

## บทความสำหรับ Leader Times คอลัมน์ การพัฒนาผู้นำ ตอนที่ ๒๖

### เรื่อง หลุมพรางการกระจายงาน

โดย ดร.มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ สถาบันการบริหารและจิตวิทยา

[Michita@ThaiBoss.com](mailto:Michita@ThaiBoss.com), [www.ThaiBoss.com](http://www.ThaiBoss.com), [www.michita.com](http://www.michita.com)

0-2992-2122

ที่มา: นิตยสาร Leader time คอลัมน์ การพัฒนาผู้นำ

ประจำเดือน กันยายน 2550

ฉบับที่ 82(7) หน้า 76-77

อย่างที่นักบริหารทั้งหลายทราบกันว่าถ้าเราทำงานไปคนเดียวไม่กระจายงานออกไปจากตัว งานของเราก็มี โอกาสเติบโตขยายขอบเขตไปได้ยาก ตัวนักบริหารเองก็ยุ่งยุ่งอยู่กับงานที่ตัวเองจนไม่สามารถคิดวางแผน งานต่อไปได้อีก เรียกได้ว่ามัวแต่มาแก้ปัญหารายวันกันอยู่ ไม่มีเวลาวางแผนระยะยาว หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะได้เดินอย่างมียุทธศาสตร์

เมื่อก่อนผู้เขียนพบว่าถ้าแก่ในประเทศไทยหรือนักบริหารรุ่นแรกๆนั้นจะค่อนข้างหวงอำนาจ งาน ส่วนใหญ่ก็จะเก็บไว้ทำเอง กระจายออกไปก็เพียงงานที่ใช้แรงงาน ดังนั้นถ้าแก่รุ่นนั้นก็จัดทำแต่ชื่อของเข้ามา (เพราะต้องถือเงินเอง) ผลิตเอง (เพราะเป็นสูตรลับเฉพาะ) ขายเอง (เพราะเดี๋ยวลูกค้าถูกดึงไป) ทำบัญชีเอง (เพราะเป็นเรื่องเงินทอง) ฯลฯ เรียกว่าทั้งกระบวนการเธอจะเป็นพระเอกของเรื่องโดยส่วนใหญ่ ถ้าไม่ได้ ญาติหรือลูกเมียมาช่วยก็แทบจะไม่กระจายงานที่ไม่ใช่แรงงานออกไป ผลก็คือรายคนเดียว เห็น้อยคนเดียว และบริษัทหรือร้านค้าก็เล็กเท่าแต่คนๆเดียวจัดการ

หลักการบริหารยุคใหม่จึงส่งเสริมให้คน “กระจายงาน” ออกไปให้ลูกน้องทำพร้อมกับการให้อำนาจ หรือทรัพยากรไปบางส่วนเพื่อให้เขาทำงานได้งายขึ้น หรือที่เรียกกันว่า Empowerment (เอ็ม-เพา-เวอร์-เมนท์) ซึ่งพบกันว่านอกจากตัวงานจะไม่กระจุกตัวอยู่ที่แค่ตัวผู้บริหาร ลูกน้องที่ได้รับความรับผิดชอบจาก นายก็รู้สึกภาคภูมิใจที่นายไวใจและให้เขามีอำนาจการตัดสินใจระดับหนึ่ง ผลก็คือเราก็จะได้ลูกน้องที่มี แรงจูงใจ และงานที่กว้างขวางมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะมีคนดูเรื่องนั้นๆโดยเฉพาะ ไม่ใช่เป็น เพียงงานหนึ่งที่แฝงอยู่ที่ตัวเรา

ผู้บริหารบางคนทั้งที่รู้ว่าควรกระจายงานออกไปให้ลูกน้องมากขึ้นแต่ก็พบข้อจำกัดบ้างข้ออ้างบ้าง ต่างๆกัน เป็นต้นว่า “เราจะไวใจคนอื่นได้หรือ” “งานมันซับซ้อนมากไม่รู้จะกระจายให้ได้อย่างไร” “กระจาย ออกไปกลับได้ผลลัพธ์แยกว่าเราทำเอง” ฯลฯ ผู้เขียนจะค่อยๆเล่าให้ตามที่คุยกับนักบริหารเหล่านั้นนะ

“เราจะไวใจคนอื่นได้หรือ” เป็นคำถามที่อุปสรรคที่เดียวสำหรับผู้บริหารหลายท่านที่ทำงานมาด้วย ตัวเองตลอด โดยเฉพาะคนเก่งๆที่สร้างงานสร้างองค์กรมาด้วยมือเปล่าจริงๆ ท่านเหล่านี้มีประสบการณ์ มากมายและมีทักษะรอบด้าน จึงสามารถปั้นธุรกิจออกมาได้อย่างนั้น know-how หรือความรู้ในการทำธุรกิจ แบบนี้ถ้าไม่ระวังก็อาจถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย ผู้เขียนเข้าใจในสถานการณ์ เราจึงคุยกันบนเนื้อหาจริงของ เขาด้วยไม่ใช่จะยึดความรู้ข้างนอกกันอย่างเดียว

ผู้เขียนถามท่านนั้นว่า เห็น้อยมั๊ยคะ ท่านก็ว่าเห็น้อยซิครับ นี่ไม่ได้หยุดมาทั้งหลายเดือนแล้ว ซึ่งถ้า ท่านนี้สามารถกระจายงานส่วนที่ไม่สำคัญมากนักออกไปได้ เขาก็จะมีเวลาพักได้ เราช่วยกันคิด เราพบว่า มี งานอีกหลายอย่างที่สามารกระจายออกไปได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารท่านนี้ก็พอทำได้ เพียงแต่หลาย อย่างต้องมีการสอนงานเพิ่มขึ้น บางอย่างต้องหาคนเก่งและเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมาทำ งานจากตัวผู้บริหาร ท่านนี้สามารถกระจายงานออกไปให้ลูกน้องคนนั้นคิดคนนั้นหน่อยไปได้หลายคน จนเหลือไม่ถึงครึ่ง งานใดที่ ประมาทไม่ได้ก็อาจทำเอง หรือไม่ก็ให้คนอื่นทำแต่มีระบบควบคุมที่ดี และที่สำคัญทุกงานที่กระจายออกไป ต้องมีการติดตามงานเป็นระยะๆ ไม่ใช่กระจายแล้วทิ้งไปเลย

ในทางตรงกันข้าม ผู้เขียนเองก็เคยต้องช่วยเบรคนักธุรกิจท่านหนึ่งที่จะพยายามหาผู้จัดการมืออาชีพมาทำงานแทนตัวเลยเพราะเธอมีภาระอื่นต้องทำ ผู้เขียนถามว่าให้ทำอะไรบ้าง นักธุรกิจนั้นบอกว่าให้ทำแทนทุกเรื่องเรียกว่าแทนกันหนึ่งต่อหนึ่ง กระจายกันทีเดียวมดตัวเลย ผู้เขียนจึงคุยกับเธอว่า ถ้าองค์กรเราใหญ่โตกว่านี้มากอาจารย์จะไม่เป็นห่วง เพราะคนที่จะมานั้นคงจะมาสูบบุหรี่หรือเลียนแบบตัวเองไม่ได้ แต่นี่ไม่ใช่เป็นธุรกิจขนาด SMEs เราจึงค่อย ๆ คุยกันและปรับโครงสร้างองค์กรด้วย กระจายงานของกรรมการผู้จัดการออกไปให้กับผู้จัดการที่มีอยู่มากขึ้น ให้อำนาจเขามากขึ้นในบางเรื่อง แนนอนว่าบางคนต้องมีการสอนการฝึกปรือเขามากขึ้น ระยะเวลาเธอก็ต้องช่วยดูควบคุมไปก่อนจนกว่าเขาจะทำเองได้ดี บางส่วนก็จ้างคนมาเพิ่มจริง ๆ แต่ไม่ใช่ตำแหน่งแทนเธอ คิดไปคิดมา ผู้บริหารท่านนั้นพบว่า “อย่างนี้ดีฉันก็ยังเป็นกรรมการผู้จัดการต่อไปได้ซิคะ ภาระที่มีก็พอทำได้” ดีใจด้วยค่ะ สาธุ แต่เพียงกระจายออกไปก็มีเวลามากขึ้นในการทำ อะไรได้อีกมากมาย

“กระจายออกไปกลับได้ผลลัพธ์แยกที่เราทำเอง” นี่ก็เป็นอีกแนวที่พบได้บ่อย บางครั้งเกิดกับผู้บริหารมืออาชีพที่เก่งมาจากสายอาชีพของตน เชี่ยวชาญในเรื่องที่ตนถนัด เรียกว่าใช้เวลากับความสามารถพอสมควรว่าจะมาถึงวันนี้ สิ่งที่ท่านเหล่านี้พบคือ หากคนที่ทำอย่างที่เราเป็นไม่ได้ เคยกระจายงานออกไปแล้วลูกน้องทำไม่ได้ตั้งใจเลยดึงกลับมาทำเองดีกว่า ผู้เขียนก็แกล้งแซวเล่น ๆ ว่า ถ้าเราขอให้ลูกน้องเก่งเท่าเรา เขาก็เป็นเราเองซิคะ มาเป็นผู้บริหารแทนเรา ไม่ต้องมีเราหรอก ที่เขาเป็นลูกน้องเราก็เพราะเก่งไม่เท่านั้น แล สิ่งที่เราผู้บริหารสามารถทำได้คือ ลองเริ่มกระจายงานทีละนิดก่อนก็ได้ ไม่ให้ลูกน้องตกใจกลัว สอนเขาประคบประหงมหน่อยพอทำได้ก็ชื่นชมยอมรับ ให้ลูกน้องมีกำลังใจบ้าง สามารถรับงานที่ยากขึ้นได้ ค่อยสอนไปชี้แนะเพิ่มเติมไปเหมือนสอนให้เด็กว่ายน้ำแหละค่ะ ไม่ใช่อยู่จบบโยนลงสระโครมให้ว่ายเอา เด็กก็ทั้งกลัวทั้งเซ็ด แถมว่ายน้ำไม่ได้จะจมน้ำเสียอีก เสียทั้งงานเสียทั้งคน

หัวหน้าบางคนกระจายพรวดเลย คิดว่าลูกน้องน่าจะทำได้อายุขนาดนี้แล้ว ประสบการณ์การทำงานก็มี หลายวันผ่านไปงานไม่ค่อยเดิน หรือได้ผลงานออกมาไม่เป็นไปตามคาดหมายก็โกรธกริ้วหาว่าลูกน้องไม่ตั้งใจทำงานบ้าง กรณีนี้เราอาจจะมองข้ามไปนิดหนึ่ง ว่าประสบการณ์ที่เขามีในที่อื่น ๆ นั้นอาจไม่ตรงกับงานที่เราทำที่นี่ หรือแม้แต่อยู่ที่เดิมนี้เห็นเราทำมานับครั้งไม่ถ้วนแต่เขาไม่เคยทำเอง นี่ก็ยังไม่ค่อยได้ ค่อย ๆ สอนค่อย ๆ สร้างให้เขาเรียนรู้กับงานที่เราจะให้ทำ ถ้าไม่ทันใจก็หาคนที่เคยทำเรื่องนั้น ๆ มาเลยก็จะยิ่งเร็วขึ้น มาสอนเพิ่มต่ออีกนิดหน่อยเท่านั้น

“งานมันซับซ้อนมากไม่รู้จะกระจายให้ได้อย่างไร” ส่วนนี้ก็น่าสงสารผู้บริหาร บางทีเราก็กี่ได้รับงานมหัศจรรย์มา ชนิดที่รู้ยุคคนเดียว กระจายไม่ถูก วิธีการผ่อนคลายนี้อาจทำได้โดย ค่อย ๆ เขียนค่อย ๆ ร่างเรื่องที่ซับซ้อนในหัวออกมาลงกระดาษ เขียนเป็นภาพก็ได้ โสลงมาเรื่อย ๆ เป็นกล่อง ๆ ก็ได้ กล่องนั้นโยงกับกล่องนี้ เรื่องนั้นแตกออกมาเป็นกิ่งนี้กิ่งนี้ จนกระทั่งเห็นเป็นภาพรวมของเรื่องออกมา แล้วค่อยมาดูใหม่อีกที วิเคราะห์กับภาพที่เราสร้างขึ้นว่า แต่ละกล่องหรือแต่ละงานที่เขียนออกมานั้น เราแยกกระจายให้ใครได้บ้างหรือไม่ ถ้ากล่องไหนใหญ่เกินไปหรือมีงานที่ซับซ้อนเกินกว่าจะกระจายได้ก็ขอย่อยลงไปอีกได้ แยกออกมาเป็นงานย่อย ๆ เพื่อให้กระจายได้ เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นได้กับงานที่ใหม่มากหรือขนาดใหญ่โตมากซับซ้อนมาก ถ้าเขียนภาพรวมของเรื่องออกมาได้ชัดเจนแล้ว เราก็กี่เอามาลงแผนปฏิบัติการได้ยิ่งดี ทำให้เห็นภาพงานที่ซับซ้อนออกมาเป็นระบบมากขึ้น

การกระจายงาน ง่ายในหลักการ แต่ไม่ง่ายในเชิงเทคนิค เรื่องที่คู่กันอยู่เสมออันคือการวิเคราะห์คน วิเคราะห์งานให้เข้าใจชัดเจน การวางแผนให้ละเอียดเห็นภาพ การสอนงานและการติดตามงานเพื่อให้งานที่กระจายออกไปได้ประสิทธิภาพที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่าเดิม เมื่อเราโตขึ้นงานมากขึ้น เราก็กี่มีงานที่กระจายออกไปได้มากขึ้น ๆ ลองกระจายงานกันเป็นระยะ ๆ ดูนะค่ะ

