

ทั้งหมดนี้คือ คุณสมบัติ 5'c ของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ ที่ได้ยืมมาจากวงการของนักธุรกิจ ที่จริงแล้วสิ่งที่พูดกันน่าจะเพิ่มคุณธรรมและจริยธรรมเข้าไปด้วยเพราะดู ๆ แล้วเรามองกันแค่ทางวัตถุนิยมเสียมากกว่า หากสังคมไทยเป็นไปเช่นนี้คงจะแย่ ดังนั้น ควรจะเพิ่มประเด็นนี้เข้าไปด้วย จึงจะเรียกได้ว่าสมบูรณ์แบบ

กรุงเทพธุรกิจ : 5 กุมภาพันธ์ 2538

โฉมหน้าของผู้บริหาร 5 สไตล์

นักวิชาการบางท่าน ได้จำแนกลักษณะโฉมหน้าของผู้บริหารไว้ 5 รูปแบบ หรือ 5 สไตล์ด้วยกันคือ

ผู้บริหารแบบแรก เป็นผู้บริหารที่ไม่ชอบความเสี่ยง และไม่ค่อยมุ่งมั่นถึงความเจริญในการทำงานของตน ตลอดจนไม่สนใจนครบข้าง และไม่ชอบการแสดงอำนาจบาตรใหญ่โต ๆ ทั้งสิ้น ผู้บริหารในลักษณะนี้เหมาะกับองค์การที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยมที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และไม่ชอบการทำงานภายใต้การบีบบังคับ จากลักษณะข้างต้น องค์การที่มีผู้บริหารในลักษณะเช่นนี้อยู่มาก จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหันเกิดขึ้น และการทำงานของของผู้บริหารสไตล์นี้จะไม่นิยมความเสี่ยงภัยในการตัดสินใจ

ผู้บริหารแบบนี้มีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า The Company Man มักจะมีความเชื่อว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือกับองค์การ แต่ไม่กล้าที่จะแสดงออกในทิศทางที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ หรือในเชิงการแข่งขัน ผู้บริหารสไตล์นี้ชอบที่จะอยู่อย่างสงบ ทำงานตามรูปแบบเดิมในเวลาเดียวกันจิตใจของเขาต้องการที่จะให้คนอื่น ๆ หรือกลุ่มคนในบริษัทอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หลีกเลี่ยงปัญหาหรือข้อขัดแย้ง และทำงานแบบค่อยเป็นค่อยไป รวมทั้งยินดีที่จะเห็นความเจริญขององค์การแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละเล็กทีละน้อย

ผู้บริหารแบบที่สอง พวกนี้มีชื่อทางวิชาการว่า The Rational-Analytical Manager โดยทั่วไปมีลักษณะนิสัยชอบที่จะเห็นความเจริญเกิดขึ้นกับองค์การเป็นอย่างยิ่ง แต่ไม่ชอบการแสดงออกซึ่งอำนาจบาตรใหญ่ บุคคลเหล่านี้จะทำอะไรด้วยเหตุผล มีการคิดและวิเคราะห์ก่อนที่จะตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งออกไป ดังนั้นการตัดสินใจในแต่ละครั้งของเขา จึงยืนอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการการวิเคราะห์ และความสมเหตุสมผลตลอดจนอาศัยข้อมูลเป็นหลัก ไม่พูดเพื่อเจ้อโดยไม่มีข้อมูล เป็นคนซึ่งมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความสุขุมในตนเอง และมักจะมองเป้าหมายในระยะยาวมากกว่าที่จะทำอะไรที่จะเป็นการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น ผู้บริหารในสไตล์นี้มีความรับผิดชอบสูง

ผู้บริหารแบบที่สาม เป็นผู้บริหารที่มีชื่อเรียกว่า The Aggressive Competitive Manager สไตล์ของการบริหารงานมีลักษณะก้าวร้าวมาก และต้องการอำนาจในการควบคุมไว้ที่ตนเอง การพิจารณาและการตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ก็จะมีการวิเคราะห์ถึงเหตุผลก่อนที่จะวางแผนงานใด ๆ หรือก่อนที่จะมีการแสดงออกใด ๆ

แต่เมื่อใดก็ตามที่แสดงออก มักจะไม่คำนึงถึงการเกิดข้อขัดแย้งหรือการเผชิญหน้ากับอีกฝ่ายหนึ่ง และมักจะตั้งต้นว่าความคิดของตนเองเป็นสิ่งที่ถูก ยินดีที่จะชน ยินดีที่จะลุยกับทุกคนที่มาขวางหน้า ไม่ค่อยแคร์ความรู้สึกของคนอื่นว่าจะเป็นอย่างไรร่วมที่จะเผชิญหน้าทุกเมื่อ ดังนั้นการทำงานกับคนอื่น ๆ จึงมักจะสร้างความกดดันให้กับฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ

สไตล์การบริหารงานแบบนี้ บางคนก็ชอบ เพราะเป็นการทำงานแบบถึงลูกถึงคน จริงจังเด็ดเดี่ยว แต่สร้างศัตรูรอบด้าน และคนส่วนใหญ่มักจะเกลียดมากกว่าที่จะรัก จะชอบ

ผู้บริหารแบบที่สี่ คือผู้บริหารที่มีลักษณะของการทำงานเสมือนการเล่นเกมส์ ทั้งนี้เขาจะเลือกระยะเวลาและจังหวะในการเอาตัวเองเข้าเสี่ยง คือบางครั้งก็อยู่เฉยไม่ฉกฉวยโอกาส บางครั้งก็จะเข้าจู่โจมผสมโรงด้วย แต่จุดประสงค์ของผู้บริหารสไตล์นี้ คืออยากเป็นผู้ชนะเสมอ ดังนั้น หากเขาเห็นหนทางว่าฝ่ายใดจะเป็นฝ่ายได้เปรียบ ตนเองก็จะเข้าถือหางฝ่ายนั้นอยู่เสมอ เพราะในจิตใจลึก ๆ ของผู้บริหารสไตล์นี้กลัวความเป็น “ผู้แพ้” บางครั้งผู้บริหารสไตล์นี้ถูกขนานนามว่า The Gamesman ซึ่งเป็นคนที่ยินดีจะลงทุนทุกรูปแบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะของตนเอง อย่างไรก็ตามเขาก็ชอบการแข่งขัน ชอบที่จะตั้งเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงานของตนไว้สูงเช่นเดียวกัน

ในทางธุรกิจ มีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่า “ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงสุด มักจะเป็นผู้บริหารที่สไตล์การทำงานแบบนี้” เพราะเขาเปรียบว่า การดำเนินธุรกิจเปรียบเสมือนเป็นเกมส์อย่างหนึ่งที่ตนเองเป็นผู้เล่นจะต้องพยายามเอาชนะให้ได้ และบางครั้งตนเองจำเป็นต้องรู้จักรักษาตัวรอดและรอจังหวะในการดำเนินงานเช่นเดียวกัน

ในเรื่องของวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสไตล์นี้ มีการมองการณ์ไกล คิดอะไรในระยะยาวและพยายามที่จะมุ่งมันไปถึงจุดหมายดังกล่าวให้ได้ในที่สุด

ผู้บริหารแบบที่ห้า มีชื่อเรียกว่า The Collaborative Manager มักจะเป็นผู้ที่บริหารมีสไตล์การทำงานที่ต้องการจะโอบอุ้ม เพื่อให้เกิดความสำเร็จในลักษณะของความสำเร็จเป็นกลุ่ม (Winning Team) มากกว่าที่จะต้องการความสำเร็จเฉพาะตัว ตนเองเปรียบเสมือนเป็นผู้คอยประสานประโยชน์ ให้กับคนในองค์กรหรือพรรคพวกในองค์กรที่มีความขัดแย้งกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และเดินไปสู่จุดหมายของความสำเร็จพร้อม ๆ กันเป็นที่ม บางครั้งก็จะมี การเผชิญหน้าและมีความขัดแย้งทางการตัดสินใจบ้าง แต่ผู้บริหารสไตล์นี้มีความก้าวร้าวน้อย รวมทั้งไม่ต้องการที่จะแข่งขันกับใครอย่างเอาเป็นเอาตาย และไม่ค่อยชอบที่จะแสดงอำนาจบาตรใหญ่ของตนออกมา แต่ต้องการที่จะมุ่งให้องค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากกว่าสิ่งอื่นใด

กรุงเทพธุรกิจ : 14 กรกฎาคม 2539

ผู้รู้ 4 ประเภทในองค์กร

ในองค์กรแต่ละแห่งจะมีผู้รู้ 4 ประเภท บางครั้งก็เป็นหัวหน้าเป็นผู้บังคับบัญชา บางครั้งก็เป็นลูกน้อง บทบาทของผู้รู้แต่ละประเภทจะเป็นอย่างไร เป็นสิ่งที่องค์กรและผู้บริหารจะต้องตระหนักถึง

ประเภทแรก ไม่รู้ไม่ชี้

บุคคลประเภทแรกนี้จัดว่าอยู่ในพวกไม่รู้ไม่ชี้ คือไม่ว่านายจะสั่งงาน มอบหมายงาน หรือชี้แจงแนะนำงานการอะไร พวกนี้ก็ชอบทำตัว ไม่รู้ไม่ชี้ หนึ่งเฉยเหมือนกับได้ยินหูซ้ายทะลุหูขวา ยิ่งโย่งงั้น ใครจะเป็นจะตายยิ่งงั้นไม่สน ไม่ใช่ว่าไม่รู้จะอะไรของฉันทั้งสิ้นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะถามไถ่อะไร มีปัญหาอะไร ก็ไม่มีความคิดเห็นที่จะชี้แนะอะไรทั้งหลายทั้งปวง วัน ๆ ทำแต่ งานของตน ใครจะเป็นอย่างไรฉันไม่สนใจ ไม่ชอบเข้าสังคม ชอบความสันโดษ ชอบที่จะเก็บตัว เจียบ ๆ เพื่อนฝูงไม่สนใจ เห็นแก่ตัว ไม่เอื้ออารีแก่เพื่อนฝูง ไม่ชอบยุ่งกับใคร หรือไม่ชอบการเป็น เจ้าก็เจ้าการอะไร บุคคลจำพวกนี้ ไม่ค่อยมีเพื่อนฝูงที่จะคบหาสมาคมได้ หากจะมีจริง ๆ คนที่คบหากัน ก็มักจะมีนิสัยแบบเดียวกัน คือ เห็นแก่ตัวเหมือนกัน มีอะไร ๆ คล้าย ๆ กัน จึงจะไปกันได้

บุคคลจำพวกแรกนี้ สร้างปัญหาในการบริหารงานพอสมควร เพราะเป็นประเภทที่สอนแล้วไม่จำ มีหน้าซำยังไมยอมฟังอีกด้วย หรือฟังมาแต่ไม่ใส่ใจ ไม่ช่วยใครชี้แนะแก้ไขปัญหาทั้งสิ้น เก็บเอาความในใจของเขาไว้คนเดียว จนคนอื่น ๆ มองไม่ออกว่าจะเป็นอย่างไรกันแน่

บุคคลประเภทแรกนี้ ยากที่จะจัดให้ทำงานเป็นทีม เพราะไม่มีน้ำใจและขาดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม แต่ในส่วนที่ดีก็มีบ้างคือไม่ยุ่งกับใคร หากเป็นคนที่มีความรับผิดชอบกับงานก็เรียกว่า องค์กรนั้นโชคดีไป เพราะบุคคลประเภทนี้มักจะทำงานของตนแต่ฝ่ายเดียว ไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากกับคนอื่น ๆ แต่ที่แน่ ๆ คือ เป็นคนที่ขาดมนุษยสัมพันธ์อย่างรุนแรง

ประเภทที่สอง ไม่รู้แต่ชี้

ประเภทนี้เป็นบุคคลที่ผู้รู้เรื่อง ไม่มีภูมิปัญญาสักเท่าไร ไม่รู้รายละเอียดในการทำงานของตน หรือของคนอื่นเขา แต่ชอบที่จะชี้แนะ แนะนำเขาไปเรื่อย ดูด่าว่ากล่าววิพากษ์วิจารณ์คนอื่นเขาไปเรื่อย ส่วนตัวเองนั้น หากหันกลับมามองตนเองแล้วก็จะพบข้อเท็จจริงว่าตนเองก็ไม่ได้มีความ

รู้หรือเฉลียวฉลาด แน่กว่าคนอื่นเขาประการใด อาจจัดได้ว่าอยู่ในประเภทคนที่หลงตนเอง แต่เพราะความเผอิญจับพลัดจับพลูเข้ามาสู่ตำแหน่งที่สามารถที่จะชี้แนะให้คนอื่นเขาทำตามได้ ก็เลยต้องปิดปมต้อย แสดงอำนาจบาตรใหญ่ออกมาให้เป็นที่ยำเกรง

บุคคลประเภทนี้ มักจะทำความยุ่งยากให้แก่องค์กรและสถาบันที่ตนเองเกี่ยวข้องด้วย เพราะมักจะเป็นคนที่จุกจิกไม่เข้าเรื่อง ทำอะไรไม่เข้าทำอยู่เสมอ ๆ หนัก ๆ เข้าก็จะทำให้เพื่อนร่วมงานที่ตนสังกัดจะถูกดูถูกดูแคลนว่า เอาบุคคลประเภทนี้มาเป็นนาย หรือผู้ที่รับผิดชอบ ได้อย่างไร

ดังนั้น จึงเท่ากับว่าทุกครั้งที่คุณคนจำพวกที่สองนี้แสดงออก คະแนนนิยมของตัวเองจะลดน้อยลงไปตามลำดับ บุคคลประเภทนี้เหมาะที่จะใช้สร้างความแตกแยก สร้างศัตรู เขียนเสียให้วักแก้ว หรือปะทะกับฝ่ายตรงข้าม ช่มชัญญให้อีกฝ่ายเกิดความยำเกรง แต่นาน ๆ ไปเมื่อฝ่ายตรงข้ามจับจุดได้ เขาก็ไม่เกรงกลัวต่อไปเพราะคำพูดกิติ การแสดงออกกิติ ล้วนแต่ไม่มีน้ำหนักหรือเหตุผล ที่ควรแก่การยอมรับ นาน ๆ ไปก็จะมีใครสนใจไปเอง และบุคคลประเภทที่ “ไม่รู้แต่ชี้” ก็จะถูกทอดทิ้งจากสังคมนอบด้าน ผู้บังคับบัญชาที่เข้าข่ายประเภทนี้ ลูกน้องจะไม่ชอบเป็นที่ดูถูกดูแคลน ทำให้ลูกน้องขาดความเชื่อมั่นในผู้นำของตน และหากบังเอิญไปพบลูกน้องที่ฉลาดกว่า ผู้บังคับบัญชาเช่นนี้จะถูกจุมจุม จนเสียดายเสียใจได้โดยง่ายเช่นกัน

ประเภทที่สาม รู้แต่ไม่ชี้

ประเภทที่สามนี้ เป็นบุคคลจำพวกอมฤมิ หวงความรู้ หวงก้าง เห็นแก่ตัว เอาตัวรอด คนอื่นจะเป็นอย่างไรไม่สนใจ และไม่ยอมที่จะชี้แนะความรู้ใด ๆ ให้แก่ใครทั้งสิ้น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วยเรียกได้ว่า เอาความดีใส่ตนเองเป็นสำคัญ ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้ลูกน้องไม่รัก เพราะไม่มีความจริงใจให้แก่พวกเขา และนาน ๆ ไปอาจจะเป็นบ่อเกิด สร้างสมนินสัยที่ไม่ดีให้แก่ลูกน้องด้วย คือ ต่างคนต่างเก็บความรู้ต่าง ๆ ไว้กับตนเอง ใคร ๆ เขาเดือดร้อนกันอย่างไร ก็ไม่ช่วยเหลือกันและกัน สร้างอุปนิสัยไม่เอื้ออาทร และไม่เกื้อกูลกันในองค์กร ทำให้การทำงานเป็นทีมทำได้ยาก และจะนำมาซึ่งความขัดแย้งในหน่วยงานได้เพราะต่างคนต่างทำงานกัน แบบต่างคนต่างอยู่ ตัวใครตัวมัน มีแต่การไว้ชั้นเชิงซึ่งกันและกัน

หากผู้บังคับบัญชาท่านใดพบกับเหตุการณ์หรือบุคคลประเภทนี้ สิ่งแรกที่ต้องทำคือ ต้องรื้อระบบการทำงานในหน่วยงานเสียใหม่ พยายามทำให้เกิดความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมให้ได้ โดยเรียกผู้ที่เป็นระดับคีย์แมนในหน่วยงานนั้นมาชี้แจงให้เห็นผลดีผลเสียของการทำงานแบบต่างคนต่างทำว่าจะเกิดผลเสียต่อองค์กรอย่างไร กว่าที่จะแก้ไขได้คงจะเหนื่อยกันพอสมควร เพราะความรู้สึกหรือทัศนคติของพนักงานก็ดี ต้องใช้เวลาในการแก้ไข

ทางที่ดี ควรจัดกิจกรรมที่ต่างฝ่ายต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างมาก มาให้ปฏิบัติกันบ้าง จึงจะมีโอกาสร่วมกันคิดร่วมกันทำ หากจัดทำกิจกรรมกลุ่มในลักษณะเช่นนี้ได้แล้ว นาน ๆ ไปการที่ต่างคนต่างรู้แต่ไม่ซึ่ก็จะลดระดับลงไปได้ และในที่สุดก็จะหันมาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สุด

ประเภทที่สี่ รู้และซึ่

บุคคลประเภทนี้ เป็นบุคคลที่หน่วยงานหลาย ๆ แห่งต้องการตัว อยากจะให้มีคนประเภทนี้กันมาก ๆ เพราะบุคคลประเภทนี้เมื่อรู้อะไรมา ก็จะยินดีที่จะถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจช่วยเหลือเกื้อกูลกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะป็นนายหรือลูกน้อง หากเป็นนาย ก็จะเป็นที่ชื่นชอบของลูกน้อง เพราะลูกน้องสามารถถามปัญหาและได้รับการซึ่แนะ แนะนำให้อย่างที่นายไม่หวงองค์ความรู้

หากเป็นลูกน้องเพื่อน ๆ ก็จะรักใคร่ เพราะความเป็นคนที่มีมิตรจิตมิตรใจ ชอบช่วยเหลือคนอื่น ๆ

บุคคลประเภทที่สี่จะมีเพื่อนฝูงคบค้าสมาคมมาก และจะได้รับการเอ็นดูจากผู้บังคับบัญชาที่มีจิตใจเป็นธรรม วันไว้เสียแต่ไปเจอผู้บังคับบัญชาประเภทที่ไม่ชอบให้ลูกน้องเป็นคนเก่งกว่าตน ดีกว่าตน นั่นก็คือไปเจอผู้บังคับบัญชาประเภทที่ถูกจัดกลุ่มอยู่ในประเภทที่ 2 ไม่รู้แต่ซึ่เข้าก็จะลำบาก เพราะผลประโยชน์และการแสดงออกของบุคคลประเภทที่สี่นี้อาจไปขัดกับเขาก็ได้

ในหน่วยงานธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างให้มีบุคลากรประเภทที่สี่นี้ เพราะโลกในปัจจุบัน ความรู้และวิทยาการต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การชวนชวย และรับสิ่งที่รู้มา ไม่ว่าจะป็นเรื่องใด ๆ ก็ตาม เมื่อรู้มาแล้ว และนำมาถ่ายทอดกันต่อ ๆ จึงเท่ากับว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งเท่าเทียมกับการพัฒนาองค์การเช่นเดียวกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 28 กรกฎาคม 2539

ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 (1)

ในไม่ช้าวันเวลาก็หมุนจะเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ในยุคนั้น มีการคาดการณ์ไปต่าง ๆ นานา ว่า ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้จัดการในวงการธุรกิจจะมีสภาพอย่างไร จากการที่ได้ไปประมวลความคิดเห็นของผู้คาดการณ์หลาย ๆ ท่าน ก็พอจะมองเห็นรูปร่างของผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 แล้วว่า จะมีสภาพการณ์ดังต่อไปนี้

เปลี่ยนจากหัวหน้าเป็นที่เลี้ยง

ประเด็นแรก เกี่ยวกับบทบาทพื้นฐานของผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 คงจะเป็นเสมือนกับผู้อุปถัมภ์ (Sponsor) ครูอาจารย์ (Teacher) หรือสมาชิกในกลุ่ม (Team member) คงจะไม่เหมือนผู้จัดการในสมัยก่อน ที่เป็นผู้คอยออกคำสั่ง ผู้ที่เป็นอภิสิทธิ์ชนเหนือลูกน้อง หรือผู้ที่คอยเจ้ากี้เจ้าการในการควบคุมดูแลลูกน้อง ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 จะกลายเป็นคนที่คอยสนับสนุน อำนวย ช่วยเหลือมากกว่าที่จะเป็นคนที่ใช้อำนาจบาตรใหญ่เหมือนในสมัยก่อน

ที่เป็นเช่นนี้ อาจจะเป็นเพราะสภาพการแข่งขัน ค่านิยมในการบริหาร ตลอดจนรูปแบบของการบริหารงานแบบใหม่ ที่ให้ความสำคัญต่อจิตใจมนุษย์ นอกจากนั้น ทรัพยากรบุคคลในสมัยนี้ได้เปลี่ยนไปจากเดิมแล้ว ตัวพนักงานเองก็อยากที่จะมีอิสระในการทำงาน

เพราะได้พิสูจน์แล้วว่ามนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ หากมีการปกครองที่ดี ซึ่งไม่ใช่การใช้พระเดชอยู่ตลอดเวลา แต่การใช้พระคุณ และการยอมรับความสามารถของคนเรานั้นแหละ คือตัวที่จะช่วยเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

เรียนรู้โดยไม่มีวันสิ้นสุด

ประเด็นที่สอง ในด้านการเรียนรู้และการหาคำความรู้มาประดับสติปัญญา ผู้จัดการในศตวรรษหน้า คงจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิตของเขา เรียกได้ว่าไม่มีวันสิ้นสุด เพราะองค์ความรู้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นการเรียนรู้หลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่าง (Generalist) มากกว่าการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง (Specialist) แต่จะเป็นผู้จัดการที่มีความรู้ทั่ว ๆ ไป และรู้สึกหลาย ๆ อย่าง หรืออยู่ในลักษณะที่เรียกว่า เป็นผู้รู้ทั่ว ๆ ไป ในหลาย ๆ สาขา ก็ว่าได้ ลักษณะเช่นนี้ภาษาฝรั่งเขาเรียกว่า “Generalist with multiple specialties”

ในประเด็นที่สองนี้ หากจะเทียบกับผู้จัดการในสมัยก่อน ๆ จะมีการเรียนรู้เป็นช่วง ๆ บางคนเมื่อจบการศึกษาในระดับต่าง ๆ แล้ว ก็เท่ากับหยุดการศึกษาไปเลย หรือจะมีอีกก็เป็นเพียงพัก ๆ ช่วง ๆ ไม่มีความสม่ำเสมอในการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง อีกทั้งองค์ความรู้ที่ได้รับนั้น ก็จะสอนให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมากกว่าที่จะรู้หลาย ๆ อย่าง

ในยุคหน้า องค์ความรู้เพียงเท่านี้คงลำบากที่จะเอาตัวรอดในสภาพธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว คนที่อยู่รอดในอนาคตคือคนที่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี ลำพังองค์ความรู้เฉพาะทางจะไม่ได้ช่วยอย่างเต็มที่

เราจะสังเกตเห็นว่าขณะนี้ แนวความคิดในการบริหารก็ได้เน้นหนักมาในการปรับผู้บริหารให้เป็นผู้รอบรู้มากกว่าผู้รู้เฉพาะทางไปแล้ว และทิศทางเช่นนี้คงจะยังมีอยู่ต่อไปในวันข้างหน้า

ผลตอบแทนขึ้นกับผลงานที่องค์กรได้รับ

ประเด็นที่สาม เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้จัดการ ในอดีตที่ผ่านมา การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้จัดการหรือผู้บริหารในระดับนี้ จะจ่ายตามความพยายามและการอุทิศเวลาที่ทุ่มเทลงไป หรือจ่ายให้ตามตำแหน่งที่ผู้จัดการเหล่านั้นดำรงอยู่

แต่ในอนาคตผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 จะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากทักษะ (Skill) และผลลัพธ์ (Results) ที่ทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง ดังจะเห็นได้จากแนวความคิดในการบริหารงานใหม่ ๆ เช่น การรี้อและปรับระบบ (Reengineering) ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมอยู่ในขณะนี้

ยิ่งสภาพการณ์ทางธุรกิจมีการค้าขายแข่งขันมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่สภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไปยังไม่กระเตื้องขึ้น ความต้องการในการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตทางธุรกิจจะกลายเป็นประเด็นสำคัญมากขึ้นสำหรับการชิงความได้เปรียบจากคู่แข่ง

และเมื่อมาถึงจุดนี้ แน่หนอนธุรกิจย่อมต้องหันมาพิจารณาเรื่องของผลประโยชน์ที่จะตอบแทนผู้จัดการแต่ละคน ที่ได้ทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานของตน นั่นก็คือใครทำให้มากย่อมต้องตอบแทนให้มาก ดังนั้น เกณฑ์การตอบแทนจึงขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและเป็นอีกประเด็นที่เข้ามาแทนที่สิ่งเดิม ๆ ที่เคยเป็นหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทน

ความรู้เป็นฐานอำนาจ

ประเด็นที่สี่ เกี่ยวกับที่มาของอิทธิพลที่จะชักจูงโน้มน้าวให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เราท่านคงจะเห็นว่าตำแหน่งหรือการได้รับอำนาจมอบหมายอย่างเป็นทางการ (Formal Authority) ของผู้จัดการในสมัยก่อน เป็นฐานที่มาจากที่ทำให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องกระทำตาม

ในศตวรรษที่ 21 แม้ว่าตำแหน่งและการได้รับอำนาจอย่างเป็นทางการยังคงอยู่ก็ตาม แต่ความสำคัญของสิ่งนี้จะค่อย ๆ ลดน้อยลงไปตามลำดับ สิ่งที่จะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นมาเรื่อย ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในอนาคตก็คือองค์ความรู้ (Knowledge)

ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ด้านเทคนิคในการทำงาน องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน หรือความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ และพฤติกรรมของมนุษย์นับเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจ เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้จะเข้ามาแทนที่อำนาจที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการในที่สุด

กรุงเทพธุรกิจ : 7 มกราคม 2539

ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 (2)

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สุด

ประเด็นที่ห้า เป็นมุมมองที่ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 มองพนักงานของตน ในอดีตผู้จัดการมักมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นตัวก่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน แต่ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 กลับจะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่ธุรกิจจะขาดเสียไม่ได้ ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด แม้ว่าโลกจะก้าวพัฒนาไปในด้านเทคโนโลยีก็ตาม ดังนั้น ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 จะหันมาสนใจทรัพยากรนี้มากขึ้นกว่าที่ผ่านมาในอดีต และในอนาคต นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้มากขึ้นเช่นเดียวกัน

ติดต่อสื่อสารใน 2 ทิศทาง

ประเด็นที่หก เกี่ยวกับรูปแบบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร (Primary Communication Pattern) ในอดีตเป็นรูปแบบในแนวตั้ง (Vertical) นั่นก็คือ เริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชาสั่งลงมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องรับไปดำเนินการ แต่รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวกับการจัดการในศตวรรษที่ 21 จะเป็นในลักษณะหลายทิศทางไม่ว่าจะเป็นแนวตั้ง แนวตั้งหรือแม้กระทั่งแนวนอนในระดับเดียวกัน หรือที่ฝรั่งเขาเรียกว่า Multidirection นั่นก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสที่จะติดต่อสื่อสารไปยังหัวหน้าหรือนายของตนมากขึ้น และจะมากยิ่งขึ้นในศตวรรษที่ 21

หลาย ๆ คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประเด็นที่เจ็ด รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-Making Style) หากย้อนกลับไปมองในอดีตจะเห็นว่า ผู้จัดการนั้นมีสิ่งที่จะป้อนเข้า (Input) ซึ่งหมายถึง ความคิด ข้อมูลข่าวสารที่ค่อนข้างจำกัด โดยเป็นเรื่องของความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้จัดการผู้นั้นเพียงลำพัง หรืออย่างดีก็มาจากผู้ที่เกี่ยวข้องบางคนเท่านั้น ที่จะช่วยในการตัดสินใจ แต่ในศตวรรษที่ 21 รูปแบบของการตัดสินใจจะขยายขอบเขตกว้าง ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบของการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะของการตัดสินใจร่วมกัน (Joint Decision) มากขึ้นกว่าเดิม ความคิด ความอ่าน และประสบการณ์ จะมาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากขึ้นกว่าเดิม

คิดถึงศีลธรรมจรรยา ก่อนดำเนินการทางธุรกิจ

ประเด็นที่แปด ในการพิจารณาเรื่องศีลธรรมจรรยา (Ethical Considerations) จะเห็นได้ว่าผู้จัดการในอดีตมักจะมีลักษณะของการดำเนินการไปแล้ว จึงค่อยคิดหรือย้อนกลับมาคิดเมื่อทำไปแล้ว ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า Afterthought

แต่ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มในทิศทางที่กลับกัน คือในอนาคตผู้จัดการจะต้องคิดในประเด็นของศีลธรรมจรรยา ก่อนที่จะลงมือดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ โดยเป็นไปในรูปแบบที่จะต้องคิดเรื่องนี้ ก่อนที่จะลงมือทำ (Forethought)

ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่าในอนาคต สภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะให้ความสำคัญในเรื่องศีลธรรมจรรยามากขึ้น เพราะอดีตที่ผ่านมาทำให้ได้เห็นถึงผลเสียของการกระทำทางธุรกิจที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ชาติ ศีลธรรม และไม่มีจรรยา จนทำให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นวัตถุและจิตใจ เกิดความสูญเสียอย่างยิ่งใหญ่

เมื่อสังคมต่างหันมาให้ความสนใจกันมากขึ้น ธุรกิจในอนาคตจึงจำเป็นที่จะต้องกระทำทุกสิ่งทุกอย่างในกรอบและรูปแบบที่ดีขึ้นกว่าเดิม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสาเหตุให้ผู้จัดการในทศวรรษหน้า จะต้องเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตนตามไปด้วย ซึ่งน่าจะเป็นสิ่งที่ดีต่อสังคมโดยรวม และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะได้รับการอนุรักษ์กันอย่างจริงจัง

สร้างความร่วมมือ ทุกฝ่ายมีชัยร่วมกัน

ประเด็นที่เก้า เกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล (Nature of Interpersonal Relationships) สำหรับผู้จัดการในอดีต ผู้รู้ได้กล่าวว่ามีลักษณะของความสัมพันธ์ในรูปแบบของการแพ้-ชนะ (Win-Lose) โดยเฉพาะเมื่อเกิดการขัดแย้งขึ้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน จนกว่าข้างใดข้างหนึ่งจะพ่ายแพ้หรือชนะกันไป

แต่ในศตวรรษที่ 21 ความสัมพันธ์ในลักษณะเดิมคงจะต้องเปลี่ยนไป แม้เมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจะต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการแตกหักแบบเดิม แต่จะใช้กุศโลบายตรง ๆ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้มีชัยด้วยกันทั้งคู่ หรือที่ศัพท์ในทางวิชาการด้านการแก้ไขข้อขัดแย้งเรียกว่า Win-Win Situation สภาพการณ์ดังกล่าวคงจะทำให้โลกสดใส ลดความเครียดลงไปได้ระดับหนึ่ง

มอบหมายอำนาจและข้อมูลให้ลูกน้อง

ประเด็นที่สิบ ในด้านการหวงแหนอำนาจและการเก็บข้อมูลที่สำคัญ ๆ (Handling of Power and Key Information) หากเราทำหน้าหมองผู้จัดการในอดีตรอบตัวเรา เราจะเห็นได้ว่าอำนาจที่ดี ข้อมูลที่สำคัญ ๆ ก็ดี คนที่รู้ดีที่สุดและรู้มากที่สุดมักจะเป็นนายของเรา บางครั้งรู้คนเดียว โดยลูกน้องหรือผู้เกี่ยวข้องแทบไม่รู้อะไรเลยด้วยซ้ำ หากจะว่าไปแล้วก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

แต่เท่าที่ได้มีการคาดการณ์กันไว้ นั่นก็คือ ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 จะแบ่งปันอำนาจและการเก็บข้อมูลที่สำคัญไปให้คนอื่น ๆ ด้วย ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในอนาคตจะเข้ามารับทราบ รับไปดำเนินการมากขึ้น เพราะระบบการทำงานแบบเข้ามาคนเดียว จะต้องเปลี่ยนเป็นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มมากขึ้น

เมื่อจะให้ทำงานกันก็ต้องมอบความไว้วางใจกันด้วย งานจึงจะไปได้ดี นี่เป็นทัศนคติของผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 ที่กำลังเปลี่ยนไปจากเดิม เมื่อทัศนคติดังกล่าวเปลี่ยนไป ทำให้รูปแบบของการรักษาอำนาจและความลับต่าง ๆ ได้รับความกระทบไปด้วย กรณีนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาน่าจะมีความพึงพอใจมากขึ้นกว่าเดิม เพราะได้รับการยกย่องและยอมรับมากขึ้น

สนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่สิบเอ็ด เกี่ยวกับแนวความคิดต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง (Approach to Change) ผู้รู้ได้กล่าวว่า ผู้จัดการในอดีตมักจะเป็นคนที่ต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แม้ว่าบางครั้งจะไม่แสดงออกอย่างชัดเจนก็ตาม แต่ก็สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง เมื่อไรที่รู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงความคิดต่อต้าน ดื้อดึง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเข้ามาเสมอ

แต่ในอนาคตโดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 นั้น ผู้จัดการจะเป็นผู้ที่ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยจะเป็นคนที่ช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น คือเปลี่ยนจากการต่อต้าน (Resist) มาเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Facilitate)

เรื่องนี้คงจะต้องดูกันว่าเขาจะทำใจกันได้มากน้อยเพียงใด แต่จะว่าไปแล้ว ขณะนี้ซึ่งเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่จะเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เราทำหน้าก็จะเห็นได้ว่า เมื่อใกล้ศตวรรษที่ 21 เข้ามา แนวคิดก็เริ่มจะหันหน้าว่าผู้จัดการจะต้องพร้อมที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลง และต้องทำตัวให้ง่ายขึ้นกว่าเดิม

ทั้งหมด 11 ประเด็นนี้แหละ คือ มุมมองที่ผู้รู้เขาได้มองว่าผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 น่าจะมีลักษณะอย่างไรบ้างในการทำงาน ในความคิด และพฤติกรรมที่จะแสดงออก คราวนี้ท่านลองมาคิดดูซิว่าท่านยอมรับได้มากน้อยเพียงใด และท่านยังอยากเป็นผู้จัดการในศตวรรษใด

กรุงเทพธุรกิจ : 14 มกราคม 2539

8 คุณสมบัติมุ่งสู่ผู้นำที่ดี

เคยมีสักครั้งไหมที่เราเคยนั่งพิจารณาว่า ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี มีคนยกย่องสรรเสริญนั้น เขามีคุณสมบัติอย่างไรผมเชื่อแน่ว่าผู้บริหารหลายท่านคงจะเคยมองดูในลักษณะนี้บ้าง คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้อยู่หลายครั้ง และมีข้อสรุปตั้งเรื่องที่ผมจะเล่าสู่กันฟังต่อไปนี้

เขาบอกว่าใครก็ตามที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี ไม่ว่าจะมิถุนายนหรือประสพการณ์อย่างไรก็ตาม แต่ผู้นำเหล่านี้ต่างมีคุณสมบัติเด่นบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้คือ

ไว้วางใจ ไม่หวงอำนาจ

ผู้นำเหล่านี้จะไม่เป็นคนที่หวงอำนาจ หรือรวมอำนาจเบ็ดเสร็จไว้ในมือเพียงคนเดียว แต่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องมีอำนาจร่วมกับตนเอง เขาจะมีความคิดที่ว่ามาร่วมกันทำงานด้วยกัน บางครั้งผู้นำจะเข้าไปคลุกคลีกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานบางอย่าง หรือร่วมมือกันวางแผนในการทำงาน ผู้นำกลุ่มนี้จะมีเวลาและใช้เวลาอยู่ร่วมกับลูกน้อง ไม่มีการถือตัว อวดเบ่งจนเกินไป และที่สำคัญที่สุดคือ มีจิตใจในลักษณะที่อยากจะช่วยร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกับลูกน้อง

หยั่งรู้และเตรียมพร้อม

นอกจากนี้เขายังมีความสามารถในการหยั่งรู้เหตุการณ์ความรู้สึกในการมองสถานการณ์ล่วงหน้าอย่างรวดเร็ว สิ่งนี้ฝรั่งเขาเรียกว่า Intuition ซึ่งในภาษาไทยแปลว่า ญาณ บรรดาผู้นำที่ดี จะมีความสามารถพิเศษนี้เหนือกว่าคนอื่น ๆ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะเขามีความเชี่ยวชาญในการ “กรอง” เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี เราจะพบว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ นั้นจะเป็นไปอย่างที่เขาคาดการณ์ไว้ไม่มีผิด และเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น เขาก็ได้เตรียมทางหนีทีไล่ ทางออกต่าง ๆ ไว้เรียบร้อยแล้ว เรียกได้ว่ามีการวิเคราะห์เหตุการณ์ วางแผนการณ์ไว้ล่วงหน้าในตัวแล้ว แต่ที่สำคัญนอกเหนือจากนี้ คือผู้นำเหล่านี้ยินดีที่จะเสี่ยงกับการตัดสินใจในทางออกที่เขาเตรียมไว้ซึ่งทางออกดังกล่าวมักเป็นทางออกที่ดีที่สุดท้ายหลัง

รู้จักตัวเอง

ผู้นำเหล่านี้จะรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองเป็นอย่างดีเรียกได้ว่า เขารู้จักตัวเขาดี รู้ว่าตนมีอะไรดีมีอะไรบกพร่อง เช่นรู้ว่าตนเองมีความชำนาญในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน แต่มีจุดอ่อน

ในด้านอื่น ๆ เขาก็จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่นำจุดอ่อนออกมาแสดง ที่สำคัญคือ เป็นคนที่มีเหตุผล ยอมรับความมีเหตุผล ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ของเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะคำวิพากษ์นั้นจะเป็นไปในทางบวก หรือทางลบก็ตาม เขายอมรับได้เสมอ

จินตนาการและจิตใจ

เขาจะเป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีกว่าคนอื่น ๆ โดยจะมีจินตนาการที่แตกต่างและมองทุกอย่างได้ทะลุปรุโปร่งจากคนอื่น ๆ แต่ที่สำคัญผู้นำเหล่านี้ สามารถรู้วิธีการที่จะทำให้สิ่งที่เขาคาดไว้เกิดเป็นความจริงขึ้นได้ นอกจากนี้ หากมีผู้ใดสงสัยเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ผู้นำกลุ่มนี้ จะมีความสามารถที่จะอธิบายรายละเอียด และสามารถที่จะชักจูงให้ผู้ที่ได้ทราบได้ยินได้ฟัง คล้อยตาม และเห็นชอบด้วยได้เรียกได้ว่ามีศิลปะในการโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลอื่นคล้อยตามไปด้วยในเวลาเดียวกัน

ประพจน์สิ่งที่น่านับถือ

ผู้นำที่ดีมักจะเป็นคนที่มีพฤติกรรมแสดงออกที่ไม่เหมือนกับคนอื่น ๆ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมในทางบวก ทางที่ดีไม่ใช่แปลก แต่ไม่เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ในทางตรงกันข้าม พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นที่ยอมรับนับถือ อาทิ การตรงต่อเวลา ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูดเป็นสำคัญ เหล่านี้เป็นต้น ประเภทที่พลัวไปตามลมมันไม่ใช่พฤติกรรมของผู้นำที่ดี แต่เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่พยายามให้ตัวรอดเข้าไว้ อะไรจะเกิดกับใครไม่สนใจทั้งสิ้น พวกนี้เป็นผู้นำได้แต่ระยะสั้น ๆ เท่านั้น

เชื่อมั่นและรับฟัง

มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ไม่ว่าจะมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีวิจรรย์ญาณ หรือความสามารถที่ดีก็ตาม แต่อย่างไรก็ดีเขาเหล่านี้ยินดีรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ และไม่ถือตัวเยอหยิ่งกับผู้อื่น

รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น

มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมรอบด้านได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องมาจากความสามารถในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น และนำมาผนวกหรือประยุกต์กับทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นคน เครื่องมือ เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกับองค์การของตน สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดก็คือ บุคคลเหล่านี้ชอบเสาะแสวงหาความรู้ และข่าวสารต่าง ๆ แม้ว่าบางครั้งข่าวนั้นจะไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองโดยตรงก็ตาม แต่เขาก็สามารถนำมาประยุกต์กับการดำเนินงานและการดำเนินชีวิตของตนได้เป็นอย่างดี

ยอมรับทั้งผิดพลาดและถูกต้อง

มีความรับผิดชอบต่อการกระทำภายใต้การควบคุมดูแลของตน และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่รับแต่ความดี แต่ไม่ยอมปกป้องลูกน้องในกรณีที่เกิดผิดพลาดขึ้น

สิ่งเหล่านี้แหละที่เขาเรียกว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่ทางด้านการจัดการ ซึ่งผู้รู้ได้ศึกษากันมา เราลองจับใครสักคนหนึ่งที่ยุ่่นำมาสำรวจดูว่ามีพฤติกรรมเหล่านี้บ้างไหม หากพอจะตรงเรียกได้ว่า มีคุณสมบัตินี้พอจะเป็นผู้นำที่ดีกับเขาได้ หากไม่มีใครที่จะเป็นแม่แบบได้ ก็ลองเอาตัวของเราเองก็ได้เป็นต้นแบบและดูว่า คุณสมบัติ 8 ประการข้างต้นมีอยู่ในตัวท่านสักกี่ข้อ

กรุงเทพธุรกิจ : 31 กรกฎาคม 2538

ความจงรักภักดีต่อองค์กร : คุณสมบัติของผู้บริหารงานยุคใหม่

ขณะนี้ ปัญหาที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกำลังคิดกันไม่ตกก็คือ ปัญหาการย้ายงานหรือออกจากงานของพนักงานชาวไทย ที่เปลี่ยนงานกันอย่างว่าเล่น เขาบอกว่าสิ่งนี้ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานอย่างมาก เพราะจะลงทุนในตัวพนักงานได้ไม่เท่าไร เดี่ยวก็ออกไปทำงานกับบริษัทอื่น ครั้นจะไม่ลงทุนในพนักงาน พนักงานก็จะเกิดความไม่พอใจ คิดว่าไม่สนับสนุนให้ดีขึ้น

การฝึกอบรมที่ดี การส่งพนักงานไปเข้าอบรมยังประเทศญี่ปุ่นก็ดี หรือการสอนเทคโนโลยีไม่ค่อยจะเกิดขึ้น ดังนั้น ในปัจจุบันจึงมีหลายบริษัทที่ปรับนโยบายรับสมัครคนเข้าทำงานเสียใหม่ กล่าวคือ บอกเลิกการรับสมัครผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท แต่จะหันไปรับผู้ที่จบการศึกษาจากสถาบันที่ไม่ค่อยมีชื่อเสียง หรือมาจากต่างจังหวัดเสียมากกว่า

นอกจากนี้ ยังรับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำลงไปจากระดับปริญญาตรีและปริญญาโท คือจะรับเฉพาะผู้ที่จบสายวิชาชีพในระดับ ปวช. ปวส. แทน เมื่อรับคนเหล่านี้มาแล้วก็นำมาฝึกฝนอบรมกัน โดยให้เหตุผลว่า เมื่อบรรจุคนเหล่านี้เข้าทำงานเป็นพนักงานแล้ว จะไม่ค่อยย้ายงานหรือเปลี่ยนงานบ่อยเหมือนกับกลุ่มที่จบการศึกษาในระดับสูง ๆ หรือได้รับการเสนอเงินเดือนที่สูงกว่า

พนักงานที่มาจากพื้นการศึกษาที่ต่ำลงมานั้น จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อบริษัทสูง ทั้งนี้เพราะคนเหล่านี้อยู่นอกสายตาที่จะถูกบริษัทอื่นซื้อตัวไป เขาบอกว่าเขายินดีสนับสนุนคนเหล่านี้มากกว่า ในเรื่องนี้ได้ทราบว่ามีบริษัทญี่ปุ่นหลายบริษัทได้ใช้นโยบายที่วุ่นแล้ว และจะเกิดอะไรขึ้น?

เรื่องนี้ หากจะดูผิวเผิน ก็จะเห็นว่าเป็นสิ่งปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจ คนที่พอใจกับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่มีการเสนอมา เมื่อดีกว่าที่เดิมก็จะต้องโยกย้ายไปอยู่ที่ใหม่ ยิ่งคนที่มีการโยกย้ายถูกซื้อตัวไปเรื่อย ๆ คนเหล่านี้มักคิดไปว่าตัวเองมีค่าและภูมิใจทุกครั้งที่ถูกซื้อตัวมา จนทำให้เพื่อนฝูงพากันอิจฉาในความสำเร็จของตน แต่หากพิจารณากันอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นว่ามิผลกระทบหลายประการ ดังนี้

ประการแรก พนักงานเหล่านี้ให้ความสำคัญในรูปของตัวเงินมากเกินไป ยิ่งไปกว่านั้น ยังคิดว่าเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่าง ๆ เป็นสิ่งที่วัดความสำเร็จของตนเอง แต่อาจจะนึกไปว่าการย้ายออกย้ายเข้าไปเรื่อย ๆ เช่นนี้ ตนจะสามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้อย่างไร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่ดี มิใช่จะมีความเชี่ยวชาญในทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะด้านเทคนิค

(Technical Skill) เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีสิ่งที่เรียกว่า “ความจงรักภักดี” (Loyalty) ต่อองค์การอยู่ด้วย

เพราะอย่างน้อย เราลองถามตัวเองชื่อว่า หากท่านเป็นผู้มีอำนาจในองค์การเมื่อถึงเวลาที่ท่านจะต้องให้คนอื่นเข้ามาดูแลกิจการต่อจากท่านหรือรับตำแหน่งต่อไป ท่านจะพิจารณาเพียงแค่ความสามารถ 3 ด้านที่เราเรียนรู้มาก่อนเท่านั้นหรือ คำตอบก็คือ ไม่ใช่ แต่จำเป็นที่จะต้องดูถึงความจงรักภักดีต่อองค์การด้วย ทั้งนี้เพราะทักษะอื่น ๆ ยังสามารถฝึกฝนเรียนรู้กันได้ แต่จิตสำนึกเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น สร้างกันยาก จุดนี้มักจะเป็นจุดอ่อนที่ไม่ค่อยมีใครหยิบมาพูดกัน

ประการที่สอง การที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการรับสมัครพนักงานไปในลักษณะเช่นนี้ ยังสะท้อนให้เห็นว่า การเรียนการสอนทางด้านบริหารธุรกิจของประเทศไทยยังไม่บรรลุความสำเร็จเท่าที่ควร อาจกล่าวได้ว่ายังมุ่งในลักษณะของทุนนิยมเท่านั้น มิได้มุ่งไปในทิศทางอื่น ๆ เลย เช่น จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อองค์การ ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้เงินภาษีที่ประชาชนสนับสนุนนักการศึกษาในระดับสูง ๆ เท่ากับว่ายังใช้ไปโดยไม่คุ้มค่า

ประการที่สาม หากมองในระยะยาว จะเห็นได้ว่าความจงรักภักดีที่พูดว่าน่าจะเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารธุรกิจในยุคใหม่ นี้ จะมีผลต่อความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศโดยตรง เพราะในอนาคตบัณฑิตที่สำเร็จจากสถาบันที่มีชื่อเสียงต่าง ๆ ก็จะมาแย่งตลาดกันเอง ทั้งนี้เพราะตลาดบางแห่งเช่น กิจการของนักลงทุนชาวญี่ปุ่นเขาเริ่มเข็ดขยาดแล้ว

นอกจากนั้น สิ่งนี้ไม่ใช่เฉพาะนักลงทุนชาวญี่ปุ่นชาติเดียวที่ไม่ชอบ นักลงทุนชาติอื่น ๆ ก็คงจะไม่ชอบด้วยเช่นกัน ที่พนักงานมีการเปลี่ยนงานสูง ตลาดแรงงานสำหรับสถาบันที่มีชื่อเสียงก็จะแคบลงไปเรื่อย ๆ และถ้าดูไปแล้วคนที่อยู่ใต้องค์การก็คือ พนักงานที่อยู่มานาน แม้จะมีพื้นการศึกษารองลงมาแต่ก็มีประสบการณ์สูง ในกรณีเช่นนี้คิดกันหรือว่านักลงทุนต่างชาติจะให้เราเป็นตัวแทนของเขา แล้วอะไรจะเกิดตามมา

ผลที่เกิดขึ้นคือ การนำคนต่างชาติมาเป็นนายใหญ่จะเป็นไปในลักษณะเดิม ตำแหน่งเล็ก ๆ ที่ไม่มีความสำคัญก็ยังคงเป็นของพนักงานท้องถิ่นดั้งเดิม เมื่อเป็นเช่นนี้ความเจริญหรือความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจก็คงจะตกไปอยู่ในมือของคนต่างชาติอย่างแน่นอน

กรุงเทพธุรกิจ : 27 กุมภาพันธ์ 2536