

## เจาะใจพฤติกรรมสื่อสารเชิงคุณภาพ (สำหรับหัวหน้างาน)



บทความโดย : อาจารย์ ฤทธิ อุษาคุณารักษ์  
วิทยากร นักจิตวิทยา และที่ปรึกษาอิสระ

การสื่อสารเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญเร่งด่วนในหลายองค์การที่กำลังประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม การประสานงาน การให้บริการ การสอนงาน การ เป็นพี่เลี้ยง การประชุม หรือการบริหารคนและงานสำหรับหัวหน้างาน เป็นต้น หรือในการพัฒนาระดับ เพิ่มขีดความสามารถ ของบุคลากรก็ตาม หากเราจะวิพากษ์การพัฒนาคนและ องค์การในปีที่ผ่านมา ๆ มา เพื่อเปิดมุมมองใหม่ในปี 2553 ท่านคงไม่ปฏิเสธใช่ไหมครับว่าในทุกกิจกรรมโดยส่วนใหญ่ของการทำงาน ในองค์การของเราต้องอาศัยการ สื่อสารติดต่อสัมพันธ์ เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายที่ต้องการ โดย เฉพาะผู้ที่มีตำแหน่งหรือมีหน้าที่เป็น “หัวหน้างาน (คน)” ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและ มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะการสื่อสารที่ถูกต้องและใช้ให้เป็น อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถปรับและพัฒนา พฤติกรรมสื่อสารของตนเองให้สามารถคัดคน สอนคน รักษาคน และพัฒนา คนเพื่อให้สามารถทำงาน ได้ตามที่พึงประสงค์ องค์การโดยส่วนใหญ่ที่ผมได้มีโอกาสรับเกียรติ ให้เป็นวิทยากร หรือที่ปรึกษาพบว่า การสื่อสารเป็นสาเหตุหลักที่สำคัญประการหนึ่ง (ที่ต้องทำ 5ส) ของการทำงาน และการบริหารจัดการในองค์การ

เอาเข้าจริงแล้ว ขั้นตอนหรือวิธีการทำงานตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดขึ้นไว้อย่างชัดเจนและดีอยู่แล้วหรือกระบวนการในการบริหารจัดการที่ องค์การออกแบบและนำมาใช้นั้นก็เหมาะสมและมีคุณค่าอยู่มาก บางองค์การได้ปฏิรูปการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งระบบและรวมถึงคนที่เป็นทรัพยากร ที่สำคัญ (ที่สุด) ขององค์การ แต่กลับเป็นเรื่องแปลกแต่จริงที่ว่าระบบที่ดี กระบวนการทำงานที่ปลอดภัยเครื่องมือการบริหาร จัดการที่ทันสมัยตามกระแส การเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรกันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการมีบุคลากรที่มีทั้งคุณวุฒิที่ดีและประสบการณ์อย่างโชกโชน ก็ยังไม่สามารถเป็น

### คำตอบสุดท้ายที่ทำให้

คนทำงานได้อย่างที่คาดหวัง ทำงานเป็นทีมที่ดี มีความสุขและสนุกกับงานที่ทำเสมอไปใช่หรือไม่มุมมองดังกล่าว อาจทำให้เรา ต้องกลับมามองหรือ ปรับ มุมมองเพื่อคลิกปมสำคัญ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคนและองค์การแบบยั่งยืน ซึ่งผมเห็นว่าเป็นเรื่องหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม หรือบางท่านอาจมองข้ามไปแล้วก็อาจจะต้องย้อนกลับมามองกันใหม่คือ “พฤติกรรมสื่อสารเชิงคุณภาพสำหรับหัวหน้างาน” แนวทางหนึ่งที่น่าจะเป็นทางออกของเรื่องนี้ในปีใหม่นี้คือ

### การสื่อสารด้วยการเปิดใจ

ทำอย่างไรหัวหน้างานจะมีพฤติกรรมที่ทำให้ลูกน้อง (ที่เราต้องรักเขาทุกคน) เปิดใจ และพร้อมที่จะสื่อสารกับเราอย่างสบายใจ นั้นหมายถึง หัวหน้างาน ต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับลูกน้อง ด้วยการมีพฤติกรรมเป็นที่น่าไว้วางใจ เช่น มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด, ปฏิบัติตนและ งานเป็นตัวอย่างที่ดี, สร้างความเป็นกันเอง, ชื่นชมลูกน้องเมื่อเขาทำงานดีและเป็นคนดี หรือยอมรับหน้า แทนลูกน้องเมื่อเกิดเหตุการณ์ความผิดพลาดใน การทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้จำเป็นต้องสร้างความเชื่อ (ถือ) ให้แก่ลูกน้อง

เคล็ด (ไม่) ลับที่ช่วยทำให้เกิดการเปิดใจ คือ การลองพยายามเปิดใจตนเองก่อนจะให้ลูกน้องเปิดใจ ด้วยวิธีการปรับตัว ปรับใจที่เรามีต่อลูกน้อง โดยใช้เทคนิคการทำให้เกียรติ การคิดบวกเชิงสร้างสรรค์ และการพัฒนาตนเองในด้านความสามารถในงาน การบริหารคนและงาน ร่วมกับการมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

### การสื่อสารด้วยการเปิดการรับ-ฟังใจ

หัวหน้างานโดยส่วนมากมักจะติดกับพฤติกรรมการเป็นหัวหน้าตัวจริงเสียงจริง กล่าวคือ พูดก่อนคิด , ใช้เสียงเขย่าขวัญ (กำลังใจ) คนทำงาน, ชอบแสดง ความเห็นก่อนรับฟัง, วิญญานศิลป์ แสดงอาการที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้าก่อนรับรู้ข้อเท็จจริง, ใช้ความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนตัวเป็นหลัก หรือ ยึดติดกับความเชื่อเดิม ๆ เป็นต้น ทำให้เรื่องที่จะพูดคุยก็ไม่เกิดผล เพราะทำให้ไม่เกิดบรรยากาศในการรับฟังซึ่งกันและกัน ทางที่ดีหากหัวหน้างานลองมาตรวจสอบตนเองดูก่อนว่าตนเองมีพฤติกรรมอย่างไรที่เป็นสาเหตุทำให้ไม่เกิดการรับฟังที่ดีทั้ง ๆ ที่ได้มีการสื่อสารกับลูกน้องแล้ว และแน่ใจนะครับว่าลูกน้อง เขารับฟังเราจริง ๆ หรือเป็นเพียงแค่เขาได้ยินเท่านั้น? ในขณะที่เดียวกันลูกน้องอาจจะคิดอยู่ในใจว่าเมื่อไรหัวหน้าจะพูด (บ่น) จบสักที

เคล็ด(ไม่)ลับที่ช่วยทำให้เกิดการเปิดการรับ-ฟังใจ คือ การลองพยายามข่มใจตนเองก่อน(หยุดพูด!เพื่อที่ฟังลูกน้องจนจบ ด้วยวิธีการแบบตั้งใจฟังจริง ๆ โดยใช้เทคนิคการแสดงพฤติกรรมการใส่ใจฟังตลอดการพูดของลูกน้อง เป็น การรับฟังเพื่อให้เกิดความเข้าใจจริง ๆ และเสมือนหนึ่งเข้าไปนั่งอยู่ในใจเขาให้ได้

### การสื่อสารด้วยการสื่อความให้ได้ใจ

ผมยอมรับครับว่าหัวหน้างานทุกท่านพูดได้ แต่ไม่ได้หมายความว่า คนที่เป็นหัวหน้างานทุกคนจะพูดเป็น? หัวหน้างานบางท่านอาจเจอ เหตุการณ์ในการ สื่อสารแล้วมักจะมีคำถามต่อตนเองว่า ทำไมลูกน้องทำไม่ได้?ทำไมลูกน้องทำไม่ได้ตามมาตรฐาน? ทำไมลูกน้องถึงไม่เข้าใจ? หรือทำไมลูกน้อง ถึงบอกว่า ไม่รู้เรื่อง? หากเราลองเปิดใจให้กว้างขึ้น และลองค้นหาคำตอบจริง ๆ โดยพิจารณาดูว่า เราหรือไม่ที่เป็นสาเหตุซึ่งทำให้เกิดคำถามดังกล่าว? และเรามี พฤติกรรม การสื่อความอย่างไรจนทำให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น?

เคล็ด (ไม่) ลับที่ช่วยทำให้เกิดการสื่อความให้ได้ใจ คือ การวิเคราะห์การคำพูดและวิธีพูดของตนเองว่าเราพูดแล้วลูกน้องเข้าใจได้จริง ๆ ไหม? โดยพิจารณาจากเนื้อหาที่พูดว่ามีความครบถ้วนหรือไม่? คำพูดที่ใช้มีความชัดเจนเพียงใด? เรากำลังพูดให้ใครฟัง และเรารู้จักลูกน้องของเราดีเพียงใด? และแน่ใจนะครับว่า เมื่อพูดไป แล้วการรับรู้ของเขา

ทำให้เกิดความเข้าใจได้ในทันทีและทำงานให้เราได้ทันที? หรือภาษากายที่ใช้ในขณะพูดนั้นมีความเหมาะสมเพียงใด? (ทำให้เกิดพลังใจหรือทำลายใจ!) และที่สำคัญตัวของท่านเองมีความพร้อมในการพูดหรือไม่? การสื่อความให้ เป็นด้วยการพูด ให้เป็นด้วยการตรวจสอบความพร้อมของตนเองก่อนพูดนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาการสื่อสารที่ดี การเลือกใช้คำพูดและภาษา (ภาษาคำพูด - ภาษากาย) ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับลูกน้อง การมีวิธีการพูดให้เกิดความเข้าใจและเห็นภาพ และการควบคุมหรือจัดการกับอารมณ์ และความรู้สึก ของเราให้ได้ในขณะพูดนั้นจะช่วยทำให้เราสื่อความให้ได้ใจลูกน้องได้ โดยการฝึกพูด (สำหรับหัวหน้างาน) บ่อย ๆ

การสื่อสารจึงเป็นเสมือน “จุดอ่อนในปมด้อย” ของหัวหน้างานได้เหมือนกัน ทั้งที่เรารู้ตัวและเราอาจไม่รู้ตัวดังนั้น พฤติกรรมการสื่อสารเชิงคุณภาพ สำหรับหัวหน้างานจึงนับว่าเป็นเครื่องมือขั้นพื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับหัวหน้างานทุกระดับ หากได้รับการฝึกปฏิบัติ และพัฒนาตนเอง อย่าง สม่ำเสมอ น่าจะช่วยเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร และ นับเป็นเสน่ห์ที่ดึงดูดงามสำหรับการเป็นหัวหน้างานที่มีคุณภาพขององค์กรได้อย่างแน่นอนขอเป็น กำลังใจครับ