



จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการ ส่วนงานภายในองค์กร (ต่อ)

รศ.รังสรรค์ เลิศในสัตรู
อธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
rungsun@tni.ac.th

ต่อจากฉบับที่แล้ว

ข้อที่ 5 ต้องมีมาตรฐานในการตัดสินใจว่าจะอะไรถูกอะไรผิด สิ่งที่สำคัญคือจะต้องอธิบายได้อย่างมีหลักการว่าทำไมจึงตัดสินใจเช่นนั้น

ผู้จัดการส่วนงานนั้น เมื่อรับรายงานหรือการขอปรึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะตอบกลับ หรือสั่งการ ดังนั้น ในฐานะผู้นำที่ดูแลหน่วยงาน (เกนบะ) นั้น จะต้องมีความมั่นใจและความกล้าหาญที่สามารถตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบของตนอย่างรวดเร็วทันที

การตัดสินใจแต่ละครั้ง ๆ นั้น จะต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกคำ หรือคนในสังคมให้ได้ นั่นคือจะต้องไม่ให้เป็นที่ยังสงสัยว่าเป็นการโกหก หรือคำขมขู่ หรือการขโมยความคิดของคนอื่นมา นั่นหมายความว่า จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีหลักการและหลักเกณฑ์ สามารถอธิบายอย่างมีเหตุผลซึ่งจะเป็นความสามารถในการตัดสินใจที่จะใช้ได้ในการทำงานอย่างได้ผล เพราะฉะนั้น เกนบะที่แข็งแกร่งจะต้องเป็น

เกนบะที่มีผู้นำที่สามารถตัดสินใจด้วยความกล้าหาญ และนำไปปฏิบัติได้

ถ้าไม่มีหลักการ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำตาม

เมื่อเป็นผู้จัดการส่วนงานแล้ว ในงานประจำวันจะมีคำถามให้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ดังนั้น จะเลี่ยงไม่ตอบแล้วบอกว่า “ข้อมูลไม่เพียงพอ ตอบไม่ได้” หรือ “แล้วแต่เธอจะตัดสินใจก็แล้วกัน” หรือ “รอเดี๋ยว ไปถามเจ้านายดูก่อน” เป็นต้น ถ้าเป็นอย่างนี้แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะขาดความเชื่อถือได้

ดังนั้น ผู้จัดการส่วนงานที่เป็นผู้นำในเกนบะจะต้องให้คำตอบได้ทันทีถ้ามีคำปรึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ จะต้องตัดสินใจให้รวดเร็ว เพื่อไม่ให้งานที่เกนบะนั้นต้องหยุดชะงัก

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจทันทีนั้น อาจจะได้เป็นการตัดสินใจถูกต้อง 100% ก็ได้ บางครั้งมองจากผู้จัดการฝ่ายที่เป็นผู้บังคับบัญชาแล้ว อาจจะไม่ถูกต้องทั้งหมดก็ได้ แต่ก็ไม่น่าจะ

มีปัญหาอะไร เพราะว่ามันมองจากในมุมมองของผู้จัดการส่วนงานที่เป็นผู้นำนั้น จะต้องมองว่านั่นถูกต้องแล้ว ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมากอย่าลืมนะที่จะคิดว่า เรื่องนี้จะได้รับการยอมรับว่าถูกหรือไม่ ต้องคิดว่าตัวคุณเองนั้นเห็นว่ามันถูกต้องแล้วนั่นคือผู้นำ

ดังนั้น ตัวเองจะต้องสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง ซึ่งจำเป็นจะต้องสร้างขีดความสามารถในการตัดสินใจในของตนเอง และที่สำคัญก็คือจะต้องอธิบายได้อย่างมีหลักการในสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป

อย่างไรก็ตาม อาจจะมีการตัดสินใจผิดพลาดก็ได้ ซึ่งในตอนนั้นถ้าหากเป็นการตัดสินใจที่คิดว่านั่นคือวิธีการที่ถูกต้องที่สุดแล้ว ก็จะต้องยอมรับแล้วทำการทบทวนใหม่ได้

แนวทางที่สำคัญในการทำให้การตัดสินใจนั้น มีความถูกต้องนั้นมี 5 แนวทางด้วยกันได้แก่

1. ตัดสินใจตามหลักการและหลักเกณฑ์

ผู้จัดการส่วนงานนั้น ในแต่ละวันจะต้องตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มากมาย ส่วนใหญ่นั้น สามารถตอบได้จากประสบการณ์ในอดีตหรือความรู้ในงานนั้น ๆ แต่บางครั้งอาจจะมีเรื่องที่ยากที่ไม่เคยพบมาก่อนเลย ในกรณีนี้จะต้องคิดว่าโดยใช้ “หลักการและหลักเกณฑ์” ในฐานความเป็นมนุษย์” ซึ่งหมายความว่า “จะต้องไม่ขโมยของของคนอื่นมา” “ไม่โกหก” “ไม่ดูถูกคนอื่น” นอกจากนี้ยังมีการรักษาสัญญา ไม่เอาเปรียบคนที่อ่อนแอกว่า เป็นต้น มักจะพูดกันว่า เรื่องหลักการหลักเกณฑ์นั้น เปรียบเสมือนพ่อแม่สอนลูกทำนองนั้น ซึ่งถูกต้องแล้ว เพราะว่าไม่ว่าใคร ๆ ก็ตาม จะได้รับการสอนสั่งจากพ่อแม่หรือครูที่โรงเรียนทุกคน ที่ Kyosera ได้มีการสอนอย่างนี้อยู่บ่อย ๆ หลาย ๆ ครั้ง ซึ่งจะทำให้ทุกคนเห็นว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่จริงแล้วถึงเวลาเจอสถานการณ์จริง ก็เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักที่จะสามารถดำเนินการปฏิบัติได้อย่างมีความมั่นใจ ดังนั้น การตัดสินใจด้วยหลักการและหลักเกณฑ์จึงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องได้นั่นเอง



อย่างไรก็ตาม ความถูกต้องนั้น จะต้องเป็นความถูกต้องที่ใช้ได้ในสังคม บางครั้งอาจจะคิดเพียงเฉพาะความถูกต้องภายในองค์กรของตนเท่านั้นก็เป็นไปได้ แต่หลาย ๆ ครั้ง ความถูกต้องขององค์กรหนึ่ง องค์กรอื่น ๆ อาจจะมองว่าไม่ถูกต้องก็เป็นไปได้ เป็นต้นว่าในญี่ปุ่นหลาย ๆ ครั้ง เมื่อเกิดปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นโดยองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องออกมาขอโทษสังคมก็มีให้เห็น

2. ตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว

ผู้บริหารส่วนงานจะพบกับคำถามมากมายภายในส่วนงาน ซึ่งจะต้องสามารถตอบให้ได้อย่างรวดเร็วแต่ในหลาย ๆ ครั้ง ผู้จัดการส่วนงาน อาจจะลังเลที่จะตอบทันที เพราะไม่แน่ใจว่า จะต้องแล้วถูกต้องหรือไม่ บางครั้งอาจจะถูกลืมหืมหรือทิ้งไปเป็นสัปดาห์ก็มี

ซึ่งถ้าจะให้ดีแล้ว ควรจะต้องมีคำตอบให้ภายในครึ่งวัน และถ้าเป็นไปได้ควรจะตอบทันทีหรือว่าถ้าตนเองไม่มั่นใจว่าจะตอบอย่างไร ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อน ก็ไม่ควรใช้เวลาเกิน 1 วัน มิฉะนั้นแล้วเรื่องต่าง ๆ ก็จะถูกลืมหืมไป คำขอปรึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเหมือนเมลล์ที่ส่งมาหาเรา ถ้าไม่รีบตอบทันที ก็จะมีเมลล์อื่น ๆ ตามเข้ามา เมื่อมามากเข้าก็จะตอบไม่ทัน แล้วลืมหืมไปเลยก็มีไม่น้อย

หากไม่สามารถให้คำตอบคำปรึกษาได้รวดเร็ว ก็จะเกิดข่าวกระจายกันออกไปว่า “ผู้จัดการเราถามไปแล้ว ไม่มีคำตอบ” จากนั้นก็จะเกิดข่าวว่า “ผู้จัดการเราถามเรื่องยาก ๆ แล้วจะไม่ตอบ” หรือสุดท้าย “ผู้จัดการเราไม่รู้อะไรเลย ไม่ต้องไปปรึกษาให้เสียเวลาหรอก” จากนั้นก็จะไม่มีรายงานหรือการติดต่อจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป เป็นเช่นนั้นแล้ว ผู้จัดการส่วนงานก็หมดสภาพไป

3. ถ้าวางใจ ให้เลือกวิธีการที่ไม่ง่าย

วิธีการที่ปฏิบัติกันนั้น เราจะต้องมีวิธีการขั้นตอนที่หลากหลายเอาไว้ แล้วตัดสินใจแต่ละเรื่อง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะ

บอกว่า “ทำได้เท่านั้นแหละ” ซึ่งไม่มีคำพูดใดที่มากกว่าคำพูดนี้
ผู้จัดการส่วนงาน เมื่อฟังแล้วจะต้องปฏิเสธทันที ให้ไปคิดใหม่
พร้อมกับให้คำแนะนำว่าน่าจะมีวิธีการอื่น ๆ อีกจะลองไปคิดดู เพื่อ
ให้ไปคิดให้ได้สัก 2-3 วิธีใหม่ ๆ นั่นคือบทบาทที่สำคัญของผู้จัดการ
และที่สำคัญเมื่อตัดสินใจนั้น จะต้องไม่คิดว่ามีวิธีการที่ง่าย ๆ หรือ
มีวิธีการทำอะไรอย่างง่าย ๆ เพราะว่าคนเราส่วนใหญ่ มักจะคิดแต่
เรื่องที่ทำได้ง่าย ๆ แล้วสบาย ๆ ทั้งนั้น โดยเฉพาะถ้าต้องการทำเรื่อง
ใหม่ ๆ โครงการใหม่ ๆ จะมีคำที่ว่า “High risk, High return” ที่ว่า
“Low risk, High return” นั้นไม่มีอย่างแน่นอน ถ้าเป็นเรื่องง่าย ๆ
แล้ว ใคร ๆ ก็ทำได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะไม่มีกำไร ดังนั้น การเลือกวิธี
การที่ไม่ง่าย” เมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้ว ก็จะทำให้ทีมงานผู้ได้
บังคับบัญชาทั้งหลายสามารถเติบโตยิ่งขึ้นได้

4. ทำทนายเป่าหมายที่สูงขึ้น

ผู้จัดการส่วนงานจะต้อง ทำทนายเป่าหมายที่สูงขึ้น ดังนั้น
การที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องมีการ
ใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครสามารถทำได้ เป็นวิธีการที่ใหม่ เป็นต้นว่าเดิม

เป็นงานที่ต้องทำ 10 คนแต่ใช้วิธีการที่ทำ 2 คนก็สำเร็จได้ เท่ากับว่า
มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 5 เท่า ซึ่งผู้ที่จะต้องคิดค้นวิธีนี้ออกมาได้
คือ ผู้จัดการส่วนงานนั่นเอง

5. เมื่อตัดสินใจแล้ว ต้องดำเนินการอย่างมีความ กล้าหาญ

เมื่อตัดสินใจได้ถูกต้องแล้ว ถ้าไม่มีความสามารถในการ
ดำเนินการ หรือการสร้างความเข้าใจแล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อะไร
สิ่งที่สำคัญก็คือดำเนินการอย่างกล้าหาญเมื่อตัดสินใจแล้วจะต้อง
ไม่ลังเลเพราะคำพูดของผู้ได้บังคับบัญชา แต่นั่นหมายความว่า
ต้องถามความเห็นต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งจะต้อง
มีการรวบรวมผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นไม่ตรงกัน มาให้เป็น
หนึ่งเดียวเพื่อไปสู่ทิศทางเดียวกัน เพราะว่าต่อให้มีการตัดสินใจ
ที่ถูกต้อง แต่ถ้าความสามารถในการดำเนินการไม่ตามมาด้วยก็
ไม่สามารถสำเร็จได้

(จากจิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการส่วนงาน 12 ข้อ โดย
นาโอยุกิ โมริตะ)

อ่านต่อบนหน้า

