

33 สิ่ง ที่ผู้นำต้องทำ ก่อนเกษียณ

วิเชียร ตรีสุภาพกุล



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

8. การทำลายสมมุติฐานความสำเร็จของธุรกิจ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มเสื่อมถอยเมื่อใดก็ตามที่ยังต้องพึ่งพิงสูตร หรือตำราการบริหารเดิมๆ ที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับยุคภาวะสมัยนิยม หรือสภาพการตลาดใหม่ปัจจุบันอีกแล้ว เพราะว่าคู่แข่งมีการขยับเขยื้อนเคลื่อนตัวอย่างใหญ่หลวง แถมความคาดหวังของลูกค้าก็เริ่มเปลี่ยนแปลงอีก ผู้นำจึงต้องลงไปมีส่วนร่วมคลุกคลีกับความเคลื่อนไหว เมื่อใดก็ตามที่กำลังมีการขยับกลยุทธ์ จัดวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ ด้วยการมีคำถามประเภทเป็นๆ เซยกๆ ดังนี้

- เรากำลังประสบความสำเร็จเพราะการวางกลยุทธ์ของเราเมื่อเร็วๆ นี้ใช่ไหม?
- เรากำลังตั้งสมมุติฐานอะไรบางอย่างในอนาคต?

- อะไร คือ ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดที่มีต่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กรเรา?
- เราจำเป็นต้องทำอะไรบ้างเพื่อขยับออกห่างคู่แข่งของเรา?

คำถามที่ตั้งขึ้นมาข้างต้น ไม่ได้เป็นวิธีการเพื่อสร้างค่านิยมในหมู่เพื่อนร่วมงานในยามธุรกิจยังกำลังเป็นไปด้วยดี แต่หว่าคำถามเหล่านี้กลับจะเป็นเสียงแห่งปัญญา หรือสัญญาณที่แจ่มเตือนให้เราตระหนักถึงความสำคัญอันยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

หมวดที่ 2

9. ทำงานกับนายจอมสั่ง

จำไว้เถิดว่า **“เจ้านาย”** มีหลากหลายรูปแบบ มีทั้ง ดี เลว และน่าชิง การได้มีโอกาสเข้าใกล้ถึงเจ้านายประเภทอยากได้สารพัดถือเป็นเรื่องดีแต่อย่าลืมว่าคนที่ประสบความสำเร็จที่เดียว นายจอมสั่งจอมอยากประเภทนี้จะไม่กำหนดกะเกณฑ์ในเรื่องง่ายๆ ง่ายๆ แต่กลับต้องการความเลิศ เจ้านายประเภทนี้จะขยายความรู้ของสิ่งที่เป็นไปได้เสมอ เจ้านายประเภทนี้อาจได้ในเรื่องที่อยากได้ชั่วคราวระยะสั้นเท่านั้นและเมื่อเขาอยากได้ เขาก็จะได้ชั่วคราวระยะสั้น เท่ากับเตือนใจว่าผู้นำเช่นนี้เมื่อจำกัดและประกั้นได้ถึงความยอดเยี่ยมดี ซึ่งจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ผู้นำเช่นนี้ตกกราบมาเยอะแล้ว

10. ปลาอัจฉริยะที่แหวกว่ายในสระใหญ่

มักจะมีสิ่งเข้ายวนใจให้อยากเป็นปลาใหญ่ในสระเล็ก แต่สระเล็กก็ไม่อาจเอื้อโอกาสให้ขยับขยายและทำทลายความเป็นผู้นำได้ ผู้นำหลายคนจึงเลือกทำงานกับองค์กรที่ **“สดใสนิ่งและดีที่สุดใน”** ด้วยคุณสมบัติของตนนั้นจะพบว่าชีวิตความเป็นผู้นำจะทำงานหนักกว่าและหักโหมกว่ามาก แต่ผู้นำเหล่านี้ก็จะไต่ขึ้นถึงระดับของผู้นำชำนาญการและความเป็นคนเก่ง ซึ่งช่วยให้ได้แสดงศักยภาพและความสามารถและพาพื้นฐานเครือข่ายของความเก่ง ความเป็นอัจฉริยะนี้เอง จะช่วยเปิดทาง นำทางให้พบกับโอกาสใหม่ๆ ผ่านอาชีพความเป็นผู้นำนี้ได้

11. บริหารโครงการที่เกี่ยวข้องของคนหลายฝ่าย

เป็นธรรมชาติของคนอยู่แล้วที่ต่างอยากได้สิ่งที่เขาต้องการ



แต่ก็มักจะได้ในสิ่งที่แตกต่างเสมอ ผู้นำก็เหมือนกับนักเล่นกลที่ต้องรับรู้และปรองดองกับเรื่องการแข่งขันและความขัดแย้งกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสมอ อย่างเช่นโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต่างก็มีวาระซ่อนเร้นพิเศษกันทั้งนั้น เหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้พัฒนาทักษะหลักในการบริหารความขัดแย้ง ยิ่งกว่านั้น ยังช่วยขยายขยายภาวะความเป็นผู้นำในแนวกว้างอีกด้วย ซึ่งช่วยให้มองโลกได้อย่างกว้างขวางผ่านสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้

12. สืบทอดและกำหนดทีมงานทำงาน

ในขณะที่ผู้นำปรารถนาที่ทีมงานที่เก่งๆ มีแรงกระตุ้นและแรงจูงใจที่จะสนับสนุนความพยายาม แต่ทว่าในโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว ผู้นำมักจะได้รับ **“มรดกที่ได้รับสืบทอด”** ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่อาจจะประกอบไปด้วยคนหลากหลายแบบที่เรียกว่ามีทั้งที่ **“ดี เก่ง แ่ บ้องส์และน่าเศร้าใจ”** ก็ได้

ประสบการณ์ของภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็รากฐานที่จะสร้างญาณหยั่งรู้และทักษะที่ทรงพลังทีเดียว เช่น เรื่องญาณหยั่งรู้ของการเข้าอกเข้าใจจิตวิทยาของธรรมชาติมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นแรงเร้าและการเปลี่ยนแปลงส่วนตัว ตลอดจนทักษะในการตั้งเป้าหมาย การบริหารผลงานวิธีการเผชิญหน้าและการสอนงาน

13. บริหารทีมผู้เชี่ยวชาญ

ภาวะผู้นำเปรียบดั่งเกมหมากรุก หรือยิ่งกว่านักตรวจสอบชิ้นงาน ถ้าเป็นนักตรวจสอบที่ไว้แล้ว ชิ้นงานมันก็ไหลมาอย่างไรก็เช่นเดิม

แต่ถ้าเป็นหมากรุกเมื่อไร หมากรุกแต่ละตัวจะเดินแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นการบริหารกลุ่มงานด้วยทักษะ หรือเทคนิคพิเศษจึงถือเป็นชุดการเรียนรู้ที่ให้แก่ที่รวดเร็วที่สุดกับบทเรียนสำคัญนี้ การรับผิดชอบบริหารกลุ่มงานให้เหนือความชำนาญและโน้มน้าว ปัจจุบัน สามารถบ่งถึงญาณหยั่งรู้ภายในที่มุ่งจะขยายความหลากหลายของทีมงานให้มากขึ้น ถ้าจะว่าไปแล้วมันเป็นบทเรียนที่ทรงพลังในการบริหารจัดการความคลุมเครือ แสดงให้เห็นความสำคัญของการวางวิสัยทัศน์และกำหนดผลลัพธ์ อีกทั้งยังเป็นการไขว่คว้ายึดเกาะไว้เพื่อเข้าสู่กระบวนการส่งมอบงานต่อไปในอนาคตอีกด้วย

14. รับความเสี่ยง

เรื่องสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำก็คือ การประเมินความเสี่ยงที่คิดไว้ล่วงหน้าแล้ว เพื่อประเมินอย่างเป็นระบบถึงดีและแง่ลบของความคิดที่แข่งขันกัน ผู้นำที่ชื่นชอบอาชีพของตนและหลงใหลได้ปลื้มกับความสำเร็จในอดีตนั้น หาได้ประกันความปลอดภัยและยั่งยืนแต่ประการใดไม่ การเสี่ยงในทางสาธารณะนั้นเป็นเรื่องอันตรายมากก็จริง แต่ก็ดูเหมือนจะเป็นแรงขับที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในระยะยาว

15. การสื่อสารข้อความด้วยข่าวที่หินๆ

การถ่ายทอด หรือสื่อสารข้อความด้วยข่าวสารที่เป็นบวกและข่าวความก้าวหน้าทางธุรกิจล้วนสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจ เป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆ แต่ถ้าเป็นการแจ้ง หรือประกาศข้อเสีย ข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ แคมเปญต้องรับมือกับนโยบายลดขนาดขององค์กร หรือการที่ต้องเผชิญหน้ากับปฏิกริยาของสื่อที่แสดงความเป็นปรปักษ์กับองค์กร เหล่านี้คงไม่ใช่การทำทนายครั้งแรกที่มากวดแก่งทำทนายอาชีพผู้นำ แต่ประสบการณ์จากภาวะผู้นำในยามนี้กลับจะเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญประกอบการตัดสินใจทางด้านจริยธรรม การบริหารกลยุทธ์ การสื่อสารข้อความและการบริหารความเครียดเลยทีเดียว

16. พบปะกับนักคิดหัวก้าวหน้าและผูกมิตรสนิทไว้

ในชีวิตเราอาจจะมีคนบางคนที่มีความพรสวรรค์ เป็นผู้ชำนาญการทั้งฝีมือและมันสมอง เมื่อได้พบคนเช่นนี้ ขอให้บ่มเพาะผูกสัมพันธ์ให้ยาวนานกับคนพิเศษเหล่านี้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีพลังที่สามารถกระตุ้นการพัฒนาภาวะผู้นำได้ การที่ได้พบปะและทำงานร่วมกับคนอัจฉริยะและมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่เพียงแต่จะเป็นความโชคดีเท่านั้น ผู้นำที่รู้จักใช้ดุลพินิจที่ดีของตนเองในการคบและผูกมิตรกับคนเหล่านี้ตั้งแต่แรกและเรียนรู้ศึกษา ซึมซับ ด้วยความสัมผัสที่ใกล้ชิดก็จะได้ประโยชน์ตลอดชั่วอายุชีวิตความเป็นผู้นำ