

บัณฑิต 20

ประการ สำหรับการเป็นผู้นำที่ลูกน้อง รักใคร่และให้ความเคารพ อะบุจิ คัทสึฮิโกะ

พค.ประยูร เชื้อววัฒน์



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

คุณลักษณะประการที่เจ็ด มอบหมายให้ รับผิดชอบงาน

เป้าหมายของการมอบหมายงาน ก็เพื่อบ่มเพาะพัฒนาลูกน้องให้เติบโตขึ้น เมื่อจำเป็นต้องมอบหมายงาน ซึ่งเราเคยทำมาให้กับลูกน้อง เรามักคิดว่าลูกน้องยังมือไม่ถึงขั้น แต่ถ้าเรามีความเชื่อมั่นว่า “หากเป็นลูกน้องคนนี้จะดี คงต้องทำสำเร็จแน่” แล้วมอบหมายงาน ความคาดหวังกับความเชื่อมั่นที่เรามีต่อเขา ย่อมทำให้ลูกน้องคนนั้นเพิ่มความมุ่งมั่นพยายามและสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนขึ้นได้

ในญี่ปุ่นถึงกับมีคำพังเพยที่ว่า “หากได้รับความไว้วางใจแล้ว หมูยังปีนต้นไม้ไม่ได้เลย”

การมอบหมายงานนี้ ต้องมีเป้าหมายเพื่อที่จะพัฒนาลูกน้องวิธีการปิดตัวเองที่ตัวเองไม่ยอมทำ หรือมีความยุ่งยาก แล้วมอบหมายให้ลูกน้องทำนั้น ในที่สุดเขาก็สามารถมองเข้าใจได้และหัวหน้าเช่นนี้ ย่อมไม่ได้รับความรักและเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีพึงมอบหมายงานซึ่งมีความสำคัญให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของลูกน้องแต่ละคน เพื่อกระตุ้นความเอาการเอางาน ความมุ่งมั่นของเขาให้เกิดขึ้น ขณะเดียวกัน หัวหน้าก็ต้องคอยติดตาม สอดส่อง และคอยแก้ปัญหา หรืออุปสรรคใดๆ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้เขา

สามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วง

ในการพิจารณา เพื่อจะมอบหมายงานนั้น มีประเด็นสำคัญซึ่งต้องพิจารณากว่า 3 เรื่อง คือ ขีดความสามารถ หรือศักยภาพของพนักงาน ความกระตือรือร้น เอาการเอางานของเขาและวิถีคิดของพนักงานผู้นั้นว่า ยึดมั่นในหลักนโยบายของธุรกิจและมีคุณธรรมหรือไม่

คุณลักษณะประการที่แปด ต้องมีความเป็น ธรรม ไม่เอื้อเอียง

ขีดความสามารถของทุกคนย่อมพัฒนาได้ ผู้เป็นหัวหน้าต้องไม่มองอย่างหยุดนิ่ง พนักงานแต่ละคนจะมีพัฒนาการซึ่งไม่เหมือนกัน อย่าเอาการประเมินในช่วงเวลาหนึ่งมากำหนดพนักงานไปตลอดชีวิต



ผู้เป็นหัวหน้า ต้องไม่ปฏิบัติต่อพนักงาน โดยใช้ขีดความสามารถของพวกเขา เป็นเกณฑ์ในการแบ่งแยก เช่น แสดงความชอบคนเก่ง แต่ห่างเหินผู้ที่มีความสามารถด้อยลง

พนักงานทุกคน ต้องได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน แต่การประเมินและการตอบแทน ย่อมแตกต่างกันได้ตามผลของงาน

คุณลักษณะ: ประการที่เก้า หัวหน้าที่ดีต้องพัฒนาลูกน้องให้ดีกว่าตน

สิ่งซึ่งหัวหน้าทุกคนควรภาคภูมิใจก็คือ การที่สามารถพัฒนาลูกน้องให้ขึ้นไปอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าตน เป็นต้นว่า เมื่อลูกน้องที่เคยทำงานด้วยกัน ไปมีตำแหน่งซึ่งมีบทบาทสำคัญในองค์กร เราจะมีความรู้สึกภูมิใจว่า “ไอ้หมอนั้น เมื่อก่อนทำงานอยู่กับผมนี่แหละ ผมเป็นคนสอนงาน พัฒนาเขาให้เนียบมาได้เช่นนี้”

ในการทำงานนั้น หัวหน้าพึงตระหนักว่า ตนเองกำลังรับผิดชอบทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กรอยู่ พนักงานเหล่านั้นล้วนมีศักยภาพและมีขีดความสามารถต่างๆ บางคน อาจจะมีความสามารถมากกว่าตัวเราในวัยเดียวกันด้วยซ้ำ ในกรณีเช่นนี้ หัวหน้าควรมีแนวคิดที่ว่า “หมอนี้ วิธีคิดเฉียบคมกว่าเราตอนอายุยังสิบเศษเสียอีก หากมีอายุเท่าเรา เขาน่าจะมีขีดความสามารถสูงกว่าเราได้ ต้องทุ่มเท หาทางพัฒนาให้เขาเป็นกำลังสำคัญของบริษัทให้ได้”

การพัฒนาดังกล่าว ก็คือ การพยายามสร้างเงื่อนไขโอกาสให้พนักงานคนนั้นๆ สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้เต็มที่ ส่งเสริมให้รับผิดชอบงานการอย่างเหมาะสม

เมื่อลูกน้องมีขีดความสามารถสูง หัวหน้าก็พลอยได้หน้าไปด้วย ลูกน้องดี หัวหน้าก็ย่อมได้รับการประเมินผลในด้านดีด้วย คนเราทำงานคนเดียวไม่ได้ จึงต้องพัฒนาให้มีผู้ช่วย ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ

คุณลักษณะ: ประการที่สิบ ให้เข้าติดตามดูแล ภายหลังที่เรากล่าวคำหยาบไปแล้ว

การที่จะบ่มเพาะ พัฒนาลูกน้องให้เติบโตได้นั้น ในบางครั้งเราจำเป็นต้องมีการกล่าวคำหยาบวิจารณ์เขาเช่นกัน เมื่อเราพบแนวคิดที่ไม่ถูกต้องในการดำเนินงาน ซึ่งหากปล่อยทิ้งไว้ อาจจะไม่สามารถแก้ไขได้

ในกรณีเช่นนี้ หัวหน้าต้องว่ากล่าวตักเตือน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการเช่นนั้นต้องเป็นไปอย่างเยือกเย็น ในการว่ากล่าวตักเตือน หรือตักเตือนนั้น หัวหน้ายังต้องชี้ทางออก วิธีที่เห็นว่าเหมาะสม พร้อมบอกเขาถึงความคาดหวัง

ในการกล่าวตักเตือนใดๆ ลูกน้องซึ่งยังอยู่ในวัยหนุ่มสาวย่อมเกิดความเสียใจและมีผลกระทบต่อด้านความรู้สึก หัวหน้าจึงต้องเฝ้าติดตาม ดูแล อย่าให้เกิดแผลในหัวใจ อย่าให้เขาหมดความเชื่อมั่นในตนเอง

ขณะเดียวกัน บางครั้งหากหัวหน้าว่ากล่าว หรือพูดผิดพลาดไป เมื่อนึกขึ้นมาได้ หัวหน้าก็ต้องแสดงความกล้าที่จะกล่าวคำขอโทษ

ดังเช่นกรณีที่คุณมัทลีซิดะได้ขอให้คุณอะงูจิ ยุติการดำเนินงานบางเรื่องไป แต่ต่อมาเขาคิดขึ้นมาได้ จึงรีบโทรศัพท์ไปที่บ้านของคุณอะงูจิ เพื่อขอโทษ โดยกล่าวว่า

“เรื่องที่คุณกับเมื่อกันนี้ ผมผิดไปเองแหละนะลองคิดดูดี” แล้วเป็นอย่างที่คุณพูดไว้นั้นแหละ ผมเองอาจจะหลงทางไป ขอโทษด้วยสิ่งที่เราต้องยื่นหยัดทำไปก็ต้องทำถูกต้องแล้วแหละ

คุณลักษณะ: ประการที่สิบเอ็ด ให้ความสำคัญกับการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

ประเด็นสำคัญ ซึ่งหัวหน้าพึงต้องปฏิบัติก็คือการสื่อสารแนวความคิด วิสัยทัศน์ปรัชญาของตน ให้ลูกน้องรับทราบอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารดังกล่าว ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จึงจะสามารถซึมซับและมีการรับรู้กันทั่วทั้งองค์กร

การใช้ช่วงเวลาที่ไม่เป็นทางการ ในระหว่างการพูดคุยเรื่องสัพเพเหระ เพื่อถ่ายทอดแนวความคิดเช่นนี้ ก็นับเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง เป็นต้นว่า

“ระยะหลังนี้ ความรู้สึกสำนึกของคุณของคนเราจะจืดจางไปนะ หากพวกคุณรู้สึก หรือเห็นว่าผมมีอาการเช่นนั้น ช่วยเตือนผมด้วยอย่าได้เกรงใจ”

การใช้ช่วงเวลาอย่างไม่เป็นทางการนี้คุยกันด้วยเรื่องเบาๆ กินกาแฟไปคุยไป หรือนั่งดูโทรทัศน์ด้วยกัน แล้วเล่าเรื่อง อธิบายความคิดต่างๆ ไป

ข้อเท็จจริงที่พบก็คือ สิ่งที่ได้ยินได้ฟังในบรรยากาศที่ผ่อนคลายเช่นนี้ มักจะจดจำกันได้ดีและส่งผลได้มากกว่า

นับเป็นวิธีการลักษณะเช่น ที่เรียกกันว่า “ชี้หน้า โดยไม่ชี้หน้า”