

ยอดผู้นำ



ต่อจากฉบับที่แล้ว

7. สื่อความ ฟังมากหน่อย

คงไม่ต้องสงสัยว่าการสื่อ (ข้อ) ความ เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดก็ได้ แม้ว่าพวกเรา ต่างสื่อความทั้ง อ่าน เขียน พูดและฟังก็ตาม แต่เราหลายคนก็ทำได้ไม่ดีนักในทุกๆ เรื่อง การสื่อข้อความที่ดีนั้นเป็นกุญแจสำคัญของ ผู้นำที่ทรงพลัง

Stephen Covey ผู้แต่งหนังสือ The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness เขียนไว้ว่า “การสื่อข้อความ เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในชีวิตโดยไม่ต้องสงสัย โดยพื้นฐานแล้ว การสื่อข้อความจะมีอยู่ 4 ช่องทางด้วยกัน คือ การอ่าน การเขียน การพูดและการฟัง คนส่วนใหญ่ใช้เวลาราว 2 ใน 3 ถึง 3 ใน 4 ไปกับ 4 ช่องทางนี้และในช่องทางการสื่อข้อความ การฟังก็กินพื้นที่ไปแล้ว ราว 40-50% และที่น่าสนใจ คือ **เราต่างได้รับการอบรมเรื่องการฟังมาน้อยที่สุด** อีกด้วย”

การปรับปรุงการสื่อข้อความทั้ง 4

ช่องทางนี้ หากเราปรับปรุงเรื่องทักษะการฟัง แล้ว จะช่วยยกระดับความเป็นผู้นำขึ้นมาสู่ระดับใหม่ที่ดียิ่ง

การสื่อข้อความที่ดี ข้อสำคัญอยู่ที่ว่า เราต้องสนใจต่อเรื่องที่กำลังสื่ออยู่ การพูดอยู่ ตลอดเวลาโดยไม่สนใจคนอื่นพูดเลยนั้น นอกจากจะไม่ช่วยให้เราเด่นดังแล้ว ยังถูกตราหน้าว่าไม่ใช่ผู้นำที่ดีด้วย ในทำนองเดียวกัน การฟังอย่างเดียวโดยไม่พูดอะไรเลยก็ไม่ช่วยให้เราเด่นดังเช่นกัน ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าต้อง รู้จักเรียนรู้วิธีการพัฒนาทักษะการสื่อข้อความ เพื่อช่วยให้เราตระหนักว่าเราต้องพูดเมื่อไรและ ฟังอย่างไรอย่างชาญฉลาด หรือเข้าทำนอง ต้องรู้จักกาลละและเทศะ

เมื่อไรที่เราต้องพูดกับพนักงาน เรา ควรพูด **ชัดเจนและเรียบง่าย** ที่สำคัญต้อง **หลีกเลี่ยงศัพท์แสงที่ซับซ้อน** หรือ **ศัพท์เทคนิคที่ฟังยาก** ยุ่งเหยิงและสร้างความ สับสนแก่ผู้ฟัง ซึ่งแน่นอนว่าจะเป็นสาเหตุหนึ่ง

ที่ทำให้ข้อความหลุดหายหรือหดยหายไป

อย่างไรก็ตาม การพยายามสื่อข้อความนั้น อย่าลืมว่าการพูดเป็นเพียงช่องทางหนึ่งของการสื่อข้อความ เพราะการฟังก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สำคัญไม่น้อย ผู้นำสูงสุดขององค์กรถือว่าการฟังเป็นเรื่องสำคัญที่ต้อง ทำความเข้าใจ ต้องจับสาระให้ได้อย่างถ่องแท้ ฟังอย่างตั้งอกตั้งใจโดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวไปจับ หรือไปเจือปน เพราะนั่นจะเป็นกับดักที่ทำให้เรามีอคติและขาดความเป็นกลางได้ และจะพลอยทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้

8. ซึ้นขมยัด

หลายคนเชื่อและติตภาพว่าผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญคือต้องทำตัว **เข้ม** (tough) บางครั้งออกแนวหยาบๆ กร้าวๆ การเป็นผู้นำไม่ใช่แค่เกี่ยวกับการตัดสินใจ อย่างเข้มแข็ง หรือพูดคุยก่อนอย่างแข็งกร้าว เพราะในบางโอกาสก็ต้องการแสดงถึงความรู้สึก จากใจเหมือนกัน ลองหยุดสักนิดแล้วตั้ง คำถามกับตัวเองว่ามีสักครั้งไหมที่เรา **มีความ ปลานปล้มยัดในผลงานของทีม** มีอะไรบ้างไหมและเราเคยชื่นชมใครบ้างไหม

ผู้นำมีหลายโอกาสที่จะแสดงออกถึงความ รู้สึกห่วงใย โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมองค์กรแล้ว เรายังจำเป็นต้องสามารถ ตระหนักถึงโอกาสด้วย การแสดงความยินดี และการชื่นชมกับผลงานของพนักงาน เพื่อน ร่วมงานและหรือกับลูกน้องของเรา สามารถ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเพิ่มความเชื่อถือและความ

ภาคต่อเราได้ นี่แหละคือการเพิ่มพลังความเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง การใช้ถ้อยคำต่างๆ ที่แสดงถึงความชื่นชมออกมาจะส่งผล**กระเพื่อม**อันยิ่งใหญ่ต่อเราเลยทีเดียว

ส่วนการจะบอกคนที่เวลาทำอะไรบกพร่องนั้นเชื่อว่าน่าจะง่ายเสมอไป จะว่าไปแล้วมันก็เป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องรู้จักเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมๆ เพื่อให้เขาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ต้องอาศัยความจริงใจพอๆ กับการชื่นชม ยกตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องที่จะส่งผลให้ผลิตผลงานดีๆ ออกมา นี่จึงเป็นเรื่องสำคัญมากๆ เราต้องเรียนรู้วิธีแสดงความชื่นชมกับความทุ่มเทพอๆ กับความปรารถนาดีที่อยากให้เราทุ่มเทแก่ทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเรียนรู้วิธีการหาโอกาสแสดงความชื่นชมด้วยถ้อยคำดีๆ นั้นอาจเริ่มต้นด้วยการหัดเขียนข้อความชื่นชมสั้นๆ ทุกๆ วัน ให้จั่วหัวบนกระดาษเปล่าว่าเรื่องที่ดีชื่นชมวันนี้มีอะไรบ้าง ต่อจากนั้นให้เขียนสิ่งที่นึกได้ลงไป อย่าเซ็นเซอร์ หรือสกัดกั้นความคิดใดๆ ที่ผุดขึ้นมาในสมอง วิธีการง่ายๆ แบบนี้จะสร้างความคุ้นเคยและชินกับการเอ่ยอธิบายความชื่นชมออกจากใจได้ เราจะรู้สึกโปร่ง โล่ง สบาย ต่อไปเราจะรู้สึกว่าการแสดงออกด้วยถ้อยคำที่จริงใจและยินดีต่อคนอื่นเป็นเรื่องง่ายขึ้น แล้วคนที่ได้รับคำกล่าวชื่นชมจากเราก็จะมีความรู้สึกที่มีความรู้สึกเป็นบวกต่อเรา เพราะฉะนั้นเราเพียงแค่ว่าเราจะแสดงความชื่นชมเรื่องอะไรและกับใคร เราจะได้รับพลังจากการแสดงความชื่นชมได้อย่างได้สูงทีเดียว

9. หา Feedback

คนที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำมักมีข้อผิดพลาดต่างๆ แบบปลาตายน้ำตื้น กล่าวคือไม่ยอมหา Feedback ที่มีต่อตนเอง จะว่าไปผู้นำ**ชอบเลือกรับฟัง** positive feedback มากกว่า คำเยินยอ คำบอຍย เช่น “ประชุมที่สุดยอด” “โครงการอัจฉริยะ” “ชัยชนะอันแสนงดงาม” เรา**ติดกับดัก**งานกิจวัตรประจำวันจนลืมสำรวจสิ่งที่ผ่านมาแล้วว่ามีผลสะท้อน

ในแง่ใดบ้าง การพยายามหา feedback จากพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ หรือหุ้นส่วน บางครั้งก็ไม่ง่ายนัก บางทีเราอาจเคยได้ยินคำวิจารณ์ที่แตกต่างโดยสิ้นเชิงจากสิ่งที่เราคาดเสียอีก

ถ้าหากเราเป็นผู้จัดการ เราก็อาจได้รับ Feedback จากพนักงานอยู่บ่อยๆ ในที่นี้หมายถึงทั้งแง่บวกและแง่ลบ เมื่อใดที่เราพูดกับพนักงาน เมื่อพนักงานทำงานถูกต้อง คำชมจะสร้างความมั่นใจและกำลังใจให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าเราบอกสิ่งที่เขาทำผิด หรือว่ามีข้อผิดพลาดเขาก็จะเข้าใจข้อผิดพลาดนั้นและแก้ไขให้ถูกต้องทันควัน ลองนึกภาพดูในสถานการณ์หนึ่งหากพนักงานไม่ได้รับ Feedback อย่างทันทีทันควันในสิ่งที่เขาทำผิด หรือกำลังดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ก็คือนอกจากจะเสียเวลาแล้ว ยังเสียผลผลิตและถือว่าเป็นเรื่องสูญเสียค่าใช้จ่ายอีกด้วย คนที่อยู่ในฐานะผู้จัดการนั้นถือว่าอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารที่คาดหวังกันอยู่แล้วว่า **“รู้” อะไรควรไม่ควร** การดำเนินการอย่างไรประสิทธิภาพขาดความเข้าใจทิศทางการบริหารและบริหารงานผิดพลาด ล้วนเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้กับคนในฐานะผู้จัดการได้ด้วย ดังนั้น ในฐานะที่เป็นผู้จัดการจึงสามารถให้ Feedback กับลูกน้องของเราได้โดยไม่ต้องให้เขาร้องขอ

ในการหา Feedback นั้น ผู้นำสามารถเสาะหาความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้ ซึ่งจะช่วยให้เราปรับปรุงภาวะผู้นำให้ดีขึ้น Feedback ที่ได้รับจะบอกสิ่งเล็กๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตลอดจนจิตตางที่องค์กรกำลังมุ่งไปและเมื่อเรามีข้อมูล หรือข้อเท็จจริงในมือเช่นนี้ เราก็สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นและเป็นผู้นำที่มีพลังมากขึ้นอีกด้วย **Jim Collins เขียนไว้ในหนังสือของเขาที่ชื่อว่า “คุณไม่สามารถตัดสินใจได้ดี หากปราศจากข้อมูลที่แท้จริงเสียก่อน”**

เมื่อเราจะขอ Feedback จากคนอื่นจริง เราควรจะต้องเปิดกว้างต่อคำวิพากษ์ อันที่จริงมันก็คือ Feedback อย่างหนึ่งที่เราสามารถนำมาปรับปรุง หรือดำเนินการบางอย่างที่แตกต่าง

ต่างออกไปเพื่อผลักดันภาวะผู้นำให้ขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่งนั่นเอง การเสาะหา Feedback และรับ negative feedback นั้นไม่ยากเลย แต่เผชิญเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ก็คือคนเรามักจะไม่พอใจหรือหงุดหงิดกับคำวิพากษ์วิจารณ์ถึงพฤติกรรม หรือแผนงานของเรา แต่ถ้าเป็นคำวิพากษ์วิจารณ์ที่สร้างสรรค์แล้วจะเป็นข้อมูลชิ้นงาม หรือวัตถุดิบอย่างดีสำหรับเราเพื่อปรับปรุงแก้ไขความเป็นผู้นำให้ดีขึ้น

หากเราได้รับ negative feedback สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าเราจะรับมือมันอย่างไร ถ้าเราไม่สนใจหรือทำเป็นเมินเฉยไปเลย เราก็จะไม่ได้ Feedback หรือความเห็นใดๆ จากพนักงานอีกเลย อย่างไรก็ตาม ถ้าเรารับคำวิพากษ์วิจารณ์นั้นพร้อมๆ กับพิจารณาวิเคราะห์ด้วยใจที่นิ่งๆ เป็นกลาง เราก็อาจจะเลือกที่จะปรับปรุงภาวะผู้นำ ปรังษณาการทำงาน หรือพฤติกรรมอย่างไรได้ตามลำดับ

หากเราต้องการจะได้ประโยชน์จริงๆ จาก Feedback เราก็ควร**ตั้งใจฟัง**สิ่งที่พนักงานพูดอย่างจริงใจและถามให้ชัดเจนหากมีอะไรที่ไม่กระจ่าง วิธีนี้เราจะได้รับข้อเสนอแนะดีๆ รู้ว่าเขาคิดอะไร อย่างไรและเราควรจะทำอะไร อย่างไรต่อไปได้

สิ่งสุดท้ายที่ไม่ควรลืมก็คือ การ**ขอบคุณ**ต่อ Feedback และข้อเสนอแนะที่เราได้รับมาไม่ว่าเราจะชื่นชม หรือจะรับคำแนะนำหรือไม่ก็ตาม ขอให้บอกกับพนักงานเลยว่าเรารู้สึกดีใจที่มี**โอกาส**ได้เรียนรู้เรื่องต่างๆ จากพวกเขา สิ่งนี้จะแสดงออกถึงคุณสมบัติของความเป็นมืออาชีพแม้จะต้องเผชิญกับคำวิพากษ์วิจารณ์ก็ตามที่ ตัวอย่างของความเป็นผู้นำช่วยให้เราได้ Feedback อย่างเปิดเผยและรูปแบบหนึ่งของการสื่อข้อความที่มีพลัง และสามารถสร้าง**แรงบวก**แก่องค์กรอีกด้วย

TPA