



จิตวิญญาณ ของการเป็นผู้จัดการ ส่วนงานภายในองค์กร (ต่อ)

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

ต่อจากฉบับที่แล้ว

3. ลูกค้าน่าต้องมาเป็นทีหนึ่งเสมอ

ในการเจรจากับลูกค้านั้น ต้องเน้นลูกค้ามาเป็นที 1 เสมอ แนนอนการเจรจานั้นจะต้องพยายามรักษามรดกประโชชน์ของบริษัทหรือฝ่ายงานของตน แต่จะคิดเช่นนั้นอย่างเดียวได้หรือ ผู้จัดการส่วนงานนั้น เมื่อพบลูกค้าจะต้องแสดงให้เห็นความสำคัญของตนเอง โดยการเน้นที่ลูกค้าก่อน ซึ่งผลลัพธ์นั้นก็คือจะทำให้ตนเองนั้นมีความสุข เพื่อให้การเจรจานั้นประสบความสำเร็จ

หากผู้จัดการส่วนงานไม่สามารถเจรจากับลูกค้าแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาจะคิดอย่างไร แนนอนคงคิดว่าเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถอย่างแนนอน ความสำเร็จนั้นจะมาจากคนที่คิดถึงอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วก็คิดถึงฝ่ายงานหรือบริษัทตนเองไปพร้อมกัน

4. การขอให้อนุญาตนั้น เหตุผลคือสิ่งที่สำคัญ

ผู้เขียนเคยคิดว่าจะนำเอาการบริหารแบบอิมบิยาไปทำเป็นธุรกิจการให้คำปรึกษา (Consulting) จึงได้ไปปรึกษาคุณอนิมาโมระ โดยนำเสนอว่า หากสามารถทำธุรกิจนี้ได้แล้ว น่าจะเป็นธุรกิจที่ทำกำไรให้กับบริษัทเดี่ยวของเราได้ แต่ได้รับการปฏิเสธ สิ่งที่ท่านต้องการคือ การบริหารแบบอิมบิยา ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เราจะทำกำไร แต่เป็นระบบที่ดีเป็นเลิศ น่าจะไปสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมมากกว่า เพราะว่าเดี่ยวเราก็คงเติบโตอย่างต่อเนื่องแล้ว จึงไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้น

หมายความว่า ท่านยินยอมให้ขยายแนวคิดการบริหารแบบอิมบิยาไปสู่สังคมธุรกิจภายนอก มากกว่าทำเพื่อกำไรของบริษัท ทั้ง ๆ ที่ในโลกของธุรกิจนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะคิดว่าจะกำไรหรือไม่กำไร แต่ในบางครั้งการคิดเพียงแต่เพื่อกำไรอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงไม่เป็นเหตุผลที่สำคัญเพียงพอ

ในอีกด้านหนึ่ง การที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น อย่าคิดว่าเป็นเพราะตนเองมากเกินไป จะต้องขอบคุณบุคคลรายรอบทั้งหลายที่ให้ความร่วมมือ ในอีกด้านหนึ่งหากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็อย่าไปโทษคนอื่นว่าไม่ให้ความร่วมมือ ควรจะคิดว่า จะต้องทบทวนว่า นั่นคือความรับผิดชอบของตนเองที่ไม่สามารถชักชวนคนรอบ ๆ ข้างมาเข้าร่วมได้ พร้อมกับขอให้มีโอกาสต่อไป เพื่อสร้างให้เกิดความสำเร็จให้ได้

คนที่ประสบความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มักจะพูดว่า “ตนเองโชคดีมาก” นั่นหมายความว่า แทนที่จะให้ความสำคัญแก่ตนเองเพียงอย่างเดียว กลับให้การขอบคุณคนอื่น ๆ ที่ให้ความร่วมมือ แต่ที่จริงแล้ว นั่นก็เพราะว่าได้สร้างความสมดุลในเรื่องความสัมพันธ์กับคนรอบข้างได้เป็นอย่างดีนั่นเอง หากว่าได้คิดอย่างจริงจังกับลูกค้า หรือคนอื่น ๆ เน้นการให้เหตุผลที่เหมาะสม มีความถ่อมตน จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างแนนอน

ข้อที่ 9 จะต้องสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ

คนเรานั้น จะให้ความสำคัญแก่คนที่ให้ความสำคัญแก่ตัวเอง และจะยอมทำเพื่อคน ๆ นั้นเสมอ การสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงานนั้น ผู้จัดการส่วนงานจะต้องมีความรักความชื่นชมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้การดูแลอยู่เสมอ ให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นได้

1. ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับความเห็นของตนและดำเนินการตาม ในการที่ผู้จัดการส่วนงานจะทำหยาตต่อเป้าหมายที่สูง สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งที่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น การสร้างความเชื่อมั่นที่สูงซึ่งกันและกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นด้วยกับนโยบายของตนเอง พยายามทำอย่างจริงจังเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ มิฉะนั้นแล้วก็จะยอมรับแต่ปาก แต่ไม่ทำตามก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมายที่สูงได้

จะทำอย่างไรจึงจะสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันได้ การที่จะพยายามทำให้ "ยึดกุมจิตใจ" ของแต่ละคนให้ได้นั้น เป็นเรื่องที่ยาก แต่ก็เป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเห็นด้วยกับเรา และดำเนินการตามความเห็นของเราหรือไม่อยู่เสมอ เพราะถึงแม้ว่าภายนอกจะดูเหมือนว่าใช่ แต่ในใจนั้นอาจจะไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ซึ่งทำให้ความพยายามในการดำเนินการตามนั้นแตกต่างกันไป ซึ่งผู้จัดการเองก็ต้องคอยสังเกต และพยายามอธิบายให้เข้าใจอยู่เสมอ ดังนั้นหลังจากที่ได้ส่งงานไปแล้ว ไม่ใช่ว่าจะหมดเรื่องเสียทีเดียวว่า ได้ส่งงานไปแล้ว ต้องคอยสังเกตอยู่เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมืออย่างจริงใจหรือไม่ มิฉะนั้นงานก็จะไม่คืบหน้าได้



2. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะรับรู้ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ยังมีอีกวิธีหนึ่ง นั่นคือการเฝ้าดูพฤติกรรมของเขาเหล่านั้นนั่นเอง หากไม่ค่อยมุ่งมั่นทำตามแล้ว มักจะเกิดการเคลื่อนไหวทำงานที่สูญเสียเปล่าหรือผินใจทำเกิดขึ้น (Muda, Muri) นั่นเพราะว่าไม่ค่อยจะเห็นด้วยกับความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง หรืออาจจะมึปัญหาในการทำงานบางอย่างเกิดขึ้นก็ได้

ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยสังเกตดูความเคลื่อนไหวเหล่านั้นอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งจะรับฟังปัญหาอยู่เสมอ ไม่ใช่เพียงแต่คิดว่าจะทำอย่างไรให้เข้าใจเรา แต่ต้องเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคิดอย่างไรบ้าง

นอกจากนี้ผู้จัดการส่วนงาน จะต้องมีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่ใช่เรื่องงานเพียงอย่างเดียว อาจจะรวมถึงเรื่องส่วนตัวด้วย





คนเรานั้น จะดีใจที่สุดที่มีใครมาช่วยเราได้ตอนมีปัญหา หากไม่ได้รับความช่วยเหลืออะไรแล้วก็มักจะคิดว่า “เราจะพยายามไปเพื่อเข้าทำไม่กัน” คนเรานั้นส่วนใหญ่ไม่ได้ “ทำงานเพื่อคนอื่น” แต่ “ทำงานเพื่อตนเอง” เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ผู้จัดการส่วนงานนั้น หากคิดว่า “เพราะว่าฉันเป็นผู้จัดการส่วนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย จะต้องให้ความสำคัญกับฉัน แล้วฉันจึงจะให้ความสำคัญกับกับเธอ” แล้วก็คงไม่สามารถเป็นผู้จัดการส่วนงานที่ดีได้

การคัดเลือกผู้จัดการส่วนงานนั้น นอกจากจะมีเรื่องว่าจะทำงานได้หรือไม่ได้แล้ว ก็ยังจะเน้นว่าให้การดูแลคนอื่นได้หรือไม่ได้ด้วย คนที่ไม่ให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าจะได้เป็นผู้นำ ก็คงไม่มีใครทำตาม ทีมเวิร์คก็จะไม่เกิดขึ้น

ผู้จัดการส่วนงาน มักจะคิดว่า ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา แล้วอวดตัว คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตาม ฟังคำสั่งเสมอไป ผู้นำนั้นจะต้องให้การดูแลผู้ตามจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้


3. ไม่ใช่ “เอาใจ” แต่ “ให้ความสำคัญ” ผู้จัดการส่วนงานจะต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ได้หมายความว่า

“เอาใจ” “การให้ความสำคัญ” กับ “การเอาใจ” บางครั้งดูคล้าย ๆ กัน แต่ต่างกันมาก

การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ทางด้านหนึ่ง คือ อาจจะเป็นการดูแลด้วยความรัก จริงใจ แต่ในอีกด้านหนึ่ง จะต้องเฝ้ามองด้วยความเข้มงวด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดอะไรขึ้น

ความสามารถหรือประสบการณ์ของแต่ละคนนั้นไม่เท่ากัน ดังนั้นการคาดหวังว่าจะได้ผลงานจากทุก ๆ คน ด้วยปริมาณงานที่เท่ากันหรือคุณภาพที่เท่ากันนั้น เป็นไปไม่ได้ ดังนั้น จะต้องเข้าใจว่า คนนี้ทำได้แค่นี้ อีกคนหนึ่ง มีขีดความสามารถเท่าไร นี่คืองานหนึ่งของการเป็นผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้จะต้องเฝ้ามองว่า มีใครบ้างที่พยายามที่จะทำทลายขีดความสามารถของตนเอง ดังนั้นผู้จัดการส่วนงานจำเป็นต้องรับรู้ด้วยสายตาของตนเองว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในแต่ละวันสามารถทำงานได้มากน้อยเพียงใด

หากเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้จัดการส่วนงานอาจจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า “เอาใจคนนั้นมากเกินไป” “ตัวเองพยายามแทบตาย แต่ไม่ได้รับการเหลียวแลเลย” ก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้

ดังนั้นผู้จัดการส่วนงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ที่หน้างานแล้วทำการบริหารจัดการจึงเป็นงานที่ยากที่สุด หมายความว่า จะต้องพยายามสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับจากบริษัท ให้เป็นกำลังสำคัญได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งพยายามผลักดันให้เติบโตยิ่งขึ้น ย่อมจะเป็นงานที่มีความสำคัญและมีความภาคภูมิใจมาก การให้การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การชี้แนะในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพื่อให้แก้ไข พร้อมกับ “เสริมสร้าง” ให้มีความสามารถที่สูงขึ้น จึงเป็นเป้าหมายที่ผู้จัดการส่วนงานจะต้องอุทิศให้แก่บริษัท 

(จาก จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการส่วนงาน 12 ข้อ โดย นาโอยูกิ โมริตะ)

