

การรับฟังและการให้ข้อชี้แนะลูกน้อง



บทความโดย : ไพศาล เตมีย์

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

เวลาที่มีการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อให้มีการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานที่เห็นว่า “ไม่เหมาะสม” นั้น หัวหน้างานหลายคนคุยให้ฟังว่าไม่ใช่เรื่องง่าย หลายคนจะรู้สึกอึดอัดมากเมื่อต้องคุยกับลูกน้องในลักษณะอย่างที่ว่า

บ้างก็กลัวว่าจะกลายเป็นเรื่องสร้างความไม่สบายใจซึ่งกันและกันด้วยซ้ำ หลายคนเลยเลือกที่จะไม่พูดคุยกัน เสียเลยจะดีกว่า ปัญหาลูกน้องยังคงมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ จึงยังคงอยู่สร้างความหงุดหงิดหัวใจให้หัวหน้างานต่อไป

หัวหน้าบางคนเลือกใช้ภาษาแรง ๆ เช่น “ไม่อยากทำงานที่นี่ ก็ไปหาที่ใหม่ที่ชอบทำเลยไป” หรือไม่กี่ “เธอนี้ มีอะไรไม่รู้จุกจุกบอก จะเอาอย่างไรจะมา นี่ไม่เอาอะไรซักอย่าง แบบนี้งานจะดีขึ้นได้อย่างไร” คำพูดเชิงหงุดหงิดอย่างที่ว่านี้ เราก็คงได้ยินกันบ่อย ๆ ใช่มั้ยครับ

ก็อย่างว่า คนเรานั้น มีหลายรูปแบบ หลายลักษณะ บางทีคิดว่าเลือกมาประเภทที่น่าจะทำงานด้วยกันได้ดีแล้ว ก็มักไม่พ้นที่จะเจอกับพฤติกรรมที่ทั้งโอเคและไม่โอเคจนได้ อาจเข้าสู่สภาวะที่ว่า อย่าไปหาใครที่ต้องดีพร้อมอย่างที่เราคิดเลย หัวเสียตายเปล่า เรายังไม่สามารถทำถูกใจใครไปเสียทุกอย่างเลย จริงไหมครับ

ถึงจะไม่อยากพูดคุยกันในเรื่องแบบนี้ แต่เมื่อมีบทบาทเป็นหัวหน้าแล้ว ก็ย่อมมีหน้าที่ที่ต้องพูดคุย เพื่อปรับพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ในขณะเดียวกัน เราก็ต้องสามารถ “รับฟัง” ข้อคิดเห็นจากลูกน้องได้อย่างเหมาะสมด้วย ลูกน้องจึงจะกล้ามาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

ถ้าคุณคิดว่าคุณก็รับฟังดีแล้ว แต่ลูกน้องไม่มีความคิดเห็นเอง ก็ต้องขอให้ทบทวนในบางเรื่องต่อไปนี้สักหน่อยนะ ครับ เพื่อให้แน่ใจว่า เราได้รับฟังอย่างเหมาะสมดีแล้วจริงหรือ และควรปรับอะไรอีกบ้าง เพื่อให้การรับฟังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ลูกน้องอยากแสดงความคิดเห็น

ประการแรก ก่อนการพูดคุยกัน **คุณได้เตรียมใจให้พร้อมจะรับฟังแล้วใช่ไหม?** อย่าเพิ่งคิดว่า “ก็ทำผิด เลยต้องเรียกมาคุยซะหน่อย” นะครับ ช่วยทำใจตัวเองให้พร้อมที่จะนั่งลงฟังเหตุผล “ของเขา” ก่อน เหตุผลนั้นอาจจะฟังไม่เข้าท่าในสายตาของหัวหน้า แต่นั่นเป็นเหตุผลในการ กระทำ (ผิด) ของเขาครับ อย่าเพิ่งฟังเป็นคำแก้ตัว แค่เตือนตัวเองว่า ฟังเขาก่อน แค้น

ประการที่สอง การรับฟังความคิดเห็นนั้น **คุณเปิดรับฟังอย่างจริงจังหรือไม่?** หรือฟังไป อย่างนั้นแหละ คุณฟังไปตอบโต้ไปหรือไม่? ถ้าคุณยังเป็นอย่างนั้น คุณก็รู้ว่า ใครจะอยากแสดงความคิดเห็นอะไรออกมา คุณลองฟังอย่างไม่ขัดจังหวะดูสิครับ หรือถ้าจะมีบ้าง ก็เป็นเพียงแต่กระตุ้นส่งเสริมให้เขาพูดขยายความออกมาให้มากขึ้น ชัดเจนขึ้นเสียมากกว่า อย่างนี้ เชื่อว่าคุณจะได้อะไรจากการพูดคุยเพิ่มขึ้นมาก

ประการที่สาม เวลาฟัง **คุณได้ระมัดระวังเรื่อง “ภาษาากาย” ดีแล้วหรือไม่?** ถ้าเราบอกว่า เราพร้อมรับฟัง ลูกน้อง แต่ภาษาากายของเรากลับเป็นอย่างอื่น เช่น ไม่ค่อยให้ความสนใจ ฟังไปทำงานอื่นไป หรือมีหน้ามัวคือขมวดแบบไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วยอยู่เป็นระยะ ๆ แบบนี้ลูกน้องก็ไม่อยากพูดคุยอะไรกับเราเหมือนกันนะครับ

ประการที่สี่ **คุณได้ฟังจนแน่ใจว่า ความเข้าใจของคุณตรงกับที่ลูกน้องคุยให้ฟังแล้วจริงหรือไม่?** บ่อย ๆ ไปที่หัวหน้ามักคิดว่าเข้าใจที่ลูกน้องพูดออกมาแล้ว แต่ที่จริงยังเข้าใจไม่ตรงกับที่เขาพูดก็มี อย่างนี้ก็มีแต่ลูกน้องเท่านั้นที่ฟังหัวหน้าไม่เข้าใจ ดังนั้นควรฟังด้วยความพยายามที่จะเข้าใจจริง ๆ

ประการที่ห้า **คุณเปิดกว้าง พร้อมรับฟังความคิดเห็นคนอื่นหรือไม่?** ไม่ใช่คิดว่าสิ่งที่ลูกน้องนั้นจะต้องเป็นความคิดของหัวหน้าเท่านั้น บางทีความคิดที่ลูกน้องมีมากกว่าหนึ่ง นั้นหมายความว่าอาจถูกทั้งคู่ก็ได้ ถ้าเรามีความคิดที่เปิดกว้าง ลูกน้องก็อยากพูดคุยเสนออะไรกับเรามากขึ้น เราก็มีโอกาสที่จะได้อะไรดี ๆ จากการพูดคุยเหล่านั้น

การฟังที่ดีจะทำให้เราได้ทั้งข้อมูลที่ถูกต้องว่าเกิดอะไรขึ้น ตัดขาดที่ตรงไหนและที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ทำให้ลูกน้องรู้สึกที่หัวหน้าเข้าใจเขาอย่างที่เขาเป็นจริง ๆ สิ่งเหล่านี้ เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดการยอมรับในข้อแนะนำต่าง ๆ ของหัวหน้าที่จะมีต่อลูกน้องอย่างมาก

เห็นไหมครับว่า ก่อนจะปรับพฤติกรรมลูกน้อง การพูดคุยและ “ฟัง” ให้เข้าใจจริง ๆ ว่าเขาคิดอะไร ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากไม่แพ้เรื่องที่ต้องการจะให้ปรับปรุง ที่สำคัญก็คือ ถ้ายังฟังได้ ไม่เข้าใจกันจริง ๆ แล้ว เรื่องที่ต้องการให้ปรับปรุงอาจพลอยไม่เกิดผลไปด้วย ด้วยซ้ำไปนะครับ