

บัณฑิต 20

ประการ สำหรับการเป็นผู้นำที่ลูกน้อง รักใคร่และให้ความเคารพ อะบุจิ คัทสึฮิโกะ

ผศ.ประยูร เชื้อววัฒนา



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

คุณลักษณะประการที่สาม จบกล่าวคำชมเชย

การชมเชยนั้น หาใช่การกล่าวคำหวานหู เพื่อให้ลูกน้อง
สบายใจเท่านั้น เพราะหากทำเช่นนั้นหลายครั้งเข้า ลูกน้องก็พอจะ
เข้าใจว่าเป็นเพียงการยกยอปอเป็นพิธี ไม่ใช่จากใจจริง

ตามหลักคิดของคุณมัทสึชิตะนั้น การชมเชยต้องเริ่มต้นจาก
การมีความเคารพต่อบุคคลผู้นั้นอย่างจริงจัง ผู้บังคับบัญชา ต้อง
สามารถมองและเข้าใจถึงแก่นแท้ของลูกน้อง หาช่องทางส่งเสริม
ให้เขามีพัฒนาการที่ดีขึ้น เมื่อไรที่เขาประสบความสำเร็จก็กล่าว
ยกย่องให้กำลังใจ แม้บางครั้ง เมื่อผิดพลาด หรือไม่มีพัฒนาการเท่า
ที่ควร การกล่าวตำหนิ พร้อมให้คำแนะนำก็ยิ่งอาจจะเป็นวิธี “ชมเชย”
อีกรูปแบบหนึ่ง เพราะแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาใส่ใจ
ติดตามความเปลี่ยนแปลงของเขาอย่างแท้จริงและประเมินความ
เปลี่ยนแปลงนั้นตลอดเวลา

ผู้นำต้องเข้าใจว่า ทุกคนต่างมีบุคลิกภาพเฉพาะตน ดังนั้น
ต้องมีความสามารถที่จะมองทะลุและเข้าใจบุคลิกภาพที่ดีที่เด่น เพื่อ
หาทางส่งเสริม แนะนำและชมเชยในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

คุณมัทสึชิตะเน้นเสมอว่า หัวหน้าที่ดีต้องไม่มองเห็นเฉพาะ
เปลือกผิวของลูกน้อง แต่เขาต้องสามารถมองเห็นความสามารถ

เฉพาะตัวของลูกน้องแต่ละคน รวมถึงสามารถมองเห็นบุคลิกภาพที่
แตกต่างของเขาเหล่านั้น การมองเพียงเปลือกผิว แล้วทำการประเมิน
นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้น คือ การค้นหาให้พบถึง
ศักยภาพของลูกน้องแต่ละคน รวมถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพเหล่านั้น
และความใส่ใจที่จะบ่มเพาะ พัฒนา คนเหล่านั้นให้เติบโตขึ้น

คุณลักษณะประการที่สี่
ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความขะมักเขม้นและ
กระตือรือร้น

หากเราประเมินผลงานโดยดูเฉพาะผลงานเพียงอย่าง
เดียว จะเกิดแนวคิดในหมู่พนักงานว่า “ถ้าเช่นนั้นเราทำอย่างไรก็ได้
ให้มีผลงานก็พอจะดี” แต่หากเรามองไปถึงกระบวนการและความ



กระตือรือร้น เพื่อให้เกิดผลงานออกมาประกอบไปด้วย เราย่อมสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจ ชะมักเข้มแข็งในการทำงานมากขึ้น

คุณมัทธิตะเคยกล่าวว่า ความสามารถของคนเรานั้นไม่ได้แตกต่างกันมากนัก แต่ความกระตือรือร้น ความตั้งใจในการทำงาน จะทำให้ความสามารถที่แต่ละคนมี แสดงผลออกมาได้อย่างแตกต่างกัน

การสามารถเข้าใจและประเมินได้ถึงความกระตือรือร้นและชะมักเข้มแข็งของลูกน้องนั้น นับเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรทีเดียว การจะทำเช่นนี้ได้นั้น หัวหน้าต้องมีความกระตือรือร้นและชะมักเข้มแข็งมากกว่าลูกน้องหลายเท่าตัว หัวหน้าที่ไม่มีความกระตือรือร้นและชะมักเข้มแข็ง ย่อมไม่มีทางเข้าใจความกระตือรือร้น ความชะมักเข้มแข็งของลูกน้องได้ หากไม่มีความจริงใจถึงขนาดคิดว่า “ยังงี้ ยังงี้ ก็ต้องขัดเกลามอนี้ ให้เป็นเพชรขึ้นมาให้ได้” ก็ย่อมไม่มีทางที่จะพัฒนาลูกน้องได้ นี่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาบุคลากรก็ว่าได้

ในตอนก่อตั้งบริษัทมัทธิตะ เป็นเพียงบริษัทเล็กๆ ในหมู่บ้าน ไม่มีคนรู้จักมากนัก ดังนั้น จึงหาพนักงานมาทำงานด้วยความยากลำบากมาก แม้บางครั้งจะสามารถรับคนเก่งมาทำงานด้วยได้ แต่สักพักก็หายหน้าไปโดยไม่บอกกล่าว ดังนั้น พนักงานที่มาทำงานสม่ำเสมอทุกวัน จึงเปรียบเสมือนเทพเจ้าสำหรับคุณมัทธิตะ นั่นเป็นเหตุผลที่คุณมัทธิตะให้ความสำคัญกับพนักงานและตั้งอกตั้งใจในการพัฒนาคนเหล่านั้นให้เต็มศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ ความรู้สึกดังกล่าวยังคงติดเป็นพฤติกรรมและบุคลิกภาพของเขา แม้เมื่อบริษัทเติบโตขึ้น แนวปฏิบัติของเขาต่อพนักงานทุกคนยังคงเป็นเช่นเดิม

คุณลักษณะ:ประการที่ห้า พัฒนาพนักงานให้เต็มศักยภาพ

ความอึดอ้อมเปี่ยมสุขของคนเรานั้น เกิดขึ้นเมื่อพรสวรรค์ซึ่งมีติดตัวมาได้รับการพัฒนาจนเต็มศักยภาพ เมื่อเกิดมาเป็นคน การที่เราสามารถพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถที่มีของเราให้สามารถสร้างคุณูปการได้อย่างเต็มที่ ย่อมเป็นสิ่งที่น่าสนใจและนี่เป็นสิ่งที่เราสามารถมีความภาคภูมิใจและรู้สึกถึงผลสำเร็จของตนเอง

คุณมัทธิตะพูดอยู่เสมอว่า “...ช่วยขัดเกล่าให้พรสวรรค์ที่มีติดตัวสามารถเปล่งประกายออกมา” สิ่งนี้ควรจะเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของหัวหน้า ด้านหนึ่งเราต้องมีลูกน้องซึ่งพร้อมและต้องการขัดเกลาศักยภาพของตนให้อายเด่นออกมา อีกด้านหนึ่งเราต้องมีหัวหน้าซึ่งสามารถมองเห็นพรสวรรค์นั้นๆ แล้วมุ่งมั่นที่จะเจียรไนให้ออกมาเป็นเพชร เมื่อไร ที่บุคคลทั้งสองมาพบและร่วมทำงานกัน ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าและลูกน้องที่แน่นแฟ้น ย่อมเกิดขึ้น

ดังนั้น ในฐานะหัวหน้าจึงต้องพึงคิดอยู่เสมอที่จะมอบหมายงาน ซึ่งเหมาะสมแก่ลูกน้อง เพื่อที่การมอบหมายงานดังกล่าวนั้น จะมีส่วนช่วยขัดเกล่าและพัฒนาศักยภาพของเขาให้ดีขึ้นยิ่งขึ้นได้

มีอยู่ครั้งหนึ่ง ที่หนังสือพิมพ์มาสัมภาษณ์คุณมัทธิตะ เกี่ยวกับเงื่อนไขการเป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งเขาก็ตอบไปว่า

“การเป็นผู้บริหารที่ดี ก็คือ การมีความสามารถที่จะใช้งาน



ผู้อื่นซึ่งมีความสามารถสูงกว่าตนและมีพรสวรรค์อื่นที่แตกต่างจากตนได้อย่างราบรื่น หากใครก็ตามมีความสามารถเช่นนี้แล้วก็เป็นผู้บริหารได้เลย”

คุณลักษณะ:ประการที่หก รับฟังอย่างตั้งใจ

การรับฟังดังกล่าว ต้องไม่ใช่การเสแสร้ง เพียงเพื่อแสดงให้เห็นว่ารับฟัง แต่ต้องเป็นการรับฟังอย่างตั้งใจ ในกรณีของคุณมัทธิตะนั้น นอกจากตั้งใจเฝ้ารับฟังแล้ว สายตาของเขายังจ้องเขม็งมาที่เรา อันเป็นการแสดงความสนใจ ความตั้งใจ ที่จะรับฟังอีกด้วย

การเป็นหัวหน้าที่รับฟังนั้น จะเกิดประโยชน์ทั้งต่อลูกน้องและหัวหน้าหลายประการ

ทางด้านลูกน้องนั้น หากหัวหน้าแสดงความตั้งใจรับฟังให้เห็น ย่อมทำให้ลูกน้องเกิดความกระตือรือร้น เกิดกำลังใจ

ขณะเดียวกัน เขาย่อมมีแรงจูงใจให้พยายามศึกษา เพื่อรวบรวมหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์มานำเสนอในโอกาสต่อไป

สำหรับหัวหน้านั้น การที่เราพร้อมจะรับฟังอย่างตั้งใจ แสดงถึงการให้เกียรติกับลูกน้อง ซึ่งในทางกลับกัน ย่อมทำให้ลูกน้องเกิดความยอมรับและให้ความเคารพ นอกเหนือจากนี้ หัวหน้ายังจะได้แหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งจากภาคสนาม ในแหล่งผลิต ในสายงานตลาด หรือด้านเทคโนโลยี ซึ่งช่วยทำให้การตัดสินใจในการบริหาร เกิดความรอบคอบ ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น หัวหน้าจึงต้องวางตัวใกล้ชิดลูกน้อง ไม่แสดงความยะโสโอหัง