

ทดลองอ่าน

การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ

หากหนังสือเล่มนี้ช่วยให้อุปสรรคทางใจในการตัดสินใจของ
หัวหน้าหลายคนลดลงได้บ้าง และเป็นแรงบันดาลใจให้ก้าวไปสู่เส้นทาง
อนาคตที่หลากหลาย ด้วยการเพิ่มจำนวนการตัดสินใจได้มากขึ้นภายใต้
เวลาอันจำกัดแล้ว ผมจะรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งครับ

- มาเอเดะ คามาริ

กฎ 4 ข้อ ของการตัดสินใจ อย่างชาญฉลาด

最高のリーダーは2分で決める

มาเอตะ คามาริ

เขียน

อานาจิ เหลืองวีระ

แปล

สำนักพิมพ์อริบรันท์ฮาวทู
กรุงเทพมหานคร



หนังสือคุณภาพ
โดยอริบรันท์กรุ๊ป



คำนำสำนักพิมพ์ (9)

บทนำ

ผลงานของทีม 90% เกิดจาก “ทักษะการตัดสินใจ” ของหัวหน้า 1

บทที่ 1

เครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ 4 ชนิด ของหัวหน้ายุคใหม่

ผลงานของทีมขึ้นอยู่กับความเร็วใน “การตัดสินใจ”	6
กฎข้อที่ 1 ตัดสินใจด้วยความแม่นยำ 70%	9
ความผิดพลาดเป็นการตัดสินใจ “ไม่ลั้งเล”	12
กฎข้อที่ 2 ใช้ “สมองภายนอก”	14
เปิดเผย “จุดอ่อนของตัวเอง”	17
ขยายเครือข่ายในบริษัทโดยเน้นไปที่หัวหน้า และหน่วยงานอื่นเป็นหลัก	19
สร้างสายสัมพันธ์กับคนในวงการอื่น ๆ	22
“สมองภายนอก” ช่วยเปลี่ยนคุณภาพ ของผลลัพธ์ได้ดียังไง	24
ไม่มอง “ตำแหน่ง” ของอีกฝ่าย	26
กฎข้อที่ 3 ให้ลูกน้องนำเสนอแผนงานมากขึ้น	28
กฎข้อที่ 4 โน้มน้าวหัวหน้า	31
มี “มุมมองเช่นเดียวกับหัวหน้าตัวเอง”	35

↓	“การเดาใจ” เป็นพื้นฐานของการสื่อสาร	37
	ช่วยเหลือ “โครงการหลังเกษียณ” ของหัวหน้า	39
	องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ด้วย	
	การบริหารจากล่างขึ้นบน (Bottom up)	41

บทที่ 2

หัวหน้าต้องตัดสินใจใน 2 นาที

↓	สร้าง “ระบบ” ให้ตัดสินใจได้ภายใน 2 นาที	44
	การประชุมไม่ใช่เรื่องเลวร้าย	45
	จัดการประชุมตามรอบเวลาสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง	47
	การประชุมตามรอบเวลา ใช้เวลา 30 นาทีก็พอ	49
	หลัก 3 ประการที่ควรยึดมั่นในการประชุมตามรอบเวลา	52
	ออกแบบการประชุมลักษณะต่างๆ	56
	สร้างแบบฟอร์มใบนำเสนอการประชุมขึ้นมา	
	แล้วตัดสินใจภายใน 2 นาที	58
	จัดเตรียมข้อสรุปและภาคผนวกในการนำเสนอ	61
	ทำข้อสรุปที่ “ทำให้ต้องตั้งคำถาม”	63
	การประชุมจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการกำหนด KPI	65
	สร้างเรื่องราวเพื่อเพิ่มความเร็ว	
	ใน “การตัดสินใจของหัวหน้า”	68
↓	สร้างเรื่องราวกระตุ้น “ความรู้สึกของอีกฝ่าย”	71

บทที่ 3

เมื่อการ “ไฮเรนโซ” ของลูกน้องเปลี่ยน ความเร็วในการตัดสินใจก็สูงขึ้น

“การปล่อยให้ลูกน้องที่ทำงานเองได้เติบโตเอง” เป็นสิ่งที่ดี	76
ตั้งเป้าหมายให้ทีมทำงานเป็นหนึ่งเดียวกัน	78
เหตุผลแท้จริงที่ทำให้การสอนงานลูกน้องไม่ราบรื่น วิธีเพิ่ม “เวลาให้ลูกน้อง”	80
82	82
“การคุยเล่น” ช่วยเพิ่มคุณภาพงานของลูกน้อง	83
สนทนากับลูกน้องอย่างมีตรรกะ	85
ตระหนักถึง “เขตความปลอดภัย” ของอีกฝ่าย	87
ภัยจากการไม่มีไฮเรนโซ	90
ตั้งเป้าหมายว่าจะอยู่ที่ “โต๊ะทำงานตนเอง” ให้มากที่สุด	92
ถามไถ่ลูกน้องว่า “ตอนนี้มีปัญหาอะไรไหม”	94
อย่า “เรียกพบ” ลูกน้อง	97
ชมเชย “ผลลัพธ์ที่ต่าง” พร้อมแจ้งกลับ	98
การอธิบายลูกน้องก็เหมือนกับ “การนำเสนอ”	100
มอบหมายงานโดยดูตาม “ความเหมาะสมกับลูกน้อง”	103
กินอาหารกลางวันกับลูกน้อง	105
“ทำงานเก่ง” ในบริษัทอย่างเดียว ไม่เกิดประโยชน์	107
ถามถึงความฝันของลูกน้อง	109

บทที่ 4

การแก้ไขปัญหาของทีมด้วยทักษะ 5 อย่าง

การแก้ไขปัญหโดยนำทักษะ 5 อย่างมารวมกัน	114
ทักษะที่ 1 ทักษะการสื่อสาร	116
ทักษะที่ 2 ทักษะการเจรจาต่อรอง	116
ทักษะที่ 3 ทักษะเฉพาะด้าน	117
ทักษะที่ 4 ทักษะการสอนงาน	118
ทักษะที่ 5 ทักษะการสร้างภาพลักษณ์ให้ตัวเอง (Self Branding)	119
อ่อนน้อมแต่อย่าได้เกรงใจ ขอให้ทำทั้งสองอย่าง ไปด้วยกัน	121
กรณีศึกษาภาคปฏิบัติ (กรณีศึกษาที่ 1-5)	123
↓ เรื่อง “ยุ่งยาก” จะช่วยคุณได้แน่ๆ	140

บทส่งท้าย

การใช้ชีวิตอย่างขวนขวาย	143
ประวัติผู้เขียน	149

คำนำสำนักพิมพ์



90% ของผลงานในทีม อยู่ที่การ “ตัดสินใจ” ของหัวหน้า

ในยุคปัจจุบันที่เกิดความไม่แน่นอนทั้งเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง รวมถึงสถานการณ์ไม่คาดฝันมากมาย ทำให้บริษัทและองค์กรต่างๆ ต้องตื่นตัวและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา และหัวเรือใหญ่ที่จะกำหนดผลลัพธ์ทั้งหมดก็คือ “หัวหน้า” ทั้งระดับทีมย่อยและระดับผู้บริหาร

มาเอเดะ คามาริ ผู้มีทักษะการตัดสินใจและนำเสนอเป็นอันดับหนึ่งของบริษัทซอฟต์แวร์ยักษ์ ตั้งใจให้หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือขั้นเยี่ยมที่จะช่วยพัฒนาวิธีแก้ปัญหา ระบบการทำงาน รวมทั้งความสามารถและการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในทีมให้เห็นเป้าหมายตรงกัน และสร้างผลลัพธ์ยอดเยี่ยมได้ในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ว่าจะ เป็น

- กฎ 4 ข้อที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ
- หลัก 3 ประการที่ควรยึดมั่นในการประชุม
- เหตุผลแท้จริงที่ทำให้การสอนงานลูกน้องไม่ราบรื่น
- ทักษะ 5 อย่างที่ช่วยแก้ปัญหาในทีม

ต่อให้งานยากหรือเวลาจำกัดแค่ไหน

คุณก็ตัดสินใจอย่างเป็นมืออาชีพได้

AMARIN
HOW ▶ TO

ธันวาคม 2563



ကလေးတို့အတွက်

บ ท น ำ
→

ผลงานของทีม
90% เกิดจาก
“ทักษะการตัดสินใจ”
ของหัวหน้า



ถ้ารวมกับตอนทำงานที่บริษัทซอฟต์แวร์แล้ว ผมทำงานเป็นผู้จัดการควบคุมงานปฏิบัติการหัวหน้างาน (Playing Manager¹) มา 10 กว่าปี โดยสร้างผลงานของทีมอย่างต่อเนื่อง

เรื่องที่ผมให้ความสำคัญในการจะสร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง คือ การตัดสินใจให้เร็วที่สุด

ทฤษฎีของผมคือ **ประสิทธิภาพการทำงานของทีมขึ้นอยู่กับจำนวนปัญหาที่หัวหน้าแก้ไข**

ปัจจุบันผมเป็นวิทยากรให้ “มหาวิทยาลัยซอฟต์แวร์” สถาบันพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบริษัทซอฟต์แวร์ และเป็นที่ปรึกษาหน้างานให้กับองค์กรหลายแห่ง

“ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ทางบริษัทมอบหมาย”

“ตัวเองแบกรับงานมากเกินไป จนไม่มีเวลาดูแลลูกน้อง”

“ผู้บริหารระดับสูงมักเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยๆ จึงทำให้ทำงานกันไปคนละทิศคนละทาง”

ถึงแม้หัวหน้าหลายคนจะตั้งใจแก้ปัญหาเหล่านี้ แต่เขาก็แก้ไขได้ตามลำดับทีละเรื่อง ซึ่งอาจใช้เวลามากเกินไป

¹ ผู้ทำหน้าที่ดูแลยอดขายควบกับพัฒนาบุคลากรและให้คำแนะนำลูกน้องในทีม

ผมจึงขอเสนอวิธีนำจุดร่วมกันของปัญหามาแก้ไข มุ่งเน้นไปที่การ
ตัดสินใจให้เร็วขึ้น โดยจะตัดสินใจปัญหาแต่ละเรื่องภายใน 2 นาที

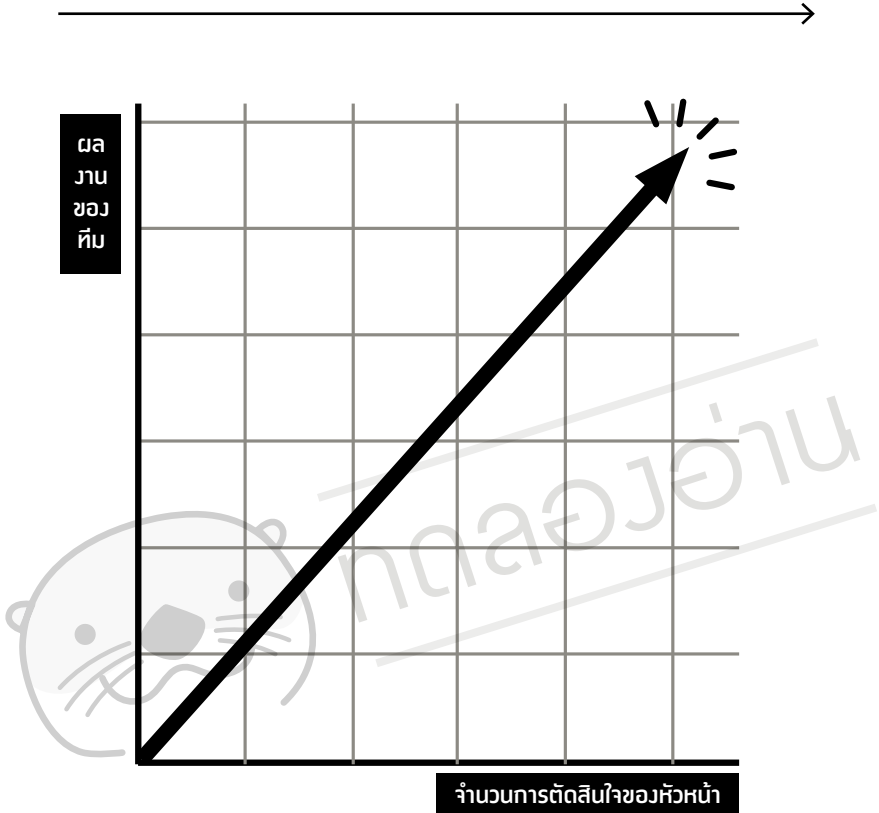
อาจมีคนสงสัยว่า “แล้วจะแก้ปัญหาในเวลาสั้นๆ แค่นั้นได้จริงหรือ”
ทั้งนี้หากเราหาวิธีที่เหมาะสมพบก็เป็นไปได้

มีหัวหน้าจำนวนมากตัดพ้อในหลักสูตรการอบรมของผมว่า “ไม่มี
ใครให้คำปรึกษาปัญหาของตนได้” ผมจึงเขียนโดยรู้สึกเหมือนได้พูดคุย
กับบรรดาหัวหน้าที่กำลังต่อสู้ตามลำพัง

หากหนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์ต่อบรรดาหัวหน้าแม้เพียงเล็กน้อย
ผมจะรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งครับ

ผู้เขียน

ยิ่งจำนวนการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น ผลรวมของทีมก็ยิ่งดีขึ้น



เมื่อหัวหน้าตัดสินใจแก้ปัญหาได้มากขึ้น
ผลรวมของทีมก็จะเพิ่มขึ้น นำไปสู่การแก้ปัญหาอื่น ๆ
ได้ในคราวเดียวกัน

บทที่ 1



เครื่องมือ
เพิ่มประสิทธิภาพ
การตัดสินใจ
4 ชนิดของ
หัวหน้ายุคใหม่



ผลงานของทีม ขึ้นอยู่กับความเร็ว ใน “การตัดสินใจ”

หากนโยบายบริษัทเปลี่ยนแปลงบ่อยเกินไป จะทำให้ตัดสินใจและปรับตัวในที่ทำงานไม่ทัน ปัจจุบันหัวหน้างานจำนวนมากต่างก็หนักใจเรื่องนี้

กรณีที่ว่าสั่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้นเป็นเรื่องธรรมดา โดยเฉพาะในบริษัทก่อตั้งใหม่ แต่การไม่เปลี่ยนแปลงต่างหากที่จะทำให้เกิดความกังวล

ผมลาออกจากบริษัทซอฟต์แวร์แบ่งกึ่งในปี 2013 และตอนนี้ได้บริหารงานบริษัทสามแห่ง จึงเข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี

ถ้าปีหน้าและอีกสองปีข้างหน้ายังคงขายสินค้าและบริการเดิม ๆ ผู้บริโภคก็คงเบื่อสักวัน เราจึงควรคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตั้งแต่ตอนนี้

ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็ธุรกิจประเภทไหน ระยะเวลาที่ผู้บริโภคจะเบื่อหน่ายสินค้าหรือบริการนั้นก็สั้นลงทุกวัน ทำให้สินค้าและบริการทั้งหมดแทบจะล้าสมัยทันที

เมื่อเป็นเช่นนั้น หัวหน้าก็จะยุ่งแต่เรื่องติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงให้ทัน จนไม่มีเวลาบริหารทีม ส่งผลให้การบังคับบัญชาทีมของหัวหน้าค่อย ๆ ขาดประสิทธิภาพ และการทำงานก็จะพังลงอย่างไม่เป็นท่า

ลูกน้องมักบ่นว่า “หัวหน้าไม่ค่อยรู้สถานการณ์ทางนี้เท่าไร แล้วก็ยังสั่งให้ทำโน่นนี่อีก ลำบากกันหมดเลย”

ส่วนทางหัวหน้าก็ไม่พอใจว่า “ลูกน้องเอาแต่แก้ตัวซ้ำ ๆ ว่าตั้งใจ

ทำอยู่ แต่ไม่รู้เขากำลังคิดอะไรกันแน่”

ถ้าอย่างนั้น หัวหน้าควรทำอะไรเพื่อหาทางออกในสถานการณ์
เช่นนี้

คำตอบของผมคือ การเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ เพราะ
จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

เมื่อการตัดสินใจของหัวหน้าเร็ว การทำงานทั้งหมดของทีมก็จะเร็ว
ขึ้น “อย่างเป็นธรรมชาติ” และจำนวนผลงานของลูกน้องก็จะเพิ่มขึ้นอย่าง
ผิดหูผิดตา

ผลลัพธ์คือ ประสิทธิภาพการทำงานในทีมก็จะพัฒนาขึ้นได้อย่าง
น่าทึ่ง สอดคล้องกับการเพิ่มจำนวนผลงานของลูกน้องด้วย

เมื่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมพัฒนาขึ้น ก็นำไปสู่การแก้
ปัญหาอื่นๆ ได้คราวเดียวกันเหมือนโดมิโนที่ล้มต่อกันไป

ผมเคยเห็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำเช่นนี้มาด้วยตัวเองแล้ว และ
ตอนอยู่บริษัทซอฟต์แวร์ก็ยังมีหลายทีมที่สร้างผลงานโดยมีลักษณะเดียวกัน
นี้

ถ้าเช่นนั้น ผมขออธิบายวิธีตัดสินใจของตัวเองด้วยเครื่องมือ
4 ชนิดตามภาพนี้ครับ

กฎข้อที่ 1

ตัดสินใจ
ด้วยความแม่นยำ 70%

กฎข้อที่ 2

ใช้ “สมองภายนอก”

กฎข้อที่ 3

ให้ลูกน้องนำเสนอแผนงาน
มากขึ้น

กฎข้อที่ 4

โหมน้ำวหัวหน้า



กฎข้อที่ 1

ตัดสินใจด้วยความแม่นยำ 70%

ข้อแรกเป็นกฎด้าน “ทัศนคติ” การตัดสินใจครับ **โดยให้เราตัดสินใจด้วยความแม่นยำเพียง 70% ก็พอ ไม่จำเป็นต้องถึง 100%**

หัวหน้าบางคนเวลาจะตัดสินใจบางอย่าง จะต้องการให้ผลลัพธ์ “ถูกต้อง” เหมือนการทำข้อสอบสมัยเรียน หรือพูดง่ายๆว่า อยากจะ “ตัดสินใจถูกต้อง” เสมอ ทำให้เขามักลังเล เพราะกังวลกับทางเลือกของตน

ไม่มีคำตอบ “ถูกต้องแน่นอน” ในทางธุรกิจมาแต่ไหนแต่ไรแล้ว การใช้เวลาตัดสินใจมากเกินไปจนความจำเป็นจะทำให้ปัญหาที่ยังค้างค้ำกองทับถมกันอยู่ตรงหน้าเสียเปล่าๆ

“กลยุทธ์สี่เหลี่ยมจัตุรัส” ที่ประธานกรรมการสูงสุด ชง มาซาโยชิ แห่งบริษัทซอฟต์แวร์แห่งหนึ่งคิดว่า การแข่งขันโดยมีโอกาสชนะเพียง 50% นั้นเป็นสิ่งโง่เขลา แต่ถ้าคอยให้ถึง 90% ก็จะช้าเกินไป

ผมเป็นนักเรียนรุ่นที่ 1 ของ “โรงเรียนซอฟต์แวร์แห่งอะคาเดมี¹” สถาบันฝึกอบรมผู้สืบทอดของประธานกรรมการสูงสุด ชง มาซาโยชิ โดยคุณชงเคยพูดไว้ดังนี้ครับ

“คนเป็นหัวหน้าอย่าคิดลงแข่ง ถ้าโอกาสชนะมีเพียง 50% ตัวอย่างจิ้งเหลนสี ถึงมันจะถูกตัดหางซึ่งมีอยู่ 30% หางมันก็ยังงอกใหม่ได้อีก แต่ถ้าถูกตัดตัวออกไปครึ่งหนึ่ง มันก็ตาย เราจึงรับความเสี่ยงได้จนถึง

¹โรงเรียนภายในบริษัทซอฟต์แวร์แห่งหนึ่งที่คุณชง มาซาโยชิ เป็นผู้ก่อตั้งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ในการค้นหาและฝึกอบรมผู้สืบทอดของกลุ่มซอฟต์แวร์

30%”

หัวหน้าต้องไม่ตัดสินใจแบบวัดดวงก็จริง แต่หากรอให้เกิดความมั่นใจมากเกินไป ในทางธุรกิจก็หมายถึงการพลาดโอกาสนั้นไปเลย

ผมเองก็เช่นกัน ถ้ามีความแม่นยำถึงประมาณ 70% ตามที่คุณขงสอน ก็ตัดสินใจว่า “ลงมือได้เลย”

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ความแม่นยำในการตัดสินใจ 70% ของหัวหน้าแต่ละคนอาจแตกต่างกัน บางคนอาจยึดตามภาพรวมของเอกสารหรือปริมาณข้อมูล แต่หัวหน้าทุกระดับในบริษัทซอฟต์แวร์ก็ต่างมีจุดที่เหมือนกันคือ “การมุ่งเน้นความรวดเร็ว” โดยแต่ละระดับจะมีลักษณะดังนี้

ความแม่นยำ 100%

- เตรียมตัวจนรู้สึกที่ “สมบูรณ์แบบ!” กระทั่งถึงวินาทีสุดท้ายในวันนัดหมาย (เมื่อใกล้ถึงวันนัดหมาย ถ้าคิดจะแก้ไขหรือปรับปรุงก็ทำได้ยากแล้ว)

ความแม่นยำ 70%

- เตรียมตัวไว้ล่วงหน้าก่อนถึงวันนัดหมาย โดยมีข้อมูลในระดับที่สามารถตอบคำถามที่คาดว่าหัวหน้าจะถามได้

ความแม่นยำ 50%

- เตรียมตัวไว้ล่วงหน้าก่อนถึงวันนัดหมาย แต่ข้อมูลที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจของหัวหน้า

สิ่งที่สำคัญคือ เราต้องจับประเด็นให้ได้ว่าหัวหน้าให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร

หัวหน้าหลายคนบอกว่า “ตนเองขาดทักษะในการตัดสินใจ”

ระหว่างการฝึกอบรมหลักสูตรบริหารจัดการ แต่จริงๆ แล้วทุกคนล้วนมีทักษะการตัดสินใจทั้งนั้น

ทั้งนี้ มีหัวหน้าบางคนที่กลัวความผิดพลาดมากถึงขนาด “ถ้าทำผิดพลาดไปแล้วจะทำยังไงดีล่ะ...” แต่จริงๆ แล้ว ความผิดพลาดของหัวหน้าไม่ใช่เรื่องน่ากลัวขนาดนั้น

สิ่งต้องห้ามของผู้บริหารคือ การตัดสินใจที่ทำให้พนักงานหลงทาง จนกลายเป็นการทำลายบริษัทที่เกิดจากการตัดสินใจเพียงครั้งเดียว เพราะหากเกิดความผิดพลาด ต่อให้พยายามแก้ไขอย่างไรก็กลับคืนสู่สภาพเดิมไม่ได้อีก

ในทางกลับกัน **เมื่อย้อนกลับไปมองการตัดสินใจของตัวเอง สมัยเป็นหัวหน้างาน ผมพบว่าทางเลือกในการตัดสินใจที่ส่งผลให้เกิด “ความผิดพลาดชนิดที่ไม่สามารถแก้ไขกลับคืนมาได้” ก็ไม่ได้มีมากขนาดนั้น**

เมื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุดแล้ว ต่อไปก็ให้ลองลงมือทำโดยไม่ต้องกลัวความล้มเหลว และหากเกิดความผิดพลาดใดๆ ก็แก้ไขทันที

การทำเช่นนี้เป็นวงจรซ้ำๆ จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างผลงานได้ต่อเนื่อง

▼ ความผิดพลาด เป็นการตัดสินใจว่า “ไม่ลัวเลย”

“ว่าแล้วเรื่องนั้นต้องตัดสินใจผิดแน่ๆ”
บางครั้งเราก็มีความคิดแบบนี้ผุดในหัว
มีหลายครั้งเหมือนกันที่ผมคิดได้ภายหลังว่า สิ่งที่เราเลือกนั้นผิด
แต่ทว่า การสั่งสมประสบการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือ
ความล้มเหลว ล้วนทำให้มีเราในวันนี้

เวลาหัวหน้ามาขอคำปรึกษา ผมจะบอกว่า “กลุ่มใจมากไปไม่ได้
นะครับ”

ไม่ว่าใครก็ต้องมีเรื่องกลุ่มใจด้วยกันทั้งนั้น แต่ถ้ามัวลังเลอยู่
อย่างนั้นจะทำให้เราก้าวเดินช้าลง

ถ้าคิดว่าทำพลาดไปแล้ว ครั้งต่อไปก็ปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อไม่ให้
ผิดพลาดซ้ำอีก

ผมเองก็มีลูกน้องหลายคนคิดว่า เข้ากับหัวหน้าไม่ได้จึงต้อง
ลาออกจากบริษัท บางครั้งผมก็ยังนึกถึงลูกน้องคนนั้นอยู่บ้าง

แม้จะมีประสบการณ์การบริหารมาขนาดไหน คนเราก็ล้วน
ผิดพลาดทั้งนั้น

แม้จะบอกว่าสอนงานลูกน้อง แต่อีกฝ่ายก็เป็นผู้ใหญ่คนหนึ่ง
ไม่ใช่เด็ก ๆ แล้ว

มีคำคำหนึ่งที่ผมให้ความสำคัญเป็นพิเศษ นั่นคือ “การทำให้ผู้ชม
เกิดความรู้อีกร่วมกัน”

การทำให้ผู้ชมเกิดความรู้สึกร่วมกันนั้นเป็นศัพท์ที่ใช้ในพิธีชงชาแบบญี่ปุ่น โดยเป็นการสื่อความรู้สึกของฝ่ายเจ้าบ้านผู้ชงชาและแขกรับเชิญที่ต่างก็ “ทำสิ่งที่อยู่ตรงหน้าให้ออกมาดี”

ผมตีความพิธีนี้ว่าหมายถึง การทุ่มเทอย่างสูงสุดความสามารถร่วมกับผู้ที่อยู่ในเวลาและสถานที่เดียวกัน เพื่อทำสิ่งตรงหน้าให้ดี

ผมเองก็ไม่ทราบว่าการบริหารของตัวเองจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ แม้กระนั้นก็พยายามอย่างสูงสุดความสามารถเพื่อให้คนในที่ประสบความ สำเร็จและดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า

สิ่งสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งหัวหน้าคือ การไม่ละทิ้งทัศนคติดังกล่าวและรักษาไว้ต่อไป

ปัจจุบันผมทำงานเป็นนักเขียนอักษรคันจิ² จึงคิดไปไกลและมองว่า การบริหารเป็น “ศาสตร์” แขนงหนึ่งซึ่งได้รับการศึกษาค้นคว้ามาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับโซะโด³ ยูโด⁴ และเคนโด⁵

จึงไม่มีจุดสิ้นสุดว่า “เท่านั้น สมบูรณ์แบบแล้ว”

ด้วยเหตุนี้ สิ่งสำคัญคือ การที่หัวหน้าต้องไม่ลังเล

² คนที่เขียนอักษรคันจิ (อักษรจีน) เขียนศิลปะด้วยพู่กัน

³ ศิลปะการเขียนตัวอักษรคันจิ (อักษรจีน) ด้วยพู่กัน

⁴ ศิลปะการป้องกันตัวด้วยมือเปล่าประเภทหนึ่งของชาวญี่ปุ่น

⁵ ศิลปะการป้องกันตัวด้วยดาบไม้ของชาวญี่ปุ่น

กฎ ข้อ ที่ 2

ใช้ “สมองภายนอก”

ข้อที่ 2 เป็นกฎเกี่ยวกับ “ความเร็ว” ในการตัดสินใจ

หากพูดถึงการพัฒนาความเร็วในการตัดสินใจ ดูเหมือนว่าจะมีหลายคนที่นี่ถึงการอัดกรอบความคิดต่าง ๆ เข้าไปในหัว หรือการขัดเกลาความคิดต่าง ๆ

แต่ถ้าไม่นับพวกนักธุรกิจอัจฉริยะแล้ว ผมรู้สึกว่าคุณส่วนใหญ่มีทักษะการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แขนงไม่ต่างกัน

หากถามว่าทำอย่างไรถึงจะเพิ่มความเร็วในการตัดสินใจให้สูงขึ้นได้ คำตอบก็คือ **ต้องเพิ่มความเร็วในการรวบรวมข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้สูงขึ้นนั่นเอง**

แต่ทว่าเมื่อหัวหน้าพยายามทำด้วยตัวเองแล้วจะพบว่าเขามีขีดจำกัดในการรวบรวมข้อมูล

ดังนั้น กฎข้อที่ 2 คือ

เวลารวบรวมข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ให้ยืมความสามารถของคนอื่นมาใช้เท่าที่จะทำได้

บริษัทซอฟต์แวร์แบงก์ที่ผมเคยทำงานมีศูนย์บริการที่ดำเนินงานรวดเร็วมาก และได้รับการชื่นชมว่าเป็นบริษัทที่มี “การบริหารรวดเร็ว” อาจเป็นเพราะเหตุนี้ จึงทำให้ผู้คนจำนวนมากคิดว่าซอฟต์แวร์แบงก์นั้นมีผู้บริหารมากความสามารถอย่างคุณชง มาซาโยชิ เป็นผู้คิดและตัดสินใจด้วย

ตัวเองในทุกๆ เรื่อง

อย่างไรก็ตาม คนที่ทำงานในบริษัทนี้อย่างผมมองว่า “ถูกต้อง
ครั้งหนึ่ง และไม่ถูกต้องครั้งหนึ่ง”

คุณซงมักขอความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุม

เมื่อมีใครสักคนนำเสนองาน ก่อนอื่นเขาจะถามความคิดเห็นกับ
ผู้เข้าร่วมประชุมว่า “คิดว่าย่างงัยกัน”

หลังจากนั้น คุณซงจะแสดงความคิดเห็นของตัวเองเหมือนกับว่า
“ฉันคิดอย่างนี้นะ”

เมื่อเขารับฟังความคิดเห็นของทุกคนและพิจารณาแล้ว เขาจะ
ตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยพูดว่า “เอาละ ลงมือทำกันตามนี้เลย”

ทั้งนี้ กรณีที่เขาจะตัดสินใจอะไรคนเดียวนั้นไม่ได้มีบ่อยอย่างที่
ใครๆ คิด

แน่นอนว่าย่อมต้องมีบางครั้งที่คุณซงจะตัดสินใจในลักษณะที่ว่า
“พวกนายบอกว่าแบบ ก แต่ฉันจะทำแบบ ข นะ”

แต่ก็เชื่อว่าเขาจะตัดสินใจทุกอย่างเองโดยไม่ถามความเห็นจากทุกคน
ก่อน

ในยุคปัจจุบันที่สังคมข่าวสารก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จึงเป็นไปได้
ที่จะคอยติดตามเรื่องราวทั้งหมดในโลกด้วยตัวคนเดียว

นอกจากนี้ หากตำแหน่งยิ่งสูงขึ้น ก็ยิ่งห่างจากตำแหน่งที่ต้อง
ปฏิบัติหน้างาน

หากหัวหน้ายังเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง จึงเป็นเรื่องอันตราย

ด้วยเหตุนี้ สิ่งสำคัญก็คือ **ทัศนคติที่พร้อมจะรับฟังคนอื่นของ
หัวหน้า**

จริงๆ แล้วหัวหน้าเองก็ตามกระแสใหม่ไม่ทัน จึงไม่ควรตั้งมั่นว่า
“ตนเป็นหัวหน้าจึงต้องเป็นคนตัดสินใจ” แล้วขอสิ่งศักดิ์สิทธิ์ให้ช่วย แต่

หัวหน้าควรรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในเรื่องนี้แล้วจึงค่อยตัดสินใจ

มีศัพท์คำหนึ่งซึ่งคุณซงได้นำมาใช้ นั่นคือคำว่า “**สมองภายนอก**” หมายถึง “**สมองที่อยู่นอกตัวเรา**”

บางครั้งคุณซงจะพูดขึ้นระหว่างประชุมว่า “**พาคคนที่เกี่ยวข้องเรื่องนี้ในบริษัทมาที่นี่เดี๋ยวนี้**”

เขายังพยายามหาข้อมูลใหม่ ๆ อย่างกระตือรือร้นด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนที่อยู่ระดับแนวหน้าในแวดวงต่าง ๆ เขาเคยทวิตข้อความในทวิตเตอร์ และรวบรวมไอเดียต่าง ๆ จากข้างนอกอย่างรวดเร็วพร้อมใช้ “**สมองภายนอก**” อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาจำกัด

หากเกิดทางตันเวลาที่มีประชุมระดมความคิด ผมก็จะระงับการประชุมทันที

จากนั้น ผมจะกำหนดเลยว่า “**อีก 20 นาที ให้แต่ละคนนำไอเดียคนละ 20 เรื่องมารวมกัน**” หมายความว่า 20 นาทีไม่ใช่เวลาพักให้สมองเย็นลง แต่จะเป็นเวลาสำหรับการใช้ “**สมองภายนอก**” ในระหว่าง 20 นาทีนี้ ผมจะให้เวียนถามเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของคนคนนั้นอีก 4 คน ไม่ใช่ต่างคนต่างคิด และถ้าเสนอไอเดียได้คนละ 5 เรื่อง ก็จะได้ไอเดียใหม่ถึง 20 เรื่อง

หากเราพยายามตัดสินใจโดยเอาแต่พึ่ง “**ฮาร์ดดิสก์**” ของตัวเอง ก็จะมีข้อมูลอ้างอิงจำกัด จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่เราจะตัดสินใจไม่ได้สักที

สิ่งสำคัญสำหรับการเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจให้สูงขึ้นคือการมีฮาร์ดดิสก์แบบ “**พกพา**” จำนวนมากอยู่นอกตัวเรา

เปิดเผย “จุดอ่อนของตัวเอง”

การใช้ “สวมกายนอก” คือ การดึงคนรอบตัวมาช่วยงานตัวเอง บางคนอยากเป็นหัวหน้าที่ยึดแนวทางเฉพาะตนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะยากแค่ไหน

แต่ผมมองว่าควรเป็น “หัวหน้าที่ขอยืมความสามารถของคนอื่นมาใช้ได้” จะดีกว่า เพื่อจะสร้างทีมงานที่มีผลงานได้ต่อเนื่อง

แน่นอนว่าเวลาคนอื่นขอความช่วยเหลือ เราก็ต้องกระตือรือร้นช่วยเขาเช่นกัน นี่เป็นเรื่องธรรมดาของหลัก “การให้และรับ” (Give & Take)

ต่อให้ไม่ต้องบอกจุดแข็งของตนเองกับใคร คนในบริษัทก็จะรับรู้ได้เอง และหัวหน้าหรือเพื่อนในหน่วยงานอื่นคงขอความช่วยเหลือในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็งของเรา

ในอีกด้านหนึ่ง เมื่อเราต้องการขยืมความสามารถของคนอื่น นั้นเป็นเพราะว่า “จุดอ่อน” ของเราในเรื่องนั้นมีมากกว่าเขานั้นเอง

สำหรับจุดอ่อน หากไม่บอกใคร คนรอบตัวก็คงไม่รับรู้

ดังนั้น ให้พยายามเปิดเผยจุดอ่อนของเรากับคนรอบข้างไว้เสมอ

เพราะว่า เมื่อถึงเวลาที่เราต้องการอาศัยสวมกายนอกมาช่วย จะทำให้เราได้รับความช่วยเหลือจากคนรอบข้างง่ายขึ้น

ผมพยายามพูดคุยอย่างจริงจังถึงปัญหาในทีมและความหนักใจของตนเองกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ตลอดจนถึงลูกน้อง

ที่รู้สึกว่ “ไว้วางใจได้”

ในเวลานั้น จุดอ่อนอันดับหนึ่งของผมคือ เรื่อง “ตัวเลขในบริษัท” สมัยเรียนมหาวิทยาลัย ผมเรียนอยู่ภาควิชาการเขียนตัวอักษรคันจิ ด้วยพู่กัน คณะศึกษาศาสตร์ ผมทุ่มเทให้กับการเรียนเพื่อจะเป็นอาจารย์สอนในโรงเรียน แต่พอเรียนจบผมกลับมำทำงานเป็นพนักงานบริษัทที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเลย จึงไม่แปลกที่หลังจากผมได้เป็นหัวหน้าแล้ว จะอำนงบการเงินไม่เป็น

ยิ่งกว่านั้น วิชาการเขียนตัวอักษรคันจิด้วยพู่กันนั้นเป็นหลักสูตรศิลปะแขนงหนึ่ง ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นความรู้ทางสายศิลป์

ผมจึงไม่มีความรู้วิชาทางสายวิทย์คณิตเลย การหันหน้าเข้าหาเรื่องตัวเลขทางธุรกิจจึงเป็นเรื่องลำบากมาก

กระนั้น ผู้จัดการควงงานปฏิบัติการหัวหน้างานก็ต้องรู้เรื่องตัวเลขเสมอ

แม้จะพยายามแค่ไหน ผมก็ยังเอาชนะจุดอ่อนนี้ไม่ได้ จึงเปิดเผยให้คนรอบข้างรู้จุดอ่อนตัวเอง ทำให้ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เต็มที่ และก้าวข้ามอุปสรรคเหล่านี้ได้หลายครั้ง

ถ้าผมไม่เปิดเผยเรื่องจุดอ่อนด้านตัวเลขให้คนในบริษัทรู้ การทำงานอย่างร้อแร่ของผมนักอาจเป็นปัญหา

ยุคสมัยที่ “หัวหน้าต้องจัดการเองให้ได้” จบลงแล้ว

“หัวหน้าที่ดึงคนอยู่รอบตัวมาช่วยได้” ต่างหากถึงจะเป็นภาพลักษณ์ของหัวหน้ายุคใหม่

ขยายเครือข่ายในบริษัท

↓ โดยเน้นไปที่หัวหน้า

และหน่วยงานอื่นเป็นหลัก

ช่วงแรกที่ได้เป็นหัวหน้า ผมก็ไม่ได้มี “สมองภายนอก” เลย มีแต่หัวหน้าที่ช่วยมาเป็นสมองภายนอกซึ่งมีศักยภาพสูงให้

ส่วนใหญ่แล้วหัวหน้าจะเป็นคนที่ทำงานนานกว่าเรา จึงมีความเป็นไปได้สูงที่เขาจะมีสายสัมพันธ์อันดีทั้งกับคนในบริษัทและคนนอกบริษัท

บริษัทเคยจัดแคมเปญใหญ่ให้บุคคลภายนอกอย่างแรงด่วน ผมได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าแคมเปญนั้น

แต่ตอนนั้นผมก็ยังไม่เคยมีประสบการณ์การจัดแคมเปญให้บุคคลภายนอก จึงไม่มีความรู้ใดๆ เกี่ยวกับของที่ระลึกสำหรับลูกค้า การประเมินงบประมาณ และกำหนดการจัดงาน

หัวหน้าของผมในขณะนั้นช่วยแนะนำผู้จัดงานที่มีประสบการณ์และน่าเชื่อถือให้ผมรู้จัก

เขาเห็นท่าทางลุ่มใจของผม จึงช่วยแนะนำลูกค้าที่ดีที่สุด ซึ่งเกิดจากสายสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ทำให้ผมได้ของทั้งหมดครบถ้วนตามกำหนดเวลา และงานก็ผ่านไปได้อย่างดี

ถึงแม้จะบอกว่าหัวหน้ามีหน้าที่ช่วยเหลือลูกน้อง แต่ก็ห้ามรับความช่วยเหลือจากหัวหน้าเพียงฝ่ายเดียว เรายังต้องเป็นฝ่ายให้กับหัวหน้าด้วย

ดังนั้น เราต้องพยายามสังเกตความหนักใจของหัวหน้า อยู่เสมอ เช่น สมมติว่าหัวหน้ากลับมาจากการประชุมผู้บริหาร

ในตอนนั้น ถ้าเราเห็นเขากำลังครุ่นคิดอะไรสักอย่าง ควรเป็น

ฝ่ายทักว่า “การประชุมเป็นยังไงบ้างครับ มีอะไรให้ผมช่วยไหมครับ”

ถ้าเขาบอกว่า “ก็คิดหน่อยนะ คือ เบื้องบนมีคำสั่งมาว่าแบบนี้” เราก็ควรพยายามเสนอว่า “เข้าใจแล้วครับ พอดีผมรู้จักคุณ OO ซึ่งมีทั้งทรัพยากรบุคคลและมีแผนนี้ ผมจะลองคุยกับเขาเพื่อขอให้ช่วยนะครับ”

การที่หัวหน้าเปิดเผยความหนักใจให้เรา⁶ เป็นสิ่งยืนยันว่าเขาไว้วางใจเรา ยิ่งถ้าเราช่วยเขาแก้ไขความหนักใจนั้นได้ ก็จะได้รับคามไว้วางใจมากขึ้น

จากนั้น ตามกฎแห่งการตอบแทน⁶ หัวหน้าก็จะตอบแทนเรา และน่าจะช่วยเหลือเราในอนาคต

นอกจากหัวหน้าแล้ว คนอื่นที่จะเป็นสมองภายนอกให้เราก็คือคนในหน่วยงานอื่น

ทั้งนี้ เทคนิคการสร้างท่อเชื่อมสายสัมพันธ์กับส่วนงานอื่นก็คือการใส่ใจติดตามสถานการณ์ของเขา

สถานการณ์ที่ต้องใส่ใจติดตามหน่วยงานอื่นส่วนใหญ่แล้วคือ เวลาที่หน่วยงานนั้นกำลังลำบาก

ดังนั้น ถ้าใส่ใจติดตามอีกฝ่าย เขาก็จะรู้สึกชอบคุณเรา และกฎแห่งการตอบแทนก็จะทำงาน โดยทำให้เขารู้สึกว่า “เขาอุตส่าห์ช่วยเราถึงขนาดนี้ เอาไว้ถ้าเขามีปัญหา ทางเราก็ช่วยเหลือเขาบ้าง”

นอกจากนั้น ยิ่งเราใส่ใจติดตามเขามากเท่าไร ระดับประสิทธิภาพของเราก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น รวมทั้งจะทำให้หน่วยงานอื่นประเมินค่าเราสูงขึ้นอีกด้วย

⁶ หลักทางจิตวิทยาที่กล่าวไว้ว่า หากเราได้รับการช่วยจากผู้อื่นแล้วไม่ตอบแทน เขาจะทำให้เรา⁶รู้สึกผิด

หากทำเพียงหนึ่งเรื่องอยู่ที่หน่วยงานเดียว ระดับประสบการณ์จะเพิ่มได้อย่างมากก็แค่ 5 หรือ 10 แต่ถ้าใส่ใจติดตามหน่วยงานอื่นด้วยแล้ว จะเพิ่มเป็น 30 หรือ 40 เลย

ถึงแม้จะคิดว่าเมื่อทำงานในตำแหน่งสูงขึ้นแล้วค่อยเพิ่มระดับประสบการณ์ภายหลังได้ก็ตาม แต่เมื่อถึงตอนนั้นก็ไม่สามารถทำงานผิดพลาดได้แล้ว ทำให้เกิดอุปสรรคในการติดตามหน่วยงานอื่นมากขึ้น เสียเปล่า ๆ

ดังนั้น ระหว่างที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน จึงเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดที่เราจะคอยติดตามเรื่องราวของหน่วยงานอื่นไปด้วย

การทำงานควบหลายอย่างเป็นเรื่องปกติในบริษัทซอฟต์แวร์ การคอยใส่ใจติดตามหน่วยงานอื่นจึงเป็นโอกาสฝึกฝนความพร้อมในการทำงานควบกันหลายอย่างในอนาคต

นอกจากนี้ การที่หน่วยงานอื่นประเมินค่าเราสูงขึ้นก็จะช่วยให้เรามีโอกาสโยกย้ายตำแหน่งได้ด้วย

การคอยเอาใจใส่ติดตามหน่วยงานอื่นถือเป็นการยิงปืนนัดเดียว แต่ได้นกถึงสามตัวหรือสี่ตัวเลยทีเดียว ชนิดที่ว่า หากไม่ทำแล้วจะน่าเสียดายมากจริง ๆ