



จิตวิญญาณ ของการเป็นผู้จัดการ ส่วนงานภายในองค์กร (ต่อ)

ต่อจากฉบับที่แล้ว

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

ข้อที่ 10 ต้องชื่นชมและดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเติบโตเร็วขึ้น

ผู้จัดการส่วนงานจะบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงอยู่แล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเติบโตได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การชื่นชมของผู้จัดการส่วนงาน ดังนั้น จะต้องคิดถึงอนาคตของพวกเขา บางครั้งต้องชมเชย บางครั้งก็ต้องดูว่า ในประเด็นนี้ เพื่อเป็นการกำจัดจุดด้อยของพวกเขาเอง เพราะว่าถ้ามีจุดด้อย ก็จะไม่มีความเป็นอันดับหนึ่งได้ หากต้องการพัฒนาพวกเขาให้เติบโตจริง ๆ แล้ว จะต้องมีการดูว่าเพื่อให้จำได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นซ้ำอีก

ดังนั้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ก็ต้องดูว่าทันที ซึ่งต้องมีการถามซ้ำ ๆ ว่า “ทำไม” จึงเกิดเช่นนั้นขึ้น เพื่อให้คิดทบทวนปรับปรุงตัวเอง ในการชี้แนะนั้นจะขาดความรักและความจริงใจไม่ได้ ดังนั้น ในการชมหรือดูว่า จะต้องมีความรัก และความจริงใจ เป็นการจุดประกายในใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นมากขึ้นได้

1. ดูว่า เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญเติบโต

หลาย ๆ ครั้ง มักมีคำกล่าวว่า “ชมเพื่อให้ได้ดี” แต่จากประสบการณ์ของผู้เขียน การชมนั้น อาจจะมีเพียงแค่หนึ่งในสาม อีกหนึ่งในสามจะเป็นการดูว่า ผู้จัดการส่วนงานที่มีเพียงแต่ชม ไม่ดูว่าเลยก็มี ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผิดพลาดได้บ่อย ๆ

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เติบโตเพราะการชมนั้น ก็มักจะได้รับการส่งเสริมให้อยู่ในระดับที่สูงที่ยังมีอายุน้อยอยู่ ซึ่งจะทำให้

ไม่สามารถแก้ไขจุดบกพร่องของตนเองได้ ในความเป็นจริง ถึงแม้ว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นเล็กน้อย ก็ถูกปล่อยให้ผ่านไป ถ้าเป็นเช่นนั้นบ่อย ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดว่า ถึงแม้ว่าตัวเองจะมีอะไรผิดพลาด แต่ได้มีความสำเร็จจากหลบความผิดพลาดนั้น ๆ จะทำให้ไม่คิดแก้ไขความผิดพลาดนั้น ๆ อาจจะมีโอกาสที่เกิดความผิดพลาดที่รุนแรงขึ้นได้

การชมเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้เกิดการแก้ไขจุดบกพร่องได้ ดังนั้นในการที่จะกำจัดจุดอ่อนได้นั้น จะต้องมีการดูว่าได้ ถ้าหากว่ามีจุดที่ดีก็สามารถพัฒนาต่อไปได้เรื่อย ๆ เพียงแค่คำชมอย่างเดียว ก็ไม่สามารถทำให้กำจัดจุดอ่อน จุดบกพร่องที่มีอยู่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดล้มเหลวได้ ดังนั้นเพื่อไม่ให้เกิดสิ่งนี้ขึ้น จะต้องดูว่าเพื่อกำจัดจุดอ่อนออกไปนั่นเอง

2. จะเป็นผู้เล่นระดับท็อป จะต้องไม่มีจุดอ่อน

เคยได้พบคุณอิมูระ เป็นโค้ชนักว่ายน้ำทีมชาติ ท่านเป็นโค้ชทีมว่ายน้ำญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ในโอลิมปิกถึง 6 ครั้ง ล้วนแล้วแต่ได้เหรียญมาทุกครั้ง และยังคงได้รับเชิญไปเป็นโค้ชของทีมจีน ทำให้ได้เหรียญมาหลายครั้ง ในการฝึกซ้อมของคุณอิมูระใช้วิธีการที่รุนแรงดุเดือดมาก การให้คะแนนของโอลิมปิกนั้นคือการตัดสินคะแนนนั่นเอง ถ้าทำผิดคะแนนก็จะน้อยลง อาจจะได้คะแนนถึงศูนย์ก็ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำจัดจุดอ่อน จุดผิดพลาดออกไปให้เหลือน้อยที่สุด หากทำไม่ได้ดีแล้ว จะยังไม่ให้ขึ้นจากสระว่ายน้ำ

นั่นหมายความว่า ถ้าดีก็บอกว่า “นั่นดีแล้ว” ถ้าไม่ดีก็บอกว่า ให้ทำใหม่ การฝึกซ้อมวันละ 13 ชั่วโมง ซึ่งมีบางคนอาจจะไม่ได้มีโอกาสขึ้นจากสระเลยก็มี แต่ถึงแม้ว่าเป็นการฝึกซ้อมที่เข้มงวดขนาดนั้น ก็เพราะสามารถถึงฝันว่า “ฉันจะไปโอลิมปิกให้ได้” ซึ่งถึงแม้ว่า การฝึกซ้อมจะเข้มงวด แต่ก็ทำให้ทุก ๆ คนได้ไปโอลิมปิก นั่นคือความรักที่ต้องการสร้างให้ทุกคนได้ประสบความสำเร็จ นักกีฬาทุกคน ยอมรับว่า “ถ้ามีความรัก ก็ขอให้ดูว่าเถอะ”

วิธีคิดของอิมูระในการชี้แนะนั้น น่าจะเป็นสิ่งที่ผู้จัดการส่วนงานที่ต้องการแสดงความเป็นผู้นำ ควรจะได้เรียนรู้ได้ด้วย ผู้จัดการส่วนงานในฐานะผู้นำ ในการที่จะกำจัดการจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่ง บุคคลทางธุรกิจที่มีจุดอ่อนนั้น ไม่สามารถที่จะยืนหนึ่งได้ ยิ่งขึ้นไปบนเวทีที่ต้องแสดงความสามารถมากเท่าไร ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย อาจจะทำให้เราล้มเหลวทั้งหมดก็ได้ นักกีฬาชั้นนำไม่ว่า นักว่ายน้ำ นักเบสบอล นักฟุตบอลจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนอย่างถึงที่สุด หากมีจะต้องถูกกำจัดออกไปไม่ให้หลงเหลืออยู่แม้แต่น้อย ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเติบโตได้แค่ไหน อยู่ที่การชี้แนะชี้แนะของผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด



3. ต้องดูว่าให้ซึมเข้าไปในใจ

การดูว่านั่น สิ่งที่สำคัญคือ “การดูว่าให้ซึมเข้าไปในใจ” มิฉะนั้นแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจผิดพลาดซ้ำซ้อนได้ ใน การที่จะทำให้การดูว่าซึมเข้าไปในใจนั้น จะต้องดูว่าโดย “ต่อหน้าคนอื่น ๆ” “ใช้เวลา” เป็นวิธีการง่าย ๆ แต่ได้ผลดีมาก จะต้องดูว่า ต่อหน้าเพื่อนหรือรุ่นพี่ โดยใช้เวลานานให้มาก เช่น

“ทำไมถึงทำผิด”

“ลืมทำเรื่องนั้นไปครับ ขอโทษครับ”

“ทำไมถึงลืมเรื่องที่สำคัญอย่างนี้ได้ มีวิธีการทำงานอย่างไร”

“ขอโทษครับ ไม่ได้ระวังครับ”

“ไม่ได้ระวัง หมายถึงอะไร ทำไมเวลาทำงานถึงไม่ระวัง วิธีทำงานอย่างนี้ ผิดปรกติไม่ใช่หรือ”

“.....”

วิธีการถามซ้ำ ๆ ว่า “ทำไม ๆ” อาจจะทำให้ถึงจุดที่ว่า ไม่สามารถตอบอะไรได้อีกต่อไป

วิธีการถามแบบเอาเรื่องแบบนี้ ต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็คงทำให้ ผู้ถูกดูว่า ทนไม่ไหวเหมือนกัน ตัวผู้เขียนเองก็เคยดูว่าเหมือนกัน ลืมของอย่างเดียวกันถูกดูว่า เป็นเวลา 20 ถึง 30 นาที รู้สึกอับอายคนรอบข้างและไม่มีความสุขไม่รอบคอบของตนเอง ไม่รู้ว่าจะต้องอะไร เหมือนกัน อย่างนี้เรียกว่า “ดูว่าซึมเข้าไปในใจ” นั่นเอง

ถ้าหากว่าต้องการดูว่า ก็จะต้องทำให้ซึมเข้าไปในใจ หมายความว่า คนที่ถูกดูว่า จะรู้สึกปวดใจ จะพยายามไม่ให้เกิด สิ่งนั้นขึ้นมาอีกและจะเกิดปฏิกิริยาหลีกเลี่ยงจากมัน เป็นการดูว่า ที่คงเหลืออยู่ในความทรงจำได้นาน จะทำให้สามารถแก้ไข จุดบกพร่องได้

ได้อ่านหนังสือเกี่ยวกับการชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชา เขียนไว้ว่า “การดูว่า ไม่ควรทำต่อหน้าคนอื่น ควรไปคุยกันในห้องต่างหาก” ซึ่งมีจุดประสงค์ที่ว่า ควรระวังไม่ให้ไปทำลายความภาคภูมิใจของเขา แต่วิธีการชี้แนะนี้ ไม่คุ้มค่ากับโลกของธุรกิจในปัจจุบัน เพราะว่า ถ้าเกิดปัญหาขึ้นแล้วดูว่าทันทีขณะนั้น จะทำให้ เจ้าตัวต้องคิดปรับปรุงตัวเพราะว่า “ทำผิดพลาดแล้ว” ได้ทันที ถ้าปล่อยเวลาให้ผ่านเลยไปนานเข้า “เคยเกิดเรื่องนี้ขึ้นมาแล้ว...แต่” คนที่ทำความเข้าใจแล้ว ก็จะไม่ใส่ใจแล้วก็ได้ จึงไม่เป็นการชี้แนะที่ “ซึมเข้าไปในใจ” ดังนั้น การชี้แนะนั้นจะต้องทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง เกิดการรู้สึกตัวขึ้นนั้น แต่นั่นก็คือ สิ่งที่ทำให้ยาก จิตใจเจ็บปวดได้ เป็นการทำให้เกิดการกระตุ้นที่รุนแรงเกินไป จึงต้องคุยมะตรระวังดูอีกฝ่ายหนึ่งให้ดี ให้ความสนใจแล้วจึงวางแผนตัดสินใจว่า จะดูว่าให้ซึมถึงใจมากน้อยเพียงใด

ฝ่ายที่ถูกดูว่า อาจจะซึมเศร้าไปพักหนึ่ง แต่ในที่สุดก็เกิดความมุ่งมั่นขึ้นมาว่า “จะต้องทำให้ดีขึ้น” ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากไม่น้อย ซึ่งเมื่อชี้แนะเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจจะต้องกล่าวอะไรบางอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความจริงจัง ความเอาใจใส่ด้วย เพื่อให้ อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความมุ่งมั่นที่จะปรับตัว

จุดอ่อนของคนเราก็คือ ถ้าตนเองไม่คิดจะปรับปรุงแล้ว ก็จะไม่ปรับปรุงตัวเอง ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจว่า จะต้องแก้ไขจุดบกพร่องของตนเองด้วยตัวเอง นั่นคือการทำให้ เจ้าตัวอยากที่จะแก้ไขด้วยตัวเองอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด สิ่งนี้จะทำให้เกิดการจุดประกายในใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ขึ้นได้นั่นเอง

(จาก จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการส่วนงาน 12 ข้อ โดย นาโอยุกิ โมริตะ)