



ยอดผู้นำ

ต่อจากฉบับที่แล้ว

มีบางบริษัทที่มีชื่อเสียงในสหรัฐฯ
ก็มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงความหวังในอนาคต อาทิ

Westin: “Year after year, Westin and its people will be regarded as the best sought after hotel and resort management group in North America”.

Apple: “An Apple on Every Desk”

ลองเปรียบเทียบดูทั้ง 2 องค์กรนี้ จะเห็นตัวอย่างของบริษัท **Apple Computer** ว่าข้อความในวิสัยทัศน์นี้ได้อธิบายสิ่งที่กำลังเป็นไป แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรเห็น เมื่อ**หลับตา**และ**คิดถึงอนาคต**

ข้อความในวิสัยทัศน์ควร**จุดประกายความกระตือรือร้น กระตุ้นแรงบันดาลใจ** จุดประกายให้คนใฝ่ใจ กล่าวกันว่า วิสัยทัศน์เด่นๆ อาจเกิดขึ้นมาจากผลพวงของประธานาธิบดีเคนเนดีที่เคยกล่าวสุนทรพจน์เมื่อปี ค.ศ.1961 ว่า “**ข้าพเจ้าเชื่อว่าประเทศนี้ควรผูกพันกับการบรรลุเป้าหมายและก่อนที่ศตวรรษนี้จะผ่านพ้นไป เราจะส่งคนไปเหยียบดวงจันทร์และเดิน**

ทางกลับสู่โลกอย่างปลอดภัย” และแล้วในฤดูร้อนปี ค.ศ.1969 มนุษย์อวกาศของสหรัฐฯ ก็เดินทางไปเหยียบดวงจันทร์สำเร็จ นำเสียดายที่ประธานาธิบดีเคนเนดี ไม่มีชีวิตอยู่ชื่นชมผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์

ข้อความในวิสัยทัศน์มีเพียงประโยคหรือสองประโยคก็พอแล้ว ข้อความที่ยาวๆ บางทีก็มีสาระน้อยกว่าวิสัยทัศน์ที่เขียนสั้นๆ แต่กระชับ รัดกุมและไข่มุมมองในอนาคตได้อย่างงามด้วย

13. Accountability

คำว่า Accountability บางครั้งก็ยากแก่การอธิบาย เพราะมันหมายถึง**การสามารถให้คำตอบได้ (answerable) มีความรับผิดชอบ (responsibility) ต่อบุคคล หรือต่อกิจกรรม** ในฐานะของผู้นำในองค์กร เมื่อเราได้รับมอบหมายภารกิจใหม่ๆ หรือโครงการใหญ่ก็ย่อมเป็นที่หวังว่าเราจะปฏิบัติให้งานเสร็จสิ้นทันกำหนดเวลา ภายในกรอบงบประมาณและมีผลงานระดับคุณภาพ ดังนั้น เราจะประกันได้อย่างไรว่าลูกน้องของเราจะมีความรับผิดชอบในงานที่เขาทำแบบเดียวกับที่เรามี เราจะสร้างบรรยากาศให้เกิดความพึงพอใจได้อย่างไร ไว้เนื้อเชื่อใจและมีความรับผิดชอบในงานที่สมาชิกในทีมแต่ละคนทำได้หรือไม่ ถ้าเป็นแค่เพียงเราเอง แน่แน่นอนว่าเรามีความรับผิดชอบต่อตัวเองอยู่แล้ว อาทิเรามีความรับผิดชอบที่ต้องจ่ายหนี้ตรงเวลา หรือขอเพียงแต่เรารับผิดชอบต่อการทำงานให้สำเร็จ ภาระผูกพันหรือค้ำประกันที่มีต่องาน หรือสิ่งที่เราได้รับมอบหมายมีความสำคัญมากทีเดียว เมื่อไรก็ตามที่เราละเลยหรือเมินเฉยต่อความรับผิดชอบ นั่นหมายความว่าเรากำลัง**เสี่ยงต่อการทำร้าย หรือทำลายจุดยืนในอนาคต** พุดง่ายๆ ใครจะมาเชื่อถืออีก ใครจะกล้ามอบหมายงานสำคัญให้ทำในวันข้างหน้า จะเรียกว่าเสียเครดิตทางการบริหารก็ว่าได้

ดังนั้นลูกน้องของเราจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าเขา**เหมาะสม**กับงานไหน หน่วยงานใดในองค์กรและผลงานประจำวันจะช่วยให้ธุรกิจขององค์กรสำเร็จอย่างไรด้วย ไม่ว่าเขาคอนนั้นจะเป็นแคชเชียร์ เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ หรือผู้จัดการฝ่ายขาย ผลงานของเขาเหล่านั้น ล้วนมีผลดีหรือผลเสียต่อธุรกิจเราได้เช่นกัน เพราะฉะนั้น การทุ่มเท หรือมุ่งมั่นหรือซื่อสัตย์ภักดีต่อองค์กรจึงเป็นกุญแจสำคัญและเป็นคุณสมบัติสำคัญของการเป็นพนักงานที่มีความรับผิดชอบ (**accountability** **บวกกับ responsibility**) หลายคนอาจเคยได้ยินคำที่เด็ดๆ มักจะโยนความผิดใส่กัน อาทิ “ผมเปล่าทำครับ” “มันไม่ใช่ความผิดของหนู” “ผมไม่ผิด” หรือ “ประวิทย์บอกให้ผมทำครับ” ทั้งหลายเหล่านี้ถ้าจะแปลความหมายอย่างตรงๆ เลยก็คือ **“มันไม่ใช่งานของฉัน” “ไม่มีใครบอกให้ผมรู้ว่าต้องทำอะไร”** และ **“ช่วยไม่ได้”** เพราะฉะนั้น คำสรุปที่น่าจะระบุให้ชัดเจนตรงนี้ก็คือคนที่ทำงานจะต้องมี

จิตสำนึกรับผิดชอบ เกะติดจดจ่อ มีวุฒิภาวะของอาชีพอย่างแท้จริง เริ่มต้นและจบลงที่ความรับผิดชอบของเราเอง กล้าแสดงความรับผิดชอบต่อตัวเองและลูกน้องก็จะถือเอาเราเป็นครู เป็นแบบอย่าง หรือที่เรียกว่า **Model Accountability**

14. เสมอต้นเสมอปลาย

ในฐานะที่เป็นผู้นำ ลูกน้องจะมองเราในเรื่องความเสมอต้นเสมอปลายในการบริหาร ถ้าเราปฏิบัติในลักษณะที่ผิดแผกแตกต่างระหว่างพนักงานด้วยกันมันก็เป็นเรื่องยากที่จะปกปิด เพราะจะปิดกันให้เชือด ดังนั้น หากเราบริหารคนอย่างไรก็จงทำเช่นนั้นต่อคนอื่นด้วย อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค มิฉะนั้นจะปกครองคนลำบาก

การบริหารงานที่ทำหายที่สุดข้อหนึ่งก็คือ ความสามารถในการ**ธำรงค์ไว้**ซึ่งความเสมอต้นเสมอปลาย ความเป็นธรรมต่อทุกๆ คนที่เราปฏิบัติต่อ การให้ความ**เสนหา**แก่ใครบางคนเป็นพิเศษ รังแต่จะสร้างความไม่พอใจ ซ้ำร้ายจะเท่ากับเป็น**แรงผลัก**ให้พนักงานตีๆ ไปหางานใหม่

ในบางองค์กรมีคำถามเสมอว่าคนที่ทำงานดี ผลงานเยี่ยม ทำไมจึงไม่ได้รับผลตอบแทนที่ดี หรือว่าผลงานไม่เข้าตา หรือว่าไม่เป็นไปตามที่บริษัทคาดหวัง คำถามเหล่านี้ อันที่จริงไม่ควรจะมีเลย หากว่ามีกติการองรับและเป็นกฎเกณฑ์ที่เข้าใจชัดเจน หากไม่สามารถชี้แจงได้อย่างกระจ่าง ผลร้ายจะเกิด



ขึ้นว่าไม่มีความเป็นธรรม ขาดความเสมอต้นเสมอปลายในการบริหาร หรือฝนตกไม่ทั่วฟ้า กลายเป็นว่าให้ความ**เสนหา**ใครบางคนหรือที่เขาเรียกว่า **Playing Favorites**

เพราะฉะนั้น เพื่อประกันว่ามีความเป็นธรรมและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค จึงควรมีนโยบายการบริหารคน มีระเบียบการบริหารงานบุคคล ซึ่งครอบคลุมระเบียบบริหารงาน ความผิดและการลงโทษทางวินัย ฯลฯ หรือในทางบริหารเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ โครงสร้างเงินเดือน ก็ต้องมีเป็นบรรทัดฐาน หรือในทางรับรองลูกค้า ก็ควรมีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อลูกค้า เป็นต้น เรียกว่าพนักงานทุกคนควร

ต้องรับรู้และเข้าใจกติกา ซึ่งเปรียบไปก็คือทุกคนต้องรู้จักกฎหมายนั่นเอง

มีวิธีที่จะสำรวจความเข้าใจ ความรู้สึกของพนักงานด้วยการจัดประชุมกลุ่มย่อยๆ เพื่อไต่ถามความคับข้องใจของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้**ปลดปล่อยความรู้สึก**ซึ่งอาจจะถูกหรือผิดก็ได้ ซึ่งเป็นช่องทางที่สามารถทำความเข้าใจและ**ปรับปรุงการทำงานต่อไป**ได้ มีจุดสำคัญประการหนึ่งก็คือเมื่อเรารับทราบข้อมูลจากพนักงานแล้ว เราจะต้องตอบสนองด้วย **ไม่ใช่ทิ้งเฉย**หรือดูตาย มิฉะนั้นอย่าได้หวังเลยว่าครั้งต่อไปพนักงานจะเปิดใจกับเรามากขึ้น

กวี **Moya Angelon** แต่งไว้ว่า “One isn't necessarily born with courage, but one is born with potential. Without courage, we cannot practice any other virtue with consistency. We can't be kind, true, merciful, generous, or honest”

“ไม่จำเป็นที่คนเกิดมาพร้อมความกล้าหาญ แต่คนเกิดมาพร้อมกับศักยภาพ หากปราศจากความกล้าหาญ เราก็คงไม่อาจทำการใดๆ ที่มีคุณธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลายได้ เราไม่อาจเป็นคนดี คนจริง มีเมตตา ใจดี หรือซื่อสัตย์ได้เลย”

เพราะฉะนั้น จงทำทุกสิ่งที่เราทำได้ ในฐานะที่เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญพอที่จะปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความเป็นธรรมและเสมอต้นเสมอปลาย

อ่านต่อบับหน้า