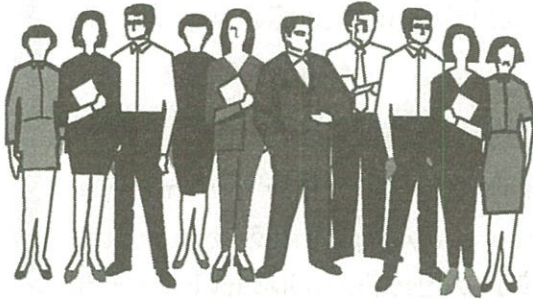


**หมากรุกเด็ด เคล็ด (ไม่) ลับ กับการบริหาร



* โสมสกา สนิทวงศ์ *

เป็นที่ตระหนักอย่างแท้จริงของผู้บริหารทุกคนและทุกองค์กรอยู่แล้วว่า คนหรือทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์อันมีค่ายิ่งเป็นเสาหลัก เป็นยุทธปัจจัย (Strategic factor) ที่นำความสำเร็จ ความอหังการมาสู่ธุรกิจ โดยที่ถ้ามองกันให้ลึกก็จะค้นพบว่า คนทุกคนมีความเป็นเลิศ มีศักยภาพ (Potentiality) อยู่ในตัวของตัวเอง ทุกคนมี ทุกคนเป็น ทุกคนทำได้และได้ทำในทุกสิ่งที่เขาปรารถนาหรือวาดหวัง

แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงก็คือการบริหารคน กลับกลายเป็นเรื่องที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งที่ตามันก็เชื่อว่าจะเป็นสิ่งที่เกินความสามารถของผู้บริหารที่จะพยายามดึงศักยภาพในตัวบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาของตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยการให้โอกาสให้การสนับสนุนรวมทั้งดำเนินการในวิถีทางที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในแบบที่เรียกว่าเป็นกลเม็ดหมากรุกเด็ด เคล็ด (ลับ) หรือ Tip ดังต่อไปนี้ :

* อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.B.A. (General Management) United States International University, U.S.A.

** แปลและเรียบเรียงจาก Pell, Arthur R. "Open Your Ears, Open you Mind" in The Complete Idiot's : Guide of Managing People. New York : Simon & Schuster Macmillan, 1995.

TIP 1.

เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทีม (My mind is Open, but their mouths are Shut)

เริ่มจาก... การที่ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานพึงระลึกไว้ว่า อย่าเพิ่งนำเสนอความคิดของท่านออกไปก่อน เนื่องจากตำแหน่งที่คำคอยู่ของท่าน หรือสิ่งที่ท่านพูดออกไปอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ ที่สมาชิกกำลังเตรียมที่จะพูดได้ "

"จงฟังพร้อมกับเปิดใจกว้าง (Listen with an open mind)"

เพราะ... คนฉลาดมิได้รู้ไปเสียทุกสิ่งทุกอย่าง (No matter how smart you are, there's no way that you can know everything) บางครั้งข้อเสนอของลูกน้องในทีมงานอาจจะเป็นวิถีทางความคิดเห็น แตกประเด็นการวิเคราะห์ในปัญหาที่มีมุมมองแตกต่างไปจากที่ท่านคิดก็ได้ ตลอดจนนำไปสู่การหาทางออกให้กับปัญหาได้อย่างลงตัวที่สุด

TIP 2.

การใช้นโยบายเปิดประตูรับฟังเรื่องราวต่างๆ

(Keeping an open door open)

ผู้บริหารควรใช้นโยบายนี้ในลักษณะที่เน้นการต้อนรับสมาชิกในทีมงานทุกๆ คน ให้สามารถเข้ามาพบตนในเวลาใดก็ได้มาพร้อมกับปัญหา ข้อเรียกร้อง หรือข้อเสนอแนะที่ดีๆ เพื่อผลิตภาพขององค์กร (Productivity)

นโยบายนี้ออกมาในรูปการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนั่นเอง (Upward communication)

ทั้งนี้... ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ก็ตามอันอาจก่อให้เกิดพนักงานเกิดความรู้สึกว่า "หัวหน้าเรา boss เราให้ความสำคัญกับงานมากกว่าตัวพวกเรา"

โดยที่... ตัวผู้บริหารควรแบ่งเวลาพิเศษเพื่อการถกเถียงอภิปราย หาข้อสรุปร่วมกันกับลูกน้อง พร้อมทั้งให้ความสนอกสนใจอย่างเต็มที่ในส่วนที่มา discuss กัน และ ห้ามขัดจังหวะการถกประเด็นเพื่อหาบทสรุปนั้นเป็นอันขาด

TIP 3.

การบริหารโดยเดินไปรอบ ๆ

MBWA (Managing by walking around)

เป็น... ผู้บริหารใช้แต่นั่งอยู่ในห้องทำงาน จมอยู่กับกองเอกสารของตนเพียงอย่างเดียวไม่

แต่... ท่านควรต้องเดินออกจากห้องมาทักทายพูดคุยกับเพื่อนร่วมทีมงาน ลูกน้องบ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อรู้ความเป็นไปต่างๆ ของงาน คน องค์กร

สิ่งหนึ่ง... ที่ท่านได้แน่นอนก็คือ ความคิดเห็น ทักษะคิดรวมทั้งข้อเสนอแนะ อันเป็นนาฬิกาสาระที่มีประโยชน์ต่องานในองค์กร

TIP 4.

ปฏิเสธความคิดเห็น (ที่ไม่เข้าท่า) ของสมาชิกทีมงานอย่างละมุนละม่อม

(Rejecting Ideas without causing resentment)

เมื่อ... ท่านได้รับฟังความคิดเห็น (ที่ยอดเย้ย) จากทีม อย่าเพิ่ง (หักห้ามพรวดด้วยเขา) ในทันที

แต่... ควรเริ่มจากการตั้งคำถาม ๆ เกี่ยวกับความคิดอันนั้นของเขา ก่อนด้วยคำถามที่เหมาะสม (เข้าท่า) ท่านก็สามารถถ่วงลูกโลกเกี่ยวกับความคิด นำไปสู่การคิดทบทวน พิจารณาจุดอ่อนในประเด็นที่เขาได้มองข้ามไปตั้งแต่แรกได้โดยที่ไม่เกิดความรู้สึกเชิงนิเสธต่อท่าน.

TIP 5.

ใช้วิธีง่าย ๆ... ให้ได้มาซึ่งการแบ่งปันร่วมสรรค์สร้างความคิด

(Make it easy to share ideas)

ที่... นิยมใช้กันมานานนับศตวรรษก็ได้แก่การใช้กล่องรับข้อเสนอแนะ (suggestion box) ทางผู้บริหารได้รับข้อเสนอแนะมากมายจากลูกจ้าง ซึ่งมันก็เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการแก้ปัญหาที่ยาก ๆ ; ช่วยกำจัดความสูญเปล่า (eliminate waste) ; นำข้อเสนอแนะบางอย่างมาช่วยปรับปรุงคุณภาพ (improve quality) ; ใช้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

ตามมา... ด้วยการจัดประชุมรูปตัว I ซึ่งเป็นการโยงใยถึงความหมายของคำว่า "idea" ในรูปของการให้ข้อเสนอแนะของสมาชิกทีมงานแต่ละคน และนำมาวิเคราะห์อภิปรายรวมกันในรายละเอียด หาข้อสรุปจากการตัดสินใจร่วมกัน.

TIP 6.

เดินพันการบริหารงานโดยใช้วงจรคุณภาพ

(Running around in quality circles)

เยี่ยม... กับการบริหารธุรกิจของญี่ปุ่น มักจะเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงโดยใช้วงจรคุณภาพในลักษณะที่กลุ่มพนักงานต่าง ๆ จะสมัครใจมาประชุมรวมกันเพื่อถกเถียงแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรีภาพเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตนเป็นผู้ผลิต

ดูอย่าง... การร่วมกันถกเถียงอภิปรายดังกล่าว ก็เลยมีผลให้องค์กรเกิดผลิตภาพ (productivity) ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (efficiency performance) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (good working environment) และอื่นๆ

ทราบหรือไม่ว่า แนวคิดของวงจรคุณภาพไม่ได้เกิดหรือริเริ่มขึ้นในประเทศญี่ปุ่น แต่ทว่ามันมีรากฐานมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๕๐ ซึ่งไม่ประสบความสำเร็จนัก เห็นได้จากเมื่อพนักงานได้รับการขอร้องให้เข้าร่วมวงจรคุณภาพ คำตอบมักจะเป็นเสียงเดียวว่า เรื่อง ?... ธุระไม่ใช่... ไม่ใช่งานในหน้าที่ของฉันเนี่ย J ไปหาคนที่รับผิดชอบในเรื่องคุณภาพโดยตรงดีกว่า

แต่... ทุกวันนี้พนักงานทุกคนต่างก็ต้องตระหนักในใจสร้างจิตสำนึกว่า "คุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนในองค์กร (quality is everyone's business)"

TIP 7.

กระตุ้นและจุดประกายความคิดสร้างสรรค์
(Stimulating creativity)

ใน.. โลกธุรกิจปัจจุบัน การแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรง (tough and competitive world) ใครดีใครเก่งใครเฮง ก็อยู่รอดได้

หาก... ท่านไม่รู้จักบึงโอเดีย แนวคิดใหม่ๆ หาหนทางเจ๋งๆ คู่แข่งขันก็อาจแซงหน้าคุณไปได้

จง... ใช้แนวคิดสร้างสรรค์พิจารณาทุกสิ่งที่ท่านกำลังดำเนินการอยู่ โดยถามคำถามตัวท่านอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานค้นหาคำตอบกับปุจฉา ที่ว่า "ยังพอมีหนทางอื่นที่ดีกว่านี้ไหม ?"

เชื่อหรือไม่... วามนุษย์เราทุกคนในโลกนี้ต่างก็มีเมล็ดพันธุ์ของความคิดสร้างสรรค์ด้วยกันทั้งนั้น (the seeds of creativity)

ใช่เลย... ผู้จัดการ ผู้บริหารก็เป็นผู้ที่มีส่วนในการสร้างเสริมบรรยากาศการเพาะเมล็ดพันธุ์ความคิดสร้างสรรค์ของบรรดาพนักงานในแผนก ในองค์กรของท่านได้เช่นกัน.

แล้ว... จะกระตุ้นหรือจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ลองศึกษาจาก ๕ แนวทางต่อไปนี้ -->

๕ แนวทาง...สู่การจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ (Five Ways To Stimulate Creativity)

๑. ฝึกใช้การคิดแนวข้าง (Looking at it sideways : Lateral thinking)

คนส่วนมากเมื่อเผชิญกับปัญหา มักจะแก้ปัญหโดยให้หลักเหตุผล เกรตรตรงกับการตัดสินใจ มักลืมนึกไปว่ามุมมองการแก้ปัญหานั้น

มีหลายเหลี่ยมหลายมุม การฝึกตัวท่านให้คิดแบบแนวข้างไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็ไม่ยากเริ่มจากการสร้างความตระหนักว่า ปัญหาไม่ได้เป็นอย่างที่มันเป็น หรือเช่นที่เราเห็น เรามองเท่านั้น ทางออกของปัญหา (Solutions) ก็ไม่จำเป็นต้องตายตัวตามหลักตรรกเหตุผล เท่านั้น

แต่ควรพิจารณาในทุก ๆ ทิศทาง โดยรอบของปัญหาอย่างถี่ถ้วน

๒. จงยืดหยุ่น : หัดสังเกตและปรับตัว (Brainstorming : Encouraging Group Adaptation)

ทุกขณะจิต... ท่านต้องรู้จักสังเกต
สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวของท่าน

...รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
สภาพแวดล้อมรอบข้าง

...รวมทั้งหาทางแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่
ในมิติที่หลากหลาย

๓. จงขยายแนวคิดของท่านอยู่ ตลอดเวลา (Modify>Modify >Modify >)

การขยายแนวความคิดของท่าน หรือ
หัดคิดเพิ่มจากแนวคิดเดิม ๆ เสียบ้างก็อาจทำ
ให้ท่านเกิดความคิดใหม่ ๆ แปลกและแตกต่าง
ไปจากเดิม ช่วยให้เกิดการพัฒนาไปสู่สิ่งใหม่ ๆ

๔. การกำจัดบางสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป เสียบ้าง (Elimination : Getting Rid of Things)

...บริษัทบางแห่งรู้จักกำจัด หรือ
ทำลายกองเอกสารเก่า ๆ ที่ลุ่มแน่นอยู่ไม่ได้ใช้
ออกไปก็ทำให้บริษัทสามารถประหยัดทั้งเงิน
และเวลาของตนได้อีกมาก

...เช่นกันกับมนุษย์ ก็ต้องรู้จักกำจัด
ความคิดบางอย่างที่ไร้สาระ เป็นกากไม่ก่อเกิด
ประโยชน์ เป็นความคิดที่ฟุ้งซ่านให้ออกไปจาก
สมองเสียบ้างก็จะช่วยให้ในสมองของมนุษย์
เหลือความคิดที่จำเป็นแต่คุณประโยชน์ เป็น
มณีเนื้อแท้ของความคิดเท่านั้น

๕. จงระดมพลังสมอง : เร่งผลักดัน ความคิดเชิงสร้างสรรค์ของทีมงาน

(Brainstorming : Encouraging Group Creativity)

นอกเหนือจากการวิจารณ์ วิเคราะห์
หรือ ถกเถียงปัญหาเพื่อหาทางออกแล้ว วิธี
การระดมพลังสมองก็นับว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด
อย่างหนึ่งที่ใช้ได้เมื่อท่านเผชิญกับสถานการณ์
เฉพาะบางสถานการณ์ เช่น : กรณีที่ฝ่ายการ
ตลาดได้รับมอบหมายให้ตั้งชื่อตราสินค้าใหม่
ฝ่ายบริหารกำลังปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้
ง่ายขึ้น ไม่น่าเบื่อ ไม่ซ้ำซ้อน หรือกำลังมองหา
ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ พัฒนาแนวทาง
การบริหารตลาดสินค้า หรือบริการของตนใน
รูปแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม ๆ

...ต่าง ๆ เหล่านี้มักจะได้จากการรวม
พลังความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มหรือคณะทำ
งานเป็นดีที่สุด

ทั้งหมดที่กล่าวมาตั้งแต่เคล็ดลับหรือ
Tip 1 ถึง Tip 7 นี้ คงจะพอใช้เป็นแนวทาง
การบริหารคนในองค์กรของท่านในยุคที่มีการ
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Rapid Change)
โดยเฉพาะการเจริญเติบโตทางวัตถุที่เป็นไป
อย่างฉิวเฉียด เมื่อเทียบกับการเจริญเติบโต
ของจิตมนุษย์ที่เป็นไปอย่างช้ากว่า อย่างไรก็ตาม
ตามบุคลากรทุกคนในองค์กรก็ต้องพยายาม
ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันเทียม
และทันต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าวให้ได้ด้วย
นอกเหนือจากการบริหารโดยใช้ทั้งศาสตร์
และศิลป์ที่สุมและลุ่มลึกของผู้บริหารอันจะ
เป็นกุญแจดอกสำคัญที่ไขไปสู่สัมฤทธิ์ผลของ
องค์กรได้ในที่สุด □□