

คำถามสร้างสรรค์สำหรับคนเป็นหัวหน้า

วันก่อนบังเอิญไปพบคุณเอ ก่อนที่ผมจะเล่าถึงปัญหาของเธอ ผมขออธิบายอุปนิสัยของเธอก่อน อุปนิสัยหลักของคุณเอคือ เป็นคนตรงๆ ตรงจนบางครั้งออกจะเป็นลักษณะของขวานผ่าซากเลยก็ได้ และนั่นนำมาซึ่งปัญหาที่เธอถามผมในครั้งนี่

คุณเอเล่าว่า เธออยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานนี้มาหลายปีแล้ว และเธอคาดหวังว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเป็นหัวหน้าแผนก เมื่อสองปีก่อน แต่พอถึงเวลาคุณเอกลับไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเมื่อเธอถามเหตุผลจากหัวหน้าก็พบว่า เธอจำเป็นต้องปรับปรุงเรื่องการสื่อสารและการใช้คำพูด

ปีที่ผ่านมา คุณเอพยายามพูดให้น้อยลง เนื่องจากเธอเองก็พอรู้ตัวอยู่บ้างว่าเป็นคนพูดตรงจนเกินไป และบางครั้งก็พูดก่อนคิดเสียอีก แต่ผลลัพธ์ที่ออกมาก็คือ เธอยังคงไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอยู่ดี เธอจึงเดินเข้าไปถามหัวหน้าอีกครั้ง คำตอบที่ได้รับครั้งนี่ คือ เธอพูดน้อยลงก็จริง แต่สิ่งที่เธอพูดนั้นไม่ค่อยสร้างสรรค์เท่าที่ควร โดยเฉพาะคำถามที่เธอใช้ เวลาถามลูกน้อง เป็นอะไรที่บั่นทอนกำลังใจของพวกเขาอย่างมาก

ครั้งนี่คุณเอรับปากกับหัวหน้าว่าจะปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น แต่ก็ยังงงว่า คำถามสร้างสรรค์กับไม่สร้างสรรค์มันเป็นอย่างไ เธอว่าเธอกำลังคิดที่จะโทรหาผมอยู่พอดี ก็บังเอิญมาเจอกันก่อน

ผมมีข้อเสนอแนะสำหรับการใช้คำพูดและถามคำถาม อย่างสร้างสรรค์ สัก 4-5 ข้อ ดังนี้

1. **คำถามที่สร้างความชัดเจน** – เมื่อมีปัญหา หลายๆ ครั้งที่พนักงานจะเดินเข้ามาถามหัวหน้าเพื่อขอคำตอบ ดังนั้นสิ่งหนึ่งที่หัวหน้าต้องทำคือ การหาความชัดเจนให้กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เริ่มต้นด้วยการต่อว่าหรือเสียดสีพนักงาน ยกตัวอย่างคำถามเช่น “ช่วยอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหน่อย”

2. **คำถามเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ** – เมื่อพนักงานมีปัญหาและเข้ามาถามเพื่อขอคำตอบ ทางที่ดีที่สุดคือ ไม่ใช่การให้คำตอบกับพนักงานเพื่อไปแก้ไขหรือปฏิบัติ แต่เป็นการให้พนักงานได้ลองคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเองก่อน เพราะนั่นจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของวิธีแก้ไขและจะพยายามลงมือปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ ยกตัวอย่างคำถาม เช่น

“จากประสบการณ์ที่ผ่านมา คุณคิดว่าเราน่าจะแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างไรดี?” แต่ไม่ใช่ “สร้างเองก็แก้ไข” แม้ผลสรุปของทั้งสองคำถามจะเหมือนกัน แต่ความรู้สึกมันแตกต่างกัน

3. **คำถามเพื่อช่วยให้พนักงานคิดและวิเคราะห์** – การตั้งคำถามก็เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาพนักงานในการคิดและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆได้ ยกตัวอย่างคำถามเช่น “จากแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นที่เข้ามา คิดว่าแนวทางนี้จะมีผลกระทบกับอะไรหรืออย่างไรบ้าง” และตามด้วย “มีแนวทางอื่นๆในการแก้ไขปัญหานี้หรือไม่” อย่าพูดเพื่อโจมตีแนวทางการแก้ปัญหาที่เขาคิดมา ใช้คำถามให้เขาคิดและวิเคราะห์เองจะดีกว่า

4. **คำถามเพื่อสร้างความมั่นใจ** – ในบางครั้ง ด้วยคำตอบที่พนักงานคิดเอง เขาอาจจะไม่ค่อยมั่นใจในแนวทางแก้ไขนั้นๆ ถ้าคุณเห็นว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่เขาคิดเห็นเป็นแนวทางที่ใช้ได้ คุณอาจจะลองถามในเชิงที่สร้างความมั่นใจเช่น “ทำไมคิดว่าแนวทางการแก้ปัญหานี้เป็นแนวทางที่ดี?”

5. **คำถามเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น** – หลายครั้งที่หัวหน้าต้องการจะถามพนักงานเกี่ยวกับเรื่องหลายๆเรื่อง หรือเกี่ยวกับความคืบหน้าของงาน ดังนั้นคำถามที่ใช้ในการถามควรจะเป็นลักษณะที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และไม่ใช่คำถามที่บั่นทอนกำลังใจ เช่น แทนที่จะถามว่า “ยอดขายได้ถึงเป้าหมายหรือยัง?” ก็ลองเปลี่ยนเป็นว่า “ยอดขายเป็นยังไงบ้างแล้ว?”

ส่วนการพูดหรือคำถามที่ควรหลีกเลี่ยงจะเป็นการพูดหรือถามในลักษณะที่มุ่งเน้นไปที่ความไม่สำเร็จของงาน ที่ทำให้คนฟังรู้สึกว่าคุณไม่พอใจ เพราะคำพูดและคำถามเหล่านั้นจะทำให้พนักงานรู้สึกต่อต้าน และปิดกั้นตนเองจากผู้ถาม ยกตัวอย่างคำถาม เช่น “ทำไมงานของคุณไม่เสร็จทันเวลาที่กำหนด?” หรือ “คุณมีปัญหาอะไรกับงานนี้?” หรือ “ใครเป็นคนที่ทำให้งานเสร็จช้า?” หรือ “คุณไม่มีปัญญาคิดอะไรที่ดีกว่านี้แล้วหรือ?”

นอกจากนี้ สิ่งที่คุณควรหลีกเลี่ยงคือ การพูดหรือคำถามที่ทำให้คิดในแง่ลบเกี่ยวกับคนอื่น เช่น “คุณคิดใหม่ว่า...เป็นตัวปัญหาของงานนี้?” หรือ “ทุกคนคิดว่าใครคือตัวปัญหา?” เป็นต้น

ที่เล่ามาเป็นตัวอย่างของแนวทางการพูดและการถามคำถามอย่างสร้างสรรค์และไม่สร้างสรรคสำหรับคนที่เป็นหัวหน้า แต่ยังมีหัวข้ออื่นๆ ที่เราควรพูดและไม่ควรพูดอีก ทั้งนี้ สิ่งสำคัญคือการคิดก่อนพูด ลองคิดว่าสิ่งที่เราจะพูดออกไป ถ้าเราเป็นคนฟังจะรู้สึกอย่างไร และอย่าลืมว่า



Orchid Slingshot
2nd Floor, A2 Building 274 Raintree Office Garden
Bangkapi, Hany Kwang, Bangkok 10310
T 66 2 719 6458-9, F 66 2 719 6457

โทนเสียงและการแสดงออกของเราก็มีความสำคัญไม่แพ้คำพูดที่เราใช้ เพราะด้วยคำถามเดียวแต่ด้วยโทนเสียงแตกต่างกัน ก็อาจทำให้คนฟังมีความรู้สึกที่แตกต่างกันได้

สำหรับคุณเอ ถ้าคุณคิดก่อนพูดได้ และควบคุมโทนเสียงและการแสดงออกได้ รับรองว่าปัญหาเรื่องการพูดของคุณจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด สุดท้ายขอให้โชคดีสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในปีนี้...

ท่านผู้อ่านสามารถติดตามข้อคิดดีๆ และข่าวคราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้ที่ <http://twitter.com/apiwutp>

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ออคิด สลิงชอท จำกัด
apiwut@riverorchid.com
www.orchidslingshot.com