

# WHAT MATTERS NOW

## โปรดหลีกเลี่ยงให้กับ หลักการ 5 อย่าง ต่อไปนี้

ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำระดับใดในองค์กรก็ตาม คุณต้องเป็น "ผู้พิทักษ์" (Steward) ดูแลรักษาไม่ว่าเรื่องงาน ชัดความสามารถ ทรัพยากร สภาพแวดล้อม และค่านิยมขององค์กร แต่ใช้ว่าผู้บริหารทุกคนจะดูแลเหล่านี้ได้อย่างครบถ้วน มีหน้าซ้ำบางคนประพฤติดนเหมือนมือปืนรับจ้างที่มองแค่ผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการกู้เงินในอนาคตเพื่อนำมาฟุ้งเฟ้อในระยะสั้น ทำหน้าที่เกินจากแนวทางของบริษัท เลือกใช้พนักงานบางคนที่ไม่มีความเสี่ยง หาประโยชน์จากความไม่รู้เท่ากันของลูกค้า หรือพึ่งพาการเมืองเพื่อลดการแข่งขันทางธุรกิจ

การสร้างองค์กรที่จะอยู่อย่างยั่งยืนในโลกที่แข่งขันกันอย่างไม่วันสิ้นสุด โดยใช้ "สิ่งสำคัญยิ่ง" 5 ประการ คือ

**1. ค่านิยม (Values) :** ในเศรษฐกิจแบบตลาดเสรี มักจะมีพฤติกรรมนอกกลุ่มออกทางที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ยิ่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นายธนาคารที่ละโมภ และซีอีโอที่ไร้คุณธรรมทั้งหลายต่างก็ยังคงทำสิ่งที่ไร้ความรับผิดชอบ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก โดยทั่วไปพวกเขาอาจถูกฝังร่องในระบบทุนนิยมที่มีการกล่าวร้ายป้ายสีกัน ดังนั้น ไม่น่าแปลกใจที่องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งจะตั้งอยู่ท่ามกลางความรู้สึกไม่น่าเชื่อถือจากกระแสสังคม เมื่อต้องการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น จึงเริ่มมีการวางแนวทางต่างๆ ในธุรกิจ การกุศลหรือการให้เกิดขึ้นได้นั้น ไม่ต้องการสิ่งใดมากกว่าการสร้างคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ ผลประโยชน์หรือความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมักจะไม่พ้องกันเสมอ แต่สิ่งหนึ่งที่พวกเขาเห็นพ้องกัน คือ "ค่านิยม"

ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องยอมรับในบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้พิทักษ์ (Stewardship) การเป็นผู้พิทักษ์ หมายถึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

- **ความจงรักภักดี :** แนวโน้มที่มองว่าคนเก่งหรือทรัพยากรบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหัวหน้างานคนหนึ่งนั้นเป็นความน่าเชื่อถือขององค์กร มิใช่มองเป็นผลกำไรในเชิงบุคคล
- **จิตสาธารณะ :** ความเต็มใจที่มองประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- **ความรอบคอบ :** การให้คำมั่นว่าจะมองไกลถึงอนาคตที่สุดใ สแม้ว่ากำลังอยู่ในสถานะที่ดีในปัจจุบันอยู่แล้ว
- **ความรับผิดชอบต่อ :** สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากการกระทำใดๆ ของบุคคลหนึ่ง
- **ความเที่ยงธรรม :** ความปรารถนาที่แน่ใจได้ว่าการให้รางวัลตอบแทนใดๆ นั้นสอดคล้องกับความสำเร็จของผลงานมิใช่อำนาจในองค์กร

**2. นวัตกรรม (Innovation)** : ในยุคเศรษฐกิจของโลกที่เชื่อมต่อถึงกันได้แค่ปลายนิ้วนั้น ผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จและกลยุทธ์ต่างๆ นั้น ถูกเลียนแบบได้อย่างรวดเร็ว หากปราศจากนวัตกรรมที่ไม่หยุดนิ่งแล้ว ความสำเร็จก็จะอยู่ได้เพียงชั่วครู่เท่านั้น ถึงกระนั้นแทบจะไม่มีบริษัทใดเลยที่กำหนดให้ นวัตกรรมเป็นงานของทุกๆ คน ในทุกๆ วัน ในองค์กรโดยส่วนใหญ่แล้ว นวัตกรรมยังคงเกิดขึ้น "บนระบบที่ไม่เอื้อ" แทนที่จะเกิดขึ้นมาได้อย่างเป็นระบบ ด้วยเหตุว่านวัตกรรมเป็นกลยุทธ์แห่งความยั่งยืน เพียงอย่างเดียวที่จะสร้างคุณค่าในระยะยาวได้ หลังจากการพูดถึงกันมากกว่าทศวรรษเกี่ยวกับนวัตกรรม ถึงเวลาแล้วที่จะปิดช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจริง การจะทำได้เช่นนั้นเราจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญและปรับกระบวนการความคิดใหม่ นั่นไม่ใช่เรื่องยาก แต่เราไม่มีทางเลือกอื่น จึงทำให้ นวัตกรรม มีความสำคัญกว่าที่เคยเป็นมา

**3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)** : เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทบทวนเชิงกลยุทธ์จึงต้องปรับให้ทันกับเวลาที่ ปัญหาคือ การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มักเกิดจากวิกฤตการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ โดยเกิดขึ้นอย่างล่ำซำ มีกระแสต่อต้าน และราคาแพง ในองค์กรส่วนใหญ่มักจะมีหลายสิ่งที่ฝังรากลึกมาตั้งแต่ในอดีต และน้อยมากที่จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ผลก็คือ "งานเลี้ยงเรื่องอดีต" คู่มือพลังมากกว่า "ชุมนุมเรื่องอนาคต" นั่นคือเหตุผลที่ผู้นำในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ต้องพบกับความยากลำบาก เมื่อเผชิญกับผู้คนที่ยึดอยู่กับความสบายในอดีต โดยเฉพาะในยุคที่ผู้นำอุตสาหกรรมถูกทิ้งให้ล้าหลังได้เพียงชั่วข้ามคืน วิธีการเดียวที่จะรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จก็คือการสร้างวิถีแห่งการปรับตัว

**4. ความหลงใหล (Passion)** : นวัตกรรมและเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นคือผลผลิตจากความหลงใหล สิ่งเหล่านี้เป็นผลพวงมาจากความไม่พึงพอใจในสถานภาพปัจจุบันและต้องการทำให้ดีขึ้น เป็นที่น่าเสียดายว่าสถานที่ทำงานโดยทั่วไปมักเป็นปฏิปักษ์ต่อการสร้างแรงบันดาลใจ มีกฎระเบียบย่อยยับ ตั้งจุดหมายที่ไร้จินตนาการ และมีโครงสร้างแบบพีระมิดยอดแหลม สิ่งเหล่านี้บั่นทอนพลังงานและแรงกระตุ้นทางอารมณ์ในการทำงานมาอย่างมาก อาจจะเป็นไปได้ว่าไม่สำคัญนักในสายวิชาการ แต่สำคัญยิ่งในแวดวงของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ลुकค่าในทุกวันนี้คาดหวังสิ่งที่โดดเด่น แต่น้อยองค์กรนักที่ส่งมอบให้ได้ ปัญหาไม่ใช่การขาดความสามารถ แต่คือขาดแรงกระตุ้น ในทางธุรกิจเช่นเดียวกับในชีวิต สิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่าง "ความซังกะตาย" กับ "แรงบันดาลใจที่เต็มเปี่ยม" ก็คือ ความหลงใหล



**5. อุดมการณ์ (Ideology) :** เพราะเหตุใดองค์กรของเราจึงดูเหมือนปรับตัวได้น้อยลง สร้างสรรค์ลดลง มีจิตวิญญาณที่อ่อนลง และน่าเบื่อหน่าย สิ่งใดที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเหมือนเครื่องจักร คำตอบคืออุดมการณ์ด้านการจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุมเป็นสำคัญ แม้ว่าอีกมุมหนึ่งของทฤษฎีการจัดการจะกล่าวว่า การควบคุมเป็นแนวทางสำคัญของผู้จัดการหรือระบบการจัดการก็ตาม ในขณะที่การปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ (ด้านงบประมาณ, เป้าหมายเชิงสมรรถนะการทำงาน, นโยบายด้านการปฏิบัติการ และกฎระเบียบในการทำงานต่างๆ) ได้สร้างคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ แต่ก็สร้างคุณค่าดังกล่าวได้น้อยลงกว่าที่เคยเป็นมา สิ่งที่สร้างคุณค่าในทุกวันนี้คือผลิตภัณฑ์อันยอดเยี่ยมเหนือความคาดหมาย สื่อโฆษณาที่แหวกแนวและสร้างความประหลาดใจ และประสบการณ์ของลูกค้ารูปแบบใหม่ ปัญหาคือทราบใดที่การควบคุมยังเป็นอุดมการณ์สำคัญที่สุด ผลที่ออกมาจึงเป็นไปได้ทางเดียวทางเลือก คือ

1. ลาออกจากองค์กรที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยน สร้างสรรค์ หรือเปี่ยมไปด้วยแรงบันดาลใจไปเสีย
2. หาสิ่งใหม่มาแทนที่หลักความเชื่อในการควบคุมนี้ให้ได้

ซึ่งกระบวนการทางธุรกิจที่ดีขึ้นหรือโมเดลธุรกิจที่ดีขึ้นนั้นอาจยังไม่เพียงพอ เรายังจำเป็นต้องมีหลักการทางธุรกิจที่ดีขึ้นด้วย

