

4

ท่มสุดตัว
บทบาทในการทำงานของซีอีโอคือ

- กระจายงาน
- สื่อสาร
- วางแผนรับมือความผิดพลาด

อย่าปล่อยให้ความต้องการควบคุมทุกอย่างกลายเป็นอุปสรรคขวางกั้นในสิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด ปล่อยวางอดีตของตัวเอง แล้วทำงานอย่างผ่อนคลายเพื่อตัวของคุณเอง

โรเบิร์ต จอห์นสัน

บีบีที (แบล็คเอนเตอร์เทนเมนต์เทเลวิชัน)

ซีอีโอต้องใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อ “คิดใคร่ครวญ” ว่าเป้าหมายสูงสุดสำหรับการวางกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร ไม่ว่าจะเป็นการทบทวนโครงสร้างทั้งหมดทุกวัน ตรวจสอบว่าสิ่งต่างๆ เข้าที่เข้าทางแล้วหรือไม่ตั้งคำถาม และทำการตัดสินใจเตรียมขั้นตอนเพื่อหลีกเลี่ยงวิกฤติการณ์ คาดการณ์อนาคต จัดหาทีมงานที่เยี่ยมที่สุด จัดสรรทรัพยากรเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมทำงานได้ แต่ในขณะที่กำลังทำงานเหล่านี้ ซีอีโอไม่ควรใส่ใจรายละเอียดหยาบหยาบของการดำเนินงานโดยเด็ดขาด

คุณต้องลอยตัวอยู่เหนือเรื่องวุ่นวายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากนั้นก็มีสมาธิกับวิสัยทัศน์และแผนงานใหญ่เท่านั้น เพื่อที่คุณจะได้เคลื่อนพลไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านทางการกระจายงานนั่นเอง

การที่จะเล่นแบบสุดตัวได้ คุณต้องกระจายงาน แต่ไม่ใช่ยกตำแหน่งให้คนอื่นไปเลย คุณคือซีอีโอที่มีลูกน้องเป็นประธานผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติงาน และหัวหน้าแผนกที่ต้องรับผิดชอบงานประจำวันต่างๆ นั่นคืองานของพวกเขา แต่ถ้าหากบริษัทของคุณยังเล็กเกินไป คุณต้องตัดสินใจว่าคุณจะเล่นบทบาทไหน ไม่ว่าจะเป็นนักประดิษฐ์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหรือผู้ควบคุมกันแน่ คุณไม่อาจทำงานทั้งสามอย่างพร้อมกันได้ คุณต้องกระจายงานบางอย่างไปให้คนอื่นไป ไม่ว่าจะเป็นภายนอกหรือภายในบริษัทก็ตาม

ผู้คนที่คิดผิดที่มองว่า ซีอีโอมีอำนาจในการทำสิ่งต่างๆ ได้หมด แต่ที่จริงมันไม่ได้เป็นแบบนั้นเลยแม้แต่น้อย คนที่มีอำนาจอย่างแท้จริงก็คือ

ฝ่ายปฏิบัติการต่างหาก (ส่วนผู้ที่มีอำนาจมากขึ้นไปอีกก็คือตัวลูกค่านั่นเอง) ฝ่ายปฏิบัติการอาจส่งเสริมหรือทำลายแผนงานที่วางเอาไว้ได้ อันเป็นผลมาจากพวกเขาทำหรือไม่ได้ทำงานอย่างที่วางแผนเอาไว้ (ซีอีโอคนหนึ่งยอมรับว่า “แม้ว่าเราสั่งเรื่องใดๆ ลงไปก็ตาม แต่โชคดีที่หน่วยงานระดับล่างของเรายังมีความชาญฉลาดเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้นได้”)

มีเรื่องน้อยมากที่ซีอีโอสามารถ (หรือเราอาจกล่าวว่าสมควร) เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั่วไปได้ ถ้าหากมีการวางแผนที่ดีและมีคนที่เก่งกาจคอยทำให้อยู่แล้ว แจ็ค ฟาววีย์ ผู้ก่อตั้งเมกกิงเดอะนัมเบอร์ดอทคอม กล่าวว่า “ซีอีโอสมควรลาไปพักร้อนได้หนึ่งเดือนได้โดยที่ไม่มีโทรศัพท์เข้ามาหา ถ้าหากเขาหรือเธอทำแบบนี้ไม่ได้ เขาหรือเธอก็เป็นแค่คนงานคนหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่ซีอีโอ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่า เขาหรือเธอไม่ต้องคอยติดตามว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง หรือติดตามการติดต่อกับพนักงานระดับล่างสุดไปเลย”

ซีอีโอถูกจ้างมาให้มองภาพรวม ซึ่งนี่ก็คือจุดที่คุณสามารถเล่นแบบทุ่มสุดตัวได้ ซีอีโอต้องเป็นอิสระจาก “การจัดการเรื่องเล็กๆ น้อยๆ” (เช่น การย้ายเอกสารจากแฟ้มสีเหลืองไปอยู่ในแฟ้มสีฟ้าเป็นต้น) แต่ต้องเน้นไปที่ภาพรวมที่ใหญ่กว่า ซีอีโอที่มีประสิทธิภาพ ต้องรู้รายละเอียดของภาพรวม แต่ไม่จำเป็นต้องลงมือทำเอง ซึ่งแตกต่างจากการลงมือทำเองเมื่อยามจำเป็นจริงๆ

การปฏิบัติงานถือเป็นเรื่องที่ซีอีโอควรพูดออกมาอย่างเปิดอกได้ว่า “ผมไม่รู้จักเกี่ยวกับการทำงานทุกเรื่อง” และยังคงลาพักร้อนได้หนึ่งเดือนอยู่ดีแต่เขาจะทำอย่างนี้ได้อย่างไร? สิ่งนี้เป็นผลมาจากการกระจายงานออกไปอย่างครอบคลุมถึง 1,000 เปอร์เซนต์นั่นเอง

การกระจายงานจัดเป็นเรื่องหนึ่งที่ว่าหากคุณไม่มีเวลากระจายงานอย่างถูกต้องแล้ว คุณจะไม่มีทางทำงานจนเสร็จได้ ถ้าหากคุณสามารถ

สื่อสารวิสัยทัศน์และแผนงานออกไปได้อย่างชัดเจน ลูกน้องจะทราบว่าคุณมาจากไหนและคุณต้องการอะไรจากพวกเขา พวกเขาจะกลายเป็นแขนขาที่คุณใช้ในการแก้ปัญหาได้

เลือกว่าสมควรกระจายงานขึ้นไหนออกไปบ้าง

ตรงจุดนี้ก็คือการที่คุณนำเอาวิสัยทัศน์และนโยบายมาแปลงเป็นแนวทางระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้คนอื่นๆ ได้ทำตามนั้น สิ่งนี้หมายความว่า คุณต้องปล่อยวางการควบคุมของตัวเอง คำแนะนำก็คือถ้าหากมีใครที่ทำได้ ก็จงปล่อยให้คนคนนั้นเป็นผู้ทำ

แต่คุณต้องจำเอาไว้เสมอว่านโยบายทุกอย่าง การบริหารทุกอย่าง ขั้นตอนการทำงานทุกอย่าง ระบบทุกอย่าง การตัดสินใจทุกอย่าง และความพยายามทุกอย่างต้องสนองตอบต่อเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายชั่วคราวหรือเป้าหมายขั้นสุดท้ายก็ตาม

เลือกว่าใครจำเป็นต้องทำอะไรบ้าง

เมื่อคุณจำเป็นต้องกระจายงาน คุณต้องทราบเสมอว่าหัวใจสำคัญของงานแต่ละชิ้นคืออะไร คุณต้องทราบว่าอะไรคือตัวกระตุ้นให้ผู้คนทำงานชิ้นนั้น และคุณจำเป็นต้องทราบว่าคุณจำเป็นต้องใช้ข้อมูลหรือ “ความเชี่ยวชาญ” แบบไหนจึงจะทำงานชิ้นนั้นได้ และตรงจุดไหนที่งานอาจพังได้เนื่องจากข้อมูลไม่ครบถ้วนเป็นต้น ดังนั้นเมื่อคุณมีความรู้แบบนี้แล้ว คุณจะสามารถกระจายงานไปให้คนหรือกลุ่มคนที่ควรทำงานนี้ได้ และคุณต้องปรับโครงการให้สอดคล้องกับทักษะและความต้องการของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้

สิ่งที่ควรทำก็คือการปล่อยให้พนักงาน “ทำงานได้อย่างอิสระ” ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาเติบโตและพัฒนาทักษะของตัวเองไปพร้อมๆ กัน ถ้าหากจำเป็น คุณอาจมอบหมายงานที่มีความเสี่ยงต่ำก่อน เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่พวกเขาก็ได้

สิ่งที่เห็นได้ชัดก็คือคุณจำเป็นต้องมอบหมายงานคนที่มีความสามารถในสาขาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงิน วิศวกรรม วิจัย และพัฒนาช่องทางการจำหน่าย การตลาดและอื่นๆ อีกมาก

อธิบายเป้าหมายหลักอย่างชัดเจนให้สอดคล้องกับแผนงานใหญ่

อัล ยาชาลอนิส แห่งหน่วยงานจัดซื้อของนาบิสโก กล่าวว่า “การเริ่มต้นอย่างชัดเจนจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ ผมชอบให้ผู้คนมองเห็นสภาพของผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายว่างานนี้เกี่ยวข้องกับการแก้ไข ‘อะไร’ แล้วปล่อยให้พวกเขา ‘ทำอะไร’ ด้วยตนเอง” คุณต้องบอกให้คนที่คุณมอบหมายงานให้ทราบว่า คุณคาดหวังอะไรจากพวกเขา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลลัพธ์หรือระยะเวลาก็ตาม ถ้าหากเป้าหมายมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดและต้องทำในทันที คุณต้องบอกพวกเขาอย่างนี้ด้วย คุณต้องออกคำสั่งอย่างชัดเจนและอธิบายภูมิหลังบางอย่างเท่าที่ทำได้ เพื่อที่พวกเขาจะได้เข้าใจว่า “อะไรและทำไม” จึงต้องทำงานนี้ ถ้าหากงานที่สั่งเป็นเรื่องที่แทบไม่มีทางเป็นไปได้ คุณต้องหาทางขจัดอุปสรรคทิ้งไปให้มากที่สุดเสียก่อนเท่าที่ทำได้ เพื่อคนคนนั้นจะได้มีโอกาสที่จะทำงานจนสำเร็จ ดังนั้นในตอนที่คุณออกคำสั่งคุณต้องกำหนดเส้นตายและปฏิบัติต่อคนคนนั้นแบบเดียวกับที่คุณอยากให้เขาปฏิบัติตอบกลับมาให้คุณ

ปล่อยให้พวกเขาทำงานเอง

คุณควรเชื่อใจว่าคนที่คุณมอบหมายงานให้ไปจะมีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง และสามารถทำงานชิ้นนั้นให้เสร็จได้ พวกเขาจะทำในสิ่งที่คุณคาดหวังเอาไว้ได้ ในขณะที่คนอื่นๆ ก็คาดหวังว่าคุณจะทำงานของตัวเองเช่นกันไม่ใช่หรือ?

การไว้วางใจคนอื่นๆ ช่วยทำให้พวกเขาเชื่อใจคุณและมีกำลังใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมา การขาดความไว้วางใจเป็นการบั่นทอนกำลังใจของคนอื่นๆ ถ้าหากลูกน้องที่ขึ้นตรงต่อคุณมีกำลังใจ พวกเขาจะสามารถให้กำลังใจและเชื่อใจลูกน้องของตนเองต่อไปเป็นช่วงๆ ซึ่งจะทำให้ผู้คนมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างแท้จริง

แม้ว่าคุณปล่อยให้ลูกน้องทำงานของตนเองอย่างอิสระก็ตาม แต่คุณควรทำให้พวกเขารู้สึกว่าไม่ได้ทำงานแต่เพียงลำพัง คุณไม่ควร “เพิกเฉย” จนกระทั่งมีปัญหาเกิดขึ้น เพราะการเข้าไปแก้ปัญหาในภายหลังจะเป็นเรื่องที่ยุ่งยากกว่ามาก ปีเตอร์ แมนเนตติ ซีอีโอของบริษัทยูเอสเวสต์ไอร์แลนด์กล่าวว่า “คุณต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณไม่ได้ทอดทิ้งบทบาทในการปกครองของคุณไปจนหมด เพราะการไม่ใส่ใจการทำงานของลูกน้องเหมือนกับคุณไม่สนใจไยดีพวกเขา ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น คุณมักไม่สามารถสั่งงานได้อย่างที่ใจต้องการได้ เรื่องนี้เหมือนกับการที่สามีเดินทางไปทำธุรกิจเป็นเวลา 6 สัปดาห์ เมื่อเขากลับบ้าน เขาก็พยายามควบคุมบ้าน โดยบอกภรรยาของตนว่า ต้องดูแลบ้านอย่างไบบ้างทุกๆ ที่ตอนที่เขาไม่อยู่ ภรรยาของเขาสามารถทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว” คุณต้องเชื่อใจลูกน้องว่าพวกเขาสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี ซีอีโอที่เลวมักออกคำสั่งว่า “กลับมาหาผมหลังจากทำงานชิ้นนี้เสร็จ แล้วผมจะบอกงานชิ้นต่อไปให้ทราบ” ซีอีโอประเภทนี้เข้ามายุ่งเกี่ยวกับรายละเอียดทุกอย่าง เพราะเขาไม่เคารพและเชื่อใจลูกน้องของตัวเอง เมื่อคุณต้องมอบหมายงาน คุณไม่สามารถเข้ามาจ้ำจี้จ้ำไชหรือสงสัยในตัวลูกน้องได้

คุณต้องรับรู้ว่ามีอะไรที่สิ่งต่างๆ ไม่ได้ผล หรือเมื่อใดที่ลูกน้องไม่ได้ทำงานอย่างที่พวกเขาควรจะทำ ด้วยเหตุนี้คุณจึงจำเป็นต้องตั้งข้อแม้สองข้อเอาไว้ตั้งแต่เริ่มต้นดังนี้

1. มีขั้นตอนที่จะ “ยกระดับความสำคัญ” ของปัญหาบางอย่างได้ ตัวอย่างเช่น ซีอีโอคนหนึ่งต้องการทราบกิจกรรม 5 อันดับแรกของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เขาต้องการรายงานประจำเดือนว่า “การติดต่อกับลูกค้าไปถึงจุดไหนแล้ว เราเข้าไปทำงานกับลูกค้าตรงส่วนใดบ้าง และจุดใดที่ต้องการความช่วยเหลือบ้าง” ดังนั้นแม้ว่าจะมอบหมายงานไปแล้วก็ตาม แต่ซีอีโอก็ยังรับทราบความเป็นไปของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

2. มีการทำ “รายงานกรณีพิเศษ” เพื่อแจ้งปัญหาที่คุณไม่ได้เฝ้าดูอย่างใกล้ชิดให้ทราบ แต่ในตอนนี้คุณต้องรับทราบเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าวแล้ว

ลอยตัวอยู่เหนือเรื่องต่าง ๆ

คุณต้องได้รับรายงานสถานภาพเป็นประจำ (สำหรับโครงการระยะยาว) หน้าที่ของคุณก็คือการคอยเฝ้าติดตามงานที่มอบหมายไป คุณอาจให้รายงานแบบตัวต่อตัวหรือรายงานเป็นกลุ่มก็ได้ ถ้าหากเป็นการรายงานแบบกลุ่มแล้ว พนักงานแต่ละคนจะบอกสถานการณ์ล่าสุดให้คุณและคนอื่น ๆ ได้ทราบร่วมกัน คุณสามารถลอยตัวอยู่เหนือสิ่งต่างๆ และปล่อยให้ลูกน้องทำงานอย่างอิสระได้ ถ้าหากคุณติดตามผลงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง คุณต้องไม่จู้จี้จั่วไซ้เขามากเกินไป

อดีตซีอีโอคนหนึ่งของยิลเลตต์มักเดินทางไปทั่วโรงงาน เพื่อพบปะกับพนักงานภาคสนาม หรือเพื่อพาลูกค้าไปชมโรงงานเป็นต้น วิธีการนี้ช่วยให้เขามีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของคนงานในโรงงานโดยตรง ไม่ใช่ความเห็นที่ผ่านผู้จัดการอีกทีหนึ่ง เขาสามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ได้ในทันที โดยที่ไม่จำเป็นต้องให้ได้รับรายงานมาก่อน

ซีอีโออีกคนหนึ่งโทรไปสั่งซื้อสินค้าจากพนักงานขายสินค้าทางโทรศัพท์ของตนเอง เขามักจะชวนพนักงานขายคุยในเรื่องต่างๆ เช่น “สินค้าอะไรที่ขายดีที่สุด?” และ “คุณมีปัญหอะไรกับสินค้าตัวไหนตัวนี้บ้าง?” และ “คุณจะทำอะไร ถ้าหากผมอยากได้สินค้าที่คุณไม่มี?”

ยูซาบุโร โมกิ ซีอีโอของบริษัทคิกคูเมนคอร์ปอเรชัน มักชอบเดินไปตามซูเปอร์มาร์เก็ตเพื่อดูว่าชีวิตของบริษัทจัดเรียงตามชั้นวางเป็นอย่างไรบ้าง เขาบอกว่า “ผมจะดูว่าสินค้าต่างๆ จัดเรียงออกมาแล้วเป็นอย่างไร ผมจะคอยเฝ้าดูลูกค้าเปรียบเทียบสินค้านี้หรือตัวอื่นๆ วิธีการนี้ช่วยให้ผมมองออกว่าตลาดเป็นอย่างไรบ้าง คุณต้องดูด้วยตาของตนเอง”

บิลล์ บลันท์ ซีอีโอของบริษัทพาวเวอร์โมทีฟคอร์ปอเรชัน กล่าว “ถ้าหากงานบางอย่างมีความสำคัญต่อบริษัทอย่างมาก คุณควรเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยตนเองดีกว่า”

(ตัวอย่างต่างๆ ที่พูดถึงไปแล้วแทบไม่มีความหมายใดๆ เลย เมื่อเทียบกับการที่ซีอีโอคนหนึ่งชอบยืนขวางประตูเอาไว้ในตอนเย็น แล้วเรียกทุกคนที่จะผ่านออกไปเพื่อเช็คดูว่าลูกน้องหอบงานกลับไปทำที่บ้านมากพอหรือไม่)

เมื่อคุณเห็นลูกน้องคนใดคนหนึ่งทำงานออกมาได้ดีเป็นพิเศษ คุณต้องแสดงความชื่นชมคนคนนั้นในทันที รูตี ทาวเซอร์ ผู้จัดการทั่วไปของทรัมปีอินเตอร์เนชันแนลโฮเต็ลแอนด์ทาวเวอร์มักกล่าวชื่นชมคนที่ทำผลงานได้ดีว่า “คุณคือตัวแทนของผมและโรงแรมได้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณมาก”

อีกเรื่องหนึ่งแม้ว่าไม่ได้เกี่ยวข้องกับการกระจายงานโดยตรงก็ตาม แต่ดิฉันเจอเรื่องนี้เมื่อตอนที่ไปฮ่องกง และคิดว่านี่เป็นตัวอย่างที่น่าสนใจของการลอยตัวอยู่เหนือเรื่องต่างๆ ประสบการณ์ที่ว่าก็คือตอนที่ดิฉันไปรับประทานอาหารเย็นที่โรงแรมเพนนินซูลา บริการคนหนึ่งเป็นผู้คอยจด

รายการอาหาร ส่วนบริการอีกคนหนึ่งเป็นผู้เสิร์ฟอาหาร และมีผู้ช่วยบริการคอยเปลี่ยนจานที่สะอาดให้ แต่เมื่อถึงตอนที่ต้องยกจานที่รับประทานเสร็จแล้วออกไป ผู้จัดการของร้านเป็นผู้ทำเอง ดิฉันถามผู้จัดการที่ชื่อ แอนดรูห์ ว่า “ในอเมริกา ผู้ช่วยบริการจะเป็นผู้เก็บจานที่ทานแล้วกลับไป ไม่ใช่ผู้จัดการสักหน่อย” เขาตอบว่า “ผมทำในสิ่งที่ตรงข้าม เนื่องจากในขณะที่เก็บโต๊ะ ผมจะคอยฟังว่าลูกค้ามีความเห็นเกี่ยวกับอาหารและบริการอย่างไร นี่เป็นช่วงเวลาเพื่อเรียนรู้ว่าลูกค้าไม่พอใจหรือไม่”

ทำการตรวจเช็คเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า

โดยปกติ คุณต้องมีการทบทวนอย่างเป็นทางการเพื่อวัดว่างานที่ทำไปตรงตามเป้าหมายที่กำหนดเป็นระยะๆ หรือไม่ คุณต้องดูว่ามีสถานการณ์ใดที่ต้องทำรายงานเร่งด่วนขึ้นมาหรือไม่

มาร์ก พาสควิลลา ประธานของบริษัทคราวน้ออเมริกันเรียลตี้ทรัสต์ กล่าวว่า “มันเหมือนกับตอนที่ทีมฟุตบอลทีมหนึ่งวิ่งลงสู่สนาม การเล่นประกอบด้วยแผนหลายๆ อย่าง ไม่ใช่มีแผนแค่อันเดียว ส่วนตัวผมมีหน้าที่สองอย่างก็คือคอยดูว่าพวกเขาวิ่งไปสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใด และดูว่ามีอุปสรรคอะไรบ้างที่ผมสามารถช่วยได้บ้าง”

ควบคุมการใช้ทรัพยากร

เมื่อตอนที่ผู้คนกำลังง่วนอยู่กับการทำงาน พวกเขา มักไม่ใส่ใจกับภาพรวมสักเท่าใดนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาพรวมในเรื่องของ “ทรัพยากร” แต่ตัวของคุณในฐานะซีโอต้องใส่ใจในเรื่องนี้ สิ่งนี้คือสาเหตุว่าทำไมคุณอยู่ตำแหน่งบนสุดเพื่อคอยเช็คสิ่งต่างๆ คุณต้องใช้อำนาจของตนเองควบคุมเรื่องนี้ โดยไม่อาจมอบหมายหน้าที่ให้คนอื่น ๆ ได้

ทาวเซอร์กล่าวว่า “เมื่อผมพูดคุยกับลูกน้องแล้วมองออกว่าเกิดอะไรขึ้น ในบางครั้งผมต้องทำสิ่งที่ขัดแย้งกับตนเอง เช่นแม้ผมมีงบประมาณให้ก็ตาม แต่มันก็จำเป็นต้องเล่นไม้แข็งไม่ยอมจัดงบให้ ผมอยากทำให้แขก 100 คนมีความสุขมากกว่าทำให้ลูกน้องคนเดียวมีความสุข”

ผู้บริหารคนหนึ่งซึ่งเคยทำงานกับฮาร์วีย์ โกลป์ ซีอีโอของบริษัทอเมริกันเอ็กซ์เพรส เล่าให้ฟังว่า ครั้งหนึ่งเขาเข้าไปในห้องของโกลป์ บนโต๊ะมีรายงานทางการเงินสูง 4 นิ้วสองกองวางอยู่ โกลป์ชี้ไปที่กระดาษแผ่นหนึ่งซึ่งอยู่ตรงกลางของเอกสารกองหนึ่งแล้วบอกว่า “ตัวเลขนี้ไม่ตรง” ตัวเลขขาดไปแค่ 10 เซ็นเท่านั้น แต่เขาก็ตรวจเจอได้

ถ้าหากคุณไม่ได้ควบคุมการใช้ทรัพยากร คุณจะทำการอะไรและอยู่ในธุรกิจต่อไปได้อย่างไร?

มีความสามารถและพร้อมที่จะช่วยเหลือ (เมื่อมีผู้ขอร้อง)

ความช่วยเหลือมีอยู่หลายรูปแบบเช่น การแก้ปัญหา การจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติม การผ่อนปรนเรื่องตารางเวลา หรือการสอนแนวคิดต่างๆ เป็นต้น คุณต้องสาธิตให้เห็นว่าคุณมีความสามารถและความตั้งใจจริงที่จะทำงานร่วมกับลูกน้องระดับล่างสุดได้ และพร้อมที่จะลุยงานหนักได้ ลูกน้องของคุณต้องการเห็นว่าตัวของคุณเองรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างจึงจะทำให้งานเสร็จได้ และพร้อมที่จะลงมือทำเองเมื่อถึงคราวจำเป็นจริงๆ

ซีอีโอคนหนึ่งบอกดิฉันว่าเขาอยากทำเรื่องอย่างหนึ่งที่ดูแล้วเหมือนเรื่องโง่ๆ นั่นก็คือการติดป้ายชื่อเหมือนกับพนักงานคนอื่นๆ ในขณะที่อยู่ในโรงงาน มันเป็นการแสดงออกเล็กๆ น้อยๆ ว่าตัวเขาก็อยากให้พนักงานคนอื่นๆ ติดป้ายชื่อเช่นกัน เจฟฟ์ เบซอส ซีอีโอของบริษัททอเมซอนดอทคอม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันว่า เขาสามารถทำงานในโรงงานได้เมื่อถึงคราวจำเป็น

ส่วนไมเคิล ไอซ์เนอร์ ชอบทดสอบเครื่องเล่นล่าสุดในสวนสนุกของดิสนีย์ด้วยตนเอง ในขณะที่รูเพิร์ต มอร์ด็อก แห่งนิวส์คอร์ปชอบเขียนพาดหัวหนังสือพิมพ์ด้วยตนเอง ส่วนจิม คลาร์ก แห่งเน็ตสเคปชอบเขียนโปรแกรมด้วยตนเองตั้งแต่เที่ยงคืนจนถึงหกโมงเช้าเป็นต้น

แดน เอมอส ซีอีโอของบริษัทแอปพลิเคชันส์ กล่าวว่า “ผมสามารถมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น เมื่อผมมีความมั่นใจในคนของผม พวกเขาแค่คอยบอกความคืบหน้าให้ผมทราบเท่านั้น ผมแทบไม่มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในการทำงานเลย เนื่องจากถ้าหากผมเข้าไปยุ่งด้วย ผมจะกลายเป็นเจ้าของผลงานดังกล่าวไปแทนที่จะเป็นผลงานของคนทีลงมือทำอย่างแท้จริง แต่เมื่อผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของผมจำเป็นต้องลากิจสองสามเดือน เขาขอให้ผมเตรียมแผนงานการแข่งขันเพื่อหาสุดยอดนักขายในบริษัทให้แทน ผมจึงทำงานนี้แทนเขา ผมจะเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อลูกน้องขอให้ผมทำบางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้ผมยังจะเข้าไปเกี่ยวข้องถ้าหากผมเห็นอะไรที่ไม่ชอบมาพากลอีกด้วย ตัวอย่างเช่น วันหนึ่งเมื่อผมกลับไปถึงบ้านแล้วเปิดเมลล์ออกมาอ่าน ผมได้รับเมลล์ฉบับหนึ่งจากบริษัทของเราเอง และลูกค้าทุกรายของเราก็ได้รับจดหมายแบบนี้ด้วย จดหมายฉบับนี้ขึ้นต้นว่า “ถึงคุณแดเนียล พี เอมอสที่เคารพ” แม้จดหมายฉบับนี้ค่อนข้างเป็นทางการก็ตาม แต่ผมเคยบอกลูกน้องเอาไว้แล้วว่า จดหมายที่ส่งถึงผมควรขึ้นต้นว่า “คุณแดน” หรือ “คุณเอมอส” ก็พอแล้ว แกมจดหมายฉบับนี้ยังลงท้ายว่ามาจากแผนก “แผนกกำหนดนโยบาย” อีกด้วย แทนที่จะระบุชื่อคนส่งเหมือนที่ผมเคยบอกเอาไว้ ผมจึงต้องเข้าไปปรับแต่งวิธีการทำงานเสียใหม่”

วางแผนรับมือความผิดพลาด

คุณต้องเตรียมตัวเตรียมใจรับความผิดหวังเอาไว้ด้วย นั่นก็คือคุณจำเป็นต้องปล่อยให้ลูกน้องทำงานล้มเหลวเพื่อที่พวกเขาจะได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง แม้ว่าหลังจากที่คุณมอบหมายงานไปแล้ว และ

คอยเฝ้าดูอย่างระมัดระวังก็ตาม แต่ความผิดพลาดบางอย่างยังอาจเกิดขึ้นได้ ถ้าหากพวกเขาทำผิดพลาด คุณต้องให้พวกเขารับผิดชอบ แต่ไม่ใช่การไล่ออก คุณต้องไม่ทำให้พวกเขายายหน้า แต่จงพยายามปลอบใจพวกเขาและระงับความกลัวที่ว่า บริษัทจะลงโทษพวกเขาอย่างรุนแรงให้หมดไป (ความกลัวเป็นบ่อเกิดของความผิดพลาดมากขึ้นกว่าเดิม)

โจแอนน์ กุสตาฟสัน รองประธานของ 3 เอ็ม กล่าวว่า “การมอบหมายอำนาจก็เพื่อทำให้งานเสร็จพร้อมทั้งต้องรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น” รวมทั้งความผิดพลาดใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วย

แจ็ก เวลส์ แห่งจีอี เล่าเรื่องราวงานชิ้นแรกของเขาตอนที่อยู่มืองพิตต์ฟิลด์ รัฐแมสซาชูเซตส์ ว่า เขาก่อความเสียหายจนกระทั่งโรงงานระเบิด เขาต้องเดินทางไปถึงคอนเนตทิคัตเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นให้หัวหน้าของเขาฟัง แต่แทนที่หัวหน้าจะบันดาลโทสะ เขากลับปลอบใจและให้กำลังใจในเวลส์แทน “ผมรับทราบเรื่องที่คุณทำผิดพลาดแล้ว ตัวผมเองก็เคยทำโรงงานระเบิดเช่นกัน แต่ผมกลับไม่ถูกไล่ออก ผมไม่ถูกตำหนิหรือไม่ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์เช่นกัน”

เมื่อคุณมอบหมายงานและมีการ “ทบทวนผลงาน” เป็นประจำ คุณต้องหมั่นสังเกตว่ามีใครบางคนที่ผลงานไม่ดี และจำเป็นต้องให้ช่วยเหลือมากขึ้นกว่าปกติหรือไม่

จอห์น เครปปี ซีอีโอของบริษัทปาร์กเกอร์ฮิลล์มคอมพานี กล่าวว่า “ผมเกลียดการทำผิดพลาด เมื่อคุณเริ่มต้นทำผิดพลาดคุณจะเริ่มจากความผิดพลาดระดับ 5 เซ็น ตามด้วยความผิดพลาดระดับ 1 เหรียญ จากนั้นก็เป็นความผิดพลาดระดับ 10,000 เหรียญ ความผิดพลาดเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับการไตร่ตรอง การตัดสินใจ หรือการปฏิบัติงาน ตัวผมเองตั้งมาตรฐานในเรื่องการทำผิดพลาดเอาไว้สูงมาก และผมเกลียดการทำผิดพลาด” ฟังดูแล้วดูเหมือนเขากำลังพูดกับตัวเองอยู่ แต่ท่าทางเขาไม่ชอบ

ใจที่เห็นลูกน้องของตนเองทำผิดพลาดเช่นกัน

ซีอีโอต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและหวังว่าจะกระตุ้นให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามด้วย แต่เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น คุณต้องยอมรับความผิดพลาดในทันที ระบุวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาแบบเดียวกันนี้ในอนาคต เดินหน้าต่อไป และพยายามอย่าปล่อยให้ความผิดพลาดแบบเดิมเกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดก็คือ “ความบกพร่องที่ไม่เจตนา” แต่ถ้าหากมีอะไรบางอย่างที่เกิดขึ้นมาที่มีลักษณะเป็นการทำลายอำนาจของคุณมากกว่าความผิดพลาดที่แท้จริง คุณก็กำลังเจอปัญหาอีกแบบหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานแล้ว

ข้อดีเกี่ยวกับความผิดพลาดก็คือ

- ถ้าหากองค์กรของคุณมีความเข้มแข็ง คุณสามารถแบกรับความผิดพลาดที่ใหญ่โตกว่าปกติได้
- โดยปกติแล้ว คุณมักจะทำผิดพลาดในเรื่องที่คุณรู้ดีที่สุด แต่คุณแค่ทำงานหย่อนยานกว่าปกติเท่านั้นเอง
- ความผิดพลาดคือครูที่ดีที่สุด เนื่องจากมันเป็นสิ่งที่ช่วยจุดประกายความพยายามใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

คืนหนึ่งเหล่าพนักงานไปชุมนุมกันที่บ้านของซีอีโอคนหนึ่ง เนื่องจากซีอีโอได้จัดปาร์ตี้ “ขอบคุณ” ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสำนักงานใหญ่ 240,000 ตารางฟุตให้เสร็จทันตามกำหนดโดยที่งบประมาณปลาย ซีอีโอวางธนบัตรใบละ 20 เหรียญลงไปบนพื้นกลางห้องแล้วกล่าวว่า “ใครที่บอกข้อผิดพลาดของโครงการนี้ได้ดีที่สุดจะได้เงินไป” แมตตอนแรกๆ เหล่าลูกน้องมีอาการลังเลอยู่ พวกเขาจึงจัดเรื่องที่ไม่มีความสำคัญออกมาพูด แต่เมื่อบรรยากาศเริ่มเป็นใจมากขึ้น ผู้คนก็เริ่มพอมองออกว่าพวกเขาได้เรียนรู้จากความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ น้อยๆ ไรบ้าง พวกเขาจึงพยายามจัดเรื่องที่พวกเขาต้องเผชิญออกมาเล่าเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในที่สุดซีอีโอก็ถามภรรยาของตนเองว่า “คุณคิดว่าใครควรได้เงิน 20 เหรียญ?” เธอตอบว่า “พวกเขา

สมควรได้หมดทุกคน” และเขาก็แจกเงินทุกคนจริงๆ

สาระของนิทานเรื่องนี้ก็คือคุณได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง การเตรียมรับมือกับสิ่งไม่คาดหมายเท่ากับคุณได้สร้างวัฒนธรรมของการเตรียมพร้อม ความตั้งใจจริง และโอกาสที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้ดีขึ้น

ดาวตลกจอร์จ คาร์ลีน กล่าวว่า “ลองคิดดูในตอนนี้มีผู้คนทั่วโลกกำลังตัดสินใจผิดพลาดอยู่ ในนาทีนี้ใครบางคนอาจกำลังตัดสินใจผิดพลาดเกี่ยวกับชีวิตของตนเองก็เป็นได้”

รับมือข้อต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

เมื่อคุณมอบหมายงานคุณจำเป็นต้องให้กำลังใจ รักษาสมดุลช่วยแก้ปัญหา รักษาเวลา และใช้จ่ายตามงบที่กำหนด นอกจากนั้นคุณยังต้องสร้างความคุ้นเคยกับงานที่ทำอยู่เหมือนอย่างที่เคยบอกไปแล้วด้วย คุณต้องทำให้คนที่ปฏิบัติงานจริงรู้ว่าคุณอยู่เคียงข้างพวกเขา และคุณต้องจำเอาไว้เสมอว่าคุณต้องรับมือข้อต่อผลงานทุกอย่างที่ลูกน้องเป็นคนทำ (ไม่ว่าจะดีหรือเลวก็ตาม)

ให้เครดิตต่องานที่ลูกน้องทำ

คุณต้องแสดงความชื่นชมผลงานของพนักงานหรือทีมงานที่มีต่อการจัดการกับโครงการต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ สถิติปัญญาของเหล่าพนักงานถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดต่อบริษัท คุณจงถนอมมันไว้ให้ดี

งานใดที่มีข้อตำหนิ คุณต้องแบกรับเอาไว้เอง ในขณะที่ลูกน้องสมควรได้รับแค่คำชมเท่านั้น

เทคนิคการสื่อสารของซีอีโอ

ถ้าหากต้องการให้การมอบหมายงานเป็นไปด้วยดี คุณต้องวางแผน ทบทวนและคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น แต่คุณต้องไม่ “ลงมือทำงาน” ด้วยตนเอง

แม้ว่าที่คุณไม่ได้ลงมือทำงานด้วยตนเองก็ตาม แต่คุณต้องสื่อสารออกไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้คนเข้าใจและทำงานให้คุณได้ ดังนั้นคุณจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเมื่อคุณจำเป็นต้องมอบหมายงาน ตรวจสอบผลงาน แก้ไขความผิดพลาด และดูแลงานโดยทั่วไป การสื่อสารของคุณจำเป็นต้องตรงไปตรงมา เปิดเผย เน้นข้อเท็จจริง ติดตลกได้ตามความเหมาะสม และต้องน่าเชื่อถือด้วย

การสื่อสารที่ทำได้ไม่ดีถือเป็นปัญหาใหญ่ที่สุดในโลกธุรกิจ คุณจะกลายเป็นซีอีโอที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าหากคุณมีทักษะในข้อนี้มากกว่าทักษะชนิดอื่นๆ การสื่อสารแม้เป็นการบอกสิ่งที่คุณต้องการออกไปเป็นหลักก็ตาม แต่มันต้องขึ้นอยู่กับท่วงทำนองและการเลือกคำพูดด้วย การสื่อสารจัดเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่คุณอาจทำให้ได้เรื่องหรือเสียเรื่องก็ได้

ลินน์แม้มีความยาวแค่ 3 นิ้ว แต่มันสามารถฆ่าคนที่สูง 6 ฟุตได้
สุภาษิตญ์ปุ่น

แกรี ลีออน ซีอีโอของบริษัทนิวโรครีนไบโอไซน์ กล่าวว่า “การสื่อสารไม่มีทางมากเกินไป ผู้คนต้องการทราบว่าพวกเขาสามารถพูดคุยกับคุณได้อย่างอิสระหรือไม่”

คาร์ลี พิโอรินา ซีอีโอของบริษัทฮิวเลตต์ แพคการ์ด กล่าวปราศรัยในการประชุมครั้งหนึ่งของบริษัทว่า “แม้ว่ามีใครส่งเรื่องโง่เขลาที่สุด 10 อย่างเท่าที่เราเคยนำมาให้ดิฉันอ่าน ดิฉันก็พร้อมที่จะอ่านมันอยู่ดี”

คำพูดของพิโอรินาก็คือทักษะการสื่อสารของซีอีโอ แต่ทักษะดังกล่าว ดูแล้วไม่ได้อยู่ในตัวของซีอีโออีกคนหนึ่ง เพราะเขาส่งบันทึกช่วยจำไปให้พนักงานว่า “เราทราบว่าการสื่อสารเป็นปัญหาอย่างหนึ่ง แต่บริษัทไม่พร้อมที่จะพูดคุยเรื่องนี้กับพนักงาน”

การสื่อสารก็คือสิ่งที่ผู้คนต้องทำอยู่ตลอดเวลา และมักคิดว่าตนเองทำการสื่อสารได้ดีอยู่แล้ว แต่คนอื่นๆ อาจไม่คิดแบบเดียวกันนี้ก็เป็นได้ ดังนั้นผลสุดท้ายก็คือการสื่อสารที่ล้มเหลวนั่นเอง ซีอีโอที่ดีจึงไม่ควรยอมให้ปัญหานี้เกิดขึ้นภายใต้การดูแลของตนเองโดยเด็ดขาด

วินน์ วิลลาร์ด ซีอีโอของบริษัทนาบิสโก กล่าวว่า “ผมเชิดชูคุณค่าของการสื่อสารอย่างเปิดเผย ถ้าหากเราไม่มีสิ่งนี้ ผู้คนจะมีความลับ และสิ่งต่างๆ จะไม่ถูกเปิดเผยออกมา ซีอีโอต้องไม่ติดขัดกับการสื่อสารเพียงทางเดียว แต่ต้องสื่อสารออกไปทุกทิศทางไม่ว่าจะเป็นบน ล่าง หรือด้านข้าง ก็ตาม ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะยกมือเพื่อแสดงความเห็น ว่า ‘ฉันต้องการมากกว่านี้’”

ชมรมสถาบันการศึกษาและนายจ้างแห่งชาติของอเมริกาทำการวิจัยพบว่า นายจ้างให้ความสำคัญสูงสุดต่อคุณสมบัติเรื่องทักษะในการสื่อสารของเหล่านักศึกษาที่จบออกมา และดิฉันขอยืนยันว่าในปัจจุบันการจ้างงานของบริษัทต่างๆ ตั้งแต่นักศึกษาจบใหม่ๆ ไปจนถึงซีอีโอรุ่นลายคราม (หรือรุ่นหนุ่มสาว) ก็ตาม บริษัทเหล่านี้ยังคงเน้นไปที่เรื่องของทักษะการสื่อสารเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันเราทำการสื่อสารผ่านทางวอยซ์เมล อีเมล จดหมาย บันทึกช่วยจำ เว็บไซต์ วิดีโอ ไฟล์เสียง เอกสาร คำพูด รวมทั้งการประชุม ไม่ว่าจะเป็นการประชุมแผนก การประชุมพนักงาน การประชุมพนักงานใหม่ และการประชุมอื่นๆ อีกมาก (การประชุมเหล่านี้มักเป็นเรื่องที่เสียเวลาอย่างมาก แม้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นก็ตาม ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ คุณควรประชุมแบบยีนสนทนา เพื่อให้การประชุมสั้นและทุกคนมีสมาธิในการประชุม)

ผลการวิจัยของบริษัทพีดีนียูโบลพบว่า พนักงานทำการส่งและรับข่าวสารทุกประเภทเฉลี่ย 201 ชิ้นต่อวัน ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข่าวสาร และข้อมูลจำนวนมาก (เอโอแอลต้องให้บริการแลกเปลี่ยนข่าวสาร 562 ล้านชิ้นต่อวัน)

เทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของซีอีโอก็คือ การแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องไปให้คนที่เหมาะสมอย่างทันทั่วถึง รวมทั้งต้องไม่มีความสับสนระหว่างเจตนาของผู้บอกข่าวสารและความเข้าใจของผู้รับข่าวสารด้วย

โรเบิร์ต บูลเลอร์ ประธานของบริษัทโอเพนแพนทรี กล่าวว่า “การกดปุ่มแค่เพียงปุ่มเดียว ทำให้ผมสามารถติดต่อกับเว็บไซต์ 150 แห่งของเราได้ โดยใช้อวอยซ์เมลเพื่อแจ้งให้พนักงานของเราทราบว่า เราทำสิ่งดีๆ อะไรไปแล้วบ้างและอุตสาหกรรมกำลังทำอะไรบ้าง ผมพบว่าความเห็นที่เป็นบวกมีน้ำหนักมากกว่าปกติถึง 10 เท่า แต่ข่าวสารเหล่านั้นต้องเป็นข่าวสารที่ฟังดูดีอย่างแท้จริงด้วย นี่คือสาเหตุว่าทำไมผมจึงแนบอวอยซ์เมลไปพร้อมกับข่าวสารอยู่เสมอ ผมสามารถแทรกเรื่องราวที่ดีๆ ลงไป อาทิ ชัพพลายเออร์รายงานว่าการดำเนินงานเติบโตเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการทุ่มเทความพยายามของผู้จัดการร้านค้าคนหนึ่ง ข้อความง่ายๆ แบบนี้ก็ทำให้ข่าวสารดูดีขึ้นได้แล้ว ผู้คนต้องการฟังเรื่องดีๆ จากเจ้านายของตนเอง แต่ต้องเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับข่าวสารแท้จริงจากโลกภายนอกด้วย

อย่างไรก็ตาม ผมก็ยังชอบเขียนบันทึกช่วยจำอยู่ดี ไม่ใช่แค่อีเมลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะบันทึกช่วยจำอยู่ในกระดาษ ที่เหล่าพนักงานมักตีความว่า ‘ฉันควรรีบทำเรื่องนี้ให้เสร็จทันทีจะดีกว่า’”

ซีอีโอต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

การสื่อสารของซีอีโอไม่ใช่แค่แจ้งข้อมูลออกไปเท่านั้น แต่มันยังขึ้นอยู่กับ

กับการฟังอีกด้วย ดังนั้นคุณจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ฟังที่ดีให้ได้ เนื้อหาทุกอย่างของหนังสือเล่มนี้จะเตือนให้คุณฟังตัวเองและฟังคนที่คุณอยากจะเป็น ฟังโลกเพื่อค้นหาวิสัยทัศน์ของตนเอง ฟังผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างกลยุทธ์ของตนเองออกมา และฟังลูกน้องที่สามารถลงมือตามแผนงานใหญ่ของคุณได้

ริค พิทิโน โค้ชของทีมบอสตันเซลติกส์ กล่าวว่า “ผมฟังมากกว่าพูดถึง 4 เท่า” คุณต้องรับฟังคนอื่นนานพอที่เขารู้สึกว่าคุณใส่ใจในสิ่งที่เขาพูด จากนั้นคุณจึงค่อยพูดบ้าง ไม่ใช่ฟังอย่างเดียว ไมเคิล ทูรฟองต์ ซีอีโอของบริษัทจีแอนด์เอ็มมาร์รีนิงค์ กล่าวว่า “ในบางครั้งพวกเขาจะยื่นคทากลับมาให้คุณ และคุณต้องยืนยันขึ้นเพื่อนำขบวนต่อไป เหมือนกับหมอนที่ยังไม่อาจสั่งยาได้จนกว่าจะตรวจโรคคนไข้เสียก่อน”

วิธีการปรับปรุงทักษะในการฟัง คุณจำเป็นต้อง :

- พร้อมทั้งจะฟัง
- ตั้งใจที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตัวเองจากสิ่งที่ได้ยิน
- มีจิตใจที่เปิดกว้างรับฟังความเห็นที่แตกต่างออกไป
- ตอบรับสิ่งที่ได้ยินอย่างสุภาพ

เคิร์ท คาร์เตอร์ ซีอีโอของบริษัทกัลแบรนเซนอิงค์ กล่าวว่า “ผมจัดเป็นผู้ฟังที่ดีที่สุดเท่าที่ผมรู้จัก ผมเป็นผู้ฟังที่ดีที่สุดในบริษัท ผมรับฟังอย่างแท้จริง ผมได้รับข้อมูล 80 เปอร์เซ็นต์จากการฟัง ผู้คนจำนวนมากยอมรับฟังเนื่องจากกลัวถูกเล่นงาน ดังนั้นพวกเขาจึงตั้งใจฟังเพื่อปกป้องตัวเอง แต่ผมไม่จำเป็นต้องกังวลเกี่ยวกับเรื่องนี้ ผมแทบไม่เคยโต้แย้งสิ่งที่ได้รับฟังเลย ผมเพียงแค่ตั้งคำถามจำนวนมากเท่านั้นเอง คุณจะทำงานได้อย่างไรถ้าหากคุณไม่ยอมรับฟังและเปิดกว้างรับฟังข้อมูลใหม่ๆ?”

ซีอีโอหญิงคนหนึ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นยอด จากนั้นก็ไปต่อโทในมหาวิทยาลัยระดับโอวีลิกในอเมริกาบวกกับการไปเรียนต่อเมืองนอกอีกด้วย แต่เธอไม่ยอมรับฟังคนอื่น ๆ เธอมีวาทะหมิ่นว่า จะกล่าว

คำพูดอย่างถูกต้องเหมาะสมอย่างไรเท่านั้น แทนที่จะใส่ใจว่าคนอื่น ๆ กำลังพูดอะไรอยู่ แถมเธอยังไม่สนใจว่าคำพูดของตนเองจะไปทำร้ายจิตใจผู้อื่นหรือไม่อีกด้วย

ในขณะที่คุณกำลังรับฟัง จงอย่า :

- พยายามอ่านใจคนอื่น ๆ คุณแค่ซึมซับคำพูดของคนอื่น ๆ ก็พอแล้ว
- คิดว่าคุณจะพูดอะไรต่อไป
- เลือกซึมซับข้อความที่คุณสนใจเท่านั้น
- ขัดจังหวะและพูดนอกเรื่อง
- ตอบแบบเป็นบวกแต่ขัดแย้งกับกิริยาท่าทางหรือคำพูดของคุณเอง
- เหม่อลอย

รูเบน มาร์ก ซีอีโอของบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟคอมพานี กล่าวว่า “ผมรับฟังคำพูดของคนอื่น ๆ ซึ่ผมสิ่งที่พวกเขาพูด และตอบกลับในจังหวะที่เหมาะสม” นี่คือนานอย่างหนึ่งของซีอีโอ คุณต้องฟังแล้วพูดบ้างเล็กน้อย แต่คุณต้องมั่นใจว่าคำพูดของคุณมีน้ำหนักด้วย คำแนะนำในช่วงต่อไปจะช่วยให้คุณสร้างทักษะการสื่อสารที่แม่นยำได้อย่างรวดเร็ว

เรียบง่ายและมีระเบียบ

เมื่อคุณพูด คุณต้องเน้นไปที่ “ความกระชับ” เป็นหลัก คุณต้องนึกถึงข่าวสั้นทุก ๆ ชั่วโมงตามสถานีวิทยุที่นักข่าวมักจะตัดตอนคำพูดที่คิดว่ามีความสำคัญมากที่สุดของผู้ถูกสัมภาษณ์ออกมาทำเป็นหัวข้อข่าว

ที่ปรึกษาคนหนึ่งของบริษัทแมคคินซีแอนด์คอมพานี บอกดิฉันว่า ลูกค้าหญิงคนหนึ่งของเขาสามารถทำงานได้เท่าจนกระทั่งอยู่ในคณะผู้บริหารของประธานาธิบดีคลินตันได้ “เธอฟังโดยใช้ตาของเธอเอง แทนไม่มีสิ่งใดที่เล็ดรอดสายตาเธอไปได้ เธอจะบอกให้คุณทราบเฉพาะเรื่องที่คุณจำเป็นต้อง

ต้องรู้เท่านั้น” ข้อความที่กระชับเพียงอย่างเดียวดูเหมือนไม่ใช่สิ่งที่เพียงพออีกต่อไปแล้ว

ทุกถ้อยคำต้องถูกต้อง

นักเขียนชื่อเอลเมอร์ ลีโอนาร์ด กล่าวว่า “ผมพยายามไม่เขียนข้อความที่ผู้คนไม่อยากอ่าน” ส่วนซีอีโอคนหนึ่งมีชื่อเสียงในเรื่องของการชอบพูดสั้นๆ จนก่อให้เกิดการแข่งขันฉันทมิตรเล็กๆ น้อยๆ ในหมู่พนักงานขึ้นมา นั่นก็คือรองประธานคนหนึ่งเขียนอีเมลไปบอกเพื่อนร่วมงานว่า “วันนี้ใจ (ซีอีโอ) เขียนชมผมว่า ‘งานเยี่ยม’” เพื่อนร่วมงานตอบกลับมาว่า “แต่ผมได้คำชมถึง 4 คำเชียวนา มากกว่าของนายถึง 2 คำ” ในขณะที่คนที่สามอ้างว่า “ผมได้คำชมถึง 5 คำ” เป็นต้น

นักข่าวคนหนึ่งของหนังสือพิมพ์วอชิงตันโพสต์เขียนบรรยายถึงจักรพรรดิอากิฮิโตะแห่งญี่ปุ่นว่า “ทุกถ้อยคำของพระองค์มีสภาพเหมือนการสร้างภาระต่อประเทศ ดังนั้นพระองค์จึงทรงพยายามชั่งน้ำหนักคำพูดทุกคำ พิจารณาซ้ำแล้วซ้ำเล่า และลังเลที่จะประกาศออกไปให้ประชาชนของพระองค์ทราบเนื่องจากคำพูดของพระองค์จะถูกบันทึกเอาไว้เป็นประวัติศาสตร์”

เฮนรี วิลเลอร์ ซอร์ นักเขียนเรื่องชนหัวชาวอเมริกันเขียนข้อความประโยคหนึ่งเอาไว้ในปี 1850 ว่า “ใครก็ตามยังมีแนวคิดมากเท่าไร เขาก็ยิ่งบอกออกมาเป็นคำพูดได้น้อยลงเท่านั้น คนมีปัญญาไม่เคยพูดเพื่อขอเวลาเพิ่ม แต่เขาพูดเพื่อประหยัดเวลาต่างหาก”

ถ้าหากขอให้คนตอบตามตรงว่า คุณชั่งน้ำหนักคำพูดทุกคำอย่างระมัดระวังครั้งสุดท้ายเมื่อไหร่ คุณได้พิจารณาคำพูดทุกคำแล้วอย่างละเอียด และลังเลที่จะบอกออกไป เพราะคำพูดของคุณจะกลายเป็นประวัติศาสตร์ เนื่องจากไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้อีก

บ่อยครั้งที่ผู้คนทำตัวเหมือนกำลังฟังอยู่ แต่ที่จริงพวกเขาไม่ได้ฟังเลยแม้แต่น้อย คุณอย่าพยายามทำตัวแบบนี้โดยเด็ดขาด คุณต้องรับฟัง มีฉะนั้นก็ออกจากวงสนทนาไปเสีย คนบางคนอาจชอบมาชวนคุยเรื่องไร้สาระที่เบี่ยงปล้งงานของคุณโดยเปล่าประโยชน์ และเสียเวลาการรับฟังของคุณโดยไม่จำเป็น คุณสามารถถอนตัวออกจากสถานการณ์ดังกล่าว โดยการพูดอย่างตรงไปตรงมาว่า “เราสามารถพูดคุยเรื่องนี้ได้ทั้งวัน แต่ผมเชื่อว่า เราได้พูดคุยเรื่องสำคัญหมดแล้ว ดังนั้นเรามาทดสินใจกันดีกว่า”

คุณต้องทำตัวเหมือนผู้พิพากษา ฟังความรอบข้าง ไตร่ตรอง จากนั้นก็เป็นคนสุดท้ายที่จะพูดออกมา ไม่ใช่คนแรกที่เสนอความเห็น คุณต้องใช้เวลาเพื่อรับฟังและมีเวลาที่จะลงมือด้วย

ไมเคิล ทูรฟองต์

ซีอีโอบริษัทจีแอนด์เอ็มมาร์รีนอิงก์

โดยธรรมชาติแล้ว ถ้าหากคุณไม่ยากให้คนอื่นมาทำให้คุณเสียเวลา คุณอย่าทำให้คนอื่น ๆ ต้องเสียเวลาไปด้วย คุณต้องพูดเรื่องที่เข้าประเด็นในทันที บริษัทขายอุปกรณ์สำนักงานแห่งหนึ่งอธิบายสภาพของบริษัทเอาไว้ในเอกสารที่แจกให้สื่อมวลชนดังนี้ “เราคือผู้ค้าชั้นนำเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการผลิตสำหรับองค์กรที่ชื่นชมคุณค่าของระบบจัดซื้ออย่างสร้างสรรค์” คุณแค่ขายอุปกรณ์สำนักงานเท่านั้น ทำไมต้องอธิบายจนเกินเหตุปานนี้

ช่วงเวลาที่你不ควรพูดสั้นๆ ก็คือการตอบคำถามของคนที่คุณมอบหมายงานให้ไป ตัวอย่างเช่น แม้ว่า你能ตอบคำถามโดยใช้คำพูดเพียงคำเดียวก็ตาม แต่你不ควรหยุดอยู่แค่นั้น คุณสามารถอธิบายเพิ่มเติมอีกเล็กน้อยได้ การแจกแจงรายละเอียดจะทำให้ลูกน้องรู้สึกสบายใจมากขึ้น คุณคงไม่อยากตกอยู่ในสภาพเหมือนกับการพยายามหลีกเลี่ยงการตอบคำถามยากๆ หรือดูเหมือนพยายามเอาตัวรอดจากการเผชิญหน้ากับปัญหาสำคัญๆ เป็นแน่

ถ้าหากคุณใช้ถ้อยคำน้อยๆ คุณควรคิดถึงผลกระทบของถ้อยคำเหล่านี้ให้เสียตั้งแต่แรก คุณควรเลือกและใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมด้วย เมื่อตอนที่ดิฉันพูดคุยกับลีโอ ไคลี ซีอีโอของบริษัทคอร์บริวริงคอมพานี ดิฉันได้เรียนรู้ว่าวิธีการกำหนดขอบเขตการพูดที่ดีควรทำอย่างไร โดยแทนที่เขาจะพูดว่า “คุณน่าจะถามผมเกี่ยวกับ...” เขากลับพูดว่า

“ผมอยากนำคุณไปยังอีกจุดหนึ่ง” หรือแทนที่จะเริ่มความเห็นของตนว่า “ขอให้ผมอธิบายเรื่องนี้ให้คุณทราบ...” เขากลับพูดว่า “ขอให้ผมลองวาดภาพที่น่าจะทำให้คุณเข้าใจได้ดีขึ้น” เป็นต้น

การเล่นแบบทุ่มสุดตัวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คุณต้องใช้การสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน ตรวจสอบงานที่มอบหมายไปแล้ว แก้ไขข้อผิดพลาด และให้รางวัลต่อความสำเร็จเป็นต้น มันคือการเตรียมตัวให้พร้อม มันเหมือนกับผู้เล่นตำแหน่งซอร์ตสตีปที่ดีในกีฬาเบสบอล ที่รอคอยจนกระทั่งเมื่อแบตเตอร์ตีลูกได้ เขาก็จะคำนวณว่าลูกจะลอยไปตกตรงไหน ดังนั้นเมื่อลูกลอยไป เขาก็จะไปรออยู่ตรงตำแหน่งนั้นแล้ว

รับฟังให้ดีเสียก่อน จากนั้นค่อยพิจารณาว่าจะให้หรือรับข้อมูลจึงจะดีกว่ากัน

สื่อสารแบบสองทางให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

คุณต้องคาดเดาว่ามีอะไรที่กำลังเกิดขึ้นและพยายามจบการสนทนาอย่างรวดเร็ว การสนทนาของคุณจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ถ้าหากคุณกระตุ้นให้คู่สนทนาพูดคุยเกี่ยวกับโอกาส ความท้าทาย และสิ่งที่พวกเขาคิดว่าควรจะทำ ในขณะที่ตัวของคุณเองก็ต้องพูดคุยในลักษณะนี้เช่นกัน มันเหมือนกับถนนที่รถวิ่งสวนกันไปมาได้

คุณอาจกำลังรับมือกับปัญหาและมีคำตอบอยู่ในใจแล้ว เรื่องนี้ถือเป็น

สิ่งที่ดีที่ซีอีโอชั้นยอดควรทำให้ได้ แต่คุณต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่าคุณชื่นชมความเห็นที่มีคุณค่าของคนอื่นๆ เช่นกัน โดยการถามความเห็นของพวกเขา ก่อนนั้นค่อยทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

โดยปกติแล้วการมอบหมายงานไปให้ลูกน้องโดยตรง โดยไม่มีการโต้แย้งกันก่อนมักเป็นเรื่องง่ายกว่าและรวดเร็วมากกว่า แต่ถ้าหากคุณต้องการหาแนวร่วม คุณไม่ควรใช้วิธีการนี้บ่อยครั้งจนเกินไปนัก

ตั้งคำถามเพื่อสร้างความชัดเจน แยกแยะความถูกต้อง คมทิศทางตรวจสอบคนอื่นๆ และหลีกเลี่ยงการตั้งข้อสรุปเอาเอง และอย่าทำตัวเหมือนกับ “รู้ไปหมดเสียทุกอย่าง”

คำตอบที่คุณได้รับจะนำคุณไปสู่คำถามที่แท้จริง ที่คุณต้องถามตัวเองเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่คุณต้องการให้ได้ มินดี คริตี ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมผู้บริหารของบริษัทเปปซิโคกล่าวว่า “ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ตั้งคำถามเพื่อกระตุ้น ปลุกเร้า และ ‘เปลี่ยนใจ’ ผู้คน คำถามที่ดีบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำใส่ใจ แถมยังช่วยให้เขาปรับปรุงแผนงานและการตัดสินใจได้ด้วย ในขณะที่ลูกน้องจะชื่นชมความหยิ่งรู้ของผู้นำและพอใจที่ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมด้วย”

จิม เพอเรลล่า ประธานของบริษัทอิงเกอโซลแลนด์โค กล่าวว่า “ผู้คนมักชอบเข้ามาพูดคุยกับผมและผมเคยคิดว่าพวกเขาต้องการให้ผมช่วยตัดสินใจ แต่มันไม่ใช่งานของผมที่ต้องตัดสินใจทุกเรื่อง หน้าที่ของผมก็คือการหยั่งเชิงเพื่อที่พวกเขาจะได้ตัดสินใจด้วยตนเอง ผมแค่เป็นคนป้อนคำถามเข้าไปอย่างต่อเนื่องเท่านั้น”

ให้ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ ไม่ใช่ข้อมูลที่คุณอยากให้เท่านั้น

แม้ว่าคุณมีเจตนาดีก็ตาม แต่ผู้คนอาจเข้าใจผิดในตัวของคุณได้ ทุกๆ

คนมีมุมมองต่อสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป คุณต้องเลือกใช้วิธีการต่างๆ ที่คิดว่าดีที่สุด เพื่อช่วยคนอื่นๆ ดีความคำถามหรือคำตอบของคุณได้อย่างถูกต้อง และคุณต้องเลือกใช้วิธีการที่ดีที่สุดในการควบคุมกิริยาท่าทางที่คุณส่งออกไปแทนคำพูด จากนั้นฟังคำตอบของลูกน้องเพื่อทบทวนว่าเขาเข้าใจหรือไม่ อย่าทักท้วงเขาเองว่าเขาเข้าใจแล้ว คุณต้องถามว่าเขาดีความคำพูดของคุณออกมาอย่างไรด้วย

ถ้าหาก你不ถามให้ดีเสียก่อน คุณจะไม่ทราบว่าเขาดีความอย่างไร แกรมการดีความดังกล่าวยังจะส่งผลกระทบต่อไปลูกน้องในระดับล่างๆ จนอาจก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายใหญ่ขึ้นมาก็เป็นได้ แม้ว่าคุณค่อนข้างมั่นใจว่าเขาเข้าใจสิ่งที่ถูกพูดแล้วก็ตาม คุณต้องถามเสียให้แน่ใจเสียก่อน

ในปัจจุบันซีอีโอที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสามารถเข้าถึงผู้ฟังหลากหลายประเภทได้ไม่ว่าผู้ฟังจะมีบุคลิกภาพ วัฒนธรรม และตำแหน่งงานใดก็ตาม

คำพูดของคุณต้องชัดเจนและแม่นยำ

อย่าคิดอะไรได้ก็พูดออกมา อย่าจำใจพูด อย่าพูดแบบปราศรัย อย่าทักท้วงเขาเอง คุณต้องพูดเสียงดังฟังชัด โดยมีเนื้อหาที่ชัดเจนด้วย

ดิฉันต้องใช้บริการรถเช่าเมื่อตอนที่ต้องไปประชุมที่ลอสแอนเจลิส ดังนั้นดิฉันจึงมีโอกาสพูดคุยกับคนขับรถไปด้วย แม้ว่าเขาไม่ค่อยมีโอกาสรับผู้โดยสารที่เป็นดาราดังมากนักก็ตาม แต่เขาก็มีโอกาสขับรถให้ซีอีโอเป็นจำนวนมาก ดิฉันจึงถามเขาว่าพฤติกรรมอะไรที่เขาพบเห็นบ่อยที่สุด? เขาตอบว่า “พวกเขาไม่ค่อยพูดสักเท่าใดนัก” แม้ว่าพวกเขาจะโทรศัพท์เสียเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม แต่ก็มักปล่อยให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นคนพูดมากกว่า และดูเหมือนเขาไม่เร่ร่อนกับการฟังอีกฝ่ายหนึ่งพูดแต่อย่างใด พวกเขาทำตัว

เหมือนมีเวลาเหลือเฟือ”

แม้ว่าไม่ใช่การวิจัยอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ข้อสังเกตนี้มาจากชายซึ่งขับรถ 10 ชั่วโมงต่อวันให้กับเหล่าซีอีโอไปรอบๆ เมือง ข้อสังเกตของเขาจึงน่าสนใจอย่างมาก และจากประสบการณ์ที่ดิฉันเคยสัมภาษณ์ซีอีโอเป็นจำนวนมาก ดิฉันคิดว่าคนขับแท็กซี่มองภาพของซีอีโอได้อย่างถูกต้องแล้ว

อย่าพูดกับใครเหมือนว่าคุณจะไม่ได้ติดต่อกับเขาอีก

คุณคงเข้าใจว่าดิฉันหมายความว่าอย่างไร มันคือเหตุการณ์ตอนที่คุณหลุดลอยเมื่อมีคนโทรมาขอสอบถามความคิดเห็นของคุณแบบไม่รู้จักระยะเวลาตอนหนึ่งท่ม หรือเมื่อตอนที่เลขของบริษัทอสังหาริมทรัพย์หาชื่อของคุณไม่เจอ หรือเมื่อตอนที่แคชเชียร์ของร้านสะดวกซื้อยอมให้คนอื่น ๆ แฉงคิวคุณโดยที่ไม่ยอมพูดอะไรแม้แต่คำเดียวนั่นเอง คนเหล่านี้ก็คือคนที่คุณคิดว่าไม่มีโอกาสเจอหรือติดต่อทำธุรกิจด้วยอีกแล้ว คุณอาจคิดถูกเพราะคุณอาจไม่เจอพวกเขาอีกเลย แต่คุณอาจจะคิดผิดก็ได้ แคชเชียร์คนนั้นอาจกลายเป็นลูกสาวของลูกค้าของคุณเองหรือเพื่อนหญิงคนใหม่ของลูกชายของคุณเอง หรืออาจเป็นใครบางคนที่ต้องกลับบ้านไปเจอกับสามีจอมทารุณของตนเองก็ได้ ดังนั้นไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรก็ตาม คุณไม่ควรพูดจากับพวกเขาเหมือนกับคุณไม่ต้องเจอหน้าพวกเขาอีก นี่คือการเตือนจากคุณธรรมในตัวของคุณเอง

คุณสามารถพูดจาอย่างตรงไปตรงมาได้โดยที่ไม่ได้ทำให้คนอื่นขายหน้าหรือเป็นการตำหนิอย่างรุนแรง คุณไม่มีทางเดินหน้าต่อไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ถ้าหากคุณทำให้ผู้อื่นขายหน้าทั้งในส่วนตัวและที่สาธารณะ คุณต้องใส่ใจต่อท่าทางและคำพูดที่คุณแสดงออกไปให้ดี ถ้าหากคุณทำท่าทางให้เห็นเด่นชัดเหมือนป้ายนิเอนว่า “ทำไมถึงได้โง่ขนาดนี้หว่า” คุณอาจสื่อถึงความตั้งใจของคุณได้อย่างชัดเจน แต่คุณจะทำลาย

ความเป็นผู้นำของตนเองโดยสิ้นเชิง

จงอดทนต่อคนอื่นๆ ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การสื่อสารแบบเดียวกับคุณ คนอื่นๆ อาจจะไม่ได้รับการสั่งสอน การฝึกอบรม หรือมีประสบการณ์แบบเดียวกับคุณก็ได้ หรือพวกเขาอาจยังไม่เคยอ่านหนังสือเล่มนี้ก็เป็นได้

สิ่งที่มีความสำคัญเช่นกันก็คือการทำความเข้าใจเมื่อคนอื่นๆ มีความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับคุณ หรือคัดค้านสิ่งที่คุณพูด พวกเขาไม่ใช่ไม่ชอบหน้าคุณหรือไม่จงรักภักดีแต่อย่างใด แต่นั่นอาจเป็นสไตล์ของพวกเขาก็เป็นได้ ข้อดีอย่างหนึ่งของการสื่อสารที่ดีก็คือคุณมีโอกาสดูแลเรียนรู้สิ่งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ แต่คุณต้องไม่เก็บความขุ่นข้องหมองใจที่เกิดจากสิ่งที่คนอื่นๆ พูดโดยเด็ดขาด

อย่าเพิกเฉยต่อคำพูดหรือกิริยาท่าทางของคนอื่น ๆ

จงอย่าคาดเดา แต่จงถามให้ชัดเจน คุณต้องมองให้ออกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆ กับสิ่งที่คุณตั้งใจอยากให้เป็น คุณต้องตั้งคำถามอย่าง “สิ่งที่ผมทำออกมาแล้วเป็นอย่างไรบ้าง?” เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการประจำตัวของเอ็ดคอกซ์ อดีตนายกรัฐมนตรีนิวเจอร์ก

อย่าแสดงท่าทางรำคาญ อย่าใช้คำพูดตอบรับแบบเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เช่น “ใช่” “ใช่” “ใช่” หรือ “โอเค” “โอเค” “โอเค” แต่จงเลือกคำตอบรับที่หลากหลาย เช่น “เข้าใจ” “ผมเข้าใจความหมายของคุณ” “แน่นอน” “ใช่แล้ว” เป็นต้น

คุณไม่ควรแสดงท่าทางหรือน้ำเสียงประเภท “เออ ฉันเข้าใจแล้ว แต่ฉันกำลังยุ่งอยู่” ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่าคุณกำลังเบื่อและไม่สนใจ

อย่าทำตัวเป็นลำโพงเคลื่อนที่

ดิฉันเคยเจอซีอีโอที่ชอบพูดเสียงดังไม่เกิน 5 คน ความเงียบมีพลังมากกว่าคำพูดธรรมดาเสียอีก ดิฉันพบว่ายิ่งคนที่ไม่ค่อยคิดเท่าไร เขาก็จะพูดเสียงดังมากขึ้นเท่านั้น

ให้คนกลางมาช่วยทบทวนเป็นประจำ

เลือกใครบางคนมาร่วมประชุมกับคุณ แล้วขอให้คนคนนั้นเป็นหูเป็นตาคอยดูว่าคุณทำตัวอย่างไบบ้าง พวกเราส่วนใหญ่ไม่ค่อยเป็นกลางเมื่อพิจารณาว่าตัวเองสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยขนาดไหน

คุณต้องบอกเป้าหมายให้คนกลางทราบ และขอให้เขาหรือเธอช่วยสังเกตว่าคุณปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นอย่างไรบ้าง

สละเวลาและความพยายามเขียนข้อความด้วยลายมือให้คนอื่น

การได้รับข้อความที่เขียนด้วยลายมือบนกระดาษชั้นดีจากซีอีโอมักสร้างความพึงพอใจเล็กๆ น้อยๆ ต่อทุกคนที่ได้รับ แต่คุณต้องเขียนโดยใช้ลายมือที่พออ่านออกเพื่อที่คนคนนั้นจะอ่านข้อความของคุณรู้เรื่องด้วย

ดิฉันมีนิทานเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับลายมือนี้ นั่นก็คือบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งมีลายมือที่ห่วยมาก จนกระทั่งลูกน้องคนหนึ่งที่ถูกไล่ออกสามารถนำเอาข้อความที่เขาเขียนไล่ออกนี้ไปใช้เป็นจดหมายแนะนำตัวเพื่อหางานใหม่ได้

ข้อเขียนที่เป็นลายมือซึ่งอ่านรู้เรื่องมีข้อดีหลายประการดังนี้

- มันช่วยให้คุณชี้ประเด็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นโปเลียน เคยบอกเอาไว้ว่า “ปากกามีอำนาจยิ่งกว่าคมดาบเสียอีก”)
- มันแสดงให้เห็นถึงความสุขุมเยือกเย็น
- เมื่อคุณต้องการแสดงความชื่นชมใครบางคน ข้อความที่เป็นลายมือจะทำให้คนคนนั้นต้องอ่าน ทบทวน และไตร่ตรองคำพูดของคุณโดยละเอียด

เมื่อคุณจำเป็นต้องทิ้งข้อความในวอยซ์เมลล์ของใครบางคน

ก่อนอื่นคุณต้องบอกชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของคุณเสียก่อน แล้วจึงค่อยบอกสาเหตุที่โทรมา เพื่อที่ผู้รับจะได้ไม่ต้องเล่นเทปใหม่ตั้งแต่ต้นข้อความเพื่อค้นหาว່ที่คุณคือใครและเบอร์โทรอะไร คุณต้องพูดช้าๆ แต่เป็นข้อความที่รวบรัด จากนั้นก็ทำการสรุปคำพูดหนึ่งประโยคของสาเหตุการโทรมาอีกครั้ง เพื่อที่จะได้ไม่ต้องโทรซ้ำแล้วซ้ำอีก

ซีอีโอคนหนึ่งของบริษัทบริหารเวลาโทรมาหาดิฉัน 3 ครั้งโดยไม่ได้บอกสาเหตุว่าทำไม ดิฉันต้องโทรกลับไปหาเธอแต่กลับต้องเจอกับวอยซ์เมลล์เช่นกัน ดังนั้นดิฉันจึงได้แต่ฝากข้อความว่า “เธอต้องการอะไร?” สิ่งนี้เป็นเรื่องที่เสียเวลาอย่างมากแถมยังเป็นการกระทำของผู้เชี่ยวชาญเรื่องนี้โดยตรงเสียนี้

เมื่อทุกๆ คน รวมทั้งตัวของคุณเองรู้สึกว่ายับจนหนทาง ดิ้นตัน กังวล และวอกแวก หรือสมองตีบตัน อันเป็นผลมาจากการทำงานมากเกินไป สิ่งที่สามารถช่วยได้ก็คือคุณต้องฝึกทักษะการสื่อสารของคุณให้ดีขึ้นเป็นสองเท่า