

Good to Great “จากบริษัทที่ดีสู่บริษัทที่สุดยอด

ได้มีโอกาสอ่านหนังสือเล่มหนึ่งที่มีชื่อว่า Good to Great ซึ่งเขียนโดย Jim Collins จึงจะเล่าเนื้อหาในเล่มให้ฟังกันคร่าวๆ อาจจะแปลได้ไม่ค่อยดีเท่าไร แต่ลองอ่านเอาเฉพาะเนื้อหาที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานละกัน

ผู้เขียนได้กล่าวถึงการจะทำให้บริษัทที่ดีกลายเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่สุดยอดอย่างถาวร ซึ่งเขามีความเชื่อว่าบริษัทที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้มาจากผู้นำอย่างเดียว เขาจึงได้ทำการศึกษา โดยการทำการรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้ทีมผู้วิจัยจำนวน 21 คน ซึ่งจะทำงานกันเป็นทีม ทีมละ 4 หรือ 6 คน เพื่อตอบคำถามที่ว่าบริษัทที่ดีจะปรับเปลี่ยนเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่สุดยอดจะต้องมีคุณลักษณะหรือองค์ประกอบอะไรบ้าง และได้ทำการเปรียบเทียบบริษัทเหล่านี้กับบริษัทอื่นเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น

ลักษณะผู้นำขององค์กรเป็นคุณสมบัติที่สำคัญไม่น้อยในการจะปรับบริษัทที่ดีให้สุดยอดได้ ผู้นำของบริษัทเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ในระดับที่ 5 กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และทะเยอทะยานต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอันดับแรก โดยไม่ได้คำนึงอำนาจและหน้าตาของตนเองในสังคม ผู้นำเหล่านี้จะมีความพวกเพียรในการทำงาน ถ่อมตัว พยายามไม่เอาความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาเป็นความสำเร็จของตนเอง แต่เกิดจากความโชคดีหรือความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรทุกฝ่าย ในทางตรงกันข้าม ถ้างานที่กำลังทำประสบความสำเร็จแล้ว พวกเขาจะรับว่านั่นเป็นเพราะเขา ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มาจากคนในองค์กร ไม่ใช่มาจากที่อื่น

ผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่จะพยายามเลือกคนที่ใช่มาทำงาน ถึงแม้ว่าจะเสียเวลามากสักเท่าไร แต่ต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการค้นหาไว้อย่างแน่นอน เพื่อให้แน่ใจว่าเขาได้เลือกคนที่เหมาะที่สุดกับหน้าที่นั้นๆ แล้วซึ่งก่อนที่เขาจะเลือกคนเขาจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายก่อนว่าจะทำอะไร แล้วค่อยหาคนที่มีความสามารถในด้านนั้นๆ มาทำงาน แต่ถ้าคิดว่าบุคคลคนนั้นไม่เหมาะสมก็จะคัดออก และผู้นำที่มีการตัดสินใจที่ดีที่สุด จะสามารถนำพาองค์กรนั้นๆ ไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้

บริษัทที่จะก้าวไปสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่จะต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริงที่โหดร้าย โดยไม่สูญเสียความศรัทธา เพราะการที่บริษัทจะเจริญเติบโตไปข้างหน้าจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป ก็อาจจะประสบความสำเร็จได้ จึงควรที่จะเตรียมพร้อมที่จะรับความจริงถ้าหากเกิดความล้มเหลวจากการปรับเปลี่ยนนั้นๆ ได้อย่างตรงไปตรงมา และพร้อมที่จะยอมรับความจริงที่เกิดขึ้นจากคนในองค์กร การยอมรับนี้จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการยอมรับฟังเสียงคนในองค์กร เพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการจะพัฒนาองค์กรให้ยิ่งใหญ่และถาวร

สิ่งหนึ่งซึ่งจะต้องระลึกอยู่เสมอ นั่นก็คือ การมีความศรัทธาและความเชื่อมั่นที่จะต้องชนะในที่สุด ถึงแม้ว่าหนทางไปสู่ชัยชนะนั้นจะยากลำบากสักเพียงใดก็ตาม ซึ่งวิธีนี้จะสามารถสร้างผู้นำที่พร้อมจะรับมือได้ทุกสถานการณ์ ไม่ใช่เกิดจากวิสัยทัศน์หรือการมองไปข้างหน้า โดยที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ

บริษัทที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้มีกลยุทธ์หรือการวางแผนที่แตกต่างไปจากบริษัทอื่นๆ เพียงแต่บริษัทเหล่านี้จะมีแนวความคิดแบบตัวเม่น กล่าวคือ สร้างกลยุทธ์ในการใช้ความคิดต่างๆ ไปสู่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยลองทำกระบวนการนั้นซ้ำหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เข้าไปสู่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

วัฒนธรรมแห่งความมีวินัยเป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งที่จะสามารถนำองค์กรให้พัฒนาไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน ซึ่งถ้าทุกคนมีวินัยในตนเอง บริษัทก็จะเป็นวัฒนธรรมที่มีวินัยอย่างถาวร

สิ่งที่บริษัทที่ยิ่งใหญ่แตกต่างจากบริษัทอื่น นั่นคือ การรู้จักที่จะประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับองค์กรเพื่อปรับปรุงการทำงาน ในขณะที่บริษัทอื่นๆ พยายามจะลงทุนซื้อเทคโนโลยีเพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กร กล่าวคือ เราต้องเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี ไม่ใช่ให้เทคโนโลยีใช้เรา เพราะปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีจะเป็นเครื่องชี้วัดแรงขับเคลื่อนภายในที่แตกต่างกัน บริษัทที่ยิ่งใหญ่จะดำเนินการโดยใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งพยายามผลักดันศักยภาพที่ซ่อนไว้ ให้ออกมาได้อย่างเต็มที่

ทั้งนี้การจะปรับเปลี่ยนบริษัทที่ดีให้เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่สุดยอดและถาวรจะต้องมีความค่อยเป็นค่อยไปเหมือนล้อเฟืองที่ขับเคลื่อน เพราะกว่าจะทราบว่าบริษัทของตนเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ก็หลังจากที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เพราะจะสามารถทำให้เกิดหายนะได้เช่นกัน

โดยสรุปแล้วทั้งความกล้าเผชิญหน้ากับความไม่จริง ความคิดแบบตัวเม่น วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้บริษัทยิ่งใหญ่ได้

เมื่อเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่แล้ว สิ่งที่จะต้องกระทำต่อไปคือ การทำให้บริษัทนั้นยิ่งใหญ่เป็นอมตะ นั่นคือเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่อย่างถาวร ซึ่งมีแนวความคิดหลักอยู่ 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้สร้างเครื่องบอกเวลา ไม่ใช่เป็นเพียงผู้บอกเวลา คือการสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนและปรับตัวได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนผู้นำก็รุ่ง หรือ ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงไหนของวงจรชีวิต
2. มีความสามารถที่จะทำเรื่องที่แตกต่างกันอย่างสุดขีดควบคู่กันไปได้อย่างดี คือ แทนที่จะเลือกทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็คิดหาวิธีที่จะทำทั้งสองเรื่องไปพร้อมๆ กัน
3. มีอุดมการณ์หลัก คือ การปลูกฝังค่านิยมหลักและเป้าหมายหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และแรงบันดาลใจของคนในองค์กร เป็นเวลายาวนานได้
4. อารังไว้ซึ่งอุดมการณ์หลัก ควบคู่ไปกับการสร้างความเจริญก้าวหน้า คือ การยึดมั่นอุดมการณ์หลักเป็นจุดมุ่งหมาย ในขณะที่เดียวกัน ก็กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เปลี่ยนการดำเนินงานและกลยุทธ์แต่ยังคงยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายหลัก

สำคัญที่สุด คือ ถ้ารู้กระบวนการทุกขั้นตอนอย่างละเอียด แต่ปราศจากการนำไปทดลองใช้ หรือนำข้อคิดที่ได้ไปลงมือปฏิบัติอย่างเป็นเป็นจริง จะกล่าวได้อย่างไรว่าวิธีทั้งหมดสามารถพัฒนา ปรับเปลี่ยนให้บริษัทที่ดี เปลี่ยนไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่สุดยอด และจากบริษัทที่ยิ่งใหญ่กลายเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่อมตะ หรือยิ่งใหญ่อย่างถาวรตลอดไป ไม่ว่าจะเป็นผู้นำคนใด หรือในช่วงใดก็ตาม

ระดับที่ 1 High Capable Individual เป็นผู้ที่มีความสามารถส่วนตัวที่ดี ทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานที่ดี ซึ่งล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ระดับที่ 2 Contributing Team Member เป็นผู้ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี เป็นพวกที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และช่วยให้กลุ่มและทีมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ระดับที่ 3 Competent Manager เป็นผู้บริหารที่สามารถบริหารบุคลากรและทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ระดับที่ 4 Effective Leader เป็นพวกผู้นำที่สามารถทำให้ทุกคนเกิดความมุ่งมั่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถจูงใจให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

ระดับที่ 5 Executive เป็นพวกผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และทะเยอทะยานต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นอันดับแรก จนกระทั่งอาจกล่าวได้ว่าผู้นำเหล่านี้ต้องการเห็นความสำเร็จขององค์กร มากกว่าความสำเร็จและความร่ำรวยของตนเองผู้นำประเภทนี้เรียกได้ว่ามีความรักและภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างสูง เสียสละได้แม้กระทั่งความสุขหรือความสำเร็จส่วนตัว เพื่อความสำเร็จขององค์กร พวกผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จของตนเองก่อน ไม่ว่าจะป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทรัพย์สิน หรือความสำเร็จ จะยังไม่ถือว่าเป็นผู้นำระดับห้าที่จะนำพาองค์กรของตนเองจากองค์กรธรรมดาเป็นองค์กรที่ดีที่สุดยอดได้