# 10 สัญญาณของการบริหารงานด้อย

วิเชียร ตีรลุภาพกุล




## “พนักงานลาออกจากงานเพราะหัวหน้า ไม่ใช่เพราะตัวงาน”

มีงานวิจัยที่สำรวจออกมาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ลาออกจากงาน ไม่ใช่เพราะว่าเขาไม่ชอบงานที่ทำอยู่ ทว่าเป็นเพราะเข้ากันไม่ได้กับหัวหน้าของตน เหตุผลหลักที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากงาน นั่นคือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้จัดการของเขาเอง และตัวผู้จัดการนั้นเองแหละที่มีผลกระทบต่อกรณีนี้

มีตัวอย่างของเทคนิคการบริหารงานที่แย่ๆ จำนวนมากที่ทำให้สายสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับลูกน้องต้องแตกหัก ต่อไปนี้คือ 10 สาเหตุส่วนใหญ่

### 1. ไม่รับฟัง และไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า

โดยทั่วไป คนชอบการร่วมงานกับคนที่เป็นมืออาชีพ และคนที่ทำให้เขารู้สึกว่ามีคุณค่า บ่อยครั้งมากที่ผู้จัดการแย่ๆ ไม่ยอมมีเวลารับฟังลูกน้องอย่างตั้งใจ แทนที่จะเป็นเช่นนั้น กลับเลือกที่จะเช็คอีเมล์ โทรศัพท์ ดูไลน์ หรือเสียเวลาไปกับเรื่องอื่นๆ ที่เข้ามาแทรกในขณะที่กำลังมีการสนทนา / อัพเดทงาน / หรือกำลังประชุมกับลูกน้องของตัว นี่คือพฤติกรรมที่ชวนให้เกิดความอึดอัด เครียดเมื่อลูกน้องตกอยู่ในความรู้สึกว่ากำลังไม่ได้รับความสนใจจากการสนทนาอย่างจริงจังสักเท่าไร ท่านจะคิดอย่างไรหนอกับพฤติกรรมเช่นนี้ไหม หากว่ามีคนทำพฤติกรรมเยี่ยงนี้?

### 2. ขาดความไว้เนื้อเชื่อใจ

ถ้าหากท่านใช้เวลาทั้งหมดของท่านไปกับการตรวจเช็คว่าคนอื่นกำลังทำอะไร แล้วท่านจะมีเวลาทำงานของตัวท่านเองได้อย่างไร? พนักงานจะไม่มีทางทำงานที่ดีที่สุดได้แน่ หากว่าเขามีความรู้สึกว่าตัวเองไม่ได้รับความไว้วางใจ หรือมีความรู้สึกว่ากำลังมีใครจับจ้องมองการทำงานอยู่โดยตลอด แถมยังตรวจสอบคนทำงานอีก ถ้าหากท่านคิดว่าลูกน้องทำงานได้แย่ที่สุด ก็เท่ากับว่าลูกน้องจะส่งผลงานให้ท่านแย่เช่นกัน เหมือนกับที่ตัวเองกำลังมองหาอย่างไรอย่างนั้น!

### 3. โฟกัสไปที่ตัวงานมากเกินไป แต่กลับไม่ใช่ตัวลูกน้อง

ถ้าหากผู้จัดการคนหนึ่งโฟกัสไปที่ตัวผลงานมากเกินไป แถมยังมีแนวโน้มไม่สนใจตัวลูกน้องที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผลักดันจนงานสำเร็จเลย พฤติกรรมเช่นนี้เท่ากับขาดลักษณะของความเป็นมนุษย์แล้ว ผู้จัดการแบบนี้ไม่มีแนวโน้มสนใจความรู้สึกของลูกน้องว่าจะรู้สึกหรืออย่างไร แถมการยกย่องชมเชย การยอมรับ และการให้กำลังใจก็น้อยเหลือเกิน นี่เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของคนที่ไม่มีความรู้สึกของความมีคุณค่า และอาจนำไปสู่การไร้ความมีส่วนร่วมจากพนักงาน หรือลูกน้องกันเลยทีเดียว

### 4. มาตรฐานการทำงาน

คนส่วนมากต้องการมีความเข้าใจอันชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทและความคาดหวัง และที่สำคัญคือต้องมีมาตรฐานในการทำงานด้วย

สิ่งเหล่านี้ใช้เป็นการกำกับการทำงาน บ่อยครั้งเหลือเกินที่ผู้จัดการแย่ๆ มักจะล้มเหลวในการมีมาตรฐานการทำงานมาเป็นเครื่องชี้วัด อย่าลืมว่าพนักงานจะเคารพนับถือผู้จัดการก็ต่อเมื่อพนักงานแสดงถึงความเข้มแข็งในการทำงาน ความสามารถในการบูรณาการ และมีจิตสำนึกการทำงานที่เป็นธรรม ดังนั้น มาตรฐานที่จะนำมาใช้กำกับการทำงานจึงควรมีคุณภาพ แต่ผู้จัดการแย่ๆ กลับขาดแคลนสิ่งนี้

## 5. ไม่สื่อสารความคาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าพนักงานไม่มีความเข้าอกเข้าใจว่าความสำเร็จในงานมีลักษณะอย่างไร เช่นนี้พนักงานจะรู้ได้อย่างไรว่าพวกเขาได้ทำผลงานที่ดีหรือไม่ เมื่อพนักงานเข้าใจสิ่งที่เป็นความคาดหวังแล้ว พนักงานก็จะสามารถทำงานเพื่อให้ได้ตามความคาดหวังเหล่านั้นได้ และยังมีแนวโน้มที่จะมีระดับความมั่นใจที่ยิ่งใหญ่มากขึ้นในความสามารถของตนที่จะบรรลุตามความคาดหมายของผู้จัดการได้ ความคาดหวังเหล่านั้นจะต้องเป็นจริงได้เป็นอันดับแรก!

## 6. ขาด feedback ไม่ว่าจะเชิงบวกหรือเชิงลบ

ถ้าหากท่านไม่ใช้เวลาบอกลูกน้องว่าควรทำงานอย่างไร ลูกน้องจะรู้ไหมว่าพวกเขากำลังทำงานสมดังความคาดหมายของผู้จัดการหรือไม่? ดังนั้น ถ้าลูกน้องได้รับ feedback อย่างเป็นประจำตามกาละ และเทศะแล้ว ลูกน้องก็จะเข้าใจวิธีการทำงาน ทิศทาง และจะสร้างความมั่นใจว่าพวกเขาควรจะปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงาน เพราะฉะนั้น พฤติกรรมการให้คำแนะนำ เพื่อสะท้อนให้ลูกน้องได้ทราบจุดอ่อน เพื่อปรับปรุงกิจกรรมงานที่ทำจึงควรมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ถ้าผู้จัดการให้ข้อมูลสะท้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์อย่างมีเป้าหมาย และด้วยกิริยา ท่วงท่าที่ใจเย็น เชื่อว่าจะเป็นเครื่องมือสำหรับใช้พัฒนา และช่วยให้ลูกน้องเติบโต และมีผลงานปรับปรุงอยู่เสมอ

## 7. ใช้การสื่อความให้ถูกหลัก

วิธีการอีกอย่างหนึ่งที่สร้างความอึดอัดคับข้องใจแก่พนักงานก็คือ การเก็บงำเรื่องแผนงานเป็นเรื่องลับดำมืด แล้วปล่อยให้พนักงานต้องทนอยู่กับบทบาทที่ต้องอยู่ในองค์กร ถ้าแผนงานตลอดจนเรื่องธุรกิจอื่นๆ ถูกถือเป็นความลับ และไม่เป็นที่รู้เรื่องในแผนกเลย เช่นนี้พนักงานจะมีความเข้าใจว่าพวกเขาควรจะมีบทบาทในการทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไรกัน หรือควรจะมีส่วนในการผลักดัน และมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงการมีส่วนร่วม ซึ่งถือเป็นการมีส่วนร่วมของพนักงานได้อย่างไรกัน

## 8. ตัดสินใจ และขอ feedback

ถ้าคนต้องกลายเป็นเจ้าของเป้าหมายของหน่วยงาน / ทีมงานที่พวกเขาจำต้องรู้สึกว่ามีส่วนในกระบวนการตัดสินใจ ผู้จัดการที่อ่อนแอจะมองว่าเขามีความเป็นหนึ่งเดียวที่มีทุกคำตอบ แล้วจะสั่งการตัดสินใจนั้นลงไปยังสถานที่ทำงาน ถ้าการตัดสินใจกระทำขึ้นจากเบื้องบน แล้วสั่งการลงมายังเบื้องล่าง แล้วมันจะมีประเด็นความคิดอะไรจากเบื้องล่างถึงเบื้องบนเล่า? ถ้าคำตัดสินใจได้กระทำเบ็ดเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว มันจะมีความหมายหรือข้อแตกต่างอะไรว่าความเห็นนั้นๆ ดีหรือไม่ดี? การตัดสินใจสุดท้ายควรจะอยู่ที่เบื้องบนก็จริงอยู่ แต่การบริหารงานที่ดีคือการสำรวจความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขององค์กร **ก่อน**การตัดสินใจ**จะกระทำลงไป** บ่อยครั้งในหลายๆ กรณีที่สุดท้ายแล้ว มีความเห็นที่แหลมคมรวมทั้งประสบการณ์ และความรู้ที่ดีที่สุดที่มีวิธีจัดการหรือรับมือกับสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม เพราะฉะนั้น การขอให้มี feedback ก่อนที่จะตัดสินใจใดๆ ในการดำเนินงานจึงมีคุณค่ามาก

## 9. ปัดความรับผิดชอบ

มีประสบการณ์เรื่องหนึ่งคือ ผู้จัดการคนหนึ่งได้ประกาศแก่พนักงานเข้าใหม่ในวันแรกที่เข้างานว่า หากมีคนใดที่ทำงานสำเร็จก็จะได้เลื่อนตำแหน่ง แต่ถ้าทำเรื่องใดผิดพลาด จะถูกตำหนิกับผลที่ทำผิดพลาด! ท่านคิดว่าสมาชิกคนนั้นหรือพนักงานคนนั้นจะมองผู้จัดการของเขาเป็นอย่างไร?

ศิลปะของการบริหารงานที่ดีหมายถึงการมีความรับผิดชอบเมื่อทำการสิ่งใดๆ และยินยอมให้คนอื่นได้เครดิตด้วยเมื่อควรจะได้ ผู้จัดการที่แย่ๆ จะทำได้แค่เพียงชี้นิ้วตำหนิในทุกๆ โอกาสที่เอื้อ นี่จึงเป็นผลประโยชน์ระยะสั้นสำหรับผู้จัดการแย่ๆ เท่านั้น เพราะข้อจำกัดในตัวเองจะปรากฏขึ้นไม่ช้าก็เร็ว

## 10. ขาดอารมณ์ขัน

ถ้าหากท่านไม่สนุกกับงานของท่าน ไฉนเลยลูกน้องจะทำงานให้ท่านเล่า? อารมณ์ขันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ เพราะมันจะบ่งชี้ว่าท่านกำลังทำงานกับคนที่อยู่ในบังคับบัญชาการของท่าน คนที่ผ่อนคลาย และมีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ อารมณ์ขันไม่ได้กีดกันท่านให้ออกห่างจากความเป็นมืออาชีพ เพราะท่านยังมีเวลา และพื้นที่ที่จะหัวเราะและยังสามารถโฟกัสที่จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มร้อย ทว่ามันเป็นแสงสว่างที่จะนำพาท่านไปได้ไกลทีเดียว

ขอจงคิดใคร่ครวญถึงการเป็นผู้จัดการชั้นยอดที่ท่านเคยทำงานด้วย มีคุณสมบัติใดบ้างที่เหมาะเจาะคล้องจองกับสิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้นบ้าง? ทีนี้ ลองตอบคำถามแบบเดียวกับที่ถามข้างต้นว่าผู้จัดการที่แย่ๆ ที่ท่านเคยทำงานด้วยนั้นเป็นอย่างไรกันบ้างหนอ...

**ลองเปรียบเทียบดูกันเอง** TPA news