

Leadership for Next Gen CEO

จับทิศทาง สร้าง “ผู้นำ”
บนกระแสความเปลี่ยนแปลง



As we look ahead into the next century,
leaders will be those who empower others.

-Bill Gates¹

หนึ่งในนักธุรกิจชาวอเมริกันที่ร่ำรวยและมีชื่อเสียงที่สุดในโลก ผู้ก่อตั้งบริษัท ไมโครซอฟท์อย่าง “บิลเกตส์” ได้กล่าวถึงความสำคัญของ “ผู้นำ” ที่จะช่วยสร้างพลังและอำนาจให้แก่ผู้อื่น ในยุคที่โลกกำลังจะก้าวไปข้างหน้า

เราจึงจะเห็นว่า “ผู้นำ” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง และจะเป็นคนที่สามารถนำพองค์กรข้ามผ่านวิกฤตการณ์ต่างๆ เพื่อปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตั้งที่**คุณบรรณันท์ ทองกัลยา** รองกรรมการผู้จัดการใหญ่
กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร **บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด**
ได้ให้เกียรติร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในหัวข้อ Leadership
in the Fourth Revolution ในงานสัมมนา Next Gen CEO
จับเทรนด์ผู้บริหารรุ่นใหม่ ยุค 4.0 ในวันที่ 26 พ.ค. 60
ณ โรงแรมอมารี วอเตอร์เกท และได้ตอบหนึ่งคำถามสำคัญที่ว่า
ทำไม “ผู้นำ” จึงสำคัญกับองค์กร

“ผู้นำ” หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร

Jim Collins นักเขียนชาวอเมริกันผู้ให้คำปรึกษา
ด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงให้องค์กร
ก้าวไปสู่ “ความยอดเยี่ยม” ว่าจำเป็นต้องมี**คุณลักษณะพิเศษ**
7 ประการ (Seven Characteristics of Companies that
went from Good to Great) ได้แก่ 1) Leadership
หรือ **ความเป็นผู้นำ** 2) การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน
3) กล้าเผชิญหน้ากับความจริงที่โหดร้าย ดังเช่น สถานการณ์
ที่ยากลำบากในอนาคต 4) The Hedgehog Concept
แนวคิดแบบเม่น คือการคิดแบบมีเกราะป้องกันตัวเอง ด้วยการรู้ว่
องค์กรของตัวเองสามารถทำอะไรได้ดีที่สุด และเปลี่ยนมัน
ให้กลายเป็นจุดแข็ง และมุ่งเน้นพัฒนาด้านนั้นในเชิงลึก 5) Culture
of Discipline องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมการมีวินัย
6) Defining Great ความสุดยอดคือผลลัพธ์ไม่ใช่ผลประกอบการ
โดยให้ความสำคัญกับ Long-term Result 7) Turning the
Flywheel หมุนล้อช่วยแรงเพื่อสร้างแรงผลักดันโดยการสร้าง
ตราสินค้า

ดังนั้น ผู้นำในองค์กรจึงมีความสำคัญในการสร้างผลงาน
ขององค์กร ตลอดจนเป็นแรงผลักดันเพื่อนำองค์กรไปสู่
“ความยอดเยี่ยม” เมื่อมีการเปลี่ยนผู้นำ **แน่นอนว่าผลงานของ**
องค์กรก็เปลี่ยนตามด้วยเช่นกัน

66
ทำไม “ผู้นำ”
จึงสำคัญ
กับองค์กร

99



คุณบรรณันท์ได้เน้นย้ำว่า ถึงแม้ต่างเจนเนอเรชันกัน จะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกไม่เหมือนกัน แต่เหตุผลหนึ่งที่มีร่วมกันคือ “ผู้นำ” หรือ “เจ้านาย” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจเรื่องอนาคตและหน้าที่การงาน เรื่องการลาออกจึงสะท้อนภาวะผู้นำในองค์กรได้ ถ้าเมื่อใดที่ Turnover สูง นั้นแสดงว่า Leadership Index ขององค์กรกำลังตกต่ำอยู่

“ประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำในองค์กรจึงอยู่ที่ การมีคุณสมบัติ Open-minded หรือการเปิดใจรับ และทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร ยอมรับความแตกต่าง และ Initiative ต่างๆ จากบุคลากรในองค์กร ยกตัวอย่าง เช่น มีความเห็นใจและให้การช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา หรือ ยินยอมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างเต็มที่”



มุ่งผลักดันความเปลี่ยนแปลงด้วย “สมรรถนะของผู้นำ”

หากเราลองพิจารณาองค์กรต่างๆ ที่อยู่มาได้มากกว่า 100 ปี เราจะพบว่าองค์กรเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงคำสำคัญอย่าง “ความยั่งยืน” นำไปสู่ความท้าทายของการบริหารองค์กร คือการจะหาอย่างไรให้องค์กรยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกที่ผันผวนอย่างรุนแรง และจะหาอย่างไรให้เกิด Development Successor ได้ต่อไปในอนาคต

ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญหน้ากับสิ่งที่ได้ยืนยันกันอย่างแพร่หลายว่า “Force of Change” ซึ่งในแต่ธุรกิจก็จะพบเจอ “สถานการณ์ที่บังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง” ที่แตกต่างกัน จากตัวอย่างที่เราเห็นได้อย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็น การปิดตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ หรือแม้กระทั่งไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค เปลี่ยนไป กระแสรักษาสุขภาพเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมกับวิถีชีวิตของผู้คน บริษัทที่ผลิตวัตถุดิบอย่างน้ำตาล ก็จำเป็นต้องรับมือกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ด้วยเช่นกัน

ถ้าองค์กร
เราต้องเผชิญกับ
การเปลี่ยนแปลง
ที่กระทบธุรกิจอย่างรุนแรง
เราจะบริหารองค์กร
อย่างไร?

แล้วเราจะผลักดัน
ให้บุคลากรในองค์กร
ยอมรับความเปลี่ยนแปลง
ได้อย่างไร



จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะแบบ “VUCA” ไม่ว่าจะเป็น Volatility Uncertainty Complexity และ Ambiguity ที่กระทบธุรกิจอย่างรุนแรง จึงเกิดเป็นคำถามสำคัญสำหรับผู้บริหารที่ว่า

“ถ้าองค์กรเราต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่กระทบธุรกิจอย่างรุนแรง เราจะบริหารองค์กรอย่างไร?”

“แล้วเราจะผลักดันให้บุคลากรในองค์กรยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร?”

ผู้นำจึงต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสิ่งเหล่านี้

“ในขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด ผู้นำต้อง Create Sense of Urgency หรือการสร้างความรู้สึกร่งตัวให้กับพนักงาน วิธีการสร้างความรู้สึกร่งตัว คือการสื่อสารให้รู้ว่าในขณะนี้เกิดอะไรขึ้นกับธุรกิจ อย่างในส่วนของมิตรผลเอง เราจะมี การทำ CEO Town Hall โดยให้หัวหน้าของทุกทีม สื่อสารกับพนักงานในความดูแลของตนเอง อีกทั้ง ผู้บริหารที่เป็นเบอร์หนึ่งของแต่ละกลุ่มธุรกิจ จะทำหน้าที่เป็น Motivation Speaker เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน”

สำหรับจิตวิทยาในการเปลี่ยนแปลง ควรมีการสื่อสารบ่อยๆ อย่างต่อเนื่อง ดังเช่นทฤษฎี 3C คือการสื่อสารที่สามารถเปลี่ยน Mindset คนได้ ประกอบด้วย Communicate ซึ่งคุณต้องคิดว่าจะใช้ข้อมูลแบบไหน หรือช่องทางแบบไหน ในการสื่อสารให้คนตระหนัก Consistency เมื่อเราสื่อสารบ่อยครั้งมากขึ้น บุคลากรก็จะซึมซับ และกลายเป็น Commitment ในที่สุด

“ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เทคนิคที่สำคัญคือ คุณต้องทำให้ทุกอย่างจับต้องได้ ดังเช่น การมีตัวชี้วัด (Index) ว่าความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง และพลังของการ Create Sense of Urgency ยังจะสามารถช่วยให้เกิดการวัดความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร (Employee Engagement) ได้อีกด้วย”

อีกหนึ่งวิธีการที่คุณบรรณันที่ได้บอกเล่าจากประสบการณ์การทำงานอย่างยาวนาน คือการเปลี่ยนกรอบความคิดให้รับรู้การเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้าง “Healthy Corporate Culture” ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง ไม่ให้เกิดกำแพงระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศที่ไม่ดี ปรับองค์กรให้กลายเป็น “Positive Organization”

กลยุทธ์การพัฒนา “ผู้นำ” เพื่อตอบรับความเปลี่ยนแปลง

คุณบรรณันท์ยังได้ทำการสำรวจ (Surveys) จากตัวแทนผู้บริหารองค์กรที่มีพนักงานประมาณ 2,000 คนขึ้นไป จำนวน 18 องค์กร เกี่ยวกับ Leader Competencies ที่สำคัญสำหรับผู้นำ และจะเป็นแนวโน้มภาวะผู้นำสำหรับการมุ่งสู่อนาคต 4.0 ท่ามกลางสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงซึ่งสมรรถนะในการทำงานลำดับแรกที่ผู้นำควรมีคือ Strategic Thinking (คิดเชิงกลยุทธ์) โดยผู้นำต้องสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ออกมาให้ได้ และรู้จักมองการณ์ไกลในการวางกลยุทธ์ให้เป็น ประเด็นต่อมาคือ Leading Change (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) สามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรตามสภาพการณ์ปัจจุบันของโลกได้ Decision Making (การตัดสินใจ) ผู้นำต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ ประเด็นต่อมาคือ ผู้นำจำเป็นต้องสร้าง Achievement (มุ่งผลสัมฤทธิ์) ตลอดจนต้องมีทักษะด้าน Problem-Solving (แก้ไขปัญหา) และ Planning&Execution (วางแผนและทำให้สำเร็จ) ซึ่งต้องมีวินัยในการจัดการงานให้สำเร็จ หลังจากวางแผนเรียบร้อยแล้ว ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในวงรากฐานกระบวนการ Leadership Development ในองค์กรได้ต่อไป

นอกจากนี้ ยังได้มีการสำรวจถึงประเด็นปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำ พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีการกำหนดความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กร (Leader Competencies) แต่ในขณะเดียวกัน บริษัทกว่า 57% ไม่ได้มีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาความสามารถของผู้นำหรือ Career Development Program ในรูปแบบที่ชัดเจน ดังนั้น กลายเป็นปัญหาที่สำคัญในหลายองค์กรว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้วยตนเอง รวมทั้งบริษัทเกือบ 60% ไม่มีโปรแกรมการให้คำปรึกษาในการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

คุณบรรณันท์ยังได้เล่าถึงเครื่องมือหลักที่องค์กรใช้พัฒนาความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำที่ได้จากผลสำรวจความนิยมในองค์กรต่างๆ การมอบหมายงาน หรือโครงการให้ผู้บริหารทำ (Project/Job Assignment) เป็นประเด็นที่ได้รับการพิจารณาในระดับต้นๆ อันดับต่อมาคือการใช้โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารจากสถาบันภายนอกองค์กรภายในประเทศ ต่อมาคือ On the job training หรือ การอบรมผู้บริหารด้วยสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนการใช้วิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการหมุนเวียนและโยกย้ายงาน (Rotation) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาและสร้างบุคคลากรในรุ่นต่อไป

Leadership Role Model เป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องตระหนัก ดังเช่นที่มีตรผล เราจะให้ผู้นำในกลุ่มธุรกิจต่างๆ ประกาศเจตนารมณ์ตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละซ้อมีการลงมือทำอย่างจริงจังและเผยแพร่ให้เป็นตัวอย่างแก่พนักงาน

66

หากคุณเดินเข้าไปในโรงงาน
แต่ละแห่งของมิตรพล คุณจะเห็นว่า
ทั้งผู้อำนวยการโรงงาน หรือ
ผู้จัดการทั้งหลายจะมีรูปภาพพร้อม
Quote คำพูด ที่สื่อถึงวัฒนธรรมองค์กร
IWSA: **Leader ต้อง Walk and Talk**
คือ ต้องทั้งพูดและทำนั่นเอง

99

คุณบรรณันท์ยังได้ฝากทิ้งท้ายถึงแนวทางการเป็น
ผู้บริหารพนักงาน “Gen Y” ไว้ว่าต้องจับจุดของกลุ่มคน
เจนเอเรชั่นนี้ให้เจอ

๘๘

ผมมีความเชื่อว่าคนเจนเนอเรชั่นนี้
กระหายความก้าวหน้า มีจุดแข็งคือสุดยอด
//แห่งความ Initiative
มีความคิดสร้างสรรค์ที่เยี่ยมมาก
ผู้บริหารจึงควรออกแบบและมอบหมายงานต่างๆ
เพื่อ Support คุณสมบัติเหล่านี้ของ Gen Y

๙๙

“อีกประเด็นคือเรื่องการเปิดใจรับซึ่งกันและกัน และ
หาก Gen Y มีความคาดหวังหรือ Expectation ในเรื่องใด
ถ้าผู้บริหารสามารถเติมเต็มตรงจุดนั้นได้ ลองคิดกลับกันว่า
ตัวเองเป็นคน Gen Y ดูบ้าง นั่นคือสิ่งที่ดีที่สุดที่คุณจะ
สามารถ Engage กับพนักงานได้ นำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญของ
องค์กรคือ สามารถรักษาคนเอาไว้ได้

๘๘

ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคิดว่า
จะดีไซน์องค์กรเพื่อรองรับ
กลุ่มคนรุ่นใหม่ ได้อย่างไรบ้าง
//และนำมาออกแบบบทบาทของ
ผู้นำในองค์กรต่อไป

๙๙