

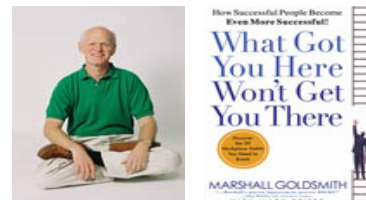
## Leadership Q-NEWS:

*“What got you here..Won't get you there”* หนทางในอดีตอาจไม่ใช่เส้นทางไปสู่จุดหมายของอนาคต คำพูดนี้ ฟังอย่างผิวเผิน อาจไม่มีความหมายระบุชัดเจนหรือให้ข้อคิดอะไรมากนักใช่ไหมครับ

เราลองมาดูอีกประโยคหนึ่งดีไหมครับ *“How Successful People Even Become More Successful”* ผู้ที่ประสบความสำเร็จมาแล้วจะสามารถประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นได้อย่างไร

เริ่มสนใจแล้วใช่ไหมครับ ลองมาคุยถึงมุมมองและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำของ Dr. Marshall Goldsmith กันต่อหน้าครับ

คำคมหรือประโยคที่คุณได้อ่านตอนต้นนั้นเป็นผลงานของ Dr. Marshall Goldsmith ซึ่งได้ถูกขนานนามว่าเป็นผู้นำและนักคิดหนึ่งในห้าสิบคนที่มีผลงานในการพัฒนาผู้นำ โดย



*To all successful leaders who want to “take it to the next level” and get even better...*

สมาคมผู้จัดการแห่งประเทศไทยแปดปีซ้อน นำทั้งใช่ไหมครับ นอกจากนี้ Dr. Goldsmith ยังถูกยกย่องโดยหนังสือพิมพ์ The Wall Street Journal ว่าเป็นหนึ่งในสิบผู้ที่ให้ความรู้และแนวทางการพัฒนาแก่ผู้บริหารระดับสูงด้วย เขาได้รับคำชมอีกมากมายจากนิตยสารต่างๆ เช่น จากนิตยสาร Forbes เป็นต้น Dr. Goldsmith มีผลงานการเขียนหนังสือร่วมอีกสิบแปดเล่มซึ่งได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จอย่างมากมายทั่วโลก

ผมขอกล่าวถึงแนวคิดของ Dr. Goldsmith ที่ว่า *“You are here.”* หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า *“คุณอยู่ตรงนี้”* ถ้าเราอยู่ในห้างสรรพสินค้า ก็เปรียบเหมือนขณะที่เรากำลังยืนอยู่ข้างหน้าแผนผังของห้าง ปกติบนแผนผังจะมีสัญลักษณ์หรือตัวหนังสือเขียนแสดงว่าเราอยู่ตรงนี้ วัตถุประสงค์ของสัญลักษณ์นั้นก็คือไม่ให้เราหลงทิศนั่นเองใช่ไหมครับ และก็เพื่อให้เราคู่กับสถานที่หรือตำแหน่งของเราบนแผนที่ เชื่อกันไหมครับว่าบางคนมี Sense ในทิศทางดีมาก ๆ ไปไหนก็ไม่เคยจะหลงทางหรือหลงทิศเลย ในทางกลับกัน ก็มีบางคนเช่นเดียวกันซึ่งมักจะหลงทางหรือหลงทิศอยู่เป็นประจำ

จากการอุปมาอุปไมยนี้ ทำให้ผมนึกถึงผู้นำซึ่งลืมนำตนอยู่ในตำแหน่งใดและมีอิทธิพลกับคนรอบข้างอย่างไร ผมขอยกตัวอย่างของคุณพิทักษ์ (นามสมมุติ) เพื่อให้เห็นภาพชัดขึ้นนะครับ

คุณพิทักษ์ (นามสมมุติ) เป็นผู้บริหารในบริษัทแห่งหนึ่ง เขาประสบความสำเร็จมาด้วยความสามารถและความขยันอดทนของตน ซึ่งเขาได้เริ่มเข้าทำงานตั้งแต่ตำแหน่งเล็กๆ ในบริษัท และได้พัฒนาตนเองจนถึงตำแหน่งสูงสุดในบริษัทด้วยความดั่งนั้นจึงไม่มีงานส่วนใดของบริษัทที่เขาไม่รู้จักหรือได้สัมผัสโดยตรง เขามีบุคลิกภาพที่กระตือรือร้น มีพลังเหลือเฟือในทุกๆ



สิ่งที่ทำ หรือที่เรามักเรียกกันย่อๆว่าเป็นคนไฮเปอร์ฯ เขาชอบที่จะลงพื้นที่ด้วยตนเองเป็นประจำ และอดไม่ได้ที่จะเสนอคำแนะนำอะไรต่อมิอะไรมากมายให้กับพนักงานของตนอยู่เสมอ ซึ่งในความคิดของเขา เขาเพียงหวังดีและคิดว่าเป็นคำแนะนำหรือการให้มุมมองที่แตกต่างเพื่อให้นักงนนำไปคิด และไปลองเปรียบเทียบดูเท่านั้น แต่ทว่าคุณพิทักษ์อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยที่คุณพิทักษ์ไม่รู้ตัว พนักงานของเขาเริ่มสนใจและเป็นคำสั่งให้ทำงานแล้วรีบทำงานกันทันที เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้บ่อยๆ โดยที่ไม่มีใครกล้าบอกคุณพิทักษ์ ความมั่นใจและความกล้าของพนักงานในการตัดสินใจก็ค่อยๆลดลง เพราะพวกเขาจะได้รับคำแนะนำไปในทิศทางที่ต่างจากสิ่งที่ทำอยู่เสมอ

ครับ เรื่องนี้เป็นตัวอย่างสั้นๆ ของผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การที่เขามีตำแหน่งสูงและลืมนำไปว่าทุกคำพูดของเขามีผลกระทบต่อความมั่นใจและการตัดสินใจของพนักงานของเขา ทำให้พนักงานของเขาขาดความมั่นใจไม่กล้าตัดสินใจ คุณพิทักษ์เพียงแต่อยากใกล้ชิดและอยากแบ่งปันประสบการณ์ให้กับพนักงานของเขา แต่เพราะความสามารถของเขาที่ทุกคนยอมรับ พร้อมตำแหน่งอันสูงส่งของเขาในบริษัท พนักงานของเขากลับมองต่างไปว่าเขากำลังใช้การบริหารจัดการแบบลงรายละเอียดปลีกย่อย (micromanaging) และบางคนก็เข้าใจว่าเป็นการจับตาดูการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดเพื่อจับผิด คุณพิทักษ์อาจนึกไม่ถึงว่าสิ่งที่เขาเคยปฏิบัติมาและประสบความสำเร็จนั้นอาจไม่เหมาะสมแล้วในบริบทที่แตกต่างไป

Dr. Marshall Goldsmith ได้พูดถึงหลุมพรางอีกหลายอย่างที่ผู้นำควรทราบ และให้ข้อคิดที่ว่า “*In which we learn how our previous success often prevents us from achieving more success.*”

ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่า Newsletter ฉบับแรกฉบับนี้คงเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อยสำหรับผู้่านนะ ครับ AcComm & Image ยินดีรับใช้ พร้อมกับนี้ผมขอขอบคุณท่านผู้อ่านที่ได้สละเวลาอ่านและ ติดตามผลงานของ AcComm & Image นะครับ