

# 33 สิ่ง ที่ผู้นำต้องทำ ก่อนเกษียณ

วิเชียร ตรีสุภาพกุล



## ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**17. อธิบายความคิดซับซ้อนด้วยการเล่าเรื่อง** อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวไว้ว่า เขาสามารถอธิบายทฤษฎีสัมพัทธภาพให้แก่หญิงสาวที่ฉลาดๆ ในร้านขายเหล้าให้เข้าใจได้

องค์กรส่วนมากต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการอธิบายเรื่องราวต่างๆ ให้มีเหตุผลที่สุด ข้อมูลต่างๆ แม้มีมากมายมหาศาล แต่ก็ไม่มี ความหมายที่จะสื่อให้เข้าใจได้ เพราะฉะนั้น คนที่สามารถอธิบายเรื่องราวซับซ้อนออกมาได้อย่างง่ายดาย ชัดเจน เข้าใจวัตถุประสงค์และทิศทางได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำพึงมี

นี่จึงเป็นบททดสอบความเป็นผู้นำว่ามีทักษะในการสื่อข้อความ มากน้อยเพียงใด ไม่ใช่จะอะก็อธิบายด้วยกราฟ พายชาร์ท แต่ใช้วิธีเล่าเรื่อง หรืออธิบายประเด็นเรื่องราวได้ สามารถอธิบายลำดับเรื่องราวและสามารถจับจุดอารมณ์ผู้ฟังและผู้ฟังสามารถ

จินตนาการตามได้

**18. แต่งตั้งและพัฒนาทายาท** นับเป็นหัวข้อที่ทำทนายต่อผู้นำมาไม่น้อยเลย เพราะเป็นที่แน่นอนเหลือเกินว่าการไม่มีแผนตั้งทายาท หรือผู้สืบทอดตำแหน่งได้เป็นสาเหตุ หรือชนวนให้ธุรกิจนั้นๆ ถึงกาลอันแล้ว

ผู้นำบางคนได้พิสูจน์แล้วว่า การเลือกทายาทเป็นงานที่ยากยิ่ง และถ้าเป็นไปได้ก็ไม่อยากจะข้องแวะ เพราะเป็นวาระแห่งการเผชิญหน้าแท้ๆ แต่ผู้นำคนอื่นๆ ที่ยอมรับงานทำทนายภาวะผู้นำแบบนี้ ก็จะผลักดันให้อาชีพผู้นำบรรลุไปอีกก้าวหนึ่งทีเดียว นี่จึงเป็นเรื่องของการพัฒนาทักษะในการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงที่จะคอยประคับประคอง ประคบประหงมอนาคตขององค์กรและฝากไว้เป็นมรดกขององค์กร

## หมวดที่ 3

**19. ประสบการณ์ความล้มเหลวที่น่าจดจำ** ความมั่นใจเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในชีวิตผู้นำ แต่ความมั่นใจบางทีก็สามารถทำให้ผู้นำพลาดได้เหมือนกัน ความหึงหวงของอันเกิดจากความมั่นใจก็สามารถทำให้พินาศพังครืนได้เช่นกัน สัญญาณบ่งบอกมี ดังนี้

- มีมุมมองที่คนจะเกินตัวต่อความสามารถ ที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้ว

- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือศักยภาพของตนและความสำเร็จที่เกิดขึ้น มีชัยต่อความท้าทายทางธุรกิจ สร้างความรู้สึกถึงความเก่งกาจที่จะรับมือกับความท้าทายอื่นๆ

- ขึ้นชมแต่ผลลัพธ์ในทางบวก แต่กลับละทิ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นด้านลบ

- สนใจมองแต่ความสำเร็จปัจจุบันมากกว่าที่จะสร้างฐานอนาคต

ดูเหมือนว่าความล้มเหลวจะเป็นงานวิกฤตของภาวะผู้นำที่จำต้องประเมิน ทบทวนความเคลื่อนไหวของความสำเร็จของผู้นำ การหวนคิดถึงลำดับความสำคัญและกลยุทธ์เพื่ออนาคตใหม่ รวมทั้งจัดวางท่าทีคุณภาพของผู้นำว่าควรมีความอ่อนน้อมถ่อมตน

**20. การให้อภัย** เมื่อครั้งที่เนลสัน แมนเดลา ขึ้นกล่าว

สุนทรพจน์เนื่องในพิธีรับตำแหน่งผู้นำประเทศ ขณะทีเนลสัน แมนเดลาก้าวขึ้นบนเวทีนั้น เขาได้ยื่นมือทักทายเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยที่เคยเป็นผู้คุมเขาในคุกนานหลายปี ช่างเป็นภาพสำคัญที่บอกให้ชาวโลกได้รู้ว่า เรื่องราวในอดีตแต่หนหลังได้ผ่านพ้นไปแล้ว และแอฟริกาใต้นับจากนี้กำลังก้าวไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นกว่าเดิม

บางคนอาจมีความคิดตรงข้าม นั่นคือ ต้องหาหนทางแก้แค้นฝ่ายตรงข้ามที่เคยทำร้ายตนเอง อาจจะใช้วิธีแก้แค้นตอบโต้คู่แข่งให้สาสม ซึ่งนั่นคือการเข้าสู่การทำลายล้างที่ผู้นำอาจทำ ซึ่งรังแต่จะส่งผลเสียต่อองค์กร ผู้นำที่ดีจึงควรมีจิตวิญญาณของภาวะผู้นำชั้นเลิศ

**21. อยู่คู่ผลสืบเนื่องของการตัดสินใจใหญ่** การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ง่ายแก่ผู้นำมาก เพราะมันทำให้องค์กรให้ความสนใจและบ่งชี้ว่าผู้นำกำลังต้องการปรับปรุงอะไรบางอย่าง แต่จงอยู่กับโครงการที่อาจจะใหญ่ หรือเล็กก็ตาม ขอให้บริหารจัดการและติดตามตลอด เพื่อประเมินถึงผลกระทบระยะยาวซึ่งจะเป็นตัวแทนที่บ่งบอกถึงสิ่งท้าทายที่ยากขึ้นๆ กฎเกณฑ์ของสิ่งที่เกิดตามมาอย่างไม่ตั้งใจสามารถทำให้มั่นใจได้ว่ากฎของเมอร์ฟีเป็นเรื่องปกติวิสัย เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำมีธงที่ชัดเจนมองเห็นผลลัพธ์แต่ไกลไกลมากกว่าความสำเร็จต้นๆ เบื้องหน้า แสดงว่าผู้นำได้ผ่านบททดสอบภาวะผู้นำแล้ว

**22. ทำงานให้หนัก** มันมีเส้นอยู่เส้นหนึ่งระหว่าง “การสร้างอุปนิสัย” กับ “การทำลายจิตวิญญาณ” แต่ก็มีกิจกรรมบางอย่างที่จะต้องอาศัยความจดจ่อมุ่งมั่นต่องานนั้นๆ นี้คือบทเรียนภาวะผู้นำ เมื่อใดที่มีปัญหาที่ผุดขึ้นกำลังลุกลามใหญ่โตที่สามารถทำให้ธุรกิจจวนเจียนหรืออันตรายใหม่ที่ต้องใช้ความวิริยะในรายละเอียด ความท้าทายนี้จึงเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่ต้องมีวินัยและมีความทรหดอดทน ทั้งภาวะทางกาย อารมณ์และภาวะทางจิตวิญญาณอันเข้มแข็ง ปัญญาญาณจากประสบการณ์ก็คือ จงตระหนักรับรู้ถึงความสำคัญของการวางแผนและการประสานงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดของอุปสงค์ที่ไม่ใช่ของแท้

**23. รักษาพันธะกิจ** มันเป็นกฎที่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ในทางธุรกิจ ก็คือ **น้ำคำ คำอธิบายก็เป็นแค่คำอธิบาย คำสัญญาที่เป็นคำสัญญา** แต่ผลงานเท่านั้นที่เป็นของแท้

ความเต็มใจทำให้พันธะกิจลุล่วง ซึ่งเป็นกุญแจของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต่างจากผู้นำที่มีชื่อและตำแหน่งเท่านั้น ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ซ่อนตัวอยู่กับแผนงานของโครงการที่แลดูซับซ้อนเกิน หรืออยู่ในม่านควัน หรือฝังตัวอยู่กับศัพท์หรูๆ หรือศัพท์เฉพาะที่เข้าใจยาก แต่บางครั้งพันธะกิจก็อาจสร้างความลำบากได้เหมือนกัน เพราะฉะนั้น จึงต้องติดตามงานที่รับปาก หรือรักษาพันธะกิจที่สัญญาไว้ เรียนรู้บทเรียนอย่างระมัดระวัง เพื่อผลงานที่ดีในอนาคต

**24. เจรจาต่อรอง** นิกิตา ครุพชอฟ ประธานาธิบดีแห่งสหภาพโซเวียต ครั้งหนึ่งที่เขาเข้าประชุมสหประชาชาติกลางปี 1960 นั้น เขาได้แสดงความโกรธเกรี้ยวต่อนโยบายของสหรัฐอเมริกา ครุพชอฟได้พาดแท่นปราศรัยด้วยรองเท้าข้างหนึ่งของเขา แต่จากประจักษ์หลักฐานจากช่างภาพ แสดงให้เห็นว่าเขาสวมรองเท้า 2 ข้างตลอดเวลา เช่นนั้นแล้วรองเท้าข้างที่ 3 นี้ มาจากที่ใดกัน ? นี่คือนักการสื่อสาร

ข้อความของเขา!

การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพถือเป็นงานอย่างหนึ่งของผู้นำและถือเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ต่อความสำเร็จของผู้นำ ผู้นำที่เคยเผชิญกับงานได้อย่างคล่องแคล่วในระหว่างที่มีอาชีพผู้นำ ได้เรียนรู้บทเรียน กลเม็ดเทคนิคการสื่อสารข้อความ การบริหารความขัดแย้ง และความเป็นจริงในทางธุรกิจ

**25. รับมือกับผลสะท้อน 360 องศา** “ถ้าผลสะท้อนเป็นเรื่องยาก ทางเลือกกลับจะแยกว่าอีก” การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่จะเสียเวลามาก แต่การสะท้อนกลับแบบ 360 องศาเป็นอีกแง่มุมหนึ่งที่น่าเชื่อถือมากกว่า เพราะสามารถจับต้องผลกระทบด้านภาวะผู้นำได้ และมีความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสมาชิกทีมงานและหรือจากผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างจุใจทีเดียว

การประเมินผลแบบ 360 องศา นี้ เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ด้วย “**ความศรัทธาที่ดี**” สุจริตซื่อตรงและอ่อนน้อมแล้ว จะส่งผลดีอย่างไรไม่น่าสงสัย

ผลสะท้อนจากการประเมินนี้จึงนับว่าสำคัญต่อภาวะความเป็นผู้นำ ผู้นำที่รู้จักปรับปรุงตัวโดยนำข้อมูลทีสะท้อนมาทบทวนผลลัพธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างกล้าหาญ เปิดใจแล้ว จะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างยอดเยี่ยม

**26. ฉายเดี่ยว** ผู้นำปฏิบัติงานแล้วเสร็จได้ก็ด้วยการผ่านผู้อื่น คนที่ไม่มีลูกน้องหาใช่ผู้นำไม่ แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าประทับใจก็จะเป็นเรื่องความเป็นอัจฉริยะและทักษะ ผู้นำจะเป็นอะไรที่เกี่ยวกับ “เรา” ขององค์กร รวมทั้งการประสานพลังจากผู้อื่น แต่หัวใจสำคัญที่พบจากการสำรวจก็คือ จะเกี่ยวกับ “ฉัน” ด้วย นี่ไม่ได้หมายถึงความเป็นอิสระที่พาให้ผู้นำออกห่างและแปลกแยกแต่อย่างใด แต่ปัจเจกชนใดที่ต้องยืนหลังพิงฝาเพื่อประเมินวัตถุประสงค์ของชีวิตและลำดับความสำคัญของชีวิต จะได้รับประสบการณ์จากการเรียนรู้ที่สำคัญทีเดียว จึงนับเป็นโอกาสของการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวของอนาคต และแสวงหาเส้นทางผู้นำที่เป็นแบบเฉพาะของตน

**27. ตะเพิดคนผลงานดี** คนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม มีประสบการณ์และทักษะดีเด่น กำลังสร้างความแตกแยกอย่างสำคัญต่อพนักงานระดับล่าง แต่ทว่าพนักงานคนนี้ เดี่ยวนี้กำลังแสดงพฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ต่อองค์กรและกำลังทำลายล้างวัฒนธรรมองค์กร นี่ถือเป็นความท้าทายที่แสนยุ่งยากและไม่น่าอภิรมย์เลย นี่คือนานที่ต้องปฏิบัติต่อบริษัทด้วยความเที่ยงธรรม ด้วยความนับถือศักดิ์ศรี แต่ก็ถือเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เด็ดขาด ประสบการณ์ระยะสั้นอาจเป็นเรื่องลำบากเล็กน้อย แต่ในระยะยาวแล้วกลับจะช่วยสร้างความเป็นเอกภาพแก้ววัตถุประสงค์ขององค์กรและผนึกความมั่นใจแก่องค์กรเพื่อสามารถเผชิญกับความขัดแย้งในอนาคต