

บัณฑิต 20

ประการ สำหรับการเป็นผู้นำที่ลูกน้อง รักใคร่และให้ความเคารพ อะบุงิ คัทสึฮิโกะ

พศ.ประยูร เชื้อววัฒนา



WN อ่านพบหนังสือเล่มหนึ่ง ซึ่งนำเอา**คุณลักษณะสำคัญ 20** ประการ ของหัวหน้า หรือผู้นำที่ดี (ตามประสบการณ์ของเขา) มารวบรวมเขียนไว้

ทั้งนี้ ผู้เขียน **คุณอะบุงิ คัทสึฮิโกะ** พยายามอ้างอิงจากการบริหารงานของคุณมัทสึชิตะ โคโนะซุเกะ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท เนชั่นแนล หรือปัจจุบันคือพานาโซนิค คุณมัทสึชิตะได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบฉบับผู้บริหารชั้นนำของญี่ปุ่นคนหนึ่ง ขณะเดียวกัน คุณอะบุงิ ก็เคยทำงานอยู่กับเขาเป็นเวลากว่า 20 ปี

ผมเห็นว่า หนังสือนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของไทย เพื่อจะเป็นกระจกสะท้อนตัวเอง ขณะเดียวกันก็ยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาตัวเองเพื่อเป็นหัวหน้า หรือผู้นำในอนาคต

ในหนังสือดังกล่าว คุณอะบุงิ ได้อธิบายให้เข้าใจถึงความสำคัญของหัวหน้าต่อความสำเร็จของธุรกิจ ทั้งนี้เขาได้อรรถาธิบายในบทนำของหนังสือตอนหนึ่งว่า

ในการพัฒนาการบริหารนั้น มีองค์ประกอบสำคัญอยู่สองส่วน คือ บัณฑิตที่มองเห็นได้ เช่น สินค้า เทคโนโลยี วิธีการผลิต วิธีการตลาด ระบบการทำงานในโรงงาน ทั้งหมดนี้ เป็นสิ่งที่มองเห็นด้วยตา สัมผัสได้และบุคคลที่สาม สามารถนำไปปฏิบัติซ้ำได้ บัณฑิตที่มองไม่เห็น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ปรัชญา วิถีคิด ของผู้นำ ซึ่งมองด้วยตาไม่เห็น สัมผัสไม่ได้และบุคคลที่สามนำไปปฏิบัติซ้ำได้ยาก คนที่มีประสบการณ์บริหาร มักเข้าใจว่าบัณฑิตในการพัฒนาการบริหารขึ้นอยู่กับสิ่งที่มองเห็น สัมผัสได้และให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านั้นเป็นสำคัญ

แต่ข้อเท็จจริงก็คือ การดำเนินการทางธุรกิจใด จำเป็นต้องพึ่งพาบัณฑิตทั้งสองส่วนและต้องสร้างสมดุลให้เกิดขึ้น ผู้เขียนในฐานะที่ได้มีโอกาสทำงานกับคุณมัทสึชิตะ ในช่วงปลายชีวิตของท่าน เป็นเวลากว่าสี่สิบปี เห็นว่าคุณมัทสึชิตะ ให้ความสำคัญกับบัณฑิตทั้งสอง โดยให้น้ำหนักระหว่างบัณฑิตที่มองไม่เห็นกับบัณฑิตที่มองเห็น ในสัดส่วนหกต่อสี่

คุณมัทสึชิตะ ไม่ได้จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยและมีความเข้าใจด้านเทคโนโลยีไม่มากนัก แต่เขากล่าวว่า “แต่ .. ผมสามารถใช้งานบุคลากรชั้นเยี่ยมเหล่านั้นได้นะ ..”

เขาต้องการบอกว่า ผู้บริหารนั้นต้องมีความสามารถที่จะใช้งานบุคลากรในสาขาต่างๆ ที่มีความสามารถยอดเยี่ยมกว่าตนให้



ได้ กล่าวคือต้องใช้งานให้ได้ ทำประโยชน์ให้เกิด สิ่งที่คุณมัทสึซึตะกล่าวทิ้งท้ายไว้ก็คือ “การที่เราออกแนวนโยบาย อธิบายความและทำให้เขาเข้าใจนั้นไม่ยากเลย แต่สิ่งที่ยากเย็นแสนเข็ญ คือ การทำให้เขาเหล่านั้นมีความรู้สึกร่วมกับแนวนโยบายเหล่านั้น มีความรู้สึกสะท้อนใจเห็นร่วมกับสิ่งนั้น กระทั่ง ร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย”

ต่อไปนี้เป็นสรุปย่อคุณลักษณะสำคัญทั้ง 20 ข้อดังกล่าว ซึ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารและผู้ที่จะพัฒนาตนเองเป็นผู้บริหารในอนาคต

คุณลักษณะ: ประการที่หนึ่ง สร้างความมั่นใจให้กับลูกน้อง

ปัจจุบันเป็นยุคที่ผู้คนไร้ความฝันทุกคน ใช้ชีวิตไปวันหนึ่งๆ โดยไม่มีความฝัน ไม่มีจินตนาการ ไม่มีเป้าหมาย

หากเราดูคนที่เคยปีนเขาสูงมาตลอดชีวิต เราย่อมพบบุคลิกภาพและค่านิยมที่ฝังตัวคนเหล่านี้ ซึ่งเขาจะไม่ยอมปล่อยตัวให้ตกต่ำและใช้ชีวิต โดยปราศจากความหมาย

เริ่มแรกที่ตั้งบริษัท คุณมัทสึซึตะ ได้ประกาศกับพนักงานของบริษัทว่า “ผมต้องการเห็นสินค้าเครื่องไฟฟ้าจากบริษัทมัทสึซึตะ เติบโต ช่วยพัฒนาญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่ยิ่งใหญ่ เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว หากสิบชั่วอายุคนของพวกเราต่างมุ่งมั่นอย่างจริงจังแล้ว อีก 250 ปีภายหลังก่อเกิดผลสำเร็จมากมายขึ้นได้ ผมต้องการที่จะเห็นมัทสึซึตะ เติบโต เป็นบริษัทเช่นนั้น”

การสร้างความฝันที่ว่า ก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่มองไปในอนาคต ขณะเดียวกันก็ต้องพูด พูดและพูด ถึงสิ่งนั้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยรูปแบบที่แตกต่างกัน ด้วยถ้อยคำที่ปรับเปลี่ยนได้ พร้อมกันนั้น ผู้นำก็ต้องปฏิบัติตัวให้ผู้ตามเชื่อมั่น ศรัทธา มีอารมณ์ร่วม กระทั่งมีความกระตือรือร้นและเข้าร่วมในการบากบั่นไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนธุรกิจไป กระทั่งทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกว่า “ภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานคนหนึ่งขององค์กรที่มีความใฝ่ฝันอันยิ่งใหญ่”

หน้าที่สำคัญของหัวหน้า จึงอยู่ที่การสร้างเชื่อมั่นและอารมณ์ร่วม ต่ออนาคตของธุรกิจและกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้น เพื่อมุ่งหน้าที่เป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจ

คุณลักษณะ: ประการที่สอง ล้วนแนวคิดให้กับลูกน้อง

ประเด็นสำคัญที่หัวหน้าต้องชี้แนะแก่ลูกน้อง ก็คือ ทำความเข้าใจกับเขาว่าการบรรลุเป้าหมายนั้นไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว นอกจากการพยายามบรรลุเป้าหมายแล้ว วิธีการ

บรรทัดฐาน คุณธรรม เพื่อบรรลุเป้าหมาย ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน

ในแนวคิดของคุณมัทสึซึตะ เขาย่อมมุ่งมั่นที่จะเห็นชัยชนะของบริษัท แต่ขณะเดียวกัน เขาก็ยังพิถีพิถันในเรื่อง “วิธีที่จะชนะ” อย่างเข้มงวดด้วย กล่าวคือ จะต้องดำเนินการไปตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและเคร่งครัด ดังนั้น หัวหน้าต้องสร้างความมั่นใจแก่ลูกน้องใน “การรักษาและปฏิบัติตามนโยบาย” กรณีที่พวกเขาทำตามนโยบาย แล้วเกิดความผิดพลาด หรือล้มเหลว หัวหน้าต้องพร้อมที่จะออกมาปกป้อง กระทั่งประกาศออกมาว่า “ไม่ต้องกังวล ผมจะเป็นคนรับผิดชอบในสิ่งที่คุณทำ ที่สำคัญอย่าได้ละทิ้งความตั้งใจและความฝันที่มีอยู่เสียละ”

เราต้องไม่ลืมว่า ความสำเร็จของการทำงานนั้น ยังอาจแยกออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากการสอดคล้องตามแนวนโยบาย กับความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากละเมิดแนวนโยบาย ผู้บังคับบัญชาต้องแยกแยะความสำเร็จนี้และมีคำแนะนำในแต่ละกรณีอย่างเหมาะสม

มีเรื่องเล่ากันว่าประธานบริษัทมาซาดะซึ่งขณะนั้นประสบปัญหาการบริหารอย่างหนัก เคยเข้าไปขอคำปรึกษาของคุณมัทสึซึตะ ซึ่งเขาตอบไปว่า “ผมคงไม่มีเรื่องที่จะสอนคุณได้มากมายนักหรอก หากจะมีอยู่ก็คือขอแนะนำว่า คุณเองต้องนำแนวคิดของคุณบอกกล่าวให้กับพนักงานทุกคนรับรู้อย่างถูกต้องและทั่วถึง คุณต้องพูดซ้ำแล้ว ซ้ำอีก เพื่อให้ทุกคนเข้าใจความคิดของคุณ ทำเพียงเท่านั้น ผมเชื่อว่าได้ผล แล้วบริษัทก็จะค่อยๆ ดีขึ้นได้เองแหละ”