

จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการ ส่วนงานภายในองค์กร (ต่อ)

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

ต่อจากฉบับที่แล้ว

ข้อที่ 6 เสริมสร้างพลังของทีมให้ได้สูงสุด

สภาวะจิตใจของทีมงานเปลี่ยนแปลงทุกวัน บางครั้งก็มุ่งมั่นทำเต็มที่เพื่อส่วนงานตนเอง บางครั้งเป็นอีกเรื่องไปเลยก็มี ดังนั้นการที่จะรวบรวมจิตใจที่อ่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้ง่าย คือทีมของส่วนงานนั่นเอง ผู้จัดการส่วนงานจะต้องพยายามที่รวบรวมवेक्टरของพลังของสมาชิกทุก ๆ คนเอาไว้

1. การรวบรวมเวक्टरของพลังเวक्टर ประกอบด้วยปริมาณพลังและทิศทางของพลัง ถ้าสามารถรวบรวมความสามารถทางความคิด รวมทั้งความมุ่งมั่นไว้ได้แล้ว ก็จะมีพลังอย่างสูง แต่ทางตรงกันข้าม หากไม่สามารถรวมทิศทางที่มุ่งสร้างประโยชน์ให้ส่วนงาน เพียงแต่รวบรวมพลังไว้เพียงอย่างเดียว ก็ไม่สามารถก้าวสู่จุดหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นผู้จัดการส่วนงานจะต้องมีการสื่อสารกับทีมงานอย่างจริงจัง ปรับเวक्टरให้เข้าไปสู่การบรรลุเป้าหมายให้ได้

การรวบรวมพลังของทีมงานนั้น ในเคียวเซราจะเรียกว่าเวคเตอร์ ซึ่งคำว่าเวคเตอร์นี้ ในสมัยมัธยมต้น เป็นความรู้ทางคณิตศาสตร์อย่างหนึ่ง ซึ่งหมายถึงปริมาณ และทิศทางของพลังนั่นเอง ถ้าลูกศรมีหลายอันมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน แสดงว่ามีปริมาณพลังที่มากมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน โอกาสที่จะเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีสูง

2. ความมุ่งมั่นของผู้นำในการควบคุมเวคเตอร์ งานของผู้นำคือการรวบรวมทิศทางของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดพลังที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรขึ้น การรวบรวมทิศทางที่ว่านี้ จะต้องอธิบายเป้าหมายที่ต้องการให้กระจ่างชัดได้ด้วยคำพูด ถ้าเป้าหมายมีความชัดเจน ทุกคนก็จะมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องอธิบายเป้าหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ นั่นคือต้องให้มีความชัดเจนว่า ตนเองนั้นต้องการอะไร ทำไมจึงต้องการ เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจ





การรวบรวมเวิร์คเตอร์นี้ มีความจำเป็นก็เพราะว่า เพื่อให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่เหมือนกัน และการที่จะให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นนั้น อาจจะต้องมีวิธีการหรือเครื่องงานเช่นการทำงานร่วมกัน การสังสรรค์ร่วมกัน เพื่อให้มาพูดคุยกันได้มากขึ้น หรือร่วมกันทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันนั่นเอง ถ้ามีความเห็นความคิดที่ต่างกันก็สามารถนำเสนอกันได้

3. เวิร์คเตอร์ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปเสมอ

การที่ผู้จัดการส่วนงาน มีความพยายามและเรียกร้องอย่างจริงจัง ก็สามารถทำให้รวบรวมเวิร์คเตอร์ของผู้ได้บังคับบัญชาได้ อาจจะไม่ได้ผิดแต่บางครั้งดูเหมือนว่ารวบรวมไว้ได้แล้วก็ตาม ก็อาจจะไม่ได้หมายความว่าอยู่เช่นนั้นตลอดไป เพราะว่าความคิดของคนเรานั้นไม่ได้คงที่เสมอไป จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน บางครั้งได้รับคำชมก็พอใจ แต่เมื่อถูกต่อว่าก็จะเริ่มไม่ไว้วางใจ ดังนั้น การรวบรวมเวิร์คเตอร์ก็ไม่เกิดผลอะไร

นอกจากนี้ แต่ละวันเวิร์คเตอร์ก็จะเปลี่ยนแปลงไป นั่นคือจะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา เป็นต้นว่า ถ้าสัปดาห์นี้ทำไม่เสร็จ ก็จะไม่ทันการส่งมอบก็จะแจ้งให้ทุกคนช่วยกันทำให้ทันเวลา แต่ก่อนเวลาเข้างาน เกิดมีปัญหากับภรรยาเรื่องการศึกษาของบุตร ก็ต้องรีบออกจากบ้านเพราะกลัวจะไปไม่ทัน แต่ในใจยังคิดเรื่องที่บ้านอยู่ เมื่อถึงบริษัทก็ต้องสลัดความคิด แล้วมุ่งมั่นทำให้เสร็จทันเป้าหมาย แต่ก็ทำไม่ได้ เพราะยังคิดถึงเรื่องที่บ้านอยู่ ยิ่งทำให้ของเสียในการผลิตเกิดมากขึ้น คุณภาพก็ไม่ได้ ประสิทธิภาพตกลง สภาพของเวิร์คเตอร์ที่ต้องการก็ไม่ปรากฏขึ้น ดังนั้น เมื่อเกิดเหตุ เช่น ลูกป่วยเข้าโรงพยาบาลก็ต้องพยายามคิดว่า คงไม่เป็นไร พักเที่ยงจะลองโทรไปสอบถามดู เป็นต้น

แน่นอนคนเราจะดีเสมอต้นเสมอปลายคงเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้จัดการส่วนงาน ก็ต้องพยายามให้ได้สมบูรณ์ที่สุด นั่นคือจะต้อง

คอยดูเวิร์คเตอร์ของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อนำหน่วยงานไปสู่ทิศทางที่ดี

4. ในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันกับผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องมีการพูดคุยกัน ช่วยเหลือกันอยู่เสมอ

ถ้าได้ทำงานร่วมกันนานรู้จักจิตใจกันเป็นอย่างดี ย่อมจะต้องให้เวิร์คเตอร์นั้นรวบรวมได้ง่าย ในทางตรงกันข้าม หากรวบรวมเวิร์คเตอร์ทำได้ยากก็ย่อมจะต้องทำให้ใช้เวลามากขึ้น

การทำให้พลังงานของหน่วยงานมากขึ้นนั้น อยู่ที่ทิศทางที่เป็นไปในทางเดียวกัน หรือมีเป้าหมายเดียวกัน เช่น หากผู้จัดการส่วนงานประกาศว่า เดือนนี้จะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมาย 100% แต่ผู้ได้บังคับบัญชา กลับคิดว่า “100% หรือ เป็นไปไม่ได้หรอก เขาเป็นอะไรของเขาเนอะ อยากไปสัญญากับเจ้านายเอง” ถ้าหากเป็นแบบนี้แล้ว บรรยากาศที่ทำงานคงไม่ดีแน่ ทีมงาน ก็ไม่มีใจอยากจะทำมากนัก ย่อมจะไม่มีทางบรรลุเป้าหมายแน่นอน

นั่นจะเป็นปัญหา ดังนั้นผู้จัดการส่วนงาน จะต้องพูดคุยกับทีมงาน รวบรวมความเข้าใจของทุกคนไว้ รวบรวมเวิร์คเตอร์ของทุกคนไว้ให้ได้ นั่นคือหน้าที่ของผู้จัดการส่วนงานที่เป็นผู้นำของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้จัดการส่วนงานที่มารับตำแหน่งใหม่ ยิ่งจะลำบากมาก เพราะจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจของทีมงานให้ได้ เพราะหากว่าได้รับความไว้วางใจเชื่อใจแล้ว ย่อมจะรวบรวมเวิร์คเตอร์ของทีมงานได้ แต่ความไว้วางใจเชื่อใจนี้ ไม่ได้หมายความว่า จะต้องได้ในวันสองวัน ต้องใช้เวลาทำงานร่วมกัน



ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งจะต้องมีโอกาสพูดคุยกันได้บ่อย ๆ มีการสื่อสารกันบ่อย ๆ เพื่อเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน

5. ทำให้พลังของทีมงานเพิ่มขึ้นให้ได้สูงสุด ในการทำให้พลังของทีมงานเพิ่มขึ้นให้ได้สูงสุดนั้น ผู้จัดการส่วนงาน จะต้องทำเรื่องต่อไปนี้ 3 เรื่องด้วยกัน

เรื่องที่ 1 จะต้องให้ความสนใจอยู่เสมอว่า ทีมของเรานั้น การรวบรวมเว็คเตอร์ ยังดีอยู่หรือไม่ ตัวอย่างเช่น ตนเองมีผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ 10 คน มีอยู่หนึ่งคนที่มักจะทำอะไรโดยไม่ฟังคำแนะนำ นั่นคือแสดงว่ายังรวบรวมเว็คเตอร์ได้ไม่สมบูรณ์

มีผู้ใต้บังคับบัญชา 10 คน มีคนเดียวที่เป็นคนที่แปลก แล้วจะอย่างไร ถ้าหากบอกว่า คนเดียวไม่ยอมทำตามเราทำแค่ 9 คนก็พอ อย่างนี้คงไม่ได้ ฟุตบอลต้องเล่นเป็นทีม 11 คน ขาดไม่ได้ แม้แต่คนเดียว ไม่มีทางจะชนะ ในทีมมี 10 คน หนึ่งคนไม่ทำ อีก 9 คนพยายามเต็มที่ ย่อมทำให้เว็คเตอร์บิดเบี้ยวได้ ทีมเวิร์คไม่เกิดเป็นเช่นนี้แล้ว ผู้จัดการส่วนงานจะอย่างไร

จะต้องเรียกคน ๆ นั้น มีพูดคุยอย่างจริงจัง อย่างเปิดอก แล้วขอร้องให้ร่วมมือ แต่ถ้าความคิดไม่ตรงกันเลย ย่อมจะช่วยเหลือไม่ได้ ต้องแจ้งให้อีกฝ่ายหนึ่งว่า “ถ้าเป็นแบบนี้แล้ว ทีมจะไม่เป็นหนึ่งเดียว จะมีผลงานที่ดีไม่ได้ ฉันเป็นผู้กำหนดทิศทางของทีม หรือคุณที่เป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตาม จะต้องออกไปจากทีม เป็นที่น่าเสียดายที่ฉันเป็นหัวหน้าทีมปัจจุบัน ดังนั้นคุณจะต้องเป็นฝ่ายที่ออกไปอยู่ที่อื่นในบริษัท”

ทำไมจึงต้องทำถึงขนาดนั้น เพราะผู้จัดการส่วนงานเป็นหัวหน้าทีม ที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายที่สูงของหน่วยงาน และมีหน้าที่ที่จะต้องรวบรวมเว็คเตอร์ของทุก ๆ คนให้เป็นหนึ่งเดียว

เรื่องที่ 2 ไม่ใช่การรวบรวมเว็คเตอร์โดยการประนีประนอม เพราะว่าต้องรวบรวมเว็คเตอร์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูง การประนีประนอมนั้น เพื่อให้ได้เว็คเตอร์ที่ต่ำนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ดี การไปสู่เป้าหมายที่สูงเป็นเรื่องที่ต้อง แต่เป็นสิ่งที่ยาก ยิ่งต้องท้าทายสิ่งที่เป็นปัญหาแล้ว การรวบรวมเว็คเตอร์ได้หรือไม่ก็คือ ความแตกต่างของความสามารถของทีมนั่นเอง ถ้าหากว่าประนีประนอม อาจจะง่ายที่จะรวบรวมเว็คเตอร์แต่ไม่มีความหมายอะไร เพราะว่าผู้จัดการส่วนงานจะต้องพยายามให้ไปสู่เป้าหมายที่สูงอยู่เสมอ

เรื่องที่ 3 เป้าหมายของส่วนงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายงาน และเป้าหมายของบริษัท สมมติว่า เป้าหมายของส่วนงาน เป็นที่ยอมรับกันในทีมทุกคนก็จะทำให้การรวบรวมเว็คเตอร์เป็นไปด้วยดี แต่ถ้าหากว่าเป้าหมายนั้น ผู้จัดการส่วนงานกำหนดเอาเองโดยไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายงาน ย่อมจะทำให้การรวบรวมเว็คเตอร์ระดับฝ่ายเป็นไปได้อย่างยาก ผู้จัดการส่วนงานเป็นสมาชิกของส่วนงาน ขณะเดียวกันเป็นสมาชิกของฝ่ายงานและบริษัท จึงต้องให้มีความสอดคล้องกัน

(จาก จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการส่วนงาน 12 ข้อ โดยนาโอยุกิ โมริตะ) (มีต่อ)

อ่านต่อฉบับหน้า

