

สิ่งที่คุณค่าอย่างใหญ่หลวง
มิใช่สิ่งที่คุณได้มา
แต่คือสิ่งที่คุณได้เป็นต่างหาก

จำชื่อผู้บัญญัติไม่ได้

ภาวะผู้นำที่ผมประสบและรับรู้

เรื่องที่ 1 ผมเคยทำงานที่บริษัท ESSO อยู่สิบกว่าปีจึงได้มีโอกาสได้เรียนรู้มากมาย ผมขอนำเรื่อง 2 เรื่องจากสิ่งที่ผมได้เรียนรู้มาเล่าให้ฟัง เรื่องที่ 1 และ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรื่องแรกพระเอกคือ Jack Reardon ซึ่งเป็น CEO เข้าวันหนึ่งพี่สารภี เลขาของ Jack โทรศัพท์มาถามผมว่า วันนี้ตอนสิบโมงเช้าว่างไหม CEO อยากประชุมด่วนโดยมีคนเกี่ยวข้อง 3-4 คนรวมถึงตัวผมด้วย ผมบอกว่าไม่ว่าง มีนัดประชุมกับเพื่อนผู้จัดการกลุ่มหนึ่ง พี่สารภีถามว่าสำคัญไหม ผมตอบว่าสำคัญสิ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการ complain ของลูกค้าสำคัญรายหนึ่ง พี่สารภีถามต่อว่า แล้วบ่ายโมงเป็นต้นไปว่างไหม ผมตอบว่าว่าง ดังนั้นพี่สารภีจึงบอกว่า งั้นนัดเป็นบ่ายโมง

ตอนบ่ายก่อนเข้าประชุมผมถามพี่สารภีว่า ทำไม Jack ต้องให้ถาม ทำไมไม่สั่งมาเลยมาให้มาประชุม พี่สารภีบอกว่า นายเขาสั่งว่าถ้าต้องเรียกประชุมด่วนโดยไม่ได้นัดหมายไว้ก่อนอย่างกรณีนี้ ก็ต้องถามว่าคนที่ถูกเรียกมาประชุมนั้นได้นัดหมายอื่นที่สำคัญอยู่ก่อนแล้วหรือไม่ ถ้าสำคัญก็ต้องเลือกเวลาใหม่ เพื่อมิให้ลูกน้องต้องสะดุดในงานสำคัญที่ต้องทำ ผมประทับใจเพราะงานผมไม่เสีย และผมเชื่อว่า

มีผู้นำน้อยรายที่ใช้วิธีการเช่นนี้

เรื่องที่ 2 CEO อีกคนของ ESSO คือ Bill Jackson (สงสัยจะเป็นเหลนหรือโหลนของ อดีตประธานาธิบดี Andrew Jackson เพราะมีรูปของบุคคลผู้นี้แขวนอยู่ในห้องทำงานของแก) คนนี้มีสไตล์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น 3-4 แบบ ตัวอย่างมีดังนี้ ในที่ประชุม Management Committee (1) หากมีกรณีที่เป็นคำสั่งหรือแนวทางที่เ้ารับมาจากบริษัทแม่ที่ Houston แกก็จะสั่งการต่อโดยไม่ต้องถามความเห็นจากใคร (2) กรณีแกมีแนวคิดหรือโครงการของแกเองมานำเสนอในที่ประชุม แกจะเปิดโอกาสให้เราเสนอความคิดเห็นทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เมื่อแกฟังเสร็จแกจะตัดสินใจทันที (3) หากมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจและเป็นเรื่องที่เราที่อยู่ในที่ประชุมมีความรู้เป็นอย่างดี แกจะเปิดโอกาสให้มีการแสดงข้อคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และตัดสินใจด้วยเสียงโหวต และ (4) กรณีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นเรื่องที่แกยอมรับว่าไม่รู้เรื่องเท่าไร แกจะเปิดโอกาสให้เราอภิปรายและตกลงกันเองว่าจะทำอย่างไร แกก็จะทำตามนั้น กล่าวได้ว่าแกมีวิธีการที่หลากหลายในการใช้ประโยชน์จากความคิดความอ่านของผู้ร่วมทีม

เรื่องที่ 3 ระหว่างที่ผมไปดูงานในสหรัฐอเมริกา พวกผมได้มีโอกาสพูดคุยกับ Vice President ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งเป็นผู้ผลิตชุดยูนิฟอร์มพนักงานให้กับบริษัท

ต่างๆ บริษัทนี้มี VP อยู่ 4 คน ซึ่ง VP ที่เราได้มีโอกาสพูดคุยด้วยบอกว่าพวกเขาได้นำ TQM ไปใช้ในองค์กรและประสบความสำเร็จ เขาพูดว่ามันเริ่มจากการที่เขาไปเรียนหลักสูตรทางด้าน Quality Management ถึงสี่วันครึ่ง หลังจากเรียนจบเขามีความพึงพอใจอย่างมาก เขามั่นใจว่าหากได้นำสิ่งที่เขาได้เรียนรู้มาใช้ในองค์กร ผลประกอบการของบริษัทจะดีขึ้นกว่าเดิม เขาเล่าเรื่องนี้ให้เพื่อน VP อีก 3 คนฟัง 3 คนนั้นจึงไปเรียนหลักสูตรดังกล่าวและเมื่อเรียนจบพวกเขาก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกัน ประเด็นคือจะทำอย่างไรที่ VP ทั้งสี่คนนี้สามารถทำให้ CEO เห็นด้วยทั้งหมดจึงวางแผนว่าในการประชุม Management Committee ทุกครั้งที่มีประเด็นว่าคุณภาพเป็นอย่างไร ต้นทุนเป็นอย่างไร และการส่งมอบทันหรือไม่ ทั้งสี่คนนี้ก็จะมีผลัดกันแสดงข้อคิดเห็นและถือโอกาสพูดพาดพิงไปถึงชื่อ Crosby ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จัดหลักสูตรนี้ หลังการประชุม 2-3 ครั้ง CEO ก็ถามว่านาย Crosby นี้คือใคร จากคำตอบที่ได้จากลูกน้อง ทำให้ CEO ไปเรียนด้วย เหตุนี้บริษัทนี้จึงประสบความสำเร็จ เพราะการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีนัยสำคัญนั้นหนีไม่พ้นที่เบอร์ 1 จะต้องเป็นผู้นำและยอมสละเวลาเพื่อเอาจริงเอาจังในการเปลี่ยนแปลง

เรื่องที่ 4 มีหลักสูตรหนึ่งในสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพที่พวกเรา 4 คนจาก SCG ไปเรียนซึ่งมีผู้เข้าเรียนเกือบ 50 คน มีหม่อมอเมริกันคนหนึ่งได้สมัครเข้าเรียนด้วย เมื่อเธอทราบว่ามีคนไทยโพ้นทะเลมาเรียนถึง 4 คน

เธอประทับใจมากและอยากรู้จักพวกเรา ดังนั้นพวกเราจึงเชิญเธอมาร่วมรับประทานอาหารเย็นด้วยกัน พวกเราถามเธอว่าอะไรที่ทำให้เธอประทับใจในตัวของเรา เธอตอบว่าเธอประทับใจในชื่อบริษัท ชื่อ Siam Cement ซึ่ง Siam นั้นเป็นชื่อที่แสนจะเก่าแก่ และชื่อของผลิตภัณฑ์คือซีเมนต์ก็แสนจะพึ่ๆ เช่นกัน แต่กลับมีคนจากบริษัทนี้สมัครเข้าเรียนถึง 4 คน

ส่วนพวกเราก็สนใจเมื่อเธอบอกว่าเธอเคยไปสัมภาษณ์ Dr.Deming ที่บ้านของเขา พวกเราจึงขอให้เธอเล่าเกี่ยวกับบุคคลผู้นี้ซึ่งมีชื่อเสียงโด่งดังมาก หม่อมบอกว่า Deming เป็นคนที่ก้าวร้าวมาก ถ้าใครทำอะไรไม่ถูกหลักการ อีกประการหนึ่งคือ คนที่มาเชิญแก็ไปพูดหากไม่ใช่เบอร์หนึ่งหรือเบอร์สองขององค์กร แก็จะไม่รับเชิญ เคยมี CEO บริษัทหนึ่งมาเชิญแก็ด้วยตัวเองเพื่อขอให้ไปพูดให้ผู้บริหาร 200 คนฟังในโอกาสที่บริษัทจะเริ่มรณรงค์ในด้าน Quality และ Dr.Deming ก็ได้รับปากว่าจะไปพูดให้

วันนั้น CEO กล่าวเปิดงานและกำชับให้ผู้บริหารใส่ใจกับการบรรยายของอาจารย์เพราะถือว่ามีสำคัญต่ออนาคตขององค์กร เมื่อพูดเสร็จแก็ก็ผายมือไปที่ Dr.Deming ซึ่งยืนอยู่ที่มุมเวที เสร็จแล้วแก็ก็เดินลงจากเวทีมุ่งหน้าไปที่ประตูทางออกซึ่งอยู่ด้านตรงกันข้ามกับเวทีเพื่อไปประชุมอีกสถานที่หนึ่ง แก็เดินไปครึ่งทางก็ยังไม่ได้ยินเสียงของ Dr.Deming และสังเกตว่าผู้บริหาร 200 คนมิได้มองไปที่เวที แต่มองมาแถวทางเดินที่แก็เดิน แก็เลยหันไปข้างหลังและเห็น Dr.Deming

เดินตามแกมา แกถามว่าทำไมอาจารย์ไม่ไปพูดบนเวที Dr.Deming ตอบว่าที่ไม่พูด เพราะคิดว่ามันไม่สำคัญ CEO พูดว่าสำคัญสิถึงได้เชิญแกมาพูด อาจารย์ตอบว่า ถ้าสำคัญจริงทำไมตัว CEO ไม่อยู่ฟัง จากนั้น CEO ก็ต้องเดินกลับไปนั่งเพื่อฟังอาจารย์ บรรยาย พฤติกรรมของ CEO คนนี้ช่างเหมือนกับพฤติกรรมผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ในประเทศไทย ใช่ไหมครับ

“ผู้นำก็เหมือนคนทั่วไป คือมีหนึ่งปากกับสองหู ผู้คนจะเชื่อ ถ้าผู้นำฟังมากกว่าพูด ผู้คนจะเบื่อถ้าผู้นำพูดมากกว่าฟัง”