

เปลี่ยนจากสั่งงาน เป็น มอบหมายงาน

หนึ่งปีผ่านไปอย่างรวดเร็ว พร้อมกับประสบการณ์ต่างๆมากมายที่ผ่านเข้ามา แน่ใจว่า ด้วยผลการทำงานที่โดดเด่น ประสบการณ์การทำงานที่โชกโชก และแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ของพนักงานบางคน ทำให้เกิดดาวดวงใหม่ขึ้นในองค์กรเสมอ และในช่วงนี้ก็เป็น ช่วงดีที่ดาวเด่นทั้งหลายจะได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นให้สูงขึ้น

เช่นเดียวกับคุณ “ว่าที่ผู้จัดการใหม่” ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้างานที่มี ลูกน้องสามคน จากเดิมที่เป็นเพียงพนักงานระดับล่างคนหนึ่ง คุณ “ว่าที่ผู้จัดการใหม่” ได้เขียน อีเมลมาเล่าให้ฟังว่า องค์กรของเขาได้สร้างหน่วยงานใหม่ขึ้นมาเพื่อช่วยในการสนับสนุนทีมขาย ที่มีจำนวนมากขึ้น เขาบอกว่าเขาไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารคนมาก่อน และขอให้ผมช่วย ให้แนวทางในการเป็นหัวหน้างานที่ดี ซึ่งผมได้ตอบเป็นการส่วนตัวไปแล้ว แต่สิ่งที่เขาสนใจคือ แนวทางในการ “สั่ง” งานลูกน้อง โดยเฉพาะกับคนที่มีอาวุโสมากกว่า

สำหรับแนวทางการ “สั่ง” งานลูกน้องนั้น สิ่งแรกที่ผมอยากแนะนำคือ อย่า “สั่ง” เพราะ คำว่าสั่งหมายถึงการบอกคนๆหนึ่งให้ทำอะไรโดยเขาไม่สามารถโต้แย้งได้ เช่น “เอาเอกสารไปวาง ไว้บนโต๊ะนั่น” หรือ “ให้เอกทำงานในกะดึก” เป็นต้น การออกคำสั่งเป็นการไม่เปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสคิดว่าต้องทำอะไรหรือทำอย่างไร ดังนั้นสิ่งที่เขาทำคือการเติมเต็มความต้องการของคุณตามที่คุณสั่งไปเท่านั้น

สองเหตุผลที่ทำให้เราไม่ควรสั่ง คือ 1.การสั่งจะเป็นการไม่เปิดโอกาสให้คนได้คิดเพื่อ หาแนวทางในการทำงานที่ดีกว่า และ 2.การสั่งเป็นการปิดโอกาสในการเรียนรู้ของคนทำงาน

ดังนั้นแทนที่หัวหน้าจะสั่งงาน หัวหน้าควรมอบหมายงานมากกว่า โดยหัวหน้าบอก ผลลัพธ์ที่ต้องการเห็นให้ชัดเจน แล้วลองให้พนักงานคิดหาแนวทางในการทำงานด้วยตัวเอง ซึ่งหากพนักงานเคยทำงานลักษณะนี้มาแล้ว เขารู้เองว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และในบางครั้งด้วยความที่เขาอยู่หน้างาน เขาอาจจะมีความรู้ในการปฏิบัติที่ดีกว่าที่หัวหน้าคิดไว้ด้วยซ้ำ

สำหรับพนักงานที่ไม่เคยทำงานที่ได้รับมอบหมายมาก่อน การลองให้พนักงานคิดหา แนวทางในการทำงานให้ไปถึงเป้าหมายก่อน ก็ยังคงใช้ได้ผล เพราะวิธีการนี้เป็นการเปิดโอกาส ให้เขาได้คิด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพราะการที่ หัวหน้าถามจะทำให้หัวหน้าเข้าใจว่าพนักงานคิดอย่างไร และจะทำอย่างไร หลังจากนั้นจึงให้ คำแนะนำเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

การมอบหมายงานเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้พนักงานได้มีโอกาสในการคิดมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างการยอมรับของพนักงานในแนวทางการทำงานที่ตนเองกำหนด แต่คุณในฐานะหัวหน้า ก็ยังคงต้องติดตามผลการทำงานของพนักงานและให้แนวทางหรือคำแนะนำเป็นระยะๆ ไม่ใช่มอบหมายแล้วหายไปเลย!

อย่างไรก็ดีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความชัดเจนในการมอบหมายงาน เช่น “รบกวนส่งรายงาน... ภายใน 9 โมงเช้าของวันศุกร์นี้” เป็นการมอบหมายงานที่ชัดเจน เพราะไม่ต้องแปลคำพูดอีกรอบ ดังนั้นการมอบหมายงานที่ดี ต้องบอกให้ชัดเจนว่าคุณคาดหวังอยากเห็นผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร

ในฐานะหัวหน้างาน งานของคุณคือการทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ในขณะที่เดียวกันงานก็จะสำเร็จลุล่วงได้ หัวหน้างานก็จำเป็นต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน ดังนั้นเวลาคุณ “สั่ง” ให้ทีมของคุณทำงาน คุณกำลังสร้างขอบเขตความเชี่ยวชาญของทีมคุณอยู่ในระดับที่คุณมีเท่านั้น แต่ถ้าคุณ “มอบหมาย” ให้ทีมของคุณทำงาน คุณกำลังเปิดโอกาสให้เขาได้คิด ได้แสดงความคิดเห็น และศักยภาพของเขาออกมา

จริงอยู่ ถึงแม้บางครั้งความคิดเห็นที่แสดงออกมาอาจจะไม่ดีเท่าที่คุณคิดไว้ แต่อย่างน้อยก็ทำให้ได้รู้ว่าพนักงานคนดังกล่าวต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นในเรื่องใด ในทางตรงกันข้ามในบางครั้งคุณอาจจะได้ไอเดียใหม่ๆ จากประสบการณ์ดีๆ ของพนักงานก็ได้

ดังนั้นในครั้งต่อไป ถ้าคุณจะ “สั่ง” งาน ผมอยากให้คุณลองเปลี่ยนจากการสั่ง มาเป็นการ “มอบหมาย” งานจะดีกว่า บอกให้ชัดเจนว่าคุณต้องการอะไร แล้วปล่อยให้พวกเขาได้คิดหาแนวทางว่าจะทำอย่างไร เพราะนั่นจะเป็นแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับตัวคุณเองและสำหรับทีมงานด้วย

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท ออคิด สลิ่งชอท จำกัด

apiwut@riverorchid.com

www.orchidslingshot.com