุด เพราะหากเป็นคำย่อที่ใช้เป็นมาตรฐานในองค์กรก็แล้วไป แต่หากเป็นคำย่อที่ประดิษฐ์ขึ้นเองแทนที่จะสื่อความได้อย่างชัดเจนราบรื่น กลับสร้างความกังขาในคำย่อนั้นโดยใช้เหตุ
- อ่านให้มากจะได้เข้าใจว่าลักษณะการเขียนที่ดีเป็นอย่างไร การรู้จักหาเวลาในการอ่านเท่ากับเป็นการพัฒนาตนเอง และเมื่ออ่านมากย่อมได้ความรู้ความเข้าใจ สาระมากขึ้น เป็นอาหารสมองพัฒนา และปรับปรุงการใช้ศัพท์แสง
- มีวิธีที่จะประเมินงานเขียนของเรา ก็อาจทำได้ด้วยการลองถามเพื่อนร่วมงาน ให้เขาวิจารณ์ว่างานเขียนของเราเป็นอย่างไร และถือโอกาสค่อยๆ ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
- นึกเสมอขณะเขียนว่าเรากำลังคุยกับใครอยู่ เราต้องการสื่อให้เขาได้รู้เรื่องอย่างไร เขียนอย่างไรที่อยากพูดอยากคุยด้วย

6. การปฏิสัมพันธ์ด้วยการสื่อสารในลักษณะการพูดในที่ประชุม

ต้องเข้าใจว่าตราบนานเท่าไรเราเป็นระดับผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใด การแสดงความคิดเห็นผ่านการพูดต่อหน้าผู้บริหาร ต่อหน้า

พนักงานได้บังคับบัญชาหรือต่อหน้าชุมชนไม่โอกาสใดก็โอกาสหนึ่ง นั้น มีความเป็นไปได้ทั้งสิ้น จึงควรฝึกปรีพร้อมไว้ หลักการในการสื่อสารด้วยการพูดต่อหน้าผู้คนที่อยู่ด้วย

- มั่นใจว่าเราทำได้
- ต้องรู้หัวข้อที่จะพูด
- ต้องรู้จักผู้ฟังว่าเป็นใคร แล้วเขาคาดหวังอะไรจากเรา
- ฝึกหัด ฝึกหัด ฝึกหัด
- พูด ไม่ใช่อ่าน
- พูดช้าๆ ชัดเจน และเสียงดังพอ
- มีความจริงใจ และกระตือรือร้น
- รักษาเวลา

7. การปฏิสัมพันธ์ด้วยการสื่อสารในลักษณะบอกรับ

การฟังก็ถือเป็นทักษะของการปฏิสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารแบบหนึ่ง หลายคนอาจมองว่าเป็นเรื่องผิวเผิน แต่แท้จริงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การฟังถือเป็นอาวุธชนิดหนึ่ง เพราะการมีผู้พูด ผู้ฟัง และเนื้อหาสาระแล้ว สิ่งสำคัญปฏิกริยาที่จะเกิดขึ้นในทางบวกหรือลบ ขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการตอบสนองด้วย ดังนี้

- การรับฟังไม่ใช่แค่เพียง “ได้ยิน” เสียงของคนอื่น
- หลีกเลี่ยงความวุ่นใจลยขณะกำลังฟัง
- จดจ่อกับเนื้อหา ความคิดความเห็นของผู้พูด
- สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้พูดว่าเราสนใจ ด้วยการตั้งคำถามเป็นครั้งคราวเป็นระยะๆ

● ยืนยันว่าเราเข้าใจดี อาจปฏิกิริยาของการพยักหน้า การออกเสียง อือ ออ ก็เป็นเทคนิคให้เขารับรู้ว่า เรารับฟังด้วยความตั้งใจ

8. รู้จัก และเข้าใจการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจา

เมื่อเราได้ยินคำว่า ความขัดแย้ง อาจจะเข้าใจว่าเป็นเรื่องใหญ่โตมหึมา อันที่จริงความคิดต่าง ความเห็นที่ไม่ตรงกัน ก็ถือเป็นข้อขัดแย้งทางความคิดได้ เพียงแต่อยู่ในระดับเข้มข้นขนาดไหนหรือเบาบาง ต้องทำความเข้าใจว่าในการทำงานทุกวันนี้ มีหลายส่วนหลายเรื่องที่เราเข้าใจไม่ตรงกัน และนี่เป็นวิถีแห่งการเจรจาเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ต้องเข้าใจเรื่องการเจรจาดังนี้

● เราเจรจาต่อรองทุกวันอยู่แล้วไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง เพียงเพื่อให้เข้าใจตรงกันในสิ่งที่จะดำเนินการหรือแก้ปัญหาพร้อมกันให้ได้ อย่างราบรื่น

● หาความต้องการของเราเอง และของคนอื่นด้วย เมื่อต่างฝ่ายต่างมีมุมมองหรือมีข้อมูลอาจต่างกัน การได้มาเจรจาพร้อมกัน (collective) จะช่วยให้เกิดทางออก และได้ข้อสรุป

- การรับมือกับข้อขัดแย้งนั้น จำเป็นต้องเข้าใจปัญหาเพื่อ

หาวิธีเข้าจัดการ อาทิ การหลีกเลี่ยงไม่ปะทะ การโต้ตอบสู้กัน การรับฟัง และยอมรับ การประนีประนอม และการหาทางร่วมกันในการแก้ปัญหา ฯลฯ

● ทางออกที่ดีที่สุดคือ มุ่งไปที่ชนะ/ชนะ ดีกว่า หากเป็นไปได้ วิธีการนี้เท่ากับไม่มีใครแพ้/ชนะ ไม่มีการหักหาญน้ำใจกัน ต่างฝ่ายได้หน้า ไม่หมางใจต่อกัน ซึ่งจะกลายเป็นผลใจอันเรื่อรัง

9. ภาวะเอกสิทธิ์ของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ผู้บริหารมีหลากหลายสไตล์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีคิด วิธีเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เทคนิคการจัดการปัญหาที่แตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าใครจะมีสไตล์เป็นอย่างไร จะไม่พ้นกฎแห่งสำคัญต่อไปนี้คือ

- หาสาเหตุหรือต้นตอของปัญหาให้ได้เสียก่อน
- ตัดสินใจว่าต้องแก้ไขจุดไหน อะไร อย่างไร
- หาทางออก ทางเลือกวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม
- ต้องมีข้อมูลข่าวสารอะไรที่จำเป็นบ้าง จะใช้หลักเกณฑ์อะไรในการประเมินการแก้ปัญหา
- ลงมือตัดสินใจ กล้าตัดสินใจ

10. การรับมือหรือจัดการกับเรื่องจริยธรรม

เรื่องของจริยธรรม หมายถึงคุณสมบัตินทางความประพฤติที่สังคมมุ่งหวังให้คนในสังคมนั้นปฏิบัติ มีความถูกต้องในมโนธรรม (conscience) และยังหมายถึงอะไรควร อะไรไม่ควร เป็นความอ่อนไหวละเอียดอ่อน ลองสังเกตต่อไปนี้

● บางสิ่งที่คุณแล้วรู้สึกไม่ถูกต้อง แสดงว่านั่นอาจจะขัดกับจริยธรรมแล้ว

● การขัดกับจริยธรรมไม่เหมือนกับการขัดกฎหมาย (แม้ไม่ขัดกับกฎหมาย แต่แสดงออกถึงความไม่เหมาะสมไม่ควรที่ขัดกับความรู้สึกของสมาชิกในสังคม)

- คุณค่าแปรไปอย่างใหญ่หลวงตามวัฒนธรรมแต่ละแห่ง
- ควรศึกษาและอ่านเรื่องราวของจริยธรรมของอาชีพ สังคม และวัฒนธรรมต่างๆ ในคอลัมน์หนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่างๆ เพื่อประดับเป็นความรู้รอบตัวแล้วจะช่วยเหลือโลกทัศน์ของเราได้อย่างมากมาย

สรุป

ตราบใดที่ยังต้องทำงานกับผู้คน บั้จจ่ายต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ จึงพึงศึกษาเพื่อเป็น “ภูมิ” ในการปฏิบัติต่อบุคคลรอบข้างในองค์กรที่เราทำงานด้วย เมื่อรู้จักหมั่นเติมสิ่งเหล่านี้ให้กับตัวเองแล้ว เท่ากับเพิ่มคุณค่า และประสพการณ์เรื่องคน เมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์ใดๆ ก็จะมีอาวุธที่ฉลาด และสง่างามอันเป็นประโยชน์ต่ออาชีพการงาน