

ติดอาวุธผู้นำรับเออีซี

วิถี 'มาแซล โกลด์สมิท'

● ชนิดา กระบถัก

เมื่อโลกแคบลง ผันที่ตกทางโน้น เลยหนาวถึงคนทางนี้ ซึ่งหมายถึง อะไรๆ ก็เกิดขึ้นในอีกซีกโลกย่อม กระเทือนถึงอีกซีกโลก และอะไรๆ ก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงบริบท ความเป็น "ผู้นำ"

ซึ่งเรื่องนี้ **ดร.มาแซล โกลด์สมิท** ซึ่งเป็นที่ปรึกษาและได้ริเริ่มมีผลงานด้านการ พัฒนาผู้นำที่ได้รับการยกย่องจากสถาบัน ต่างๆ ทั่วโลก ได้ส่งสัญญาณเตือนมานานแล้ว แลแน่นอน ประชาคมอาเซียน ที่กำลัง เคลื่อนตัวใกล้ตัวเข้ามาทุกที ก็เป็นอีกตัวเร่ง หนึ่งที่ทำให้ "ผู้นำ" จำต้องปรับตัว และมีชีวิตที่วุ่นวายแฉกแฉกของไทยตระหนักรู้ และเตรียมความพร้อมผู้นำของตัวเองให้ สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง นานัปการที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้น กลายเป็นทักษะของคำว่า **Local Leadership Competency** และ **Global Leadership Competency**

"ประเด็นของคนไทยก็คือ มักมองว่า ผู้นำคนนี้เก่ง แต่ไม่ได้มองไปข้างหน้าว่า บางวันนี้อาจไม่ได้เก่งในวันข้างหน้า เพราะ บริบทในวันนี้อาจไม่จำเป็นอีกสัก สิบปีหรือ สิบห้าปี คนรอบๆ ตัว จะเปลี่ยนแปลงไปในวัน ข้างหน้าอีกไม่รู้กี่หมื่น"

ดังนั้นหากต้องการรับมือให้ทัน ผู้นำ ต้องพัฒนาความสามารถของตัวเองให้ก้าว ข้ามจาก Local ไปสู่ความเป็น Global ให้ได้ **ดร.อัจฉรา จัยเจริญ** กรรมการผู้จัดการ บริษัท แอ็คคอมแอนด์อีเอ็มแอส อีแอสอี- เนชั่นแนล จำกัด ผู้ที่ได้ริเริ่มเลือกให้เป็น ผู้แทนและที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการในเรื่อง ของการพัฒนาภาวะผู้นำ แต่เพียงผู้เดียว ในประเทศไทยจาก ดร. มาแซล โกลด์สมิท กล่าว

อะไรที่ส่งผลต่อความเก่งหรือความสามารถของคน ทำไมคนที่เก่งในวันนี้ อาจ ไม่ใช่คนเก่งในวันข้างหน้า?

ดร. อัจฉรา บอกว่ามีสาเหตุมาจาก 3 ปัจจัย หนึ่งคือ ปัจจัยภายนอกองค์กรหรือ บริษัท ที่ไม่สอดคล้องกับยุคได้ เช่น นโยบาย ภาครัฐ วัฒนธรรมชาติ สองคือ ปัจจัยภายใน องค์กรเอง สามารถควบคุมได้ หากองค์กรนั้น มี HR ที่เป็น Strategic HR จริงๆ เพราะ เขาจะรู้และปรับกระบวนการภายในให้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้นำหรือ

สำคัญก็คือ ความสามารถของตัวเองว่า มีมากน้อยเพียงไร หรือ capability จะต้องพัฒนา หรือต้องติดอาวุธแบบใด จึงทำให้ผู้นำพร้อมรบ

เมื่อ 4-5 ปี ดร.มาแซล โกลด์สมิท ได้ทำผลสำรวจผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติ ชั้นนำ อาทิ ยูนิลีเวอร์ ไบโคโนรอฟท์ แอ็คคอร์ ซีอี อีเอส จำนวน 150 คน ที่มี ประสบการณ์และประสบความสำเร็จจากการ ฝึกฝนทำไปบริหารงานในประเทศต่างๆ ทั่วโลก วัตถุประสงค์ก็เพื่อค้นหาให้เจอว่า Competency หรือ ความสามารถเชิง



อัจฉรา จัยเจริญ

สมรรถนะ (คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม ของบุคคล ที่ช่วย ทำให้เกิดการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ) สำหรับผู้นำของโลกยุคใหม่ต้องเป็นอย่างไร กันแน่

และก็ได้พบว่า สมรรถนะที่ดีของผู้นำ นั้นมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ประการแรก สมรรถนะการรับมือกับความคลุมเครือได้ดี เนื่องจากเวลาไปบริหารต่างบ้านต่างเมือง ผู้บริหารมักเจอเจอกับบรรยากาศและข้อมูล ที่ไม่มีความแน่นอน ไม่เหมือนตอนเห็นบริหาร อยู่ในประเทศบ้านเกิดเมืองไทย ซึ่งผู้บริหาร ที่เก่งจะไม่เครียดกับความคลุมเครือ แต่จะ

จะมีทักษะในการฟังที่ดีด้วย จึงสามารถ เชื่อมตัวเองกับทีมได้ค่อนข้างเร็ว แต่หาก ทำได้ช้าก็จะกลายเป็นหมอกของความไม่เข้าใจ และทำให้งานล่าช้าติดหนึบ

ประการที่สาม จะไม่ยึดติดกฎ กติกา จากสำนักงานใหญ่ (เป็นโรคประจำตัวของ ผู้บริหาร) จนเกินไป แต่มีความยืดหยุ่น และ ปรับกฎระเบียบให้สอดคล้องกับพื้นที่

ประการที่สี่ มักจะเก่งเรื่องคน มีภาวะ ท้องรู้ใจคน คือรู้ว่าลูกน้องต้องการอะไร และตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ

ประการสุดท้าย ให้ความสำคัญต่อพัฒนา Successor สร้างตัวตายตัวแทน เพราะ โฉมหน้าใหม่ผู้นำก็ต้องหมอดาวและเด็กหาง กลับประเทศ ดังนั้นหน้าที่นี้จำเป็นต้องทำ ร่วมกันระหว่างผู้นำกับ HR

พัฒนาผู้นำใน 5 เรื่องให้สำเร็จนั้น ไม่ยาก หากแต่ตรงจุดเวลาเสียว่าวิถีสูงทรงวาง ที่เมื่อสกลลงไปแล้วบินกลับขึ้นมาแสนลำบาก

โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาการของโรค 3 ชนิด นั้นคือ Egocentric Syndrome, Language Syndrome และ Culture Syndrome

โรคชนิดแรก นั้นเกิดมาจากสำนักงานใหญ่ เลยท่าตัวยิ่งใหญ่ เก่งที่สุดทุกคนจึงควรต้อง พังและทำตาม ส่วนโรคชนิดที่สองก็คือ หากพนักงานทุกคนเกี่ยวข้องกับตัวเองได้ ก็ทรงยกย่องความเข้ากันได้ดี และ จะทำตัวสนิท สนมเป็นพิเศษ ซึ่งผู้นำไม่ควรทำเป็นอย่างยิ่ง และโรคที่สามก็คือ การมองวัฒนธรรม ประเทศของตัวเองเป็นศูนย์กลางแห่งจักรวาล มองประเทศอื่นต่ำกว่าเป็นความวิบัติที่ หมกหมอบ นั้นเป็นเพราะดวงอาทิตย์ก็ มีวัน ตับแสงได้ ประเทศภกษาอำภจหรือผู้ที่เคย บึงใหญ่ก็มีวันล่มสลายเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ดี เมื่อไม่มียาครอบจักรวาล เช่นเดียวกันคงไม่มีผู้นำคนไหนเพอร์เฟกต์ หวดเจด มีคุณสมบัติครบทุกข้อ

กูรูระดับตำนานไม่ว่าจะเป็นบิลเกตส์ ทรัมป์หรือกระทั่ง ดร.มาแซล โกลด์สมิท หันร่างเป็นเสียงเดียวกันว่า ที่สุดแล้วทุกคน ต้องมีข้อบกพร่อง หากแต่ผู้นำจะต้องรู้ข้อดี ข้อเสียของตัวเอง และหาทางปิดกับที่มี

ไม่ว่าเรื่องใดของมีทั้งโอกาสและ อุปสรรค ซึ่งดร.อัจฉราบอกว่าการเตรียม ความพร้อมผู้นำเพื่อรับมืออีซี ในเวลาอัน ใกล้นี้สำคัญไม่แพ้กัน อีกทั้งเศรษฐกิจไทยเองก็เป็น ช่วงขาล เป็นโอกาสที่ดีสำหรับองค์กรมีกำไร และเงินลงทุน ทว่าสำหรับธุรกิจขนาดเล็กอย่าง เติบโตขึ้นก็อาจยังเป็นเรื่องยาก เพราะติดขัด