

33 สิ่ง ที่ผู้นำต้องทำ ก่อนเกษียณ



วิเชียร ตรีสุภาพกุล



หมวดที่ 5: การบริหารอาชีพผู้นำเพื่อให้อยู่รอด

หมวดที่ 1

1. ทำงานติดดิน

ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลงานวิจัยและข้อมูลการปฏิบัติงานถือเป็นหัวใจหลักต่อการตัดสินใจ แต่ทุกวันนี้ผู้นำที่อาศัยพึ่งพาแต่ระบบการตรวจวัด ล้วนเป็นข้อมูล ตัวเลข สถิติที่อาจพาให้เราสูญเสียภาพที่แท้จริงทางธุรกิจได้

ผู้นำจึงต้องหัดสร้างนิสัยใช้เวลากับ “คนจริง ๆ” ซึ่งก็คือบรรดาพนักงานที่อยู่ระดับล่างๆ หรือพนักงานที่เราเรียกว่าอยู่หน้างานจริงๆ

รวมทั้งลูกค้าของเราด้วย เพื่อจะได้ทုံงสำรวจว่ามีอะไรที่ซุกซ่อนอยู่ภายใต้ตัวเลขสถิติซึ่งนี่แหละจะเป็นตัวเหล่าแหลมปัญหาญาณให้คมกระจางขึ้นและวิธีที่ใกล้ชิดกับพนักงานที่อยู่แนวหน้าหรือระดับล่างๆ นี้ ผู้นำยังสามารถอ่านอารมณ์ หรือบรรยากาศองค์กรได้ แถมยังรับรู้ หรือมองเห็นปัญหาอื่นๆ ที่อาจกำลังผุดขึ้นมาได้อีกด้วย

2. บริหารแบบกลับตัว

ขึ้นชื่อว่าองค์กรแล้ว มันสามารถเติบโตเกินตัวได้ทั้งนั้น เช่น ทำกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างผลกำไรและยังเป็นกิจกรรมที่ไม่อาจยั่งยืนเลย หรือมีอะนั้่นอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จที่ผ่านมาทำให้มัวหลงยินดี หรือปลื้มกับกิจกรรม (ไม่ค่อยมีสาระ) แต่ผลผลิตตกกลับตกต่ำ ที่ร้ายกว่านั้นก็คือองค์กรต้องเผชิญกับคู่แข่งที่กำลังตีตลาดมาคุกคาม จึงรีบกลับตัวทันที เพื่อปกป้องหยุดยั้งความยุ่งเหยิงนี้เสียก่อนที่จะสาย หมายความว่าต้องรีบทำการวิเคราะห์ภาวะทางการเงิน ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนในหลากหลายแง่มุมอย่างมืออาชีพ ภาระบวการไหลของงานและพัฒนาที่มานโดยด่วน นอกจากนี้ยังต้องทดสอบทดลองและสร้างคุณภาพการตัดสินใจและที่สำคัญอารมณ์ต้องยืดหยุ่น รู้จักบริหารอารมณ์

3. ใช้เวลากับงานขาย

ผู้นำที่ไม่เคยอยู่หน้างานของฝ่ายขาย หรือไม่รู้ว้ฝ่ายขาย ต้องใช้ความพยายามแค่ไหนในงานขาย บอกได้เลยว่าจะพลาดประสบการณ์ภาวะผู้นำอันทรงค่า

การเกษียณ หมายถึง การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบอันเนื่องมาจากครบกำหนดอายุตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือตามระยะเวลาที่องค์กรนั้นๆ กำหนด

หลายคนทีเกษียณ ดูไม่ออกว่าถึงเกณฑ์ที่ต้องพ้นตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากสภาพร่างกายยังแข็งแรงและสติปัญญายังเฉียบคมในขณะที่บางคนความชรามาเยือนพร้อมๆ กับวัยเกษียณ

บรรดาผู้นำชั้นนำ หรืออยู่ในกลุ่มผู้นำขององค์กร หลายคนทีเกษียณยังอยู่ในความทรงจำของชนรุ่นหลัง ไม่ว่าจะเป็นผลงาน ความคิด เอกฉลักษณ์ประจำตัวที่โดดเด่น หรืออื่นๆ ทีไม่อาจลืมเลือน ในองค์กรชั้นนำหลายแห่ง กิจการรุ่งเรืองรุดหน้าไม่หยุดยั้ง แม้อกาลเวลาผ่านไปพร้อมๆ กับผู้นำที่ผลัดขึ้นมาคุมบังเหียน แม้ผู้นำแต่ละรุ่นอาจจะต่างกันด้วยบุคลิกภาพ หรือพื้นภูมิประวัติ แต่ผู้นำเหล่านั้นกลับสามารถสืบทอด คุมนาวาองค์กรได้อย่างมั่นคง ก้าวหน้าและที่สำคัญมีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ

33 สิ่งทีผู้นำต้องทำก่อนเกษียณนี้ เป็นการประมวลหลักหัวใจที่ผู้นำพึงมี 4 หมวด เพื่อแบ่งปันว่า ผู้นำควรทำอะไรก่อนทีวางมือและลูกจากเก้าอี้ผู้นำ

หมวดที่ 1: จับจุดพื้นฐานทางธุรกิจ

หมวดที่ 2: ทักษะสำคัญเพื่อขยายขีดความสามารถความเป็นผู้นำ

หมวดที่ 3: ควบคุมบริหารตนเองและสร้างลักษณะความเป็นผู้นำ

หมวดที่ 4: สร้างความน่าเชื่อถือและรักษาสภาพความเป็นผู้นำ



การได้มีโอกาสติดต่อสัมผัสกับกิจกรรมงานขาย จะช่วยเปิดทัศนคติได้รู้ถึงแนวโน้มของลูกค้าและยังเท่ากับชี้ให้เห็นและรู้ว่าลูกค้าพอใจผลิตภัณฑ์ล่าสุดขององค์กรหรือไม่ หรือว่าชอบการบริหารดูแลลูกค้าแบบ Service mix การที่ได้ลงมือปฏิบัติงานในบทบาทของฝ่ายขายเป็นมรรควิธีสำคัญอย่างยิ่งยวดที่ทำให้รับรู้ถึงภาวะความเป็นจริงของการแข่งขันและได้รู้ว่าจะดำเนินธุรกิจไปได้เป็นอย่างดีหรือ แยกย่อยอย่างไรในภาวะที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือด

4. รับมือสดๆ เมื่อขาดปัจจัยทรัพยากร

การมีงบประมาณก้อนใหญ่ย่อมสร้างความพอใจและมีความรู้สึกอุ่นใจที่สุด เพราะเมื่อมีงบประมาณมากมาย ในอีกแห่งหนึ่งก็กลับส่งเสริมให้ธุรกิจเฉื่อยเนือยและผลที่ตามมาคือไม่มีแรงจูงใจที่จะคิดริเริ่มการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีการบริหารงานแบบราชการ มองหา

เงินและคน เพื่อให้งานบรรลุ เมื่อไรก็ตามที่ต้องเผชิญหน้ากับทรัพยากรที่มีน้อยในขณะที่มีแรงบันดาลใจอันยิ่งใหญ่คนก็เสมือนถูกบังคับให้ต้องเอาความคิดริเริ่มและมีอั้นเป็นทรัพยากรประจำตัวออกมาใช้ ประสบการณ์ในแนวนี้ก็สามารถสร้างทักษะเครือข่ายซึ่งถือเป็นการเสาะหาทรัพยากรจากภาคส่วนอื่นเหมือนกัน

5. รับผิดชอบกำไร-ขาดทุน

การบริหารจัดการงบประมาณแสดงถึงวินัยการควบคุมต้นทุนและการบริหารที่ให้ได้ประสิทธิภาพ ผลกำไรจากงานขายวัดกันความสำเร็จในแง่คิดแบบเจ้าของกิจการ (แบบเจ้าแก) และกินของการพัฒนาธุรกิจ

ความรับผิดชอบด้วยการบริหารสายงานระดับบนและระดับล่าง สร้างความท้าทายภาวะผู้นำที่มี ซึ่งที่ความสำคัญขั้นทุกที่ผู้นำที่มีสายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับกำไรขาดทุนมาแต่ต้นมือจะต้องเรียนรู้เรื่องธุรกิจเหมือนถูกบังคับโดยปริยาย กำไรกับการบริหาร กระแสการไหลเวียนของเงินสดถือเป็นจิ๊กซอว์ส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างวิกฤตเพื่อให้ความสำเร็จยั่งยืน

6. กำหนดกลยุทธ์เฉพาะ

กลยุทธ์เป็นเรื่องธรรมดาเพราะกลยุทธ์เป็นตัวแทนการแปลลำดับของตัวแปร 3 ตัวเท่านั้น นั่นคือ **ความสามารถลูกค้าและคู่แข่ง** แต่การค้นหาช่องว่างกลยุทธ์เพื่อให้ยั่งยืนอย่างเช่น การสร้างสมรรถภาพขององค์กร พนักงาน ระบบเพื่อรักษา ตอบสนองลูกค้า ชี้้นดีเพื่อให้ออกห่างจากคู่แข่งของเรานี้ดียาก เป็นเรื่องง่ายเมื่อพูดถึงกลยุทธ์ที่จะดึงพลังความร่วมมือ การวางตำแหน่งสินค้ารวมทั้งเครื่องทุนแรงทางการตลาด ทว่าการขบคิดในเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะเข้าใจสภาวะการตลาดที่ไม่นิ่ง แต่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา แล้วจะเจาะหาโอกาสเพื่อกำหนดรูปแบบธุรกิจและจุดยืนกลยุทธ์ที่เฉพาะตัวนั้นมันไม่ง่ายเลย

ใครก็ตามที่มีส่วนในความคิดริเริ่ม หรือการเริ่มต้นนี้ ควรทำงานกันเป็นทีมเพื่อผสมผสานความฉลาดล้ำทางพาณิชย์เข้าด้วยกัน มีความคิดริเริ่มขั้นเทพและมีความคิดวิเคราะห์ที่จะเป็นประโยชน์ใหญ่หลวงต่ออาชีพผู้นำ

7. คิดริเริ่มและประยุกต์ใช้ให้ไว้ในโครงการเปลี่ยนแปลงใหญ่

เมื่อพูดถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนธุรกิจก็นับเป็นเรื่องหนึ่ง ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ที่ทั้งองค์กรก็ถือเป็นอีกเรื่องหนึ่งและแม้กระทั่งการรับผิดชอบในการนำการเปลี่ยนแปลงและเป็นกับต้นฝ่าฟันอันตรายและหายนะก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

ที่กล่าวมานี้มิได้เป็นโปรแกรมคำแนะนำที่ยากเย็น แต่นี่ถือเป็นเรื่องที่ปัจเจกชนจะเอาไปปรับใช้และปรับเปลี่ยนเพื่อกระชับเวลาที่เขม็งเกลียวเข้ามาทุกทีและให้บรรลุเป้าหมายให้ได้และประสบการณ์จากการปฏิบัตินี้จะเท่ากับสร้างทักษะการวางแผนการบริหารจัดการอิทธิพลองค์กรและบริหารการเมืองภายในองค์กรอีกด้วย