

บัณฑิต 20

ประการ

สำหรับการเป็นผู้นำที่ลูกน้อง
รักใคร่และให้ความเคารพ
(จบ) **อะบุจิ คัทสึฮิโกะ**

พ.ศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

คุณลักษณะประการที่สิบหก อธิบายความให้ เหตุผลอย่างละเอียด

สังคมยุคใหม่ เป็นสังคมเปิดซึ่งผู้คนมีแนวความคิดและค่านิยมที่หลากหลาย หัวหน้าต้องไม่เข้าใจเอาเองว่า เมื่อตนคิดเช่นนั้น ลูกน้องก็ต้องคิดเห็นเช่นเดียวกับตนเสมอไป ภายใต้สังคมลักษณะเช่นนี้ การออกคำสั่ง การกำหนดนโยบายต่างๆ จึงต้องมีความชัดเจน หัวหน้าต้องไม่พูด โดยคาดหวังว่าทุกคนต้องสามารถเข้าใจได้ทันทีเสมอไป

หัวหน้ามีหน้าที่ต้องอธิบายซ้ำ เพื่อให้ลูกน้องเข้าใจถึงความจำเป็น หรือ “ทำไม” ต้องทำสิ่งเช่นนั้น “ทำไม” จึงมอบหมายให้คุณทำงานชิ้นนี้ “ทำไม” ธุรกิจจึงมุ่งไปในทิศทางเหล่านี้” การที่หัวหน้าจะสามารถอธิบายเหตุผล “ทำไม” ได้อย่างชัดเจน มีน้ำหนักงูใจ ลูกน้องได้นั้น หัวหน้าต้องสามารถมองและเข้าใจภาพรวมทั้งหมดได้ เป็นอย่างดีเสียก่อน การนำนโยบาย หรือแนวทางไปชี้แจงกับลูกน้อง ในขณะที่ตนเองก็ยังไม่มีความเข้าใจไม่ชัดเจน หรือมองภาพได้ไม่ครอบคลุม ย่อมขาดเหตุผลและน้ำหนักงูใจ

ในอดีตที่ผ่านมา การชี้แจงลูกน้องอาจไม่ต้องมีความชัดเจนมากนัก แต่ธุรกิจก็สามารถดำเนินไปได้ อย่างไรก็ตาม ในยุคของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการขับเคลื่อนธุรกิจ ดำเนินไปอย่างรวดเร็วมากเช่นนี้ หัวหน้าต้องอธิบายเพื่อให้ลูกน้องเข้าใจและสามารถดำเนินการ

รวมถึงแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ระดับหนึ่ง

ยิ่งกว่านั้น ในปัจจุบันพนักงานรุ่นใหม่ๆ ต่างผ่านการศึกษาและการอบรมที่ให้อึดถือหลักการ เหตุผล ดังนั้น หัวหน้าจึงต้องอธิบายให้ความเข้าใจ ตั้งแต่ภูมิหลังของนโยบาย หรือคำสั่งต่างๆ ตลอดไปถึง ผลกระทบซึ่งอาจจะเกิดขึ้น หากงานที่ลูกน้องแต่ละคนรับผิดชอบอยู่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อให้เขาเห็นถึงภาพรวมและบทบาทซึ่งแต่ละคนสามารถสร้างผลกระทบต่อกันทั้งหมดได้

คุณลักษณะประการที่สิบเจ็ด หมั่นพูดชักชวน สร้างแรงบันดาลใจ

หัวหน้า มีหน้าที่ต้องพูดถ่ายทอดแนวความคิด วิสัยทัศน์ของตนเอง ให้ลูกน้องฟังอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ การพูด การถ่ายทอด เช่นว่านี่ ทำเพียงครั้งเดียว หรือสองครั้งย่อมไม่มีทางเพียงพอ

ในกรณีของคุณมัทสึชิตะนั้น เขาใช้เวลาในการกล่าวอธิบายแนวคิด ปรัชญา วิสัยทัศน์ของตน ในระหว่างการพบปะตอนเช้าก่อน





เริ่มทำงานสั้นๆ ทุกวัน เป็นเวลาต่อเนื่องกันถึงสามปี “บริษัทนี้” ดั้งเดิมมาด้วยวัตถุประสงค์อะไร “บริษัทนี้” มุ่งที่จะพัฒนาไปเช่นไร” เป็นต้น การถ่ายทอดอย่างเอาใจจริงเอาใจ ต่อเนื่องเช่นนี้ ย่อมสามารถเอาชนะความคลั่งใจ สงสัย หรือไม่สนใจของลูกน้องได้ในระยะแรก เมื่อฟังใหม่ๆ ลูกน้องอาจจะรู้สึกเพียงว่า “อืมม ก็ดีนะ” แต่เมื่อฟังบ่อยครั้งเข้าและเห็นถึงความกระตือรือร้นในการนำเสนอ ลูกน้องก็จะยิ่งมีความเชื่อมั่น กระทั่งเกิดแรงจูงใจ ที่ต้องการเข้าร่วมในการพัฒนาบริษัท ตามแนวทางดังกล่าว

ผู้เขียนให้คำแนะนำว่า หากหัวหน้าต้องการถ่ายทอดแนวคิดของตนเองให้กับลูกน้องได้ครบถ้วนร้อยเปอร์เซ็นต์ เขาจะต้องใช้การจูงใจด้วยความมุ่งมั่น จริงจัง ถึงหนึ่งพันเปอร์เซ็นต์ จึงจะประสบความสำเร็จ กล่าวคือ หัวหน้า ต้องแสดงความจริงจัง ความมุ่งมั่นให้ลูกน้องเห็นเป็นประจักษ์กับทั้งทำการพูดชักชวนจูงใจอย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะ: ประการที่สิบแปด มีความรู้สึก ชอบคุณลูกน้องที่ทำงานด้วยกัน

ผู้เขียนหนังสือนี้ตั้งประเด็นว่าในบรรดาความสำเร็จ หรือผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ผู้ที่ควรได้รับการยกย่อง คือ ผู้นำ หรือว่าพนักงานระดับปฏิบัติงานที่ทุ่มเทจนกระทั่งงานสำเร็จ เขากล่าวต่อไปว่า หัวหน้านั้น เป็นผู้ให้ทิศทาง แนวนโยบาย แม้แนวนโยบายเหล่านี้จะถูกดัดแปรไปปฏิบัติและดำเนินการจนเป็นจริง กระทั่งเกิดผลและประสบความสำเร็จได้นั้นก็คือพนักงานแต่ละคนนั่นเอง เขาประเมินว่าในความสำเร็จที่เกิดขึ้นเหล่านี้ เกิดจากหัวหน้า หรือผู้นำเพียงร้อยละสามสิบ ขณะที่มีส่วนจากลูกน้อง หรือพนักงานถึงร้อยละเจ็ดสิบ

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงเห็นว่า หัวหน้าพึงต้องมีความรู้สึกขอบคุณต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานต่างๆ ขณะเดียวกัน ก็ปฏิบัติกับลูกน้อง โดยมีความสำนึกเช่นนี้ในใจตลอดเวลาและอย่างจริงจัง สิ่งนี้ ในด้านกลับกันจะสะท้อนออกมาให้ลูกน้องรู้สึกได้ อันจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและสร้างความรักเคารพของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้าเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนกล่าวว่า คุณมัทลีซึตะ เป็นผู้ที่ตระหนักอย่างดีถึงบุญคุณของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างมีส่วนในการพัฒนาบริษัทจนเติบโตใหญ่ขึ้น ด้วยความที่เขามีความรู้สึกเช่นนี้อยู่ตลอดเวลา คำพูดที่ดี การปฏิบัติตัวที่ดี จึงแสดงออกมาอย่างเป็นธรรมชาติและสามารถสื่อความจริงใจของเขา จนสามารถชนะใจลูกน้องได้

คุณลักษณะ: ประการที่สิบเก้า

ปฏิบัติต่อลูกน้องชายหญิงอย่างเท่าเทียมกัน

ในการทำงานนั้น ไม่มีการแบ่งแยกว่าต้องเป็นผู้หญิงทำ หรือผู้ชายทำ ธุรกิจปัจจุบันนี้ บทบาทของชายหญิงมีความเท่าเทียมกันและต่างก็สร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อพัฒนาการของบริษัทด้วยกัน อย่างไรก็ตามในปีนั้นผู้บริหารที่สูงวัยยังมีความฝังใจในการปฏิบัติต่อผู้หญิงแตกต่างจากผู้ชายอยู่ ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ของญี่ปุ่นผ่านการเลี้ยงดูและการอบรมบนพื้นฐานของความเท่าเทียมของทั้งสองเพศ ดังนั้น หัวหน้า โดยเฉพาะที่ยังมีความคิดสมัย

เก่าอยู่นั้น ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเสียใหม่

ผู้หญิงปัจจุบัน ได้รับโอกาสในการศึกษาเพิ่มมากขึ้น จึงมีโอกาสนำเข้าสู่งาน เข้าสู่อำนาจใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน ลักษณะงานในปัจจุบันก็ไม่ค่อยต้องใช้แรงงานมากเช่นในอดีต ดังนั้น บทบาทของผู้หญิงในแหล่งงานจึงเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หัวหน้าจึงต้องปฏิบัติต่อลูกน้องที่เป็นผู้ชายและผู้หญิงอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มองผ่านแว่นสี ซึ่งเคยเชื่อว่าผู้หญิงเป็นคนเจ้าอารมณ์ หรือมักตัดสินใจโดยไม่พิจารณาข้อมูลข้อเท็จจริงประกอบ

คุณลักษณะ: ประการที่สิบ มองโลกเชิงบวก

มีภาษิตญี่ปุ่นกล่าวไว้ว่า “ดวงนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถ” หากเราสังเกตดูคนรอบๆ ตัวเรา จะพบว่าบางคนมี “ดวงแข็ง” ทำอะไรก็ดูจะสำเร็จไปทุกเรื่องแต่สำหรับคนที่ “ดวงไม่ดี” ไม่ว่าจะจับอะไรก็มีแต่ความล้มเหลว

หากพิจารณาให้ดี “ดวง” ที่ว่านี้คืออะไรกันแน่ ผู้เขียนอธิบายว่า “ดวง” นั้นขึ้นอยู่กับวิธีการมอง วิธีการเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดกับตัวของเรา บางคนมองปัญหาที่เกิรอบๆ ตัวในแง่ร้ายอยู่ตลอดเวลา ก็จะเป็นคนที่ “ดวงไม่ดี” กลับกันหากมีมุมมองปัญหารอบตัวในแง่ดี หรือมองเชิงบวก ผลก็จะทำให้คนเหล่านั้นเป็นคน “ดวงดี” ได้

ผู้เขียนยกตัวอย่างคุณมัทลีซึตะ โคนชูเกะ ว่าเป็นบุคคลที่มองโลกในแง่บวกตลอดเวลา ตัวคุณมัทลีซึตะนั้น ไม่มีโอกาสเรียนหนังสือมากนัก หากเป็นคนทั่วไป ก็จะมีบด้อยอยู่ในใจและบอกตัวเองว่า “ดวงไม่ดี” แต่คุณมัทลีซึตะนั้น มองกลับกันว่า เพราะไม่ค่อยได้รับการศึกษา จึงทำให้เขารู้จักถ่อมตนและต้องรวบรวมผู้รู้ทั้งหลายมาร่วมงานกับตน เพื่อทำงานให้สำเร็จ จนต่อมาพัฒนามาเป็น “การบริหารแบบระดมปัญญา” นอกจากนี้ เนื่องจากคุณมัทลีซึตะ มีสุขภาพที่ไม่แข็งแรงนัก เขาจึงไม่สามารถกำกับดูแลบริษัททั้งหมดได้ จึงต้องแบ่งแยกธุรกิจออกเป็นฝ่ายงาน ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่ช่วยทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้า

ด้วยความเชื่อมั่นใน “ดวง” ของตนเองเช่นนี้ คุณมัทลีซึตะ จึงสามารถมองหาโอกาส หรือข้อดีต่างๆ จากอุปสรรค หรือความล้มเหลวที่ตนประสบ เพื่อเป็นข้อคิดบทเรียนในการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงยิ่งขึ้น 