

8

**แผนอำนวยการ
ผู้นำปีมหุทอง**



รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข

8 เมมูอ์พเเกรดผู้นำปีหมุทอง



รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข

เจ้าแม่ของวงการโค้ช "**บอริบ เม็ตคาล์ฟ**" ให้อับตเแนวโน้มด้านภาวะผู้นำที่จะมาแรงจากนี้จนถึงปี 2564 จะมีอยู่ 8 เรื่องด้วยกัน

เป็นธรรมเนียมของทุกปีใหม่ที่เรจะคุยกันถึงแนวโน้ม หรือเทรนดใหม่ๆ ด้านผู้นำและการบริหารที่ต้องจับตามองกัน สำหรับปีนี้ฉันก็ได้เตรียมเมนูดีๆ มาเป็นกำนัลแก่ท่านผู้บริหารทุกท่านที่เป็นแฟนคอส์มนัว่าปีหมุทองมีเทรนดอะไรบ้างที่ผู้นำและผู้บริหารต้องอ์พเตตเพื่อทำการอ์พเทรดตัวเองให้ทันต่อสถานการณ์ ไม่ตกเทรนดไปอยู่แถวหลัง

งานนี้โค้ชผู้บริหารระดับโลกที่เป็นเจ้าแม่ของวงการโค้ชอย่าง "**บอริบ เม็ตคาล์ฟ**" ได้เขียนลงในนิตยสารฟอร์บส์ก่อนสิ้นปีเพียงไม่กี่เดือนว่า แนวโน้มด้านภาวะผู้นำที่จะกลายเป็นเทรนดที่วงการบริหารต้องจับตเ้าให้ดีเพราะจะมาแรงจนถึงปี 2564 จะมีอยู่ด้วยกัน 8 เรื่อง ผ่านประสบการณ์ของเธอที่ได้ใกล้ชิดผู้นำระดับโลกขององค์กรต่างๆ กว่า 150 ราย โดยเทรนดทั้ง 8 เรื่อง มีดังนี้



1. ผู้นำต้องใส่ใจติดตามแนวโน้มและการพยากรณ์ทางธุรกิจต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

การที่สถานการณ์ธุรกิจของโลกพลิกผันอย่างรวดเร็วด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ผู้นำองค์กรไม่สามารถทำตัวเฉื่อยชาเพียงจากการคาดเดาสถานการณ์ได้ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต้องใส่ใจติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่พลาดข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องไวที่จะสามารถจับสัญญาณจากสิ่งแวดล้อมธุรกิจได้ว่ากำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น พวกที่มีประสาทไวในการจับสัญญาณ เช่น เริ่มมองเห็นค่ากลางของการเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน หรือตลาดทุน ย่อมทำให้พวกเขาสามารถปรับกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันควัน สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากปรับเกมบริหารไม่ทันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องประสบกับภาวะขาดทุน เป็นต้น ยิ่งในปัจจุบันเรื่องของข่าวสารล้วนมีมาอย่างมากมายและรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องหมั่นติดตามข่าวให้เป็นนิสัย และต้องรู้จักเลือกบริโภคข้อมูลที่น่าเชื่อถือจากแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือด้วย



2. ผู้นำและองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นปรับตัวง่าย

ในเวลานี้หลายท่านคงชินหูกับคำว่า "agile" กันแล้วนะคะ มอริณอ้างถึงผลการศึกษาของแม็คคินซี บริษัทให้คำปรึกษาชื่อดังว่า ในบรรดาองค์กรทุกขนาดกว่า 2,500 แห่ง ประมาณ 37% ขององค์กรเหล่านี้กำลังอยู่ในระหว่างการปรับระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นและประมาณ 4% รายงานว่าได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ยืดหยุ่นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้องค์กรเหล่านี้มีสูงชันราบแล้วการจัดให้มีทีมงานเล็กๆ หลายๆ ทีมที่สมาชิกมีความเชี่ยวชาญต่างสาขากันมาทำงานในแต่ละโครงการ แทนที่จะแบ่งองค์กรเป็นแผนกงานที่มีขนาดใหญ่ตามแต่ละสาขางานแล้วต่างแผนกก็ทำงานกันไปทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและสร้างผลงานได้สูงขึ้น เพราะทีมนานเล็กๆ จะปรับตนเองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและคล่องตัวกว่าทีมนานๆ และสำหรับตัวของผู้นำก็ต้องมีการปรับทัศนคติในการทำงานให้มีความใจกว้างเปิดรับความเห็นต่างและพร้อมที่จะปรับใจปรับตัวตามสถานการณ์และวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะๆ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อยจนขาดจุดยืน แต่วัฒนธรรมการทำงานที่ดีย่อมต้องมีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการปรับตัวที่รวดเร็ว บางองค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเหนียวแน่นเสียจนไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้ง่ายๆ ผู้นำจึงต้องมีการทบทวนพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรของตนด้วยว่ามีอะไรควรปรับเปลี่ยนตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไปบ้างโดยไม่สูญเสียปรัชญาและอุดมการณ์ที่เป็นค่านิยมหลักในการทำงานขององค์กร



3. องค์กรและพนักงานต้องเร่งความเร็วในการเรียนรู้

การที่จะเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น ไม่สามารถเป็นไปได้เพียงแค่คำประกาศหรือคำพูด เพราะผู้ที่สร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรก็คือตัวของพนักงานนั่นเอง หากเปรียบเทียบพนักงานคือ นักกีฬา นักกีฬาที่สามารถเล่นเกมได้หลายรูปแบบทั้งเกมรุก เกมรับ ทั้งหนัก ทั้งเบา หรือรวดเร็วรุนแรงย่อมเป็นผู้ที่มีการฝึกสร้างกายให้แข็งแรงยืดหยุ่นเสมอ พนักงานก็เช่นกัน ต้องมีการเรียนรู้สร้างความแข็งแกร่งให้กับมวลสมองอยู่เสมอ ค่อยเปิดหูเปิดตารับข้อมูลใหม่ๆ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้ามา ก็จะสามารถปรับความคิดให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้รวดเร็วไม่เฉื่อยชามันซึม สมัยนี้เป็นเรื่องของความเร็ว ใครไวกว่าก็คว้าชัยชนะก่อนได้ก่อน องค์กรจึงต้องสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างว่องไวด้วย โดยผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างด้วยการหมั่นป้อนคำถามที่ท้าทายให้พนักงาน ได้คิดหาคำตอบใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ กระตุ้นให้พวกเขาคิดหาวิธีการในการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอๆ ความกระตือรือร้นเอนกทิพย์ของผู้นำจะเป็นปัจจัยเร่งการเรียนรู้ของพนักงานที่ดี:



4. วัยของพนักงานในองค์กรจะมีระยะห่างกันมากขึ้น

เนื่องจากนานาประเทศทั่วโลกได้ย่างเข้าสู่สังคมสูงอายุกันเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่อัตราการเกิดต่ำลง ทำให้ทั่วโลกมีประชากรในวัยหนุ่มสาวน้อยลง ในขณะที่ความต้องการแรงงานมิได้ลดน้อยถอยตามไปด้วย แม้ว่าจะมีการนำหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์มาทำงานแทนมนุษย์กันแล้วก็ตาม ก็ตามนั้นแนวโน้มในอีกไม่กี่ปีข้างหน้าเราก็จะได้เห็นผู้ที่วัยเกษียณแล้วยังทำงานในองค์กรพร้อมกับพนักงานวัยหนุ่มสาวที่ยังเรียนไม่จบด้วยซ้ำ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการขาดแคลนแรงงานทำให้องค์กรหลายแห่งจำเป็นต้องจ้างคนที่เกษียณ และคนที่ยังเรียนไม่จบมาทำงานให้ อย่างไรก็ตามมอริบอกรว่าการที่พนักงานมีอายุสูงวัยกว่าไม่ได้หมายความว่าต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่าเสมอไป สังคมมนุษย์เงินเดือนในยุคของเราจากนี้ไปจะเน้นที่ความสามารถและผลงานมากกว่าอายุและปริญญาหรือประกาศนียบัตรต่างๆ องค์กรจะมองหาแต่ผลงานและจะตอบแทนพนักงานตามผลงานเป็นสำคัญ



5. ผู้นำต้องเร่งคัดตัวพนักงานคนเก่งเพื่อสร้างทีมคนเก่งให้เร็วขึ้น

เนื่องจากตลาดแรงงานยังขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถ และขาดคนรุ่นใหม่ที่จะก้าวเป็นผู้นำที่สามารถบริหารองค์กรยุค เศรษฐกิจพลิกผันอย่างพอเพียง อีกทั้งเทคโนโลยีก็พลิกผัน อย่างรวดเร็ว จึงเป็นการเร่งด่วนของผู้นำรุ่นปัจจุบันที่ นับวันจะแก่เท่าไรสาไปให้ต้องพยายามสรรหาคนเก่งวัยเยาว์ และเร่งกระบวนการในการพัฒนาสร้างความพร้อมให้พวกเขา เป็นงานและรู้รอบมากที่สุดที่จะรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจ ทุกรูปแบบ ซึ่งการพัฒนาผู้นำยุคนี้จะไม่ใช้วิธีการแบบดั้งเดิม ที่เน้นการฝึกอบรมในชั้นเรียน แต่จะเป็นวิธีการผสมผสานกัน เพื่อเร่งกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ หรือ Action learning ประกอบกับการโค้ชโดยผู้มีประสบการณ์ให้ผู้บริหาร รุ่นใหม่ทดลองลงสนามจริง ซึ่งการพัฒนาโดยวิธี Action learning จะทำให้ผู้รับการอบรมได้นำความรู้เชิงทฤษฎีมา คิดประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยทันที และเมื่อมีปัญหา เกิดขึ้นจริงก็จะได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาในทันที ทำให้ช่วยย่นระยะเวลาในการเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์ให้สั้นลง



6. การจูงใจสร้างความผูกพันในงานจะเป็น เครื่องจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรท่ามกลางกระแสพลิกผัน

ยิ่งสถานการณ์ปรวนแปรเปลี่ยนแปลงเร็วและบ่อยมากขึ้น เพียงใด การที่จะบริหารทีมงานให้มีความเป็นเอกภาพและ ทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันย่อมกระทำได้ยากขึ้น เพราะ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ เกิดการสะดุดขึ้น มีผลทำให้ ต้องมีการเปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนเป้าหมายการทำงานและ แม้แต่ต้องเปลี่ยนทีมที่ทำงานด้วย ดังนั้นการทำงานของ ผู้นำที่จะบริหารทีมให้คงไว้ซึ่งค่านิยมและเป้าหมายใน การทำงานอย่างตลอดรอดฝั่ง ไม่ชวนเซสค์หันตามกระแส สวมที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ต้องสื่อสารได้ชัดเจนและจูงใจสมาชิกทีมได้ทุกสถานการณ์ เพราะความรู้สึกผูกพันในงานของสมาชิกต้องเหนียวแน่น มากพอที่จะยึดโยงใจให้พวกเขาทำงานกับทีมโดยไม่ถอยย เปลี่ยนใจ นี่แหละคือความยากในการจูงใจพนักงานที่ผู้นำ ยุคนี้ต้องเก่งในเรื่องจิตวิทยาต้องมีความเข้าใจ (empathy) ให้กับพนักงานอย่างลึกซึ้ง จึงจะสามารถตอบข้อข้องใจ และแก้ปัญหาคความวิตกกังวลของพนักงานในช่วงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



7. ภาครัฐ เอกชนและครัวเรือนต้องร่วมกัน สร้างประชาคมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและ แก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจ

หลายปีที่ผ่านมาจวบจนวันนี้ย่อมทำให้เราเห็นแล้วว่าสภาพ
สิ่งแวดล้อม บรรยากาศของโลก ตลอดจนสภาพศีลธรรม
และจิตใจของคนเราไม่ได้ดีขึ้น มีแต่เสื่อมทรามแย่งลง เทคโนโลยี
ก้าวหน้าขึ้นก็จริง มนุษย์เรามีความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต
มากขึ้น แต่แปลกที่ระดับความสุขของชาวโลกโดยทั่วไปไม่
สูงขึ้นแน่นอน แสดงว่าความเจริญทางวัตถุไม่สามารถยก
ระดับจิตใจ และคุณภาพชีวิตของคนเราได้ การที่ต่างคน
ต่างอยู่ ฝ่ายหนึ่งมุ่งหน้าทำการค้าสร้างผลกำไรไม่สนใจ
เรื่องสิ่งแวดล้อมและจริยธรรม ฝ่ายบ้านเมืองมีหน้าที่สอบ
สวนจับกุมคนร้ายก็ทำไป ส่วนคนทำงานก็ทำงานแบบตึบ
ปากกัดขำหัวคนทางคนข้างหลังเพื่อที่ตนเองจะได้อยู่แถว
หน้าแบบข้าเอาแต่ตัวข้า สังคมแบบนี้ทำให้โลกทั้งใบไปไม่รอด
ดังนั้นเมื่อตื่นได้เข้าร่วมเวทีผู้นำโลกในที่ต่างๆ และได้ค้นคว้า
ข้อมูลแนวโน้มของสำนักต่างๆ รวมถึงข้อมูลจากมอริส
เบ็ตทาลส์ฟานนี้ล้วนบ่งชี้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ บุคลากร
ทุกภาคส่วนต้องหันหน้ามาคุยกันและจับมือกันสร้างประชาคม
ที่จะช่วยดูแลคุณภาพชีวิตของมนุษยทุกคนในโลกใบนี้ด้วยกัน
การที่บางประเทศรังเกียจขยะพิษที่ตนเองผลิตแล้วเลยขนเอา
ขยะจากบ้านตัวเองไปทิ้งไว้ให้ไกลๆ ในอีกมุมหนึ่งของโลกนั้น
มันไม่ใช่แนวทางแก้ปัญหาที่ถูกต้องและยั่งยืน ในเวลานี้กลุ่ม
ประเทศทางยุโรปดูจะคึกคักเข้มแข็งในเรื่องนี้มากกว่ากลุ่ม
ประเทศอื่นๆ ในโลกแม้กระทั่งสหรัฐอเมริกายุคทรัมป์เป็น
ประธานาธิบดี ขอเรียนให้ทราบว่เสียงและพลังของการรักโลก
เริ่มเข้มข้น ผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรและประเทศไม่สามารถ
ละเลยเรื่องนี้ได้อย่างเด็ดขาดและไม่สามารถทำเป็นรั้งสิ่งแวดล้อม
และคุณภาพชีวิตแบบขอไปทีหลอกชาวบ้านไปวันๆ มันจะ

ไม่ได้แล้วเพราะภูเขาของสื่อสอดส่องเห็นไปทั่วโลก เลิกหลอก
ตัวเอง หลอกชาวบ้านและกันมาดูแลสังคมโลกอย่างจริงจัง
กันได้แล้ว เพราะลูกหลานของท่านก็อาศัยอยู่ในโลกใบนี้ที่
กำลังจะน่าเหมือนคนอื่น

8. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความตระหนักถึง ผลกระทบของการกระทำของตนเองที่มีต่อ ปัจจัยต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ประการสุดท้ายนี้มิวรินทร์ก็ยังคงย้ำเรื่องจิตสำนึกรับผิดชอบ
ของผู้นำให้มันเข้มแข็งยิ่งขึ้นไปอีก เพราะผู้นำพึงมีจิตสำนึกใน
การคิดก่อนกระทำว่าผลกระทบที่เกิดจากการกระทำของตนเอง
ที่มีต่อทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียภายนอกองค์กร สังคมในวงกว้างมีใครบ้าง เมื่อคิดรอบ
คอบแล้วว่าตัวเองจะสามารถรับผิดชอบผลของการกระทำ
ของตนได้อย่างไร ก็ลงมือทำไป เพราะการตัดสินใจทุกครั้งย่อม
มีความเสี่ยงและความผิดพลาดเสมอ แต่เมื่อคิดไปล่วงหน้าว่า
ถ้าเกิดผลลบขึ้น ตนเองจะรับผิดชอบอย่างไร อย่างน้อยก็เป็น
การกระทำที่กล้ารับรองพอสมควรแล้ว ไม่ใช่รอไปแก้ไขตอน
เกิดปัญหาขึ้นซึ่งมันอาจจะสายเกินไป

ทั้งหมดที่นำเสนอมาก็คือแนวโน้มภาวะผู้นำรุ่นใหม่ที่มีแต่
เพียงความฉลาดและความเก่งไม่พอ ต้องมีจิตสำนึกของ
ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมซึ่งเป็นสิ่งผู้นำทั่วโลก
ในเวลานี้ร่ำร้องเรียกหา โลกไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่าง
ยั่งยืนเพราะการมี ไฮเทค (Hi tech) เท่านั้นแต่ต้องมี ไฮทัช
(Hi touch) คือจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อผู้นำใน
โลก: