

ลับวิทยา ยุทธการบริหารงาน

วิเชียร ธีรสุภาพกุล
Global-Hr Co.,Ltd.

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

9. รู้จักตัดสินใจอย่างชาญฉลาด (Make intelligent decision)

เรื่องของการตัดสินใจมีความสำคัญ และเกี่ยวข้องในกระบวนการต่างๆ เพราะเป็นการตกลงปลงใจว่าจะดำเนินการในแนวทางที่คิดว่าดีที่สุดแล้ว จึงตัดสินใจเลือก อาทิ การตัดสินใจที่จะเลือกการวางแผนในแบบนั้นๆ โดยมีความเชื่อว่าน่าจะมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นประโยชน์และมีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เบื้องหลังก่อนการตัดสินใจนั้น เชื่อว่าเราเองน่าจะผ่านประสบการณ์ไม่ระดับใดก็ระดับหนึ่งมาแล้ว ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ หากมองเป็นภาพใหญ่ๆ จะมี 3 ส่วนคือ

- **ส่วนที่วัดด้วยการแสวงหาข้อมูล** ทั้งแง่ที่เป็น Positive และ Negative บุคคลผู้ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะต้องตระเตรียมด้วยความเที่ยงตรง ไม่มีอคติ มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

- **ส่วนของผู้กลั่นกรองข้อมูล** ซึ่งอาจจะจะเป็นพนักงานในระดับที่เหนือขึ้นมา ที่เกี่ยวข้อง หรือเคยคลุกคลีในรายละเอียด แม้อาจไม่แตะลึกในแง่ปฏิบัติการแล้ว ทว่าก็สามารถเข้าถึงรายละเอียด บุคคลระดับนี้ก็ต้องเป็นผู้ที่สามารถจับประเด็น และเสนอความเห็นเพื่อการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปได้ จึงควรจะมีองค์ความรู้ในเรื่องนั้นๆ อย่างจริงจังด้วย

- **ในส่วนของผู้ตัดสินใจ** มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นการเลือกเพื่อตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้ตัดสินใจอาจมีคำตอบในใจหรือมีตัวเลือกในใจเรียบร้อยแล้วก็ได้ ดังนั้น จึงควรตัดสินใจด้วยความชาญฉลาดภายใต้ข้อมูล เปรียบเทียบ สถิติตัวเลข ข้อดี ข้อด้อย จังหวะ

เวลาในขณะนั้น หรือ Future Prospect หรือเงื่อนไข สถานการณ์ หรืออาจเลือกตัดสินใจเพราะ Helicopter View ก็ได้

ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดที่มีส่วนต่อการตัดสินใจ สิ่งที่เราต้องปฏิบัติให้ดีที่สุดก็คือข้อมูลต่างๆ ควรเที่ยงตรง ไม่มีอคติ อยู่เหนืออารมณ์ โปร่งใส รับฟังความคิดเห็นจากทีมงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งจะช่วยขยายมุมมอง ทักษะ สามารถอธิบายได้ มองประโยชน์องค์กรเป็นหลักเสมอ

10. ริเริ่ม สร้างสรรค์ และทำสิ่งใหม่อยู่เสมอ (Initiative, creative and innovation) การการพัฒนาวิธีการทำงาน ระบบงาน วิธีคิด ฯลฯ ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารตลอดจนผู้เกี่ยวข้องต้องคิดคำนึงเสมอ โดยมีความคิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่จะต้องดีขึ้นเรื่อยๆ มีการปรับปรุงต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา การริเริ่มสร้างสรรค์ที่บางครั้งอาจจะคิดนอกกรอบ นอกรูปแบบ เป็นสิ่งที่เป็นไปได้เสมอเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีกว่าใหม่มากกว่า มีประสิทธิภาพกว่า และมีคุณค่าประโยชน์กว่า **ตัดความคิดที่ว่าเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ไม่สร้างขีดจำกัดให้กับการทำงาน** เราคงเห็นแล้วว่าทุกวันนี้วิวัฒนาการของโลกธุรกิจอุตสาหกรรม หรืองานบริการได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดมากมาย เพราะฉะนั้น จึงไม่ควรติดยึดอยู่แต่แนวคิดหรือวิธีการเก่าๆ ช่องทางเดิมๆ ควรรับรู้ว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งแน่นอน เราเองต้องปรับตัวให้ทันโลก รู้จักริเริ่มสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพราะเมื่อเราเปลี่ยนแปลงวิธีคิด สิ่งรอบตัวก็จะปรับเปลี่ยนไปด้วย ไม่มีที่ใดในโลกนี้ที่จะดีหรือเลวโดย

สิ้นเชิง (When you change your way of thinking, what is around you will transform accordingly; nowhere in the world will you find absolute good or bad)

11. เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Change and Development) มักมีคำพูดที่ว่า **“คนเปลี่ยน สถานการณ์เปลี่ยน”** หรือ **“สถานการณ์เปลี่ยน คนเปลี่ยน”** ล้วนเป็นไปได้เสมอ เพราะ “คน” เป็นสิ่งมีชีวิตที่สามารถคิดคำนึง และเปลี่ยนแปลงสิ่งน่าจะมีคุณค่ากว่า บางครั้งด้วยแนวโน้ม (trend) ความนิยมของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเปลี่ยนแปลง เราก็จำเป็นต้องปรับตัวตาม อาจด้วยการ **“หัดเปลี่ยนความคิดได้ในเวลาที่ต้องการ”** อีกทั้งมีความยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับ **“ภาวะการณ์”**ใดๆ แม้ในความเป็นจริง เป็นเรื่องปกติที่มักมีการต่อต้าน ความเปลี่ยนแปลงเสมอ องค์กรหลายแห่งประสบกับแรงต่อต้านในหลากหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ในส่วนของตัวเราเอง ก็ควรตระหนักถึงสัจธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ตัวเราเองก็ควรยอมรับความเป็นจริงในเรื่องนี้จึงควรเผชิญหน้ากับมัน ไม่เพียงมีนิสัยที่ดีคือ อดทนต่อสิ่งที่ดี มิฉะนั้นอาจปรับตัวเข้ากับคน และสถานการณ์ต่างๆ ได้น้อย

12. สัญชาตญาณแห่งการอยู่รอด (Good instinct to survive) โดยธรรมชาติแล้ว สัตว์โลกที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ จะสามารถอยู่รอด คนที่มีสัญชาตญาณแห่งการอยู่รอดนั้น จะต้องไม่แข่งขันในโลก สัตว์ใหญ่ๆ ในโลกสูญพันธุ์ไปมาก เนื่องจากปรับตัวไม่ได้ จึงไม่อาจอยู่รอด องค์กร หรือผู้ปฏิบัติงานก็ไม่ต่างกันนัก โลกธุรกิจปัจจุบันผ่านคลื่นความเปลี่ยนแปลงมาแล้วหลายระลอก นับตั้งแต่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมา จากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงในอีกหลายเรื่องตามมา และที่มีผลกระทบอย่างรุนแรง คงไม่พ้นการก้าวเข้ามาของยุคดิจิทัล โลกทั้งโลกล้วนเชื่อมโยงต่อกัน เป็นโลกไร้พรมแดน อาชีพมากมายไม่น้อยที่สูญสลายหายไปจากวงการ ระบบงานแบบเดิมๆ ก็หายไปจากการทำงาน บุคคลากรที่ถูกซัดด้วยวิทยาการใหม่ๆ จึงต้องพัฒนาตัวเองอย่างรีบด่วนตามแรงสัญชาตญาณแห่งการอยู่รอด

ดังนั้น สัญชาตญาณนี้ เราจึงควรมีอยู่ตลอด トラบดใดที่เราอยุ่อยู่ในแวดวงการทำงาน ย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นการปรับตัว การมีสัญชาตญาณนี้จึงเป็นสิ่งที่เราพึงมี พึงสังเกต พัฒนา เพื่อความอยู่รอด

13. เร็วกว่าเสมอ (Continuous higher speed) พื้นฐานการประกอบธุรกิจนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอดปลอดภัย มีกำไร และต่อเนื่องยั่งยืน ยิ่งในยุคนี้ยิ่งมีปัจจัยของความเร็วเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเดินทาง การทำงาน การเข้าถึงข้อมูล การลงรู้ความ เป็นไปของข่าวสารในซีกโลกต่างๆ เสมือนหนึ่งว่าโลกทั้งใบนี้ตื่นตัว เป็นเวลากลางวันอย่างโรยราอย่างนั้น ในฐานะของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในงานของตน นอกจากจะต้องกระฉับกระเฉงในการทำงาน รู้ทันรู้รอบ แล้ว ยังต้องมีนิสัยรวดเร็ว เรียนรู้เร็ว คิดเร็ว ตัดสินใจเร็ว จึงจะ



ทันการ และทันกาล ทันสถานการณ์เสมอ ความรวดเร็วในที่นี้ คือ ความว่องไว คือ fast หรือ speed รวดเร็ว รอบคอบ ไม่ผิดพลาด ซึ่ง จะต่างจากความใจร้อน ร้อนรน (Furious) ที่ทำอะไรก็ร้อนรนไปทุกเรื่อง จึงผิดพลาด อนึ่ง สิ่งที่ช่วยเสริม และประกอบเรื่องความเร็วนั้น นอกจากเรื่องของข้อมูลที่ช่วยการตัดสินใจ (เร็ว) การเล็งเห็นประโยชน์ที่รออยู่เบื้องหน้าว่าเป็นคุณประโยชน์ต่อพนักงาน ต่อองค์กร ต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และรวมถึงเป็นลักษณะของเชิงรุกไปข้างหน้า เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่า การ launch ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เน้นคู่แข่ง เร็วกว่า หรือการปรับรูปแบบของงานบริการ ฯลฯ เหล่านี้ล้วนเป็นภาพบวกที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรหรือผู้บริหารมีลักษณะของ decisiveness จึงเป็นคุณ และเหนือกว่าคู่แข่ง ความเร็วกว่าเสมอในที่นี้จึงแสดงถึงความมีชีวิตชีวาของบุคลากร

ระบบงาน และองค์กรโดยรวม อย่างไรก็ตาม ยังอยากจะได้คำแนะนำของนักบริหารผู้เคยผ่านประสบการณ์การทำงานว่า **การทำงานให้สำเร็จเสร็จสิ้นด้วยความว่องไวที่ดีอยู่ แต่ก็ควรอยู่ในวิถีที่ดีเป็นระเบียบ อย่าให้ต้องถึงกับเข้าสู่ภาวะเคร่งเครียดอันเกิดจากการพยายามแข่งกับเวลา** (Finish your work quickly, but in an orderly manner; don't become nervous trying to compete with time itself) ซึ่งเป็นอีกแง่คิดหนึ่งที่แม้ในความจริงต้องแข่งกับเวลาก็จริง แต่ถ้าจะให้ดีก็ควรวางแผนทำงานด้วยความรวดเร็ว ไม่เคร่งเครียด ทำงานด้วยใจ และกายที่ผ่อนคลาย และไม่บีบรัด (Work quickly, not anxiously; mind and body relaxed and unbound) มิฉะนั้น จะกลายเป็นแบบคำกล่าวไทยที่ว่า **“กินแกงร้อน”** แทนที่จะได้ **“งานดี”** อาจได้ **“งานเสีย”**