



Creative Leader



คอลัมน์ Executive Coach
โดย คม สุวรรณพิมล

ที่ผ่านมา ผู้บริหารหลาย ๆ ท่านมักจะถามผมว่า การเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องมีคุณสมบัติอะไรที่โดดเด่น ?

ก่อนจะตอบคำถามนี้ ผมอยากทบทวนให้เข้าใจหลักการบริหารก่อน ที่มักจะหนีไม่พ้น ระหว่างการบริหาร “งาน” กับ “คน” ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่น่าประหลาดใจว่า “ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังทำผิดพลาดอยู่ โดยที่ตัวเองก็ยังไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ ว่าพลาดตรงไหน”

ซึ่งข้อผิดพลาดส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้น คือ ผู้บริหารบางท่านให้ความสำคัญกับการบริหารงาน มากไป โดยสาเหตุมาจากหลากหลายประเด็น ทั้งต้องการให้งานสำเร็จโดยเร็ว ต้องการให้งานสมบูรณ์ หรือมีความคาดหวังที่สูง รวมถึงการมองว่าตัวเองเป็น ผู้เชี่ยวชาญในงาน นั้นทุนเดิมอยู่แล้ว และคิดว่าลูกน้องน่าจะเชี่ยวชาญงานนี้เช่นกัน

ผลดีที่เกิดขึ้น คืองานเดินหน้า แต่อาจจะไม่มากเท่าที่ควรจะเป็น เพราะถูกหักล้างด้วย “ความเต็มใจของคนในทีม” เพราะ ผู้บริหารประเภทนี้ไม่สามารถดึง “คน” ให้มาทำงาน กับเราได้อย่างที่ทั้งกายและใจ เหมือนกับมี “รถดี ๆ สักคัน แต่คนขับไม่ค่อยเต็มใจ จะขับสักเท่าไร”

แต่สำหรับบางคนก็เน้นการบริหารคนด้วยความเข้าอกเข้าใจ จนเกิดความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพราะผู้บริหารกลุ่มนี้มักจะยึดหลัก เอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจจะดีในแง่ของการทำงานเป็นทีม แต่ถ้าความแตกต่างในความสามารถระหว่างสมาชิกในทีมมีมากเกินไป ก็อาจเกิดผลเสียได้ เช่นงาน ที่ออกมาไม่มีความประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น

ดังนั้น ความสำเร็จในการบริหาร คือการสร้างสมดุลระหว่างการบริหารงานกับคนให้ ได้ ซึ่งหมายถึงการบริหารงานให้ได้ความสำเร็จ แต่ยังไม่ละเลยที่จะเข้าอกเข้าใจและ พร้อมที่จะพัฒนาคนไปด้วยกัน ให้เหมือนกับ “มีรถดี ๆ วิสัยทัศน์ดี และมีคนขับที่พร้อม ทั้งความสามารถและความตั้งใจ”

แต่สำหรับคำถามที่ว่า “คุณสมบัติอะไรที่โดดเด่นสำหรับการเป็นผู้บริหาร ?”

คำตอบของผมก็คือ “ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหาร” นั่นเอง

แต่ความคิดสร้างสรรค์ในที่นี้หมายถึงการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการบริหารงาน และการบริหารคน ไม่ได้หมายถึงการคิดค้นสินค้าหรือบริการอะไรที่อยู่นอกเหนืออำนาจ หน้าที่ของคุณ

คำตอบนี้อาจจะขัดแย้งในใจของผู้บริหารหลาย ๆ ท่าน แต่ “ความคิดสร้างสรรค์คืออาวุธ สับสุดท้ายในการแบ่งแยกระหว่างผู้บริหารในระดับธรรมดา กับ สุดยอดผู้บริหาร”

ยกตัวอย่าง ถ้ามีผู้บริหาร 2 ท่านที่มีความสามารถในการบริหารคนและงานเท่าเทียมกัน

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหิดล



แล้ว คุณลองถามตัวคุณเองว่า ประเด็นอะไรที่ทำให้ทั้งสองท่านนี้ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน

แน่นอนว่า นั่นก็คือความคิดสร้างสรรค์ที่ถูกใส่เข้าไปในขั้นตอนการบริหารงาน

จากประเด็นนี้ ผมขอยกตัวอย่าง ผู้บริหารท่านหนึ่งที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพียงเล็กน้อยในการบริหาร แต่ได้ผลลัพธ์มหาศาล เรื่องนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับพนักงานขับรถส่งของบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่เป็น พนักงานประจำ ที่ทำงานมานาน กินเงินเดือนประจำ โดยธรรมชาติ พนักงานกลุ่มนี้ชอบอู้งาน ไม่ชอบวิ่งงานเยอะ ทำงานช้า ๆ เพื่อกินค่าล่วงเวลา ซึ่งเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมของบริษัท แต่ผู้บริหารท่านนี้ ซึ่งมารับตำแหน่งใหม่ ก็เกิดความรู้สึกว่า การทำงานเช่นนี้ ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เขาจึงใช้ความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการบริหารงาน โดยเปลี่ยนว่าบริษัทจะซื้อรถให้กับพนักงาน ขับรถกลุ่มนี้ ซึ่งแน่นอน พนักงานทุกคนดีใจที่จะมีรถเป็นของตัวเอง แต่แลกกับการไม่กินเงินเดือนประจำ แต่บริษัทจะส่งงานขับรถให้ต่อเนื่องและคิดค่าจ้างเป็นต่อเที่ยว โดยจะหักเงินไว้ 25% ของค่าจ้างเป็นค่าผ่อนรถ ยิ่งวิ่งรถมากเที่ยวเท่าไร รถก็เป็นของตัวเองเร็วขึ้นเท่านั้น

หลังจากนั้นมา คนกลุ่มนี้แทนที่จะอู้งาน กลับยิ่งมาของงานส่งของทำมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพงานในส่วนนี้ดีขึ้นมาทันที และค่าใช้จ่ายโดยรวมก็ลดลงอย่างมาก เกิดความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย

ตัวอย่างข้างต้นนี้ น่าจะพอทำให้ผู้บริหารหลาย ๆ ท่านมองภาพออกว่าจะสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างไร ซึ่งผมมีหลักการง่าย ๆ 3 ประการในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ตามแบบฉบับ Coach ! For Goal มานำเสนอ

1.ไม่เชื่อ หมายถึงผู้บริหารต้องไม่เชื่อในสิ่งที่เห็น หรือในสิ่งปัจจุบันที่เป็นอยู่ว่าคือสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพราะถ้าเชื่อเมื่อไรว่าวิธีการนี้คือสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว ยิ่งใจคุณก็ไม่มีทางสร้างสรรค์อะไรใหม่ ๆ ได้ ซึ่งในกรณีนี้รวมถึงการไม่เชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะแก้ไขไม่ได้

กรณีนี้ ผู้บริหารไม่เชื่อว่าปัญหานี้ไม่มีทางออก เขาเลยสามารถหาทางออกที่สวยงามให้กับทุกฝ่ายได้

2.ไม่แคร์ หมายถึงไม่แคร์กับการกระทำและความคิดของตัวเองว่าจะเกิดขึ้นได้จริงหรือไม่ แต่มีข้อแม้อย่างหนึ่ง คือการไม่แคร์นี้ยังอยู่บนพื้นฐานที่ไม่ได้ไปกระทบสิทธิหรือเสรีภาพของคนอื่น เพราะการที่คุณแคร์หรือใส่ใจกับประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้นมากเกินไป ตัวคุณนั่นแหละที่เป็นคนสร้างข้อจำกัดให้ตัวเอง

3.ไม่ยอมแพ้ หมายถึงการไม่ยอมแพ้กับทุกเรื่องที่เกิดขึ้น เพราะความสำเร็จมักจะอยู่บนซากปรักหักพังของความล้มเหลวเสมอ ดังนั้น ถ้าคุณคิดอะไรขึ้นมาได้แล้วยังไม่สำเร็จ คุณก็ต้องไม่ยอมแพ้ เพราะถ้ายอมแพ้หรือยอมจำนนเมื่อไร ความคิดสร้างสรรค์ขั้นสุดยอดที่มักจะออกมาในช่วงท้าย ๆ ก็ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เลย

สามหลักการง่าย ๆ เช่นนี้ ผมอยากให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติ ลองเริ่มดูจากอุปสรรคในการบริหารงานของคนก่อนว่ามีอะไรบ้าง แล้วใช้สามหลักการนี้มาเริ่มปฏิบัติดู แล้วความคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจะเกิดขึ้นเอง

“ถ้าคุณคิดเหมือนเดิม คุณก็จะปฏิบัติเหมือนเดิม ผลลัพธ์ก็ออกมาเช่นเดิม แต่ถ้าคุณเปลี่ยนความคิดใหม่ คุณก็จะปฏิบัติแบบใหม่ ผลลัพธ์ก็จะแตกต่างจากเดิม” เพราะ



ความคิดเดิม ๆ แก้ไขปัญหาเดิม ๆ ไม่ได้อย่างแน่นอน