



HIGH IMPACT MIDDLE MANAGEMENT

สรุปการบรรยาย “ยุทธวิธีก้าวสู่ขีดความสำเร็จสูงสุดของผู้บริหารระดับกลาง”

High Impact Middle Management: Solutions for Today’s Busy Managers

โดย Lisa Haneberg

15 พฤศจิกายน 2548 เวลา 08.30-12.00 น.

ณ ศูนย์ประชุมองค์การสหประชาชาติ (UNCC) ห้อง ESCAP HALL

ลิซ่า เฮนเนเบิร์ก ผู้แต่งหนังสือ High Impact Middle Management และใช้เวลากว่า 22 ปีในการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรต่างๆทั่วโลก เชื่อว่าผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารระดับกลางคือผู้ที่ในการนำเอายุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติงานจริงผลของการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางนั้นจะเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามลิซ่าพบว่า ผู้บริหารระดับกลางบางท่านไม่ได้รู้สึกว่าคุณเองนั้นมีความสำคัญมากต่อองค์กรเหมือนกับอย่างที่ลิซ่าเชื่อ ลิซ่าได้ยกตัวอย่างที่สะท้อนถึงความรู้สึกเหล่านี้ดังต่อไปนี้

- รู้สึกว่าคุณเองไม่มีสิทธิพิเศษใดๆหรือเป็นคนที่สำคัญขององค์กรแต่อย่างใด
- รู้สึกว่ามีความกดดันอยู่ตลอดเวลา และงานและปัญหาต่างๆ ก็ประดังเข้ามาหาจากหลายๆด้าน ที่ต้องใช้เวลาและพลังกำลังอยู่เสมอเหมือนไม่มีที่สิ้นสุด
- รู้สึกว่าบทบาทของตนเองนั้นเป็นบทบาทที่ยากเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารในระดับสูงซึ่งเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย แต่ผู้บริหารระดับกลางนั้นต้องนำเอาไปปฏิบัติรวมทั้งต้องเผชิญกับปัญหาและความไม่พอใจต่อยุทธศาสตร์หรือนโยบายนั้นและจะต้องเป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่เพียงลำพัง
- ในภาคเอกชนผู้บริหารระดับกลางบางคนไม่ต้องการที่จะทุ่มเทให้กับทำงานอย่างเต็มกำลังเพราะรู้สึกว่าในอีกไม่ช้าตนเองจะถูกปลดออกอันเนื่องมาจากการปรับลดขนาดขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งในสังคมปัจจุบัน

ลิซ่าได้สรุปว่าการที่ผู้บริหารระดับกลางจะมีงานและปัญหาต่างๆล้นมืออยู่ตลอดเวลาเป็นสิ่งปกติ จากประสบการณ์เธอพบว่าผู้บริหารระดับกลางบางคนถึงแม้ว่าจะยุ่งมากด้วยงานและปัญหาต่างๆแต่พวกเขาเหล่านี้จะมีความสุขและไม่ท้อแท้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในทางตรงกันข้าม พวกเขาเหล่านี้มีความพึงพอใจในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นอยู่ และพวกเขาเหล่านี้ก็สามารถดำเนินการที่ได้รับมอบหมายได้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่งลิซ่าได้ศึกษาพฤติกรรม ทักษะและแนวทางการทำงานของกลุ่มคนเหล่านี้และนำมาพัฒนาเป็น

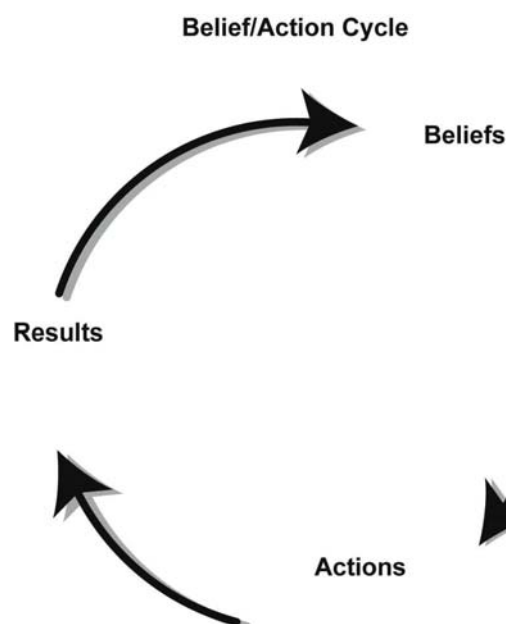




ปรัชญาและวิธีการในการเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง (High Impact Middle Manager: HIMM)

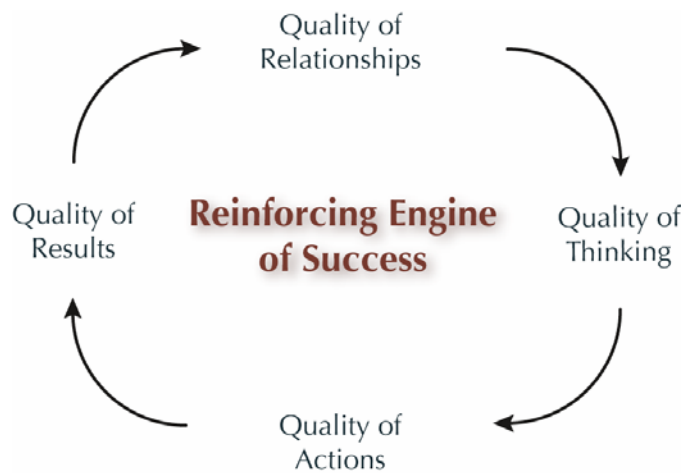
ข้อกำหนดเบื้องต้นในการเป็นประยุกต์ใช้ HIMM ของ Liza

1. ทักษะคิดต้องงานของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นงานที่น่าตื่นเต้น เพราะการปฏิบัติงานที่เห็นผลของการดำเนินการด้วยตนเอง เป็นผู้ซึ่งสร้างความแตกต่างระหว่างความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการต่างๆ ถึงแม้งานจะยุ่งและยากแต่ก็เป็นงานที่สร้างความพึงพอใจอย่างมากเมื่องานสำเร็จ
2. การบริหารงานเป็นงานศิลปะที่ละเอียดอ่อน โดยเฉพาะงานบริหารในภาครัฐที่มีผลกระทบกับประชาชนของประเทศซึ่งหากสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ได้มานั้นจะนำชื่นชมเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกับงานศิลปะต่างๆที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ชม
3. ผู้บริหารที่ดีต้องไม่เฉยเมยต่อสิ่งต่างๆ จะต้องคิด ในสิ่งที่ผู้อื่นไม่ได้คิดถึง และหลายครั้งต้องทำในสิ่งที่ยากที่ผู้อื่นมักไม่ทำหรือไม่อยากทำ
4. ความเชื่อจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม หากผู้บริหารเชื่อว่าในสิ่งที่ทำถูกต้องหรือมีความสำคัญที่จะต้องทำ ความเชื่อนั้นก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ความเชื่อหรือทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในเชิงบวกซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการ ส่วนความเชื่อหรือทัศนคติที่ไม่ดีก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินการ





5. ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อผลที่จะได้รับของงาน โดยผ่านทางความคิดต่างๆที่จะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารคนใดที่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ก็จะมีโอกาสสูงมากที่งานจะไม่สำเร็จ เครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการนี้คือการสนทนา (Dialogue) การสนทนาที่ดี(ไม่ใช่การนิทาว่าร้าย) ระหว่างกันของผู้คนในองค์กรจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันแล้วนำไปสู่การคิดร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ การดำเนินการและความสำเร็จในที่สุด



6. จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้บริหารเป็นที่รู้จักของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารระดับกลางที่ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง จะต้องเปิดใจรับคำแนะนำจากผู้อื่นที่ชี้แนะและพยายามปฏิบัติตัวเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น การยอมรับและขอความช่วยเหลือเพื่อลดจุดอ่อนของตนเองกับผู้อื่นไม่ได้ทำให้คนในองค์กรขาดความนับถือลงเพราะทุกคนทราบถึงจุดอ่อนนั้นอยู่แล้ว แต่ในทางตรงกันข้ามการจะเป็นนำไปสู่การร่วมงานที่ดีกับทุกๆคนในองค์กร
7. การเป็นผู้บริหารระดับกลางที่ดีนั้นสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ แต่การที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลางที่ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบของตนและผู้ร่วมงานนอกจากนี้และผู้บริหารระดับกลางที่ดีจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีให้กับผู้ร่วมงานด้วย
8. ผู้บริหารระดับกลางที่ดีไม่ใช่เป็นเพียงผู้มาควบคุมการดำเนินการเท่านั้น แต่จะต้องสร้างความแตกต่างในเชิงบวกรวมทั้งการแก้ไขปัญหาและค้นหาโอกาสที่จะสร้างผลกระทบที่ดีนั้นๆ





ลีซาเชื่อว่าองค์กรใดที่มีผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตสูงย่อมจะแข็งแกร่ง และประสพผลสำเร็จได้มากกว่าองค์กรที่ปราศจากผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้

ประโยชน์ของ H.I.M.M.ต่อองค์กร

- การปรับแต่ง กลยุทธ์, เป้าหมาย, และการดำเนินงานให้สอดคล้องกันและนำไปสู่ความสำเร็จ
- ให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม
- คนในองค์กรรู้สึกสนุกกับงานได้อย่างเต็มที่
- ปัญหาจะถูกแก้ไขได้อย่างรวดเร็วก่อนที่จะเกิดปัญหาใหญ่ตามมา
- สร้างโอกาสให้เป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้
- สร้างผู้นำที่ดี เพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กร

ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง (HIMM) ปฏิบัติตนอย่างไร

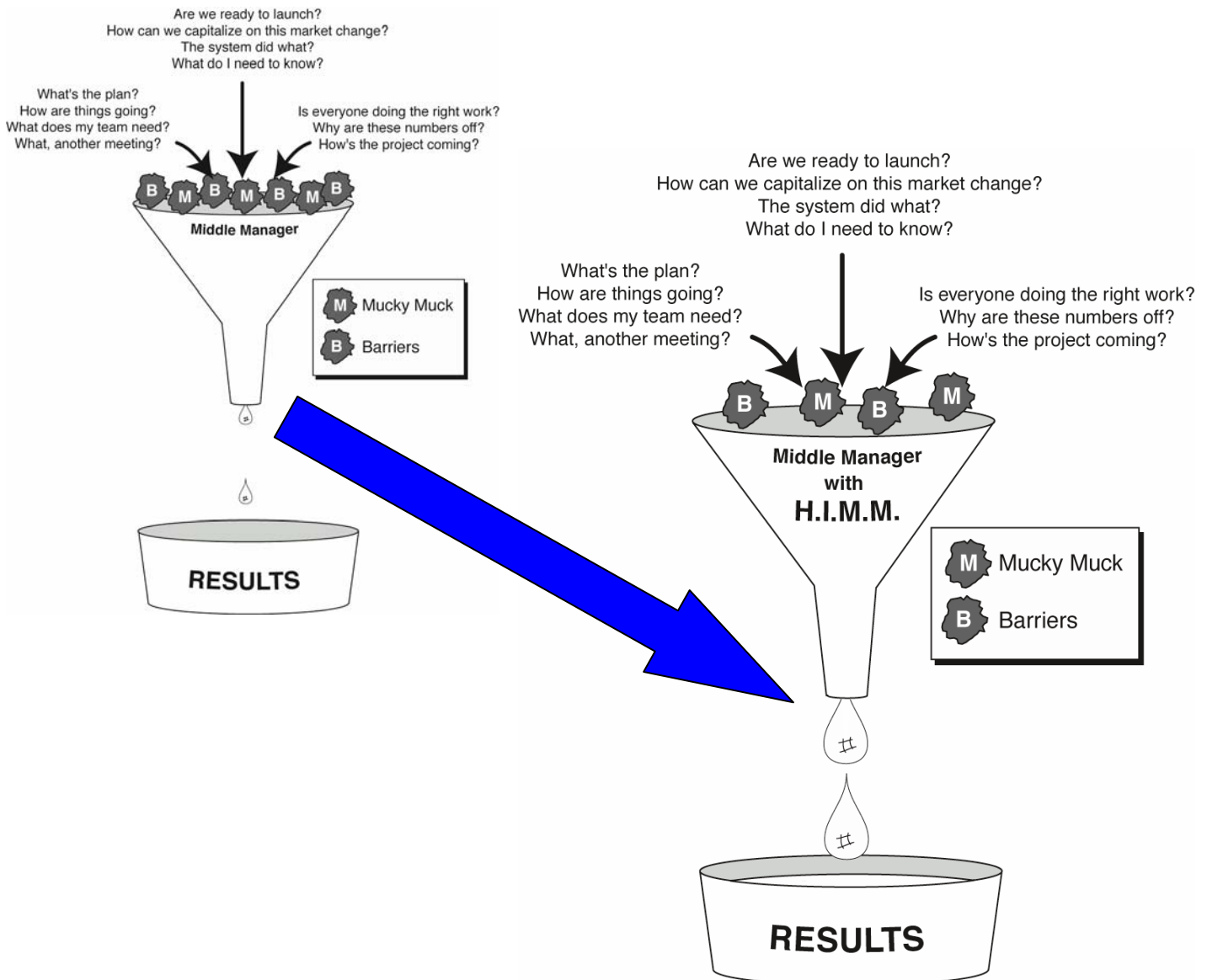
1. รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อุทิศตนเปรียบเสมือนตนเองเป็นผู้นำหรือเจ้าของขององค์กรนั้นๆ เป็นผู้นำในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผล
2. มีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรดีขึ้นไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง
3. ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. เป็นนักสนทนาที่ดีเยี่ยมเพราะในการทำงานผู้บริหารจะต้องสนทนา(สื่อสาร)กับผู้ร่วมงานเพื่อการสั่งงาน ชักจูง รับฟังความเห็น ระดมความเห็นเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ
6. ต้องเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอโดยการสร้างทีมงานที่มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อการปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างรวดเร็ว
7. ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
8. ต้องรู้จักการกำหนดการวัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และความสำเร็จที่ได้รับ
9. ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้นทำงานในเชิงรุกและตอบสนองต่อสถานะการต่างๆ ได้ดี
10. ต้องสามารถจัดอุปสรรคในการทำงานได้





Mucky Muck คืออะไร ?

Mucky Muck คือ อุปสรรค (Barrier) ชนิดหนึ่งในการทำงานที่มักเกี่ยวข้องกับคนใน
การทำงานร่วมกัน อาทิเช่น ความเห็นไม่ตรงกัน ความสับสนในการดำเนินการ อีจฉาระหว่าง
กัน เป็นต้น การจัดการกับอุปสรรคต่างๆรวมทั้ง Mucky Muck นั้นไม่ใช่งานที่ง่ายเลยแต่
ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง (H.I.M.M) สามารถทำได้ ซึ่งจะทำให้
การดำเนินงานราบรื่นขึ้นและมีผลงานที่ดีขึ้น





โอกาสที่จะเกิดขึ้นถ้าประยุกต์ใช้ H.I.M.M ในองค์กร

1. โอกาสสำหรับผู้บริหารระดับสูง

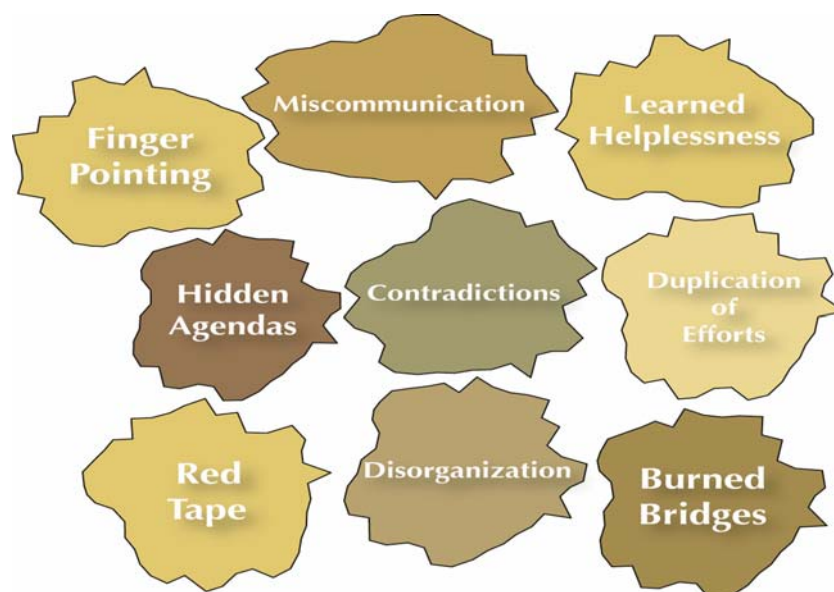
- ปรับบทบาทและความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางใหม่
- กำหนดระดับความคาดหวังตามบทบาทที่เปลี่ยนไป
- กำหนดนิยามของการดำเนินงานที่ดีเลิศสำหรับผู้บริหารระดับกลางใหม่
- จัดหาเครื่องมือและเทคนิคใหม่ให้กับผู้บริหารระดับกลาง

2. โอกาสสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

- ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น
- มีประสิทธิภาพและผลงานที่ดีขึ้น
- มีส่วนช่วยปรับปรุงกระบวนการต่างๆในองค์กรให้ดีขึ้น

ขั้นตอนในการไปสู่ H.I.M.M

1. ปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ในการทำงานตามแนวทางของ H.I.M.M เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางใหม่
2. เพิ่มการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่างๆ ตามแนวทางของ H.I.M.M ระหว่างผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีของทั้งสองฝ่ายเพื่อทำให้องค์กรเติบโตขึ้นอย่างเข้มแข็ง
3. พยายามขจัด Mucky Muck องค์กรให้หมดไป



ตัวอย่างของ Mucky Muck ในองค์กร





4. ปรับปรุงบทบาทของทุกคนในองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีความสอดคล้องกันเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแนวทางของ H.I.M.M ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ
5. ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยปราศจากการเพิ่มความยุ่งยากให้กับการทำงาน
6. มีการพัฒนาทักษะผู้บริหารระดับกลางอย่างสม่ำเสมอ
7. จัดตั้งหน่วยงานภายในที่ช่วยให้คำปรึกษากับผู้บริหารระดับกลางในการดำเนินงานตามแนวทางของ H.I.M.M
8. ย้ำรอให้สิ่งเหล่านี้เกิดเอง ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงสามารถเริ่มต้นการดำเนินงานตามแนวทางของ H.I.M.M ด้วยการเปลี่ยนความเชื่อและการกระทำของคุณได้ในทันที

ยุทธวิธี 11 ประการในการกำจัดหรือหลีกเลี่ยง Mucky Muck

ลิซ่าได้แนะนำยุทธวิธีในการกำจัดหรือหลีกเลี่ยง Mucky Muck ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ถ้าหากมีการเสนอความคิดเห็นที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ทางที่ดีที่สุด คือ ท่านควรศึกษาให้ถี่ถ้วนถี่ และค้นหาให้ได้ว่าสิ่งนั้นคืออะไร ก่อนที่จะเสียเวลาไปมากกับแนวทางปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง
2. เลือกให้ดีว่าจะต่อสู้เพื่อสิ่งใด ผู้บริหารระดับกลางมักจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องเลือกระหว่างการยึดมั่นและต่อสู้ในสิ่งที่ตนคิดว่าถูกต้องหรือทำใจยอมรับในสิ่งที่ขัดกับความคิดของตนเองและเดินหน้าต่อไป ถ้าหากท่านต่อสู้มากเกินไปในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ อาจทำให้ความน่าเชื่อถือของท่านลดน้อยลง
3. ทุ่มเทพลงกำลังและความสามารถของท่านไปยังเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับกลางทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกกับพนักงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่หากบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่ให้การตอบรับหรือไม่สนใจสิ่งที่ท่านพยายามจะทำ ท่านจงทุ่มเทพลังกำลังและความสามารถของท่านไปยังจุดหมายอื่นที่ให้ประโยชน์มากกว่า
4. ติดต่อสื่อสารให้มากๆ พูดให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่สำคัญและติดตามผลการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับกลางควรจะสื่อสารกับผู้อื่นให้มากที่สุดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเข้าใจผิด การทำงานซ้ำซ้อน และข้อมูลที่ขัดแย้งกัน
5. วิเคราะห์ปัญหาและหาหนทางแก้ไข หากท่านต้องเผชิญกับข้อมูลที่ขัดแย้งกัน การทำงานซ้ำซ้อนหรือความเข้าใจผิด ๆ ผู้บริหารระดับกลางที่ดีควรทำทุกวิถีทางเพื่อทำความเข้าใจ





เข้าใจและขจัดปัญหาดังกล่าวนั้นเสีย การวิเคราะห์ปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำจะช่วยลดความยุ่งยากทั้งหลายภายในองค์กรไปไม่ได้

6. ตั้งคำถามเพื่อค้นหาเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ซ่อนเร้นอยู่ ท่านควรตั้งคำถามเพื่อเรียนรู้ถึงเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ซ่อนอยู่ภายใต้คำวิจารณ์และความคิดเห็นของบุคคลอื่น

7. ปรับปรุงความสัมพันธ์ที่เคยสูญเสียไป แม้จะเป็นสิ่งที่ยากแต่ก็เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่ท่านจะต้องปรับปรุงความสัมพันธ์ที่เคยสูญเสียไปกับเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องให้กลับมาดีเหมือนเดิม หากท่านไม่พยายามจัดการกับปัญหาดังกล่าวนี ความสัมพันธ์ที่ย่ำแย่ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องจะกลายเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน

8. เชื่อมมั่นในศักยภาพของพนักงานในอันที่จะเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้บริหารระดับกลางที่ดียอมตระหนักว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ล้วนมาจากกระบวนการบริหารงาน และหากพนักงานได้รับทราบแนวทางและการชี้แนะที่ถูกต้อง แล้วพวกเขา ก็จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

9. จัดระเบียบในการทำงาน ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงทราบว่าพวกเขาจำเป็นต้องจัดระเบียบในการทำงานเพื่อให้แน่ใจได้ว่าตนเองและทีมงานมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นใจเต็มเปี่ยมให้กับการทำงาน

10. มองโลกในแง่ดีไว้ก่อน ในบางครั้งวิธีที่ดีที่สุดก็คือ หัวเราะให้กับสิ่งที่เกิดขึ้นและเดินหน้าต่อไป

11. ชื่นชมความสำเร็จ เมื่อท่านสามารถรับมือกับความยุ่งยากและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้แล้ว ท่านจะมีความชำนาญในการเล็งเห็นปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้น และหาหนทางป้องกันปัญหานั้นได้โดยไม่กระทบกระเทือนการดำเนินงานของท่าน

คำเตือนในการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารแบบ H.I.M.M

- H.I.M.M ไม่ใช่โปรแกรมหรือโครงการแต่เป็นปรัชญาและศิลป์ในการทำงานและการบริหารงานจะต้องอาศัยความพยายาม เวลาและความต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง
- H.I.M.M ต้องการการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุงองค์กรและการสร้างบรรยากาศในการทำงานในรูปแบบของ H.I.M.M





อุปสรรคในการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารแบบ H.I.M.M

1. พฤติกรรมเก่า ที่แก้ไขได้ยาก
2. วัฒนธรรมภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ และเป็นธรรมดาที่จะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
3. การขจัดอุปสรรคต่างๆรวมทั้ง Mucky Muck ไม่ใช่งานที่ง่ายเลย หลายๆครั้งมันจะทำให้คุณท้อแท้
4. ต้องใช้ความกล้าในการที่จะแสดงจุดยืนในสิ่งที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง
5. มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน ให้จำไว้ว่าการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทุกคนในองค์กรจะช่วยบรรเทาปัญหานี้ได้
6. ผู้บริหารบางคนเห็นว่า H.I.M.M. เป็นสิ่งน่ากลัว และไม่ยอมรับความคิดริเริ่มนี้
7. ในบางครั้งการพยายามที่จะเป็น H.I.M.M. ต้องอาศัยการอุทิศและทุ่มเทตนเองแต่หากล้มเหลวหรือมีปัญหามากอาจจะทำให้คุณรู้สึกผิดหวังอย่างมาก

