



ยอดคนผู้นำ

ต่อจากฉบับที่แล้ว

10. การปลอมโยบ

การปลอมโยบ หรือ Rapport เป็นความสัมพันธ์แบบหนึ่ง เป็นวิธีการแสดงออกถึงความเข้าใจ การมีอารมณ์แห่งความวางใจในฐานะของผู้จัดการแล้ว บทบาทหนึ่งคือการสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน ความเป็นธรรมและความเสมอต้นเสมอปลายกับสมาชิกทุกคนในทีมและแสดงออกถึงความคาดหวังอย่างสูงสุดต่อเป้าหมายที่ได้วางไว้แล้ว การพัฒนาความสัมพันธ์นี้สร้างขึ้นมาจากความต้องการส่วนบุคคล บวกกับแรงบันดาลใจของอาชีพงาน ซึ่งเป็นกุญแจสู่การสร้างสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจและความเข้าใจต่อกัน ผู้นำที่เป็นคนนำก็คือผู้จัดการซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ นั่นแหละที่ต้องดูแลทั้งการรักษางานและสร้างผลงานที่สำคัญ

แต่ในฐานะที่เป็นผู้นำของกลุ่มคนแล้ว ทุกคนล้วนมองหาคำแนะนำและความสนับสนุน ฉะนั้นเราจึงต้องรู้จักการปลอมประโลมลูกน้อง ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในงาน และสนุกกับงาน เราอาจจำเป็นต้องมีเคล็ดลับหรือเกร็ดที่จะพัฒนารสสัมพันธภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อใจที่เต็มเปี่ยม มีความมั่นใจในการทำงานและรู้สึกถึงความมีสัมพันธภาพต่อกัน

ประการแรก เราจำเป็นต้องเข้าใจบุคลิกของเราและรู้จักตอบสนองหรือปฏิบัติตอบอย่างเหมาะสม ต่อไปก็ต้องอ่านลูกน้องของเราเป็นคนๆ ไป (ไม่ใช่มองเป็นกลุ่ม) แต่ทั้งนี้

ต้องมองเขาในฐานะเป็นมนุษย์คนหนึ่ง (ไม่ใช่หุ่นยนต์) เช่น คุณคงพอต้องการอะไรหรือคาดหวังอะไรกับอาชีพงานของเธอ? คุณเด่นพงษ์ทำงานอย่างมีผลงานเมื่อใด? อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้คุณริเริ่มมาทำงานแต่เช้าและไม่เคยมาทำงานสายทั้งที่ก่อนหน้านี้มาสายตลอด? ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรม การเรียนรู้ข้อมูลในเรื่องต่างๆ ของแต่ละคนจะช่วยให้เราเข้าใจพื้นฐานของบุคคลนั้นๆ เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างความปลอดภัย หรือปลอมประโลมเมื่อโอกาสมาถึง

มีหนทางเดียวที่เราจะสามารถตอบโจทย์ข้างต้นนี้ได้ก็คือ ต้องใช้เวลาเรียนรู้ศึกษาคนแต่ละคน เราควรมีกำหนดการพบปะพูดคุยกับสมาชิกในทีมตัวต่อตัว เพื่อที่จะหารือเป้าหมายงาน ความคืบหน้าในงานและการเสริมแรงกระตุ้นในโอกาสเดียวกันและตัวเราเองก็ต้องรู้ด้วยในระหว่างที่พูดคุยกัน ข้อสำคัญก็คือ นับเป็นโอกาสอันดีที่เราจะเรียนรู้การปลอมโยบและปลอมประโลมจากเราในวาระเดียวกัน

เมื่อพูดถึงลูกน้อง ต้องแน่ใจว่ามีอะไรที่ดูเหมือนลูกน้องจะยังไม่เข้าใจบ้าง เช่น มีความสับสน หรือขาดทิศทางการทำงานจนอาจจะลุดทอน หรือทำลายสัมพันธภาพเพราะฉะนั้น การมีความเข้าใจที่ตรงกันย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารข้อความระหว่างเรากับลูกน้อง

Kevin Hogan ผู้เขียนหนังสือหลายเล่มเกี่ยวกับการขาย กล่าวไว้ว่า **“การสร้างกระบวนการปลอมประโลมนั้น หลักการพื้นฐานอยู่ที่ความห่วงใย เอาใจใส่ ความสนใจและปรารถนาให้ลูกคำได้รับสิ่งดี”** เพราะฉะนั้น สัจธรรมข้อหนึ่งที่ต้องเข้าใจลูกน้องของเราก็คือ จะทำอย่างไรจึงจะพัฒนาความเชื่อใจวางใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีมีความหมายต่อกัน จุดเหล่านี้จะช่วยทำให้เราเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจและช่วยดูแลสอดส่องสมาชิก

ในทีมงานและจะนำไปสู่บรรยากาศขององค์กร
ที่ประสบความสำเร็จ

11. ตั้งความหวัง

เราเคยคาดหวังอะไรบ้างไหม? John C. Maxwell ผู้แต่งหนังสือ Developing the leader within you กล่าวว่า **“ผู้นำก็คือคนที่รู้จักหนทาง การเดินไปตามหนทาง และชี้บอกหนทาง”** การรู้จักหนทางเป็นก้าวแรก ที่สามารถแปลความหมายออกมาเป็นภาพวัตถุประสงค์ใหญ่ เพื่อแปลงเป็นเป้าหมายของแต่ละคน ซึ่งจะเป็นกฎแฉสำคัญของทีม สร้างผลงานและไปถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

ในฐานะของผู้นำ สิ่งสำคัญเราต้องปลูกเร้าตนเองทุกครั้งให้จำ 3 คำที่ Maxwell ให้ไว้คือ

1. Knowing the way รู้หนทาง
2. Going the way ไปตามหนทาง
3. Showing the way ชี้บอกหนทาง

การรู้หนทาง หมายถึง เราต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลของความทุ่มเทที่ให้กับเป้าหมายรวมและประสบความสำเร็จในธุรกิจ เมื่อใดก็ตามที่เราเห็นว่างานของทีมสอดคล้องกับภาพวัตถุประสงค์ใหญ่แล้ว เราควรจะ**แชร์ข้อมูล**หรือผลงานของทีมงานรับรู้ด้วยและเมื่อสมาชิกในทีมมาทำงานทุกวันก็ควรจะรับรู้อย่างกระจางด้วยว่าเขามีส่วนให้บริษัทประสบความสำเร็จจริงๆอย่างไรด้วย

การตั้งความหวังกับลูกน้อง ควรเริ่มต้นด้วยการให้ลูกน้องของเราได้รับรู้ว่า**เรากำลังทำงานอะไรและเจ้านายคาดหวังอะไรจากตัวเรา** การสื่อสารถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของหน่วยงานของเรานั้น ให้เริ่มต้นด้วยการพูดคุยและกระจายข้อมูลให้แก่สมาชิกในทีมของเรา เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อใจและวางใจต่อกันใน

การทำงานและมีความใส่ใจต่อธุรกิจของบริษัท

เดินไปตามหนทาง อย่าลืมทีเดียวว่าในฐานะของผู้นำย่อมรู้หนทางดีกว่าใคร ดังนั้นจึงต้องพยายามโน้มน้าวชักจูงให้ทีมเดินทางไปด้วยกัน เนื่องจากเราต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง จึงควรเป็นบุคคลที่ลูกน้องคาดหวังในตัวเรา เพราะเราเป็นผู้นำ เราจึงเป็น**จุดประกายความกระตือรือร้น ความตื่นต้น และวิสัยทัศน์ขององค์กร**

การชี้บอกหนทาง หมายความว่า **การนำ** ไม่ใช่บริหาร Ross Perot เคยบอกไว้ว่า **“สินค้าคงคลังต้องถูกบริหาร บุคลากรควรถูกชี้แนะ”** งานของเราคือการชี้บอกให้ลูกน้องได้ทราบหนทางด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถ นอกจากนี้ยังต้องมีความเข้าใจว่าต้องกระตุ้นจิตใจด้วยวิธีอะไร จึงจะช่วยให้เขาปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน มีศักยภาพพร้อมและมีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการเติบโตในสายงานอาชีพ

ดังนั้น การรู้หนทาง การเดินไปตามหนทางและชี้บอกหนทาง ฟังดูเหมือนง่าย แต่ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยเวลาและพลังงานเพื่อให้เข้าถึงแก่นและรู้ซึ่ง มันจึงไม่ง่าย เพราะผู้นำต้องเข้าใจโจทย์ ดีใจที่แยกและต้องหาคำตอบให้ได้ตามที่โจทย์ต้องการ

12. กำหนดวิสัยทัศน์

เมื่อเราเป็นผู้นำในองค์กรทั้งที่ เราก็คควรรู้และจำข้อความให้ได้อย่างขึ้นใจ กล่าว

คือ ต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่ามีความหมายต่อตัวเราอย่างไร นอกจากนี้ยังควรรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ในหน่วยงานตัวเอง หรือของทีมงานโดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักขององค์กรด้วย

คำประกาศวิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่ต้องการที่ประสบความสำเร็จล้วนมีทั้งนั้น โดยปกติทั่วไปคณะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดซึ่งเป็นตัวบ่งบอกถึงสิ่งที่จะเป็นไปในอนาคตด้วย วิสัยทัศน์จึงเป็นแรงบันดาลใจและเป็นพื้นฐานให้เราทำทุกสิ่งเพื่อหน่วยงานและเพื่อบริษัทเป็นหลักใหญ่

Watson Wyatt Work Study คือ ชี้นำงานที่ศึกษาพบว่าบริษัททั้งหลายในสหรัฐอเมริกามีพนักงานที่เข้าใจพันธกิจหรือ Mission และเป้าหมายของบริษัทเพียง 29% เท่านั้น และในงานสำรวจ Workplace 2000 Employee Insight Survey ระบุว่าพนักงานอเมริกันอยากให้งานของพวกเขามีความโดดเด่น แต่ก็มีพนักงานถึง 75% ที่ไม่คิดเลยว่าข้อความในพันธกิจจะสอดคล้องกับธุรกิจของบริษัท ผลของการศึกษาวิจัย 2 ชิ้นนี้ช่วยสนับสนุนว่าวิสัยทัศน์ควรชัดเจนและเป็นที่ยอมรับขององค์กร ถ้าหากพนักงานไม่รู้เลยว่าบริษัทกำลังจะเดินไปยังทิศทางไหน แล้วพวกเขาจะช่วยองค์กรให้เดินไปถึงฝั่งฝันได้อย่างไร **TPA**

อ่านต่อฉบับหน้า

