

จิตวิญญาณ ของการเป็นผู้จัดการ ส่วนงานภายในองค์กร (ต่อ)

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

ต่อจากฉบับที่แล้ว

ข้อที่ 7 จะต้องยึมนำหน้าพร้อมปฏิบัติงานเสมอ (การมีจิตใจที่ต่อสู้คือเรื่องที่สำคัญ)

ผู้จัดการส่วนงานจะต้องเป็นผู้นำอยู่หน้างานเสมอ เพราะผู้จัดการส่วนงานต้องได้รับความเชื่อมั่นจากทีมงานในฐานะหัวหน้าทีมอยู่เสมอ ในการที่จะได้รับการยอมรับนับถือนั้น ควรจะต้องยึมนำหน้าที่งานและปฏิบัติงาน แสดงพลังการชี้นำเพื่อให้ทีมงานเดินตามไปได้

1. ผู้จัดการส่วนงานต้องนำทีมด้วยตัวเอง

ผู้จัดการส่วนงานในขณะที่เป็นผู้นำที่หน้างาน ในขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารเช่นกัน

ดังนั้น วิถีแห่งการนำนั้น ผู้จัดการส่วนงานจะต้องกำหนดเอง ในขณะที่จะนำทีมงานไปข้างหน้า ก็จะต้องมองภาพรวมของงานให้ได้ สามารถที่จะชี้นำทีมงานจากข้างหลังได้ด้วย ผู้นำที่ได้รับมอบหมายให้บริหารส่วนงาน ย่อมจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ และสามารถบริหารได้ตามที่ตัวเองคิดได้ อย่างไรก็ตามผู้จัดการส่วนงาน ก็ยังต้องนำหน้าอยู่เสมอ

การที่ทีมงานจะทำตามคำสั่งได้นั้น แน่نون จะต้องทำให้ทีมงานมีความรู้สึกนึกคิดที่ว่า ผู้จัดการของเราเข้าใจความยากลำบากของหน้างาน ถ้าทำตามที่ผู้จัดการชี้แนะย่อมจะได้ผลงานที่ดีอย่างแน่นอน ผู้จัดการส่วนงาน จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำได้รับความเชื่อถือ มั่นใจ และเคารพจากทีมงาน จึงจะทำให้ทีมงานสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้



ในการที่จะนำทีมงานได้นั้น มีประเด็นสำคัญอยู่หลาย ประเด็น

ประเด็นที่ 1 เพื่อที่จะปฏิบัติงานภายใต้จิตสำนึกของเป้าหมายที่ชัดเจน “เพื่อบรรลุเป้าหมายของส่วนงาน” ดังนั้น จะต้องแสดงเป้าหมายให้ละเอียดชัดเจนและพูดคุยกันให้เข้าใจว่า ถ้าสามารถบรรลุเป้าหมายแล้ว ส่วนงานของเราจะเป็นอย่างไร เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย จากนั้นก็สร้างบรรยากาศความมุ่งมั่นให้กับทีมงาน เมื่อผู้จัดการส่วนงานเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถสร้างบรรยากาศให้ทีมงานมีจิตสำนึกต่อวัตถุประสงค์ได้นั่นเอง

ประเด็นต่อไป คือ การสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีจิตใ้มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย เพียงแต่การนำการปฏิบัติงานที่หน้างานอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จะต้องทำให้ทีมงานมีความมั่นใจ และความมุ่งมั่นที่จะทำให้ถึงที่สุด

ถ้าผู้จัดการส่วนงานแสดงจิตใจที่ต่อสู้ ทำให้งานก้าวไปข้างหน้าอย่างมุ่งมั่น ทีมงาน ก็จะคิดได้ว่า “เราก็ก้าวได้เช่นเดียวกัน” นั่นคือ การสร้างให้ทีมงานมีความมั่นใจด้วย เป็นการสอนให้ทีมงานได้รับรู้ถึงการทำงานที่ประสบความสำเร็จ นั่นเป็นการสร้างความเติบโตให้ทีมงานอีกเช่นเดียวกัน จากนั้น จะต้องแสดงความกล้าหาญนำทีมงานไปสู่ข้างหน้า ถึงแม้ว่าตัวผู้จัดการส่วนงานเองจะมีงานต่าง ๆ มากมายก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถทำอะไรทุกอย่างได้ในเวลาเดียวกัน เพราะจะไม่สามารถทำให้เห็นหน้างานได้ทั้งหมด ดังนั้น จึงต้องคอยถามทีมงานอยู่เสมอว่า “วันนี้เป็นอย่างไรบ้างงานไปได้ดีไหม” “สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้หรือเปล่า” เป็นต้น ก็จะสามารถรับรู้สภาพความเป็นไปของหน้างานได้ดี และอาจจะให้ข้อเสนอแนะได้ว่า “พุงนี้ ทำอย่างนี้สิ” หรือ “ลองใช้วิธีนี้บ้างสิ” เป็นต้น เป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการก็ได้ทำงานร่วมกันกับทีมงานในเวลาเดียวกันได้ด้วย

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้จัดการส่วนงาน จะต้องมีความตั้งใจต่อผู้และความกล้าหาญอยู่เสมอ จากนั้นก็ยืนอยู่ข้างหน้าของทุกคน มิฉะนั้นแล้ว ก็จะไม่มีการตามเรามาแน่นอน การเปลี่ยนแปลงหน้างาน

การที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานนั้น เป็นเรื่องที่ยากเย็น และใช้พลังอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการจัดการใบเสร็จ การจะเปลี่ยนไปใช้วิธีการใหม่นั้น เป็นเรื่องที่ยากยิ่ง เพราะ “ไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร” “ของเดิมก็ดีอยู่แล้วนี่” เป็นต้น นั่นคือ เมื่อคิดจะเปลี่ยนแปลงนั้น มักจะพบกับความเคยชินเดิม ๆ ไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร

ดังนั้น ผู้จัดการส่วนงาน ควรจะอย่างไร

ถ้าหากว่า มัวเกรงว่า หากเปลี่ยนแล้วจะถูกที่งานไม่ชอบ ก็จะทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้สักที ดังนั้น จะต้องมีความกล้าหาญที่จะทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่หน้างานให้ได้

ถ้าจะเปลี่ยนแปลงพนักงานการผลิตที่หน้างาน ให้ได้เร็วในเวลาอันสั้นนั้น ผู้จัดการส่วนงาน จะต้องมีความกล้าหาญ และจะต้องมีความเข้าใจว่า หากไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถรักษางานที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่ต่อไปได้ จะต้องคุยกับทีมงานให้เห็นความหมายของการรักษางานนี้ รวมทั้งรักษาการครองชีพของตนเองด้วย เพื่อจะได้ร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวบรรลุเป้าหมายให้ได้



ข้อที่ 8 ผู้จัดการส่วนงาน ต้องเป็นแกนกลางในการเจรจาเกี่ยวกับลูกค้าหรือฝ่ายงานอื่น-มุ่งสู่ลูกค้ามาก่อน

1. ผู้จัดการส่วนงาน ต้องมีบทบาทเป็นแกนกลางในการเจรจา ไม่ว่าทั้งใน และนอกองค์กร ในการประสานงานให้ได้สำเร็จนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ พลังความเป็นมนุษย์ ความสามารถ และเทคนิคการเจรจา แต่ที่สำคัญกว่านั้น และที่ขาดไม่ได้เลยก็คือการมีความเอื้ออาทรต่อลูกค้านั่นเอง

การเจรจานั้น ไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายๆ การที่จะทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยพลังของทีมงานอย่างแน่นอน ยังต้องอาศัยพลังโดยรวมของทั้งผู้จัดการฝ่ายหรือกรรมการผู้จัดการ รวมพลังของทั้งบริษัทจึงจะสำเร็จได้ ความสามารถในการเจรจาของผู้จัดการส่วนงานนั้น หมายถึงความสามารถที่จะดึงให้ทั่วทั้งบริษัทมาร่วมกันให้ได้

2. เป็นแกนกลางของกระแสน้ำ ดึงเอาพลังโดยรวมออกมา

ผู้จัดการส่วนงาน คือ แกนกลางของส่วนงาน ดังนั้นจึงมีบทบาทเป็นแกนกลางของการเจรจากับลูกค้าหรือฝ่ายงานอื่น ๆ ภายในบริษัท การเจรจานั้น ไม่ใช่ปล่อยให้ทีมงานทำงานตามลำพัง หรือให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ จะต้องดำเนินการรับผิดชอบด้วยตัวของตัวเอง สิ่งที่เราควรระวังคือ การทำความเข้าใจกับคำว่า “แกนกลาง” เพราะนั่นไม่ได้หมายความว่า ตนเองคนเดียวจะเป็นผู้เสนอไอเดียหรือความคิด และไม่ได้หมายความว่า ตัวผู้จัดการส่วนงานจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเจรจาแต่เพียงผู้เดียว การที่ผู้จัดการส่วนงานเป็นแกนกลางนั้น หมายความว่า “เป็นแกนกลางของกระแสน้ำ” นั่นเอง คำนี้เป็นคำที่ใช้กันทีเดียวช่รามานาน มีความหมายว่า เป็นการรวบรวมคนรอบข้างเข้ามารวมกัน แล้วทำงานร่วมกันนั่นเอง ทำการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการเจรจา จากนั้น ก็รวบรวมพลังทั้งหมด ไม่เพียงแต่ทีมงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้จัดการฝ่าย หรือฝ่ายบริหารทั้งหมด เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ



ลำพังเพียงกำลังของผู้จัดการส่วนงานคนเดียวไม่สามารถทำให้การเจรจาที่เกิดขึ้นเป็นจริงได้ เพราะคุณต่อสู้อาจจะน่ากลัว การเจรจานั้น อาจจะต้องใช้กำลังทั้งองค์กรก็ได้ ในกิจกรรมทางธุรกิจนั้น ตัวผู้จัดการส่วนงานคนเดียวอาจจะเป็นที่ชื่นชอบของลูกค้าก็ได้ แต่บางครั้ง ถ้าผู้จัดการฝ่ายไม่มาร่วมด้วย ผู้จัดการฝ่ายของอีกฝ่ายหนึ่งก็คงไม่เข้ามาร่วมเช่นกัน ซึ่งอาจจะไม่สามารถทำให้ธุรกิจเดินไปด้วยดี ดังนั้นจึงต้องคาดหวังว่า ในจังหวะใด จึงควรให้ผู้บริหารเข้ามาร่วมด้วย นั่นคือผู้จัดการส่วนงาน จะต้องคิดพิจารณา

สุดท้าย ก็คือการให้ได้รับคำตอบว่า โอเคจากอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งลำพังเพียงกำลังของผู้จัดการส่วนงานนั้นไม่เพียงพอ จะต้องใช้พลังของทั่วทั้งองค์กร จึงจะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น การขอแรงจากทั่วทั้งบริษัทมาทำการสนับสนุนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก นั่นคือไม่เพียงแต่สนับสนุนจากทีมงาน หากยังต้องมีบุคลากรจากฝ่ายงานอื่น หรือ ผู้บังคับบัญชามาร่วมสนับสนุน รวมพลังทั้งหมดให้ได้ ดังนั้นการทำให้ภายในบริษัทสามารถมีโครงสร้างหรือระบบเช่นนั้นได้ ก็เป็นบทบาทของผู้จัดการส่วนงานเช่นเดียวกัน นั่นคือ ตัวเองเป็นแกนกลางของกระแสน้ำ นั่นเอง



(จาก จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการส่วนงาน 12 ข้อ โดย นาโอยูกิ ไมริตะ)

