

ทักษะ:

10

ประการ

หลักของผู้นำ

จบ

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

** วิพากษ์อย่างสร้างสรรค์

การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์เป็นเรื่องสำคัญมาก อย่าลืมนำลูกน้องของคุณก็จำเป็นต้องรู้และเข้าใจว่าเขาทำงาน ผิดเพี้ยนหรือผิดพลาดตรงไหนและจะมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรด้วย นี่จึงเท่ากับช่วยลูกน้องปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องตรงตามความคาดหวังของคุณ แต่การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์จะดีหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับขั้นตอน 5 ประการเหล่านี้คือ

1. **วางแผนก่อนวิพากษ์** คุณต้องแน่ใจว่าคุณต้องการจะพูดอะไร เหตุผลอะไร คุณต้องมีแนวทางที่ชัดเจนตลอดการสนทนา เว้นช่วงจังหวะจะโคนให้มีการแสดงความคิดเห็น การสนทนาควรจะเปิดใจและยืดหยุ่น แต่ประเด็นสำคัญ คือคุณต้องแน่ใจว่าคุณวางแผนจะพูดตรงประเด็น

2. **ชมเชย** ก่อนจะเข้าสู่การวิพากษ์ ต้องเฟื่องมองในเชิงบวกเท่านั้น ยกย่องและชมเชยงานเด่นๆ ที่ประสบความสำเร็จของเขาที่ได้ตามเป้าหมาย หรือเกินกว่าเป้าหมาย ขอให้พูดในทางบวก เพราะวิธีการนี้ช่วยสร้างความเข้าใจแก่เขาว่าเขามีคุณค่าพอและมีความสำคัญ แม้ว่าคุณกำลังจะพูด หรือชี้ให้เห็นปัญหาบางประการถัดไปจากนี้ก็ตาม

3. **วิพากษ์ให้ชัด** ถึงตอนนี้ก็เป็นจุดที่ต้องหยิบยกสิ่งที่คุณวิตกกังวลมาพูด ขอให้ชี้ให้ชัดเจน กระทั่งที่สุดที่จะเป็นได้ ไม่ควรพูดพล่ามเพื่อเจ้อ พูดให้ตรงประเด็น ถึงตรงนี้คุณจึงควรมีความรู้รอบตัวเกี่ยวกับอุปนิสัยใจคอของเขามาก่อนว่าเขาเป็นคนลักษณะอย่างไร เพื่อคุณจะได้ใช้เทคนิคการเข้าถึงตัวเขาได้อย่างเหมาะสม เพราะหากคุณพูด หรือเข้าถึงแบบผิดวิธี อาจสร้างรอยร้าว หรือขยายความเข้าใจผิด แทนที่จะช่วยปรับปรุงงาน กลับกลายเป็นการซ้ำเติมข้อผิดพลาด ตรงนี้อันตรายยิ่ง



4. **ให้เกียรติเขา** ขอให้จัดจ่อการแก้ไขปรับปรุง หรือหาทางออกในทางบวก ขณะเดียวกันก็พิจารณาวิเคราะห์สิ่งที่จะต้องปรับปรุง เปิดใจอภิปรายหาทางแก้ไข เช่น “คุณคิดอย่างไรกับการประเมินของผมที่มีต่อคุณ” หรือ “คุณคิดอย่างไรกับผลงานที่ผ่านมาของคุณ” เป้าหมายของวาระเช่นนี้ เหมือนกับปล่อยให้เขาได้คิดและเข้าใจถึงปัญหาและหาทางแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไปในวันข้างหน้า โดยอย่าปล่อยให้เขาเกิดความรู้สึกระอึกระอ่วนขณะพูดคุย

5. **ติดตาม** ควรติดตามผลหลังการประชุมกับเขาแล้ว อาจกำหนดพูดคุยกับเจ้าตัวอีกครั้งตามที่กำหนดกัน หรืออาจจะเป็นการเรียกคุยแบบไม่ให้ตั้งตัว เพื่อประเมินความก้าวหน้าของงาน ถ้าหากพนักงานรู้ว่ามีการติดตามผลงาน ก็จะปรับปรุงงานและเกิดความมั่นใจว่าคงไม่มีการวิพากษ์จนทำให้เขากังวล ดังนั้น การติดตามผลเท่ากับสามารถลบรอยการวิพากษ์ลงได้

เมื่อคุณจะวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ คุณต้องแน่ใจว่าคุณมีข้อมูล

พร้อมพอที่จะเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อมิให้กระทบ หรือ ทำลายขวัญและกำลังใจ หรือประเมินค่าของเขาต่ำเกินไป

7. กล้าหาญและซื่อสัตย์ ผู้นำที่ซื่อสัตย์มักจะหลบ หรือซ่อน แอบอยู่หลังที่มงาน บางโครงการที่ทีมงานของคุณทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว เมื่อ 6 เดือนที่ผ่านมา แต่ทว่าผลงานสรุปยังคงวางกองไว้ที่โต๊ะ เอกสาร มันจึงมีคำถามตามมาว่าเกิดอะไรขึ้นกับงานนั้นๆ หรือว่าจะ ต้องคุยกับใครเกี่ยวกับการขาดประสิทธิภาพของงานนั้นๆ หรือว่าคุณ เมีนเฉยไม่เหลียวแลปัญหานั้นๆ เลยหรืออย่างไร หรือว่าอาจจะถึง เวลาแล้วกระมังที่จะต้องนำสินค้าตัวนี้ออกสู่ตลาด ฯลฯ ความมุ่งมั่น ทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้เหมือนคนที่เดินโซกโซก ทั้งกลัวทั้งประหม่า พรันพริ้ง จนไม่กล้าจะทำอะไรและอย่างไร เพราะฉะนั้น ผู้นำจึงต้อง กล้าหาญและที่สำคัญต้องซื่อสัตย์ จึงบอกสิ่งที่เป็นอยู่ตามความ เป็นจริง อย่าใช้วิธี “เคลือบคำหวาน” อย่าทำให้สับสน ควรเรียนรู้วิธี นำเสนอ หรือบอกให้ทีมงานได้รู้ด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์และด้วย กิริยาท่าทางที่หนักแน่นมั่นคง

8. นักฟังผู้ยิ่งใหญ่ องค์ประกอบที่ซ่อนอยู่ในตัวนักสื่อสาร ข้อความผู้ยิ่งใหญ่ก็คือ การเป็นนักฟังชั้นเยี่ยม ถ้าหากทุกคนต่าง ต้องการพูด คุณก็ไม่ใช้ผู้นำแล้ว การที่จะกระตุ้นจิตใจผู้คนที่ดีก็คือ ต้องฟังเขา ถามคำถามเขา ทำความเข้าใจเรื่องราวที่เขาพูด เมื่อคุณ ยิ่งฟังมากเท่าไร คุณก็จะสามารถได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ มากเท่านั้นและเข้าสู่ประเด็นของเรื่องนั้นๆ ได้อย่างรวดเร็วด้วย

9. รู้จักคน คุณต้องรู้จักเรียนรู้คนของคุณ คุณไม่จำเป็นต้องทำตัวเป็นสหายที่ดีเลิศ หรือถึงกับต้องไปสังสรรค์หลังเลิกงาน คุณแค่ต้องรู้จักชีวิตส่วนตัวของเขาบ้าง เช่น ชีวิตส่วนตัวภายนอก องค์กรของเขาเป็นอย่างไร เพราะมันอาจมีผลต่อความสำเร็จของงาน และหรืออาจทำให้เขามีปัญหาในงาน หลักง่ายๆ ก็คือ เรียนรู้สิ่งเล็กๆ



น้อยๆ เช่น วันเกิด ชีวิตสมรส ลูกๆ เป็นต้น ยิ่งคุณรู้จักคนของคุณมากเท่าไร ก็ยังมีสิ่งที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน ช่วยเพิ่มความสัมพันธ์และโยง ให้การทำงานราบรื่น

10. เป็นผู้ตาม Benjamin Disraeli *** กล่าวว่า “ข้าพเจ้าต้องตามประชาชน ข้าพเจ้าไม่ใช่ผู้นำ” ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องเป็นผู้ตามด้วย ถ้าคุณเป็นผู้นำอย่างเดียวโดยไม่ตาม คุณก็คือเผด็จการ เพราะฉะนั้น การเป็นผู้นำ-ผู้ตาม จึงหมายถึงการค้นหาคุณค่าในทีมของคุณ แล้วคุณจะได้แรงบันดาลใจจากทีมงาน เป็นกำลังใจให้ทีมงานได้ สื่อข้อความถึงกัน ร่วมกันระดมความคิด ระดมสมองและเปิดใจ

มีน้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เพียงแค่วัวข้ามคั้น การจะเป็นผู้นำต้องอาศัยเวลาและการฝึกปรือ เมื่อใดก็ตามที่คุณเปิดใจ เรียนรู้การทำงานกับทีมงานของคุณในรูปแบบของภาวะผู้นำ ย่อมจะดีกว่าทำตัวเป็นเผด็จการเป็นแน่ และเมื่อนั้นสมาชิกในทีมงานก็จะทำงานอย่างมีความสุขและพร้อมลุยงานไปด้วยกัน

การฝึกปรือ การบ่มเพาะตัวเองเพื่อความเป็นผู้นำ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมอย่างหนึ่ง ดังคำกล่าวที่ว่า “ความลับของความสำเร็จอยู่ที่การเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอเพื่อรับกับโอกาสที่จะมาถึง”



*** Benjamin Disraeli เบนจามิน ดิสราเอลี่ เอิร์ลแห่งปีคอนสฟิลด์ที่ 1 (21 ธันวาคม 1804 - 19 เมษายน 1881) รัฐบุรุษของพรรคคอนเซอร์เวทีฟ เป็นนายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร 2 สมัย ในรัชสมัยของสมเด็จพระราชินีนาถวิกตอเรีย แห่งสหราชอาณาจักร