

# จิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการ ส่วนงานภายในองค์กร

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

ผู้จัดการส่วนงาน หรือเรียกสั้น ๆ ว่าผู้จัดการส่วนนั้น ในองค์กร คือ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในการบริหารแบบอเมบิา (Amoeba management)

ความหมายของผู้จัดการส่วน (Kacho) ภายในองค์กร โดยเฉพาะญี่ปุ่นนั้น บทบาทคือ คนที่บริหารสภาพความคืบหน้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น งานของผู้จัดการส่วน คือ การนำเอาเป้าหมายที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาไปถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วดำเนินการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามนั้น ตัวอย่าง กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความล่าช้าในงาน ก็จะทำให้การตกเดือน หรือว่าเมื่อมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะก็จะให้คำชมเชย นั่นคือมีบทบาทเป็นสะพานเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานที่หน้างาน (Genba) นั่นเอง จึงจะเรียกว่าผู้บริหารระดับกลาง

แต่อย่างไรก็ตาม ในแนวคิดแบบ Amoeba management ผู้จัดการส่วน ในขณะที่เป็น “ผู้นำที่หน้างาน” ก็จะต้องมีจุดยืนในฐานะผู้บริหารธุรกิจขององค์กร นั่นคือเมื่อได้เป็นผู้จัดการส่วนแล้ว ก็หมายถึง การเริ่มก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารธุรกิจนั่นเอง ผู้จัดการส่วนจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานของที่หน้างาน และทุกสิ่งที่เกิดขึ้นที่หน้างาน ดังนั้น บทบาทของผู้จัดการส่วนจะมีหน้าที่ต้องสร้างหน้าที่ทำงานให้มีบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างสนุก มุ่งมั่น รวมทั้งจะต้องทำการผลักดันองค์กร หน่วยงานของตนด้วยการให้ความฝันหรือเป้าหมายที่ชัดเจน นำให้ทีมงานรวมกันเป็นหนึ่งมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายด้วยกัน

ถึงแม้คนในองค์กร จะเป็นกลุ่มคนเดียวกัน แต่องค์กรจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอขึ้น ขึ้นอยู่กับพลังของผู้นำ แม้แต่ใน Kyosera ที่เป็นต้นแบบเอง ก็เคยประสบกับปัญหาว่า ส่วนงานที่เคยมีผลงานดี พอเปลี่ยนผู้จัดการส่วน ผลงานกลับย่ำแย่ลง ทั้ง ๆ ที่บุคลากร



ในส่วนงานนั้นไม่เปลี่ยนแปลงเลย องค์การส่วนใหญ่มักจะคิดว่า ถ้าบุคลากรในส่วนงานนั้นมีความเข้มแข็ง ผู้นำใหม่เพียงคนเดียว ไม่น่าจะทำให้ผลงานย่ำแย่ลง แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่เป็นเช่นนั้น หมายความว่า ความเป็นผู้นำของผู้จัดการส่วนนั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผลงานของส่วนงานนั้นดีขึ้นหรือแย่ลง ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือผู้จัดการส่วนนั้นไม่ใช่เพียงแต่มีหน้าที่บริหารธรรมดา ๆ เท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เป็นเลิศ ในฐานะผู้นำของหน่วยงานให้ได้

ความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการส่วนคืออะไร คำว่า ความเป็นผู้นำหรือ Leadership นั้น คือ พลังแห่งการชี้นำ พลังแห่งการควบคุมดูแลนั่นเอง

Leadership ที่ Kyosera นั้นได้เกิดขึ้น ในขณะที่ ประธาน Inamori เริ่ม Venture business อย่าง Kyosera และกำลังค้นหาทิศทางทางการบริหาร ดังนั้น อาจจะกล่าวได้ว่า มีสิ่งที่ได้ผ่านการปฏิบัติจริงมาแล้วนั่นเอง

ประธาน Inamori ได้สร้าง Leadership ในสไตล์ของ Kyosera ดังนั้น จึงมีความแตกต่างกับ Leadership ของบริษัททั่วไป

ใน Amoeba management นั้น มีสมมติฐานที่ว่า **“ทุกคนมีส่วนร่วม”** ดังนั้น ชาวสารทางการบริหารไม่ว่าจะเป็นยอดชาย หรือ กำนัน จะเปิดเผยให้กับทุก ๆ หน่วยงาน ดังนั้น ผู้จัดการส่วนไม่ใช่จะเก็บข้อมูลไว้กับตัวคนเดียว แล้วทำการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีข้อมูลเดียวกัน รวมทั้งให้โอกาสที่ทุกคนได้รู้ข้อมูลเดียวกัน

ดังนั้น แทนที่ผู้นำจะเก็บข้อมูลไว้คนเดียวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชมว่า เก่ง นั้น เป็นวิธีการที่ผิด เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องคิดอะไรเลย เพียงแต่ทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็พอ แต่ถ้าให้ได้รับรู้ข้อมูลร่วมกัน ก็จะทำให้สามารถคิดร่วมกัน เกิด

ไอเดียใหม่ ๆ ขึ้นได้ ยังทำให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นจะทำอะไรใหม่ ๆ ด้วย (อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ว่าจะเปิดเผยข้อมูลได้ทุกอย่าง เพราะหากเป็นความลับของบริษัทก็ไม่ควรเปิดเผยเช่นเดียวกัน)

ผู้นำหน่วยงาน จะต้อง มี **“จิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurship)”** ด้วย นอกจากจะมีพลังแห่งการชี้นำ พลังแห่งการควบคุมดูแลด้วย

จิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของกิจการนั้น ไม่ได้หมายความว่าในอนาคตจะต้องลาออกจากบริษัทไปตั้งบริษัทของตัวเองต่างหาก แต่หมายความว่า จะต้องระลึกถึงอยู่เสมอว่า งานนั้นเป็นงานของตนเอง เปรียบเสมือนบริษัทนั้นตัวเองเป็นเจ้าของ มีเป้าหมายของตนเองว่า อยากจะทำโน้น อยากจะทำนี่เพื่อบริษัทนั่นเอง Peter Drucker ได้กล่าวไว้ว่า คำว่า Entrepreneurship นี้ หมายถึงจิตวิญญาณของการไม่ผันทวนต่อสภาพปัจจุบัน แต่มุ่งมั่นสู่ความก้าวหน้าใหม่ ๆ เพราะว่าเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นด้วยมือของเรา นั้น ไม่มีคำว่า “แน่นอน” หรือ “ตลอดกาล” ดังนั้น จึงจะต้องไม่พึงพอใจกับสิ่งที่ได้รับมาเท่านั้น หากแต่ถ้า ไม่ว่าในเวลาใดก็ตาม จะต้องมุ่งปฏิรูปตนเองอยู่เสมอ ๆ



ดังนั้น ผู้จัดการส่วน ถึงแม้จะถูกขนานนามว่า ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งดูเหมือนว่า ในโครงสร้างองค์กรนั้น จะไม่มีอำนาจจัดการที่มากก็ตาม แต่ทว่าไม่ใช่มีหน้าที่เพียงถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการฝ่าย ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น เพราะว่าในฐานะที่เป็นผู้นำของหน่วยงาน ถึงแม้ว่าข้อจำกัดเพราะเป็นคำสั่งมาจากบริษัทก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญคือ การมีความคิดที่ว่าความคิดสร้างสรรค์ทั้งหลายนั้น มิไม่จำกัด นี่แหละคือสิ่งที่เรียกว่า Entrepreneurship ที่แท้จริง



ผู้นำจะต้องมี “จิตวิญญาณการพัฒนา” อยู่เสมอ เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้จัดการส่วนที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือการเลื่อนตำแหน่งอย่างหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปอาจจะคิดว่าได้ประสบความสำเร็จแล้ว แต่จะพอใจเพียงเท่านั้นไม่ได้ เพราะนี่คือจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อกิจการต่อไป ใน Kyosera นั้น ยิ่งได้รับตำแหน่งผู้นำของฝ่ายงาน งานก็จะยิ่งหนักขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ค่อยมีเวลาเป็นตัวของตัวเองมากนัก ผู้จัดการส่วนนั้น ต้องคิดถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องทำงานเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็คือการทำประโยชน์ให้ผู้อื่นนั่นเอง นั่นอาจจะทำให้เห็นว่า เลื่อนตำแหน่งนี้ อยู่ในฐานะที่ลำบากมากขึ้น ไม่อยากจะเลื่อนตำแหน่งมาตำแหน่งนี้เลยก็ได้ ยิ่งในสมัยนี้ อะไรก็สบาย ๆ ไม่จำเป็นต้องได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการส่วนก็ได้

แต่ในความเป็นจริงจากอดีตที่ผ่านมาของ Kyosera ในสมัยที่บริษัทญี่ปุ่น มองจากระดับโลกแล้ว ยังเป็นเพียงบริษัทขนาดเล็ก คุณภาพ หรือ เทคโนโลยีก็ล่าหลัง สวัสดิการของพนักงานก็ได้ดีมากนัก จึงทำให้คิดกันว่าทำอะไรจึงจะไล่ทันบริษัทต่างประเทศได้ พยายามให้บริษัทเติบโตใหญ่และเพื่อให้ครอบครัวมีความสุข จึงจำเป็นต้องทำให้มีตัวเองมีความเป็นผู้นำ ให้สามารถเติบโตภายในบริษัทโดยเร็ว ครอบครัวจะได้มีชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบให้ได้

Kyosera นั้น จะไม่รับคนที่อยากจะทำงานไปเรื่อย ๆ ไม่มี ความมุ่งมั่นที่จะเติบโตในอนาคต แต่จะรับคนที่มุ่งมั่นที่จะทำงาน และเมื่อทำงานไป 4-5 ปี ก็จะกลายเป็นบุคลากรที่องค์กรจะขาดไม่ได้ และจะเติบโตเป็นผู้นำได้อย่างแน่นอน ดังนั้น เงื่อนไขของคนที่จะเป็นผู้นำได้นั้น คือ จะต้องคิดว่าอยากจะทำงานอย่างเต็มที่ต่อไปไม่หยุดยั้ง นั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม คนที่ได้รับเลือกเป็นผู้จัดการส่วนนั้น ไม่ได้หมายความว่า จะต้องมีความเป็นผู้นำเสมอไป แต่หากว่าเป็นคนที่มุ่งมั่นทำงาน เป็นผู้ที่เชี่ยวชาญ มีทั้งความรู้ความสามารถในงานนั้นแล้ว ก็สามารถที่จะเรียนรู้ความเป็นผู้นำในภายหลังได้

ความเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น คือ การมีความสามารถในการร่วมมือกับคนอื่น ๆ นั้น ซึ่ง คนที่ยังมีวุฒิการศึกษาสูง สามารถทำงานได้ดีเป็นเลิศ อาจจะไม่ได้มีความเป็นผู้นำเสมอไป เพราะว่า ความสามารถในการร่วมมือกับคนอื่น ๆ นั้น มาจากประสบการณ์ในการทำงานจริง และความสามารถในการสื่อสารมากกว่า ดังนั้น แทนที่จะเป็นคนที่จบจากมหาวิทยาลัยชื่อดัง เป็นเด็กเรียนดี แต่คนที่ดูเหมือนไม่ค่อยเอาไหนเป็นหัวโจกที่มีลูกน้อง คุณาจะมีพลังความเป็นผู้นำมากกว่า (จากจิตวิญญาณของการเป็นผู้จัดการส่วนงาน 12 ข้อ โดย นาโอยูกิ โมริตะ)

อ่านต่อฉบับหน้า