Change+

Best Seller
พิมพ์ครั้งที่ 11

ผู้นำ ก็ต้อง มีโค้ช

25 Things the Leader Must Know

"ภาวะผู้นำ" พัฒนาได้ด้วยการ โค้ช

รวบรวมบทความยอดนิยมจากเว็บไซต์ "Nikkei Business ONLINE"

ยอดขายทั่วโลกกว่า 60,000 เล่ม

ไฮไลต์เล่มนี้ สแกนเลย!

เขียนโดย ซูซูกิ โยชิยุกิ สุดยอดโค้ชมากประสบการณ์ที่ให้คำปรึกษาผู้บริหารระดับสูงมามากกว่า 16 ปี

แปลโดย ทินภาส พาหะนิชย์

กรณีที่ต้องการซื้อจำนวนมาก เพื่อใช้สอน ฝึกอบรม ส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษ ได้ที่ *แผนกการตลาดพิเศษ* บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) โทร. 0-2826-8222 หรือ โทรสาร 0-2826-8356-9

ผู้นำก็ต้องมีโค้ช

ผู้เขียน : ซูซูกิ โยชิยุกิ

ผู้แปล : ทินภาส พาทะนิชย์

ราคา 160 บาท

Change+ **สำนักพิมพ์ เชนจ์พลัส**

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) © พ.ศ. 2561
ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์เนื้อหาและภาพประกอบ หรือกระทำอื่นใด
โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใด ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท
หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากได้รับอนุญาต

リーダーが身につけたい25のこと鈴木義幸
Copyright © 2009 by Suzuki Yoshiyuki
Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan
Thai edition is published by arrangement with Discover 21, Inc., Tokyo, Japan
through Little Rainbow Agency, Thailand
Thai translation copyright © 2018 SE-Education Public Co., Ltd.,
All rights reserved.

ISBN (e-book) 978-616-08-4691-7

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
โทร. 0-2826-8000 สายงานการผลิต โทร. 0-2826-8333 โทรสาร 0-2826-8589

หากมีคำแนะนำติชม ติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com
ค้นหาหนังสือที่ต้องการ ได้เร็ว ทันใจ ที่ www.se-ed.com

ผู้จัดทำ

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ-สายงานผลิตหนังสือ กนิษฐ์ พรหมเสน
ผู้ช่วยบรรณาธิการบริหาร อรุโณทัย เขตหาญ
บรรณาธิการจัดการ ประคอง ขุนทอง เครือมาศ บุญล้อม **บรรณาธิการเล่ม** สิริกานต์ โสภาโชติ
ออกแบบปกและรูปเล่ม ชนาภา ตัตวภัทร **จัดรูปเล่ม** สุรีย์ อันเขมา

คำนำ

"ภาวะผู้นำ" เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวเราทุกคน

ดังนั้น

ภาวะผู้นำ หมายถึง ทักษะการขอความร่วมมือจากผู้อื่น ให้ช่วยทำสิ่งที่ตนเองทำคนเดียวไม่ได้

สมัยเป็นเด็ก คุณคงเคยเล่นสร้างฐานทัพกับเพื่อน ๆ ในสนามพอเรียนมหาวิทยาลัย คงจะเคยชวนแฟนไปดูหนัง และตอนนี้อาจจะเคยจัดงานปาร์ตี้ที่บ้านอยู่บ้าง

ถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิตประจำวัน แต่ก็ขาดภาวะผู้นำไม่ได้ ทุกคนล้วนผ่านประสบการณ์ที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำมาแล้วทั้งนั้น

ทว่าภาวะผู้นำเป็น "ทักษะ" ซึ่งแต่ละคนมีมากน้อยแตกต่างกันไป หากคุณต้องการจะทำเรื่องใหญ่ ๆ ก็ต้องอาศัยภาวะผู้นำสูงมาก

ในชีวิตทำงาน พนักงานถูกคาดหวังให้ตั้งเป้าหมายให้สูงไว้ก่อน แล้วค่อยลงมือทำ ดังนั้นเราทุกคนจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำอยู่เสมอ

หนังสือเล่มนี้ได้รวบรวม 25 คุณสมบัติที่จำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งให้ทั้ง "ความรู้" และวิธีปฏิบัติได้จริง

ผมพยายามเลือกสรรคุณสมบัติที่เริ่มจากเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกคนจึงน่าจะนำไปใช้ในที่ทำงานของตัวเองได้ทันที

หากหนังสือเล่มนี้จะเป็นแนวทาง ให้คุณได้เรียนรู้คุณสมบัติที่จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง ทดลองปฏิบัติและแสดงภาวะผู้นำในที่ทำงานได้จริง แค่นี้ผมก็ดีใจมากแล้วครับ

พฤศจิกายน ค.ศ. 2009

ซูซูกิ โยชิยุกิ

สารบัญ

คำนำ 1

บทที่ 1 11 คุณสมบัติที่อยากให้ผู้นำมีเป็นอันดับแรก

Leader's Way 01 ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ 14

- สร้างวิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ให้ความร่วมมือ 14
- วิสัยทัศน์ที่โน้มน้าวใจได้ ต้องเกิดจาก "ความอยากทำ" จากใจ ไม่ใช่หลักเกณฑ์ภายนอก 15
- 3 ขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ 18

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวัตถุดิบในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์จากการคุย

ขั้นตอนที่ 3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นตัวอักษรหรือภาพ

Leader's Way 02 ผู้นำต้องตัดสินใจ 25

- การตัดสินใจมาพร้อมกับความรับผิดชอบ 26
- 3 ขั้นตอน ช่วยให้กล้าตัดสินใจ 27

ขั้นตอนที่ 1 หาข้อดี – ข้อเสียของการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 ฝึกตัดสินใจทันที

ขั้นตอนที่ 3 จำลองเหตุการณ์เพื่อการตัดสินใจครั้งสำคัญ

Leader's Way 03 ผู้นำต้องมีพลังเหลือเฟือ 33

- เพิ่มพลังให้ตัวเองและคนรอบข้าง 33
- เพิ่มพลังให้ตัวเองก่อนแล้วค่อยเข้าออฟฟิศ 35
- วิธีเพิ่มพลังทั้งกายและใจ 36
- จงคิดว่าตัวเองและคนรอบข้างล้วนเป็นตัวเอก 41

Leader's Way 04 ผู้นำต้องทำจนสำเร็จ 43

- งาน 10% สุดท้ายเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในภาพรวม 43
- ผู้นำกุมกุญแจสำคัญของงานช่วงสุดท้ายของทีม 45
- 3 วิธีมุ่งสู่เป้าหมายโดยไม่แผ่วปลาย 46
  1. จินตนาการให้ "ไกลกว่าเป้าหมาย" ไม่ใช่ "แค่ถึงเป้าหมาย"
  2. คิดหามาตรการป้องกันการแผ่วปลายก่อนถึงเป้าหมาย
  3. วางแผนปฏิบัติการสวนทางกับเป้าหมาย และทำผลงานช่วงเข้าใกล้เป้าหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

Leader's Way 05 ผู้นำต้องรวดเร็ว 51

- ถ้าผู้นำ "รวดเร็ว" องค์กรจะดำเนินการได้เร็วขึ้น 51
- ผู้นำชั้นเยี่ยมมีสำนึกต่อระยะเวลาที่ใช้ทำงานเหนือผู้อื่น 53
- วิธีเพิ่มสำนึกต่อระยะเวลาที่ใช้ทำงานของตัวเองและคนรอบข้าง 55
- ควรผ่อนคลายช่วงสุดสัปดาห์ 58

Leader's Way 06 ผู้นำต้องยุติบางสิ่งได้ 60

- สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากการ "ยุติ" 61
- คิดหาข้อดีของการยุติ 63
- ลองยุติบางสิ่ง เพื่อสัมผัสความรู้สึกสดชื่นและเพิ่มพลังกาย 65

Leader's Way 07 ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี 67

- 3 เหตุผลที่ทำให้ท่านประธานที่เป็นผู้ฟังที่ดีประสบความสำเร็จ 67
- 3 เหตุผลที่ท่านประธานส่วนใหญ่ไม่เป็นผู้ฟังที่ดี 69
- 3 วิธีเพื่อการเป็นผู้ฟังที่ดี 71
  1. จดบันทึกเวลารับฟัง
  2. เวลาตัวเองพูด ต้องถามความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้ฟัง
  3. ตรวจเช็กกับบุคคลที่สามอยู่เสมอ
- ไม่จำเป็นต้องรับฟังตลอดเวลา 73

Leader's Way 08 ผู้นำต้องกล้าพูดต่อหน้าผู้คน 75

- ไม่ได้ฝึกซ้อมก็ย่อมพูดไม่คล่องเป็นธรรมดา 77
- ลองพัฒนาตัวเอง 79
- 5 ขั้นตอนช่วยให้พูดต่อหน้าชุมชนได้คล่อง 80

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดต้นแบบ

ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายวิดีโอ

ขั้นตอนที่ 3 รวบประเด็นที่ต้องแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 ถามความคิดเห็นคนรอบข้าง

ขั้นตอนที่ 5 สนุกกับเรื่องที่ตัวเองพูด

Leader's Way 09 ผู้นำต้องโน้มน้าวใจ 84

- ผู้นำชั้นเยี่ยมต้องโน้มน้าวใจคนได้เสมอ 85
- 3 ขั้นตอนเพิ่มอำนาจโน้มน้าวใจ 88

ขั้นตอนที่ 1 โน้มน้าวใจไปเรื่อยๆ จนเกิด "ความเคยชิน"

ขั้นตอนที่ 2 เล่าความนึกคิดให้ละเอียด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการโน้มน้าวใจ

ขั้นตอนที่ 3 บอกข้อดีที่อีกฝ่ายจะได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมาย

Leader's Way 10 ผู้นำต้องไม่หนี 92

- คุณมี "ความใจสู้" มากแค่ไหน 92
- เผชิญหน้ากับ "ความกลัว" ที่เกิดขึ้นในใจโดยไม่คิดหนี 94
- ลบคำแก้ตัวด้วย "คำพูดพิเศษ" 96
- จงบ่มเพาะความใจสู้ด้วยการปิดตายช่องทางหนี 98

Leader's Way 11 ผู้นำต้องมองตัวเองอย่างเป็นกลาง 101

- เมื่อมองตัวเองอย่างเป็นกลางจะพัฒนาตนเองได้ 103
- 3 วิธี เพิ่มทักษะการมองตัวเองอย่างเป็นกลาง 106

① รับฟังความคิดเห็น

② ลองมองตัวเองในมุมมองของคนอื่น

③ ลองเขียนข้อความแนะนำตัวเองให้คนอื่นอ่าน

บทที่ 2 4 คุณสมบัติเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ลูกน้อง

Leader's Way 12 ผู้นำต้องรักษาสัญญา 112

- สัญญาแล้วต้องรักษาสัญญา 112
- ใช้อานุภาพของคำสัญญาเรื่องงานให้เกิดประโยชน์ 115
- จงให้สัญญากันเป็นมั่นเป็นเหมาะ 116

Leader's Way 13 ผู้นำต้องจุดประกายภาวะผู้นำในตัวลูกน้อง 119

- ภาวะผู้นำที่แท้จริงคือ การทำให้ผู้ตามทำงานอย่างขยันขันแข็ง 119
- มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำซ่อนอยู่ 120
- ผู้นำที่มีเสน่ห์จะคิดและทำ "เพื่อคนอื่น" 122

Leader's Way 14 ผู้นำต้องมองทุกคนในองค์กรเป็นผู้นำ 126

- ตั้งคำถามเพื่อจุดประกายภาวะผู้นำของสมาชิก 126
- จงมองสมาชิกเป็น "ผู้นำ" ไม่ใช่ "ผู้ตาม" 128
- จงปั้นทุกคนให้เป็นผู้นำ ไม่ใช่ตั้งตาคอยผู้นำคนเก่งแค่คนเดียว 129

Leader's Way 15 ผู้นำต้องสร้างผู้นำ 132

- ผู้นำชั้นเยี่ยมต้องสร้างผู้นำรุ่นต่อไป 133
- มอบโจทย์ยากเพื่อให้ชินกับความไม่มีเหตุผล 136

บทที่ 3 10 คุณสมบัติสร้างตัวตนและหลักแนวคิดของทีม

Leader's Way 16 ผู้นำต้องควบคุมความกดดันในองค์กร 140

- สร้างความกดดันอย่างเหมาะสม 140
- วิธีลดความกดดันที่มีมากเกินไป 141
- "เรื่องเดียวที่ยอมไม่ได้" เป็นหลักแนวคิด สร้างความกดดันอย่างเหมาะสม 145

Leader's Way 17 ผู้นำต้องมองโลกในแง่ดี 147

- ผู้นำต้อง "มองโลกในแง่ดีอย่างรอบคอบ" 147
- การมองโลกในแง่ดีเป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้ 149
- วิธีเสริมสร้างการมองโลกในแง่ดี 152

Leader's Way 18 ผู้นำต้องไม่ทะนงตน 154

- ศัตรูตัวร้ายที่สุดของแม่ทัพและผู้บริหารคือความทะนงตน 156
- การท้าทายสิ่งใหม่ๆ คือ เคล็ดลับป้องกันความทะนงตน 157
- 3 พฤติกรรมยับยั้งความทะนงตน 158
  1. ไปทำกิจกรรมในที่ที่ไม่มีใครสนใจเรื่องตำแหน่ง
  2. อ่านหนังสือเยอะๆ
  3. ท้าทายสิ่งใหม่

Leader's Way 19 ผู้นำต้องตั้งคำถามตัวเองอย่างสร้างสรรค์ 162

- พฤติกรรมจะเปลี่ยนไปตามการตั้งคำถามกับตัวเอง 162
- เวลาย้ายสถานที่คือ โอกาสสับเปลี่ยนคำถาม 164
- ตั้งคำถามตัวเองโดยมองว่า "ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวเอง" 165

Leader's Way 20 ผู้นำต้องยอมรับความหลากหลาย 168

- รู้จักตัวเองก่อนจะรู้จักอีกฝ่าย 169
- จงมองที่นิสัยส่วนตัวมากกว่าเอกลักษณ์ของชาติ 171
- จงมีวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน 173

Leader's Way 21 ผู้นำต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำ 176

- 6 ขั้นตอนเรียนรู้ภาวะผู้นำ 177
  1. อ่านหนังสือเพื่อให้เห็นภาพรวมของภาวะผู้นำ
  2. หาต้นแบบของตัวเองจากผู้นำหลากหลายสาขา
  3. สร้างเกณฑ์การประเมินจากจุดเด่นของต้นแบบ
  4. ประเมินตัวเองด้วยเกณฑ์การประเมิณ และให้คนรอบข้างช่วยประเมินด้วย
  5. วางแผนดำเนินการตามต้นแบบ
  6. ปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง

Leader's Way 22 ผู้นำต้องควบคุมความเครียด 185

- ควบคุมตัวเองให้มีความเครียดอย่างเหมาะสม 187
- 3 วิธีสร้างความเครียดอย่างเหมาะสม 190
  1. หายใจช้า ๆ
  2. บริหารร่างกายแบบยืดเกร็ง
  3. ขอบคุณในใจ

Leader's Way 23 ผู้นำต้องเลือกการตอบสนองด้วยตัวเอง 194

- เราเลือกการตอบสนองเองได้ 195
- เราควบคุมคนอื่นไม่ได้ แต่ควบคุมตัวเองได้ 198

Leader's Way 24 ผู้นำต้องตัดทางหนี 202

- ใคร ๆ ก็เป็นผู้นำได้ 202
- จงตัดทางหนีแล้วคิดอยู่เสมอว่า "ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับตัวเอง" 204

Leader's Way 25 ผู้นำต้องสร้างความมุ่งมั่นด้วยตัวเอง 209

- สร้างความมุ่งมั่นในใจ แล้วค่อยจัดการเรื่องต่าง ๆ 211
- ถามตัวเองเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในใจ 214
- สิ่งสำคัญทั้งหมดอยู่ในใจตัวเอง 215

บทที่ 1

11 คุณสมบัติที่อยากให้ผู้นำมีเป็นอันดับแรก

Leader's Way

01 ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์

สร้างวิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ให้ความร่วมมือ

ภาวะผู้นำหมายถึง "ทักษะในการขอความร่วมมือจากผู้อื่นให้ช่วยทำสิ่งที่ตัวเองทำคนเดียวไม่ได้" ดังนั้น สิ่งแรกที่คุณต้องมีในการแสดงภาวะผู้นำคือ "สิ่งที่ตัวเองอยากทำ"

คนที่ไม่มีวิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ให้ความร่วมมือ เวลาทำผิดพลาดจะไม่แสดงภาวะผู้นำ

ทว่าคนที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในบริษัท มักมีแต่พวกที่ไม่มีวิสัยทัศน์ หรือมีแต่วิสัยทัศน์ที่ไม่ดึงดูดความสนใจคนรอบข้าง เพราะคนที่ได้เลื่อนตำแหน่งส่วนใหญ่ ทำตามคำสั่งเจ้านายและสะสมผลงานในฐานะพนักงานคนหนึ่ง

มีพนักงานไม่น้อยที่มุ่งมั่นสู่เป้าหมายของแต่ละช่วงเวลา หรือเส้นชัยของโครงการ แต่กลับไม่ค่อยคำนึงถึงอนาคตที่ไกลกว่านั้น พวกเขาได้เลื่อนตำแหน่งไปเรื่อย ๆ จนได้เป็นกรรมการบริหาร และจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ด้วยตัวเองเป็นครั้งแรกเพื่อแสดงต่อหน้าลูกน้อง เนื่องจากไม่เคยสร้างวิสัยทัศน์ จึงไม่รู้ว่าควรจะทำอย่างไรดี แต่ว่าตัวเองเป็นถึงกรรมการบริหาร จะพูดไปแบบขอไปทีก็ไม่ได้

วิสัยทัศน์ที่โน้มน้าวใจได้ ต้องเกิดจาก “ความอยากทำ” จากใจ ไม่ใช่หลักเกณฑ์ภายนอก

ดังนั้นสิ่งที่พวกเขาจะทำคือการหา “หลักไมล์” เช่น

“คนก่อนทำอย่างไร”

“บริษัทคู่แข่งทำอย่างไร”

“ถ้าเทียบกับปีที่แล้ว ต้องตั้งเท่าไรถึงจะเหมาะสม”

“จะนำสารจากท่านประธานมาปรับให้เหมาะกับแผนกนี้ได้อย่างไร”

หาหลักเกณฑ์ภายนอกมาเปรียบเทียบเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรตัวเอง วิธีนี้ก็ไม่ผิด แต่วิสัยทัศน์ที่สร้างจากหลักเกณฑ์ภายนอก เมื่อเทียบกับวิสัยทัศน์ที่สร้างจากใจหรือวิสัยทัศน์ที่มีพลัง “ความอยากทำ” คอยผลักดันแล้ว อย่างไรก็ดูด้อยกว่า

วิสัยทัศน์ที่จะขอความร่วมมือจากผู้อื่นได้ต้องมีพลัง วิสัยทัศน์จะมีพลังได้ก็ต่อเมื่อ คุณอยากจะใช้ทักษะของตัวเองดึงดูดความสนใจของสมาชิกให้มาร่วมมือกัน

ฮอนด้า โซอิชิโร ผู้ก่อตั้งบริษัทฮอนด้า ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ว่า “ถึงเราจะมุ่งสู่หลักไมล์ที่กำหนดไว้ แต่ไม่มีวันแซงมันได้ สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือ เราจะสร้างสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่นได้อย่างไร” คำพูดนี้แสดงพลังของวิสัยทัศน์ที่สร้างจากใจได้ดีจริง ๆ

แม้ช่วงนี้การแข่งขันจะดุเดือด แต่ก็มีบางบริษัทที่ยังคงเติบโตเป็นเส้นกราฟพุ่งทะยานขึ้น บริษัทที่เติบโตอย่างต่อเนื่องจะต้องมีมุมมองพิเศษกว่าคู่แข่ง แต่ไม่ใช่สิ่งที่อธิบายได้เสมอไป

เช่น ยูนิโคลดำเนินกิจการไปได้ดี แต่ใช่ว่าร้านขายเสื้อผ้าราคาย่อมเยาจะมีกิจการรุ่งเรืองทุกราย ร้านโยชิโนยะขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ทว่าแฟรนไชส์อาหารจานด่วนก็เริ่มถอนตัวจากตลาด

ความพิเศษกว่าคู่แข่งถือเป็นปัจจัยหนึ่ง แต่สิ่งสำคัญกว่านั้นคือ บริษัทจะแสดงวิสัยทัศน์จากใจและเกณฑ์พนักงานให้มาร่วมมือกันได้อย่างไร

สรุปว่าบริษัทที่มี “ความอยากทำ” จะทนต่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำได้

ผมคิดว่าการมี “สิ่งที่ตัวเองอยากจะทำ” หมายถึงการลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง ก่อนจะต้องเผชิญอุปสรรค

การอยากลงสนามแข่งขันไม่ว่าจะอยู่ในสิ่งแวดล้อมใดก็ตาม เป็นสิ่งสำคัญ

เมื่อก่อนการ์ตูนอนิเมชันเรื่อง “เรือรบอวกาศยามาโตะ” มีฉากยามาโตะยิงปืนใหญ่เวฟโมชัน ซึ่งเป็นปืนที่สะสมพลังงานไว้เรื่อย ๆ และยิงได้อานุภาพรุนแรง ในความคิดของผม การมี “ความอยากทำ” จากใจ เปรียบเสมือนปืนใหญ่เวฟโมชันที่สะสมพลังงานไว้ก่อนจะยิง

หากใจคุณไม่มีความอยากทำ ก็คงจะส่งต่อพลังให้ลูกน้องได้ยาก

เนื่องจากงานของผมคือการโค้ช จึงได้รับการติดต่อให้ทำงานหลายประเภท วันหนึ่งผู้จัดการแผนกวางแผนธุรกิจของบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งต่อสายถึงผม

“คือว่าทางบริษัทแม่รวบรวมฝ่ายบริหารทางอ้อมมาตั้งเป็นบริษัทลูก และผมได้ร่างคำกล่าวของท่านประธานในงานเลี้ยงฉลองก่อตั้งบริษัทไว้แล้ว คุณช่วยตรวจแก้ให้หน่อยได้ไหมครับ”

ผมถามเขาว่า “ทำไมถึงตั้งฝ่ายบริหารทางอ้อมเป็นบริษัทลูกล่ะครับ”

เขาตอบว่า “เพราะบริษัทที่ปรึกษาเสนอมาว่า นี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตแบบก้าวกระโดดครับ”

ผู้จัดการแผนกวางแผนธุรกิจสรุปข้อเสนอของบริษัทที่ปรึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร ผมตรวจแก้และให้ท่านประธานเป็นคนอ่าน ไม่ว่าจะคิดอย่างไร ก็คงส่งต่อพลังไปไม่ถึงพนักงานหรอกครับ ไม่มีทางเป็นปืนใหญ่เวฟโมชันได้เลย

3 ขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์

พนักงานที่พยายามทำสิ่งที่อยู่ตรงหน้าตามแรงกดดันของเจ้านาย ควรจะสร้างวิสัยทัศน์ในแบบของตัวเองให้ส่งถึงลูกน้องได้อย่างไร หรือคนที่ไม่มีลูกน้องและไม่มีสิ่งที่ตัวเองอยากทำชัดเจน จะสร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างไร

วิธีสร้างวิสัยทัศน์มีมากมาย แต่วิธีที่โค้ชผู้บริหารใช้สอนลูกค้ามี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวัตถุดิบในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์จากการคุย

ขั้นตอนที่ 3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นตัวอักษรหรือภาพ

ผมจะอธิบายไปทีละขั้นตอนนะครับ

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวัตถุดิบในการสร้างวิสัยทัศน์

เริ่มจาก “รวบรวมวัตถุดิบเพื่อสร้างวิสัยทัศน์” การสร้างวิสัยทัศน์โดยปราศจากวัตถุดิบเป็นเรื่องยาก และวัตถุดิบแรกที่คุณต้องหามาคือ อดีตของตัวเอง

คนที่นึกถึงอดีตก่อนแล้วค่อยใส่ใจอนาคต จะคิดเรื่องอนาคตได้ง่าย เช่น เวลาคิดว่าจะออกไปหาอะไรกินดี อันดับแรกคุณคงจะนึกว่าก่อนหน้านี้กินอะไรไป “เมื่อวานกินซูชิ เมื่อวานซืนก็กินอาหารญี่ปุ่น วันนี้กินเนื้อย่างแล้วกัน” เปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ แบบนี้แล้วจะคิดอะไรบางอย่างออก

“การรวบรวมวัตถุดิบจากอดีต” แบบนี้ใช้กับคนรอบข้างได้ด้วย สมมติว่าลูกชายของคุณเป็นนักศึกษา ที่กำลังสับสนว่าจะทำงานอะไรดี ถ้าคุณจะถามเขาว่าอยากทำงานอะไร แทนที่จะถามโต้ง ๆ ว่า “อยากทำงานอะไร” ให้คุณดึงวัตถุดิบจากอดีต เช่น “สมัยอยู่ ม.ต้น ลูกชอบเรียนวิชาอะไรนะ” “ตอนเรียนประถม ลูกคิดว่าตัวเองเหมาะกับอะไร” แล้วค่อยถามว่า “ลูกอยากทำงานอะไรล่ะ” ลูกชายคุณจะคิดออกได้ง่ายขึ้น

แม้ในเวลาสอนงาน ผมและทีมงานจะถามลูกค้าด้วยคำถามต่อไปนี้

- ในช่วง 10 ปีมานี้ อะไรเป็นสิ่งที่กระตุ้นคุณได้มากที่สุด
- เวลาจะทำอะไรสักอย่าง คุณรู้สึกตื่นเต้นมาก ๆ ไหม
- คุณรู้สึกมีไฟเวลาได้ทำโปรเจกต์บางอย่างหรือเปล่า

- คำพูดแบบไหนจากคนรอบข้างที่ช่วยให้คุณมีไฟในการทำงาน
- เวลาไหนบ้างที่คุณตระหนักถึงหน้าที่

คำตอบที่ได้รับจากคำถามเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ลูกค้าให้คุณค่า ให้ความสำคัญ หรืออยากจะทำเรื่องอะไร

เมื่อรวบรวมวัตถุดิบจากอดีตของตัวเองแล้ว ต่อไปเป็นการรวบรวมวัตถุดิบ "ภายนอก" เช่น ไปเยี่ยมชมบริษัทต่าง ๆ เพื่อเก็บข้อมูล ไปพบปะพูดคุยกับคนในวงการเดียวกันและคนต่างวงการที่ไม่ค่อยได้เจอ ถือเป็นการไปเจอสิ่งเร้าที่หาไม่ได้ในชีวิตประจำวัน

นากาตะ ฮิเดโตชิ นักเตะผู้นี้ออกเดินทางท่องเที่ยวนาน 2 ปี ทำให้เขารู้ใจตัวเองว่าอยากจะทำอะไร คนทำงานคงไปเที่ยวนานถึง 2 ปีไม่ได้ แต่ถ้าแค่ออกไปเจอผู้คนใหม่ ๆ ตอนกลางคืนย่อมทำได้อยู่แล้ว คุณต้องดู ฟัง และรับรู้สิ่งต่าง ๆ

บ่อยครั้งที่การสร้างวิสัยทัศน์เริ่มต้นจากการมองคนอื่น เช่น "ถ้าฉันทำแบบนี้ได้บ้างก็ดีนะ" คุณต้องมีเป้าหมายในใจไกลเกินกว่าหลักไมล์ เช่นเดียวกับเยาวชนที่เล่นกีฬาเบสบอลแล้วดูอิจิโร่เป็นเป้าหมาย หรือเยาวชนที่เรียนกอล์ฟแล้วดูอิชิกาว่า เรียวเป็นเป้าหมาย และถ้าให้ดีที่สุด ขอให้คุณไปเจอคนที่คุณชื่นชอบไม่ใช่แค่ดูแต่ในโทรทัศน์ เพราะจะได้รับการกระตุ้นที่รุนแรงกว่า

เพื่อนผมคนหนึ่ง ตอนเขาอายุ 5 ขวบ เขาได้พบกับ โอ ซาดาฮารุ นักกีฬาเบสบอลที่มาร้านอาหารของพ่อเขาเป็นประจำ และสอนเขาเล่นโยนรับลูกเบสบอล ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา เขามุ่งมั่นที่จะเป็นนักเบสบอล จนคว้าแชมป์เบสบอลที่สนามโคชิเอ็น และได้เป็นถึงกัปตันทีมเบสบอลท็อป 6 ระดับมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์จากการคุย

หลังจากรวบรวมวัตถุดิบแล้ว ต่อไปเป็นการสร้างวิสัยทัศน์จากวัตถุดิบเหล่านั้น

วิธีที่ดีที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์คือ การคุย ถ้าคุณมีโค้ชก็โชคดีไป แต่ถึงจะไม่มี ให้คุณลองคุยกับเพื่อนหรือเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้รับฟังที่ดีเพื่อสร้างวิสัยทัศน์

กำหนดว่าจะคุยเรื่องอนาคตไกลแค่ไหน อีก 1 ปีหรืออีก 3 ปี จากนั้นก็แค่คุยไปเรื่อยๆ ให้เหมือนกับการละเลงสีบนผืนผ้าใบด้วยคำพูดตัวเอง

สิ่งที่คุณต้องทำในตอนนี้ไม่ใช่การคุยเนิบๆ แต่เป็นการ-คุยกันด้วยความเร็วอย่างต่อเนื่อง พ่นคำพูดด้วยไหวพริบจากสมองซีกขวา แทนการคุยโดยใช้สมองซีกซ้าย ถ้าคุณคุยเนิบๆ ด้วยสมองซีกซ้าย จะถูกความเป็นจริงฉุดรั้งว่า จะเป็นไปได้หรือไม่ จนไม่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ได้อย่างอิสระ

11 คุณสมบัติที่อยากให้ผู้นำมีเป็นอันดับแรก

4 คุณสมบัติเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ลูกน้อง

10 คุณสมบัติสร้างตัวตนและหลักแนวคิดของทีม

25 คุณสมบัติที่ช่วย "โค้ช" ให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

www.se-ed.com

ISBN 978-616-08-4691-7

9 786160 846917

160 บาท

ผู้นำก็ต้องมีโค้ช

หมวด : จิตวิทยาพัฒนาตนเอง

www.se-ed.com sbc.fans SE-ED Publishing