

บทแนะนำหนังสือ

Good to Great*

โดย สุภัทธี เปี่ยมสุวรรณกิจ
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

การที่จะทำให้องค์กรหรือบริษัทประสบความสำเร็จก้าวไปสู่การเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนนั้น วินัยเป็นเรื่องที่สำคัญมากดังจะเห็นได้จากตัวอย่างในเรื่อง Good to Great

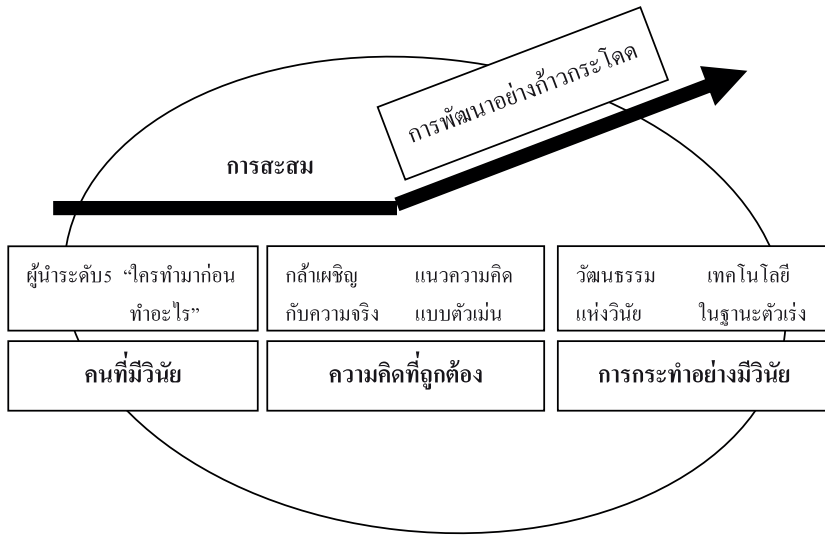
หนังสือเล่มนี้กล่าวถึงหลักการว่าด้วยการก้าวจากบริษัทที่ดีไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยกระดับบริษัทหรือองค์กรให้ก้าวไปสู่ความยิ่งใหญ่ (Good to Great) มันจึงไม่ใช่แค่หนังสือที่กล่าวถึงการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจ กลยุทธ์ การวางแผนที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จเพียงแค่ชั่วคราวแล้วหายไปแต่มันคือการค้นหาสิ่งที่สร้างองค์กรทั่วไปให้ก้าวไปสู่ความยิ่งใหญ่ที่ยั่งยืน

Good to Great เป็นงานวิจัยและหนังสือที่เขียนโดย จิมส์ คอลลินส์ และทีมวิจัย 21 คน ใช้เวลาในการวิจัยและเขียน 5 ปี งานวิจัยฉบับนี้ตอบคำถามว่า “เหตุใดบริษัททั่วไปไม่สามารถเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้” งานวิจัยเริ่มด้วยการเลือก 28 บริษัทจากตลาดหลักทรัพย์ โดยเป็นบริษัท Good to Great 11 บริษัท อีก 17 บริษัทเป็นเปรียบเทียบ จิมส์ คอลลินส์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเพื่อเปรียบเทียบเป็นคู่ และสรุปได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่สามารถก้าวกระโดดไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะติดอยู่กับ “กับดักแห่งความสำเร็จ” นั่นคือ การที่องค์กรนั้นเห็นว่าองค์กรของตนดีแล้ว (Good is an enemy of Great) จึงไม่ได้ทำการพัฒนาต่อและสุดท้ายก็ติดกับดักแห่งความสำเร็จทำให้หลายบริษัทไม่สามารถพัฒนาไปเป็นบริษัท Good to Great ซึ่งก็คือที่มาของชื่อหนังสือ **Good to Great**

การวิจัยในครั้งนี้มีคำถามที่สำคัญคือ ลักษณะร่วมของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ที่ทำให้บริษัทเหล่านี้แตกต่างจากบริษัทเปรียบเทียบคืออะไร

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัทที่ดีกลายมาเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้นั้นเกิดจากวินัย 3 ด้านดังนี้ วินัยในด้านคน วินัยในด้านความคิด และวินัยในด้านการปฏิบัติ

* Jim Collins. Good to Great. Harper Business, 2001



วินัยในด้านคนนั้น จิมส์ คอลลินส์ กล่าวถึง ผู้นำระดับ 5 และ ใครเป็นผู้ทำก่อนที่จะคิดว่าทำอะไร

ผู้นำระดับ 5 ผู้นำระดับ 5 จะมีบุคลิกทวิลักษณ์คือเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนและมีความเป็นมืออาชีพ คือมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความยิ่งใหญ่และยั่งยืนให้กับบริษัท พวกเขามีความมุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อสร้างบริษัทให้ยิ่งใหญ่ไม่ว่าจะยากลำบากเพียงใด จะแบ่งปันความดีความชอบในการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน แต่ถ้านงานล้มเหลวพวกเขาจะรับผิดชอบ โดยไม่โทษคนอื่น ผู้นำระดับ 5 ตระหนักว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้เกิดจากน้ำมือของผู้นำคนเดียวในช่วงเวลาเดียวแต่เป็นความสำเร็จอันเกิดจากความพยายามของผู้นำหลายรุ่น ดังนั้นก่อนที่จะออกจากบริษัทผู้นำระดับ 5 จะสร้างกลไกที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าโดยเขาจะวางตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าในรุ่นถัดไป แตกต่างจากผู้นำทั่วไปเมื่อผู้นำเหล่านี้ยังอยู่ในบริษัท เขาจะทำให้บริษัทมีชื่อเสียงมากในระยะเวลาหนึ่งแต่เมื่อผู้นำเหล่านี้ออกจากบริษัทไปจะก่อให้เกิดความเสียหายให้กับบริษัทในระยะยาวเพราะพวกเขาไม่ได้สร้างผลงานอย่างต่อเนื่อง

ใครเป็นผู้ทำ ก่อนที่จะคิดว่าทำอะไร ในบริษัท Good to Great ผู้นำให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ต้องเลือกคนที่คิดว่า ใช่ เข้ามาในบริษัท ส่วนคนที่ไม่ใช่ต้องเอาออก คนที่ใช่คือ คนที่มีความรัก (Passion) ความมุ่งมั่น (Commitment) และ ความมีวินัย (Discipline) ที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ บริษัท Good to Great จะจ้างพนักงานที่มีวินัยสูงเข้ามาทำงาน ลักษณะของพนักงานที่มีวินัยก็คือ ผู้ที่จะทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์

ต่อบริษัทโดยไม่ต้องสั่ง การบังคับและกฎระเบียบที่เข้มงวดไม่ใช่สิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานที่มีวินัย

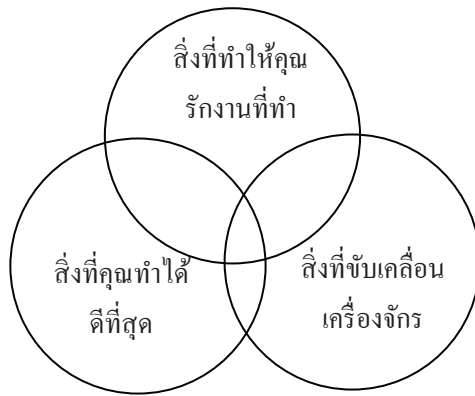
ต่างจากผู้นำบริษัททั่วไปมักเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงให้องค์กรเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้นั้น ขั้นตอนแรกๆ ที่ควรทำคือการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับองค์กร พร้อมทั้งวางยุทธศาสตร์ให้คนในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แต่งานวิจัยครั้งนี้พบว่าบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ให้ความสำคัญกับการบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) จิม คอลลินส์ เปรียบบริษัทเป็นรถบัส 1 คัน ผู้นำต้องเลือกคนที่เหมาะสมเท่านั้นขึ้นรถบัส และคัดคนที่ไม่เหมาะสมลงจากรถไป เพราะเมื่อรถบัสจะไปในทิศทางใดถ้าคนบนรถเต็มใจ ไม่ว่าจะเปลี่ยนเส้นทางอย่างไร ก็ไม่มีปัญหา เปรียบได้กับองค์กรหากมีทีมงานที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ก็จะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่วางร่วมกัน ผู้นำบริษัท Good to Great บริหารคนอย่างเข้มงวดแต่ไม่โหดร้าย คือต้องยึดมั่นในมาตรฐานการทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงานการตัดสินใจต้องเด็ดขาดและรวดเร็ว ใช้คนที่เก่งที่สุด ไปทำงานที่เป็นโอกาสที่สำคัญที่สุด อย่าจ้างคนเก่งไว้แก้ปัญหาและจากงานวิจัยพบว่า “คนไม่ใช่ทรัพย์สินที่สำคัญที่สุด หากแต่เป็นคนที่เหมาะสมกับงานต่างหากที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด” ดังนั้นผู้นำจึงควรเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน

วินัยในด้านความคิดนั้น จิม คอลลินส์เสนอ 2 แนวคิดคือ **กล้าเผชิญความจริงที่โหดร้าย** และ **แนวคิดแบบตัวม่น**

กล้าเผชิญความจริงที่โหดร้าย ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเขากล้าเผชิญความจริงและยอมรับความล้มเหลวได้ เพราะหากผู้นำไม่ยอมรับความจริง ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจบิดเบือนข้อมูลเพราะไม่กล้ารายงานข้อเท็จจริงให้ผู้บริหารทราบ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียกับบริษัทได้ ผู้นำต้องฝึกฝนให้ยอมรับกับความจริงและพร้อมที่จะทบทวน ปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับสภาพในโลกแห่งความเป็นจริง และต้องสร้างบรรยากาศให้องค์กรมีการพูดและยอมรับความจริงกันให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ปลุกฝังให้ทุกคนเคารพและรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร ผู้นำจะสร้างกลไกชัดเจน คือต้องเข้าถึงทุกข้อมูล อย่าละเลยข้อมูลเล็กน้อย เพราะอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ เมื่อผู้นำพร้อมเผชิญหน้ากับความเป็นจริงที่โหดร้ายแล้ว สิ่งที่จะทำให้องค์กรนั้นยืนหยัดอยู่ได้โดยไม่หวั่นไหวคือความศรัทธา ผู้นำจะต้องสร้างขวัญ กำลังใจ คอยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรฮึกเหิม กล้าเผชิญกับปัญหาและมองถึงเป้าหมาย คือความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดแบบตัวमें นิตานกรีกโบราณกล่าวไว้ว่า “หมาจิ้งจอกรอบรู้หลายเรื่อง
 แม่นรู้เพียงเรื่องเดียว แต่เป็นเรื่องใหญ่ๆ” เปรียบเหมือนคน 2 กลุ่ม โดยที่กลุ่มหมาจิ้งจอก
 เป็นพวกที่มีเป้าหมายหลายอย่างในเวลาเดียวกันและมองโลกซับซ้อน แต่ไม่เคยบูรณาการ
 และไม่มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกภาพ ส่วนกลุ่มตัวमें คือพวกที่ทำเรื่องซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย
 ด้วยความคิดที่เป็นระบบ

แนวคิดแบบตัวमेंเป็นแนวความคิดที่เรียบง่าย ชัดเจน ซึ่งเกิดจากความเข้าใจ
 อย่างลึกซึ้งใน 3 เรื่อง ที่เกี่ยวเนื่องกันเหมือนวงกลม 3 วง ที่ตัดกัน ได้แก่ อะไรคือสิ่งที่คุณ
 ทำได้ดีที่สุด อะไรคือพลังขับเคลื่อนเครื่องจักรเศรษฐกิจของคุณ และสิ่งที่คุณรักที่จะทำ
 คืออะไร



แนวความคิดแบบตัวमें ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายที่จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดใน
 ไม่ใช่กลยุทธ์ที่เป็นที่หนึ่ง ไม่ใช่แผนเพื่อความสมบูรณ์แบบ แต่คือการทำความเข้าใจว่าอะไร
 คือสิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด อะไรคือสิ่งที่ตัวขับเคลื่อนบริษัทของคุณอย่างแท้จริง อะไรคือสิ่ง
 ที่คุณมีใจรักที่จะทำ

การที่จะเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในอุตสาหกรรมที่ยิ่งใหญ่
 พวกเขาทำได้ดีเพราะมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มีความรักในสิ่งที่ทำ และจะทำในสิ่งที่รัก
 นั่นคือบริษัท Good to Great กำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ของตนบนพื้นฐานของ
 ความเข้าใจ จากการวิจัยพบว่าบริษัทไม่กี่รายที่มีวินัยค้นพบแนวคิดแบบตัวमें และ
 บริษัทที่มีวินัยในการยึดมั่นแนวคิดแบบตัวमेंยิ่งน้อยกว่า

วินัยในด้านการปฏิบัติ นั้น จิม คอลลินส์เสนอแนวคิด วัฒนธรรมแห่งวินัย และ
 เทคโนโลยีในฐานะตัวเร่ง

วัฒนธรรมแห่งวินัย ในตอนแรกนั้นคอลลินส์และทีมวิจัยของเขาไม่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมแห่งวินัยเลยเพราะบริษัททั่วไปแสดงให้เห็นว่าบริษัทของตนมีวินัยเช่นเดียวกับบริษัท Good to Great แต่เมื่อศึกษาไปแล้วปรากฏว่า วัฒนธรรมแห่งของบริษัท Good to Great และบริษัททั่วไปนั้นแตกต่างกันมากและเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่จะให้บริษัทนั้นเป็น บริษัท Good to Great การสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ให้ยิ่งขึ้นนั้น ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือคนในองค์กรต้องมีวินัยในตัวเอง และยึดมั่นอยู่ภายในวงกลมสามวง วัฒนธรรมของความมีวินัย มีลักษณะสำคัญคือคนยึดมั่นอยู่ในระบบแต่มีเสรีภาพ และมีความผิดชอบภายใต้กรอบของระบบ วัฒนธรรมไม่ได้เป็นเรื่องของการทำงานเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับกระบวนทัศน์ที่บริษัทมีวินัยซึ่งสามารถสร้างความคิดที่มีวินัย เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีวินัย อย่าเอาวัฒนธรรมของความมีวินัยไปปนกับความมีวินัยที่เกิดจากลักษณะเผด็จการ เป็นแนวความคิดที่ต่างกันมาก ผู้นำที่ใช้อำนาจสร้างวินัยมักจะไม่สามารถสร้างผลงานที่ยิ่งขึ้นได้ ความมีวินัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างผลงานที่ยิ่งขึ้น คือ การยึดมั่นกับแนวความคิดแบบตัวมั่น และพร้อมที่จะปฏิเสธโอกาสอื่น ๆ ที่อยู่นอกขอบเขตของวงกลมสามวง

เทคโนโลยีในฐานะแรงเฉื่อย ผู้นำบริษัท Good to Great คิดต่าง ไปจากผู้นำบริษัททั่วไปในเรื่องเทคโนโลยีพวกเขาไม่ตามแฟชั่นหรือห่อเทคโนโลยีใหม่ แต่จะนำเทคโนโลยีมาใช้หลังจากผ่านการคิดพิจารณาเลือกสรรอย่างรอบคอบแล้ว เพราะตระหนักดีว่าเทคโนโลยีเป็นแค่ตัวเร่งความเร็วแต่ไม่ใช่ตัวสร้างการเปลี่ยนแปลง เหตุผลง่าย ๆ ก็คือ คุณไม่อาจใช้เทคโนโลยีได้ดีที่สุด จนกว่าคุณจะรู้ว่าเทคโนโลยีใดเหมาะสมกับคุณ กล่าวคือ สอดคล้องกับการคิดแบบตัวมั่น บริษัท Good to Great ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวเร่งแรงเฉื่อย ไม่ใช่ตัวสร้างแรงเฉื่อย ไม่มีบริษัทยิ่งใหญ่รายใด เริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยี แต่ทุกบริษัทกลายเป็นผู้บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีทันทีที่พบว่า เทคโนโลยีนั้นอยู่ในขอบเขตของวงกลมสามวง ผู้นำบริษัท Good to Great จะพิจารณาเทคโนโลยีด้วยความสุขุมรอบคอบและสร้างสรรค์ พวกเขาจะลงมือทำก็ต่อเมื่อรู้ว่าต้องการทำอะไร และจะปรับปรุงบริษัทได้อย่างไร ตรงข้าม ปฏิบัติการของบริษัททั่วไปจะนั่งไม่คิดด้วยความกลัวในสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ และกลัวว่าจะถูกบริษัทอื่นแซงหน้าตัวเองและถูกทอดทิ้งอยู่ข้างหลัง ตัวอย่างเช่น เกิดฟองสบู่เทคโนโลยี ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 ในครั้งนั้น บริษัททั่วไปเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างเร่งด่วนด้วยกลัวว่าจะตกยุค ในขณะที่บริษัท Good to Great หนึ่ง สงบ วางเฉย และก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างเงียบๆ และมั่นคงด้วยความมีวินัยสูง ยึดมั่นในหลักการพื้นฐานของคนและรักษาความสมดุลไว้ ในขณะที่บริษัททั่วไปซึ่งไร้หลักการจะตกต่ำลงหรือด้อยประสิทธิภาพเหมือนเดิม

สิ่งที่บริษัท Good to Great ใช้ในการพัฒนาบริษัทคือการใช้**ทฤษฎีล้อเฟือง** คือ การสะสมพลัง เมื่อมองจากภายนอกแล้วบริษัท Good to Great มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด แต่จากมุมมองของคนภายในจะเห็นว่าเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป คนในบริษัทบางส่วนไม่รู้ตัวด้วยซ้ำว่ามีการเปลี่ยนแปลง จนกระทั่งหันกลับไปมอง แล้วพบว่าได้มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ในการดำเนินงานทุกบริษัทจะพบกับความกดดันที่ถาโถมเข้ามา บริษัทที่อดทนและมีวินัยเท่านั้นที่จะสะสมแรงเฉื่อยเพื่อไปให้ถึงจุดก้าวกระโดดได้ การเปลี่ยนแปลงไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่นั้นเกิดจากกระบวนการสั่งสมของทุกขั้นตอน ทุกปฏิบัติการและทุกการตัดสินใจ รวมกันขึ้นเพื่อเป็นผลงานที่ยั่งยืนและโดดเด่น โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการผลัดล้อเฟืองขนาดใหญ่ที่ต้องใช้แรงมากในตอนแรกเพื่อสะสมแรงเฉื่อยไว้ จนกระทั่งถึงจุดหนึ่งที่ล้อเฟืองจะสามารถหมุนไปได้อย่างรวดเร็วแม้ว่าจะใส่แรงเพิ่มเข้าไปอีกเพียงเล็กน้อย ความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากการปรับปรุงและสร้างผลงานที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวความคิดที่เรียกว่า “อำนาจของล้อเฟือง” ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่บริษัท Good to Great ใช้ในการกระตุ้นให้คนมีความผูกพันและเข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่ต้องประกาศเป้าหมาย เพียงแค่ให้พนักงานในบริษัทประเมินแรงเฉื่อยของล้อเฟืองและแปรศักราชภาพให้กลายเป็นผลงาน ซึ่งก็คือเป้าหมายของการทำงานอยู่แล้ว เพราะทุกคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีความสำเร็จ ต้องการสร้างผลงานที่มองเห็นและจับต้องได้

พนักงานของบริษัท Good to Great รักษาแก่นิยมหลัก และเป้าหมายหลักขององค์กรคือการประสานกันอย่างมหัศจรรย์ระหว่าง “การรักษาแก่นิยมหลักกับการสร้างความก้าวหน้า” พนักงานทุกคนจะตั้งคำถามกับตัวเองว่า “อะไรคือสิ่งที่คุณรู้สึกว่าเป็นความผูกพันที่ต้องสร้างความยิ่งใหญ่” เมื่อตอบคำถาม นี้ได้แล้ว จะพบว่าไม่เพียงแต่จะพัฒนางานไปสู่ความยิ่งใหญ่ได้ แต่ชีวิตจะยิ่งใหญ่ด้วย เพราะคนเราจะมีชีวิตที่ยิ่งใหญ่โดยปราศจากงานที่มีความหมายไม่ได้ เราจะมีความสุขเมื่อมีส่วนในการสร้างสิ่งที่ดีเลิศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

จะเห็นได้ว่าแนวคิดสำคัญใน Good to Great ก็คือ วินัยนั่นเอง ซึ่งเราสามารถนำแนวคิดนี้ไปสร้างความยิ่งใหญ่ให้กับบริษัท องค์กรและยังสามารถนำไปปรับใช้กับงานวิชาการได้อีกด้วย เช่น การทำวิทยานิพนธ์ และ ดุษฎีนิพนธ์ จากสถิติในทางวิชาการเราจะพบว่ามึ่นักศึกษาประมาณร้อยละ 70 ที่เรียนไม่จบเพราะ ทำเล่มวิทยานิพนธ์ หรือ ดุษฎีนิพนธ์ไม่สำเร็จ อันเนื่องจากการผลัดวันประกันพรุ่งและหลายๆ ครั้งนั้นก็นักศึกษา มีแรงฮึดที่จะทำให้สำเร็จแต่ประกายความคิดนี้มักจะอยู่ไม่นาน เพราะนักศึกษามักจะทำ

ไม่ต่อเนื่อง เลิกทำ ด้วยข้ออ้างสารพัด หากเรานำวินัย และ ทฤษฎีลือเฟื่องไปประยุกต์ใช้
อย่างต่อเนื่องด้วยความมีวินัย ในช่วงแรกนักศึกษาอาจจะรู้สึกทำงานเหนื่อยและหนักมาก
เปรียบดังการหมุนล้อเฟื่องขนาดใหญ่ที่ต้องใช้แรงมากเพื่อสะสมแรงเฉื่อยไว้ จนถึงจุดหนึ่ง
การออกแรงเพียงเล็กน้อยก็สามารถหมุนล้อเฟื่องไปได้อย่างรวดเร็ว ถ้านักศึกษาปฏิบัติตาม
แนวความคิดนี้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำสม่ำเสมอด้วยความมีวินัย เมื่อรู้ตัวอีกครั้งก็พบว่า
คุณสำเร็จการศึกษาแล้ว นั่นคือการสร้างความยิ่งใหญ่ให้ตนเองด้วยการชนะตนเอง