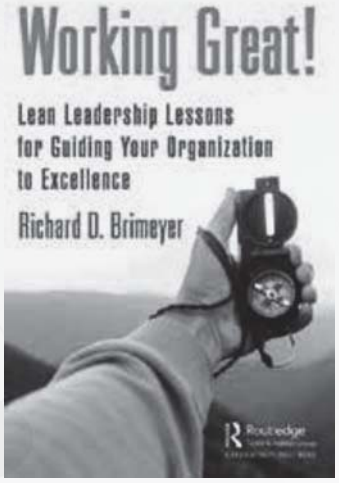


**บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)**

การทำงานที่ยิ่งใหญ่! บทเรียนความเป็นผู้นำแบบลีนเพื่อนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ

Working Great! Lean Leadership Lessons for Guiding Your Organization to Excellence

โดย มาธินี คงสถิตย์

Mathinee.kh@ssru.ac.th

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

หนังสือ เรื่อง การทำงานที่ยิ่งใหญ่! บทเรียนความเป็นผู้นำแบบลีนเพื่อนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Working Great! Lean Leadership Lessons for Guiding Your Organization to Excellence) เขียนโดย Richard D. Brimeyer เนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้ ได้อธิบายแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำโดยนำเอาผู้นำแบบลีน (Lean) มาเป็นแนวทางในการสร้างองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้เขียนได้แบ่งบทต่างๆ ไว้ 12 บท ตามจำนวนเดือนในรอบ 1 ปี ซึ่งในแต่ละบทผู้เขียนได้เริ่มจากจุดเริ่มต้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดมุมมองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การ เริ่มจาก **บทที่ 1 มกราคม** เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังซึ่งในเดือนแรกนี้ ผู้นำจะต้องทำการประเมินประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป้าหมายขององค์การคืออะไร ทิศทางต่างๆขององค์การ รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในองค์การด้วยกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ของภาคส่วนต่าง ๆ อย่างชัดเจนในองค์การและคาดการณ์แนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังต้องมีการแต่งตั้งผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจนี้ ซึ่งบทบาทของผู้นำที่จะนำพาองค์การไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสำคัญอย่างมากหากไม่สามารถหาตัวผู้นำได้ ผู้เขียนเสนอให้จ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะมาทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำพร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรภายในไปพร้อมกัน

**บทที่ 2 กุมภาพันธ์** ในเดือนนี้ต้องลงมือปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ของตนเองตามที่ได้วิเคราะห์ไว้จากบทที่ 1 ซึ่งผู้เขียนเสนอให้นำเทคนิคและทฤษฎีต่างๆ อาทิ Plan–Do–Check–Act (PDCA), Maslow's hierarchy of needs มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ นอกจากนี้สิ่งที่ต้องคำนึงถึงสามประการจะนำพาไปสู่

ความสำเร็จ ได้แก่ 1. เครื่องมือและกระบวนการที่มีคุณภาพ 2. บุคลากรที่มีความรู้และทักษะ 3. ทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

**บทที่ 3 มีนาคม** อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้เขียนได้หยิบยกตัวอย่างหนังสือเรื่อง Organizational Culture and Leadership ของ Schein (2010) โดยผู้นำนั้นจะต้องรับฟังความคิดเห็นต่างๆ จากสมาชิกในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งทำให้ทุกคนได้เรียนรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนร่วมกันสร้างขึ้น และจะต้องมีการทบทวน กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วย 1.การออกแบบและโครงสร้างองค์การ 2. ระบบและระเบียบปฏิบัติขององค์การ 3. แถลงการณ์อย่างเป็นทางการเกี่ยวกับปรัชญาและค่านิยมองค์การ 4. การออกแบบพื้นที่กายภาพของอาคารและสถานที่ทำงาน 5. กิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ 6. เรื่องราวที่เกี่ยวกับบุคคลและเหตุการณ์สำคัญต่างๆในองค์การ

**บทที่ 4 เมษายน** จะเป็นช่วงของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ที่สมาชิกทุกคนได้ร่วมกันสร้างขึ้น โดยตัวของผู้นำนั้น จะต้องยึดพฤติกรรม 4 ประการของการเป็นผู้นำแบบลีน (Lean Leadership) ได้แก่ 1. การรับฟังความคิดเห็น 2.การให้บริการและการพัฒนาพนักงาน 3. น้อมรับคำติชม และ 4. การทำงานร่วมกันและการให้อำนาจในการตัดสินใจตามความเหมาะสม การฝึกฝนพฤติกรรมเหล่านี้เมื่อเวลาผ่านไป บุคลากรจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เขาก็จะเริ่มทุ่มเทให้กับหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้เขียนแนะนำว่าในเดือนนี้ควรให้ความสำคัญกับการฝึกฝนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเป็นทางการ

**บทที่ 5 พฤษภาคม** เริ่มการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง จากการเตรียมความพร้อม การสร้างความเข้าใจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งผู้นำและองค์การมาแล้ว ในช่วงเดือนนี้ เป็นจุดเริ่มในการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยผู้เขียนได้อธิบายถึงแนวทางในการสร้างทีมงาน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการเลือกสมาชิก การคัดสรรหัวหน้าทีม ทั้งนี้จะต้องคัดเลือกให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยนำเอาระบบความสามรถของบุคลากรเป็นที่ตั้ง ผู้เขียนได้หยิบยก งานของ Herzberg(1987) เรื่อง One more time: How do you motivate employees? มาใช้อธิบาย

**บทที่ 6 มิถุนายน** เป็นเดือนที่มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากร จากบทที่แล้วที่ทำการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วนั้น ในส่วนนี้ผู้เขียนได้แนะนำเทคนิคต่างๆที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร อาทิ การใช้ SWOT Analysis สำหรับพนักงานเป็นรายบุคคล การใช้การสอนงาน (coaching) ให้แก่พนักงาน รวมทั้งเรื่องของความ

รับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคลากรด้วย ซึ่งในช่วงกลางของบทเรียนนี้ ผู้เขียนให้ความสำคัญอย่างมากต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล เมื่อทำการวิเคราะห์บุคลากรเป็นรายบุคคลแล้ว ผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องนำผลของการวิเคราะห์รายบุคคลนั้นมาทำการพัฒนา อาทิ พนักงานที่มีผลงานดีเด่นควรให้รางวัล/การเลื่อนตำแหน่งเป็นการตอบแทน แต่หากพนักงานคนใดมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการช่วยเหลือ เช่น การเชิญมาพูดคุยเป็นการส่วนตัว การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เป็นต้น

**บทที่ 7 กรกฎาคม** บทนี้กล่าวถึงการบริหารเวลาและการจัดลำดับความสำคัญ มีการแนะนำการจัดลำดับความสำคัญบทบาทต่างๆ ที่เรียกว่า SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-Based) goal(s) เพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเวลาและให้คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด และการใช้ Covey's four quadrants เพื่อกำหนดว่างานอะไรจำเป็นเร่งด่วนกว่ากัน

**บทที่ 8 สิงหาคม** บทนี้เป็นการนำเครื่องมือพื้นฐานแบบลีนมาใช้ โดยผู้เขียนได้หยิบยก หลักการ 8 ประการในหนังสือเรื่อง Leading Change ของ John P. Kotter มาเป็นแนวทางให้ผู้นำได้ใช้เป็นกรอบในการดำเนินการ นอกจากนี้ในส่วนของบุคลากรผู้เขียนได้นำเอาหลักการ 5 ส. มาให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อการทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูดสุด

**บทที่ 9 กันยายน** ในเดือนที่ 9 นี้ผู้เขียนมุ่งที่จะสร้างมาตรฐานและปรับปรุงมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยนำเอาหลักการต่างๆมาใช้ ไม่ว่าจะเป็น PDCA, 5ส. โดยผู้เขียนอธิบายว่าถ้าองค์การต่างๆมีการนำเอาหลักการดังกล่าวไปใช้จะเกิดผลประโยชน์ต่อการทำงานอย่างไรบ้าง

**บทที่ 10 ตุลาคม** กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผ่านขั้นตอนต่างๆ มาแล้ว 9 เดือน ในเดือนที่ 10 นี้ เป็นการสร้างเครื่องมือที่ผู้นำ บุคลากรได้เรียนรู้ปฏิบัติร่วมกันมา ทั้งนี้ผู้เขียนได้แนะให้ปรับปรุงการทำงานเป็นรายวันเนื่องจากในการทำงานนั้นย่อมเกิดการผิดพลาดได้ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดใด ๆ ก็ตาม ทุกภาคส่วนจะต้องให้ความสำคัญกับข้อผิดพลาดนั้นและร่วมกันคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และนำแนวทางที่ถูกต้องมาสร้างเป็นมาตรฐานในการขับเคลื่อนองค์การต่อไป

**บทที่ 11 พฤศจิกายน** ผู้เขียนยกกรณีศึกษาขององค์การที่ประสบความสำเร็จ ที่นำเอาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอันได้แก่ โครงการของศูนย์การแพทย์ Mary Greeley Medical Center (MGMC) ที่มีการปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน การดูแลรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ในบทนี้ ผู้เขียนให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์การ อาทิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ

**บทที่ 12 ธันวาคม** บทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้หยิบยกเอาประสบการณ์ของตัวผู้เขียนที่ได้เป็นที่ปรึกษาให้แก่องค์การต่างๆ เป็นการอธิบายเปรียบเทียบตั้งแต่จุดเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงมาสู่จุดสุดท้ายของการนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ ให้ตระหนักว่าการเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์การไปสู่การความเป็นเลิศต้องเริ่มปรับเปลี่ยนตั้งแต่แนวคิด พฤติกรรม การสร้างมาตรฐานต่างๆ รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

หลังจากการอ่านหนังสือเล่มนี้ พบว่า หนังสือเล่มนี้เหมาะสมที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาตัวแบบของผู้นำ หรือผู้นำที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงองค์การโดยที่หนังสือเล่มนี้ได้เขียนวิธีการตั้งแต่การเริ่มต้นไปจนจบกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้นำปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆในแต่ละเดือน รวมไปถึงการหยิบยกตัวอย่างขององค์การที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ในแต่ละบทผู้เขียนได้แนะนำเทคนิค วิธีการ หลักการต่างๆที่จะนำมาใช้รวมไปถึงการเสนอแนะให้ผู้ที่สนใจวิธีการตามกระบวนการนี้ไปศึกษาต่อ สิ่งที่น่าสนใจอีกประการสำหรับหนังสือเล่มคือ การที่ผู้เขียนแบ่งขั้นตอนต่างๆ เป็นรายสัปดาห์ ในแต่ละรายสัปดาห์ผู้เขียนยังแนะนำเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติประจำสัปดาห์นั้นๆไว้ท้ายเรื่องด้วย จึงง่ายสำหรับผู้ที่จะนำกระบวนการดังกล่าวไปลงมือปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะอธิบายกระบวนการในการเป็นผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การที่มีความเป็นเลิศ แต่รูปแบบหรือคำตอบว่ากระบวนตามหนังสือเล่มนี้ มิได้การันตีว่า ผู้ที่ปฏิบัติตามบทเรียนดังกล่าวจะประสบความสำเร็จเสมอไป สุดท้ายนี้ผู้วิจารณ์หวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์และแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ ในทางวิชาการและผู้นำที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติต่อไป

บรรณานุกรม

Richard D. Brimeyer. (2018). Working Great! Lean Leadership Lessons for Guiding Your Organization to Excellenc. Boca, Raton, UK: Taylor & Francis Group.