

สรุปหนังสือ มองโลก 360 องศา : John C. Maxwell

ความเชื่อที่ผิดเรื่องตำแหน่ง... ที่ว่า... “ เราเป็นผู้นำไม่ได้หรอก ถ้าไม่มีตำแหน่งสูงสุดในองค์กร ”
ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิทธิที่คุณจะนำผู้อื่นได้มากหรือน้อย แค่นั้นจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่คุณพบปะด้วย คุณจะอยู่บน “ บันไดของภาวะผู้นำ ” สูงหรือต่ำแค่นั้นนั้น ขึ้นอยู่กับการพัฒนาที่คุณมีต่อบุคคลแต่ละคน แต่ไม่ว่าเราจะเป็นผู้นำใครก็ตามเราต้องเริ่มต้นที่ด้านล่างสุด ของบันได 5 ขั้น ได้แก่

ขั้นที่หนึ่ง... ระดับล่างสุด คือ ตำแหน่งหน้าที่ซึ่งคุณได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะป็นพนักงานในสายการผลิต พนักงานขาย หัวหน้าคนงาน ผู้ช่วยผู้จัดการ ฯลฯ เมื่อมีตำแหน่งแล้ว คุณก็มีสิทธิ์นำผู้อื่นได้ แต่ถ้าอาศัยตำแหน่งของคุณนำผู้อื่นเพียงอย่างเดียว โดยไม่ทำสิ่งอื่นเพื่อเพิ่มอิทธิพลของคุณเลย ผู้คนจะยอมทำตาม .. เพราะ เขาต้องทำตามนั้น เขายอมทำตามไปตามขอบเขตเรื่องงานของคุณเท่านั้น ... ยิ่งตำแหน่งหน้าที่ของคุณต่ำเท่าไร อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ยิ่งน้อยลงตามไป

..... แต่ข่าวดียังมีอยู่ว่า คุณสามารถเพิ่มอิทธิพลให้มีอยู่เหนือหน้าที่และตำแหน่งของคุณได้ คุณสามารถ “ ก้าวสูงขึ้นไป บนบันไดของภาวะผู้นำได้ ”

ขั้นที่สอง... คุณเริ่มนำผู้อื่นโดยก้าวข้ามเรื่องตำแหน่งของคุณมาได้แล้ว เนื่องจากคุณสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับคนที่คุณอยากนำเขา คุณให้เกียรติเขา ให้ความสำคัญกับผู้อื่นในฐานะเพื่อนร่วมงานในองค์กร ... คุณห่วงใยเขา มีใจห่วงงานที่เขาทำให้คุณหรือทำให้องค์กร ดังนั้น พอคุณห่วงใย เขาจะเริ่มไว้วางใจ และยอมให้คุณเป็นผู้นำเขา พวกเขาเริ่มทำตามคุณเพราะอยากจะทำด้วยตัวของเขาเอง หากเขาทำตามเพราะเป็นเพียงหน้าที่... เท่านั้น

ขั้นที่สาม.... เป็นขั้นสร้างผลงาน คุณก้าวขึ้นมาถึงภาวะผู้นำขั้นนี้ได้โดยอาศัยของผู้อื่น เพราะผลงานที่ที่คุณทำสำเร็จ หากลูกน้องคุณทำงานสำเร็จ เนื่องจากคุณเข้าไปมีส่วนร่วมในทีมงาน ถ้าเป็นแบบนี้ผู้คนจะฟังพาคูเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และยอมให้คุณเป็นผู้นำในการทำสิ่งต่าง ๆ คนเหล่านี้ตามคุณเพราะคุณทำเพื่อองค์กร

ขั้นที่สี่.... การที่คุณจะก้าวขึ้นไปถึงภาวะผู้นำขั้นที่สี่นี้ คุณต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้อื่น เราจึงเรียกขั้นตอนนี้ว่า “ ขั้นตอนแห่งการพัฒนาผู้คน ” สิ่งที่คุณต้องทำ คือ พุ่มเทตัวคุณให้บุคคลได้บังคับบัญชา อาทิ การให้คำปรึกษาช่วยเหลือเขาให้มีทักษะต่าง ๆ ที่ดีขึ้น และพัฒนาความสามารถด้านภาวะผู้นำ ... โดยแก่นแท้แล้วสิ่งที่คุณกำลังทำเป็นการสร้างผู้นำขึ้นมาใหม่ ทำให้พวกเขามีคุณค่ามากยิ่งขึ้น และคนเหล่านี้ตามคุณเพราะ... คุณพุ่มเทให้กับเขา

ขั้นที่ห้า.... เป็นระดับสูงสุด คือ ความมีลักษณะเฉพาะตัว แต่ทว่าไม่สามารถก้าวมาถึงระดับนี้ได้ตัวคุณเอง เพราะ ... การมาถึงจุดนี้อยู่เหนือ การควบคุมของคุณ ต้องเป็นบุคคลอื่นเท่านั้นที่ทำให้คุณมาถึงจุดนี้ Senario ในการขึ้นมาถึงจุดนี้ เมื่อคุณใช้ภาวะผู้นำขั้นแรกนำพวกเขาได้อย่างดีเยี่ยม ต่อเนื่องกันเป็นเวลานานคุณจึงจะได้ชื่อว่า “ เป็นผู้นำในระดับที่ห้าได้ ”

ความท้าทายที่ผู้นำแบบ 360 องศา ต้องเผชิญ ความท้าทายเรื่องความตึงเครียด

ความกดดันที่ต้องเผชิญอยู่กลางองค์กร ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความตึงเครียด มีด้วยกัน 5 ประการคือ

1. ปัจจัยเรื่องการมอบอำนาจ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าคุณมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ให้มากแค่ไหน ขอบเขตชัดเจนเพียงใด
2. ปัจจัยเรื่องความคิดริเริ่ม คุณรักษาสัมดุลระหว่างการมีความคิดริเริ่ม กับการไม่ทำเกินขอบเขตของคุณอย่างไร
3. ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อม พื้นฐานเรื่องภาวะผู้นำขององค์กร และของผู้บริหารเป็นอย่างไร
4. ปัจจัยเรื่องขอบเขตของงาน คุณรู้จักงานและวิธีการทำงานของคุณดีแค่ไหน
5. ปัจจัยเรื่องการมีผู้อื่นเห็นคุณค่าของงานที่ทำ คุณอยู่ได้โดยไม่ต้องรับความดี ความชอบ ได้หรือไม่

วิธีการบรรเทาความท้าทายเรื่องความตึงเครียด

- 1) ทำตัวตามสบายเมื่ออยู่กลางองค์กร
- 2) รู้ว่าเรื่องไหนเป็นความรับผิดชอบของเรา และเรื่องใดควรปล่อยวาง
- 3) หาคำตอบอย่างรวดเร็ว เมื่อติดอยู่บริเวณกลางองค์กร
- 4) อย่าทำลายความไว้วางใจของหัวหน้า หรือใช้ตำแหน่งของคุณในทางที่ผิด
- 5) หาวิธีระบายความเครียด

แนวคิดที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการกับความท้าทายเรื่องความตึงเครียด คือ “ เรียนรู้การเป็นผู้นำ พร้อมทั้งรับข้อจำกัดที่ผู้อื่นสร้างให้คุณ ”

ความท้าทายเรื่องวิสัยทัศน์

การสนับสนุนวิสัยทัศน์ย่อมยากลำบากกว่า เมื่อคุณไม่ได้สร้างวิสัยทัศน์นั้นขึ้นมา เวลาผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ และพยายามโน้มน้าวผู้คนเข้ามาช่วยเหลือ คนเราจะมีการตอบสนองหลายวิธีด้วยกันทั้งเชิงลบ และบวก เช่น

1. โจมตีวิสัยทัศน์ : วิพากษ์วิจารณ์ และบ่อนทำลายวิสัยทัศน์
2. ไม่สนใจวิสัยทัศน์ : ทำตามใจตนเอง
3. เลิกเชื่อถือวิสัยทัศน์ : ออกจากองค์กร
4. ปรับตัวให้เข้ากับวิสัยทัศน์ : หาวิธีเดินไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์
5. สนับสนุนวิสัยทัศน์ : นำวิสัยทัศน์ของผู้นำมาทำให้เป็นความจริง
6. เพิ่มคุณค่าให้แก่วิสัยทัศน์

แนวคิดที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการกับความท้าทายเรื่องวิสัยทัศน์

คือ “ ยิ่งคุณทุ่มเทกับวิสัยทัศน์มากเท่าไร วิสัยทัศน์นั้นยิ่งกลายเป็นของคุณมากขึ้นเท่านั้น ”

เกร็ดมุมมอง.....

: ผู้นำที่ดีมักไม่ค่อยนึกถึงขอบเขต หรือข้อจำกัด ตรงกันข้ามเขาจะนึกถึงโอกาสความเป็นไปได้

: ผู้นำก็ไม่ได้ชอบความเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ตามสักเท่าไรนัก เว้นเสียแต่ว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากความคิดของเขาเอง

: ถ้าคนเราไม่เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ สาเหตุมักเป็นเพราะเขามีปัญหากับผู้กำหนดวิสัยทัศน์

หลักการเป็นผู้นำบุคคลระดับบน ต้องทำให้ตนเองดียิ่งขึ้นในวันพรุ่งนี้..

เบนจามิน แฟรงคลิน ผู้บุกเบิกการปกครองแห่งสหรัฐอเมริกา ...กล่าวว่า “ การพัฒนาตัวคุณเองทำให้โลกใบนี้ดีขึ้น จงอย่าหวาดกลัวที่พัฒนาตัวเองช้าเกินไป จงหวาดกลัวแต่การหยุดนิ่งอยู่กับที่เท่านั้น จงลิ้มความผิดพลาดของคุณ ทว่าให้จดจำสิ่งที่ความผิดพลาดเหล่านั้นสอนคุณไว้ ”

วิธีทำให้ตนเองดียิ่งขึ้นในวันพรุ่งนี้...

1. เรียนรู้ทักษะการทำงานของคุณตั้งแต่วันนี้
2. พุดคุยถึงทักษะการทำงานของคุณตั้งแต่วันนี้
3. ฝึกฝนทักษะการทำงานของคุณตั้งแต่วันนี้

เกร็ดมุมมอง.....

: ถ้าคุณไม่เดินหน้าต่อไปในฐานะผู้เฝ้าหาความรู้ คุณจะก้าวถอยหลังในฐานะผู้นำ

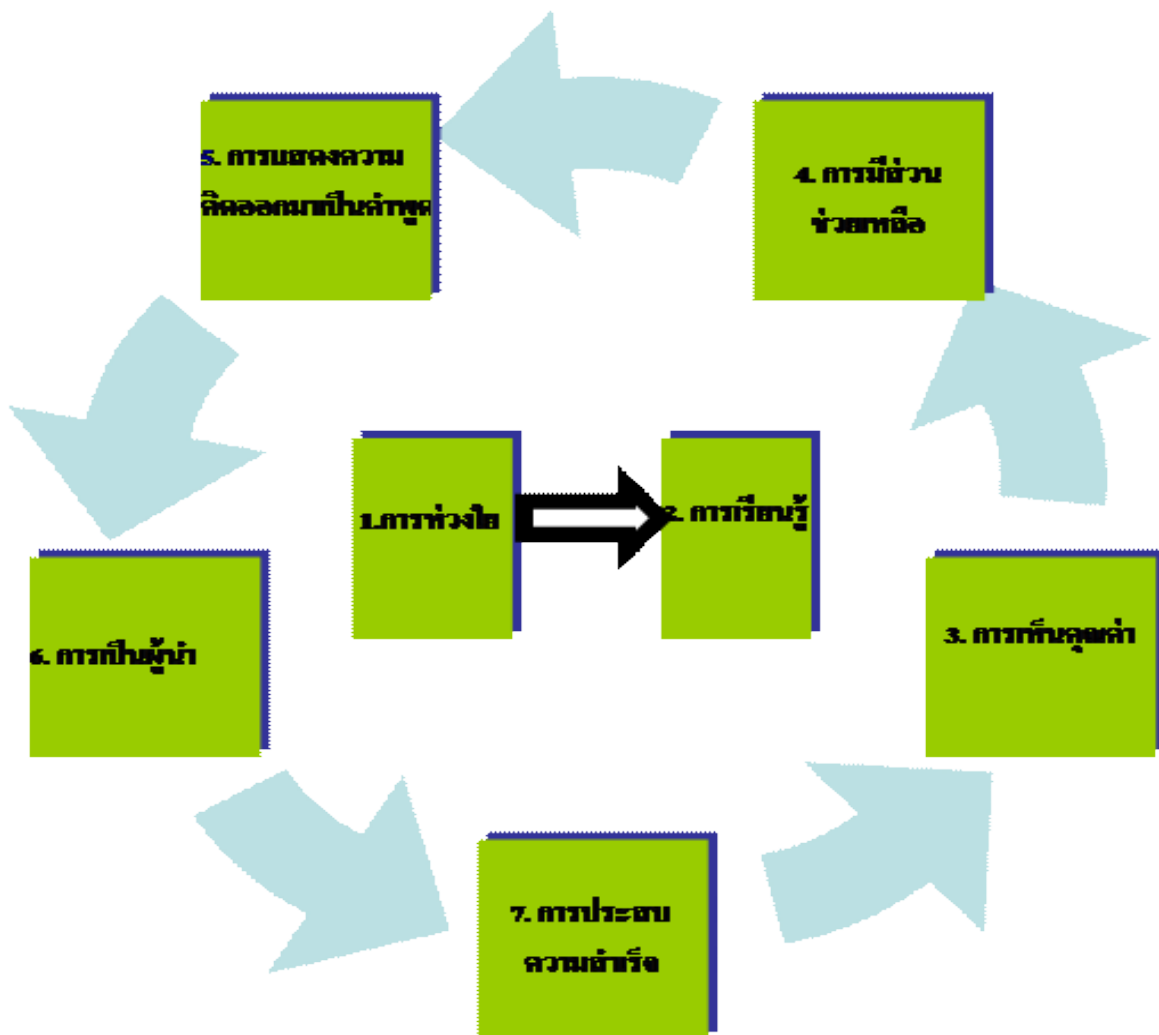
: สิ่งสำคัญของการพัฒนาตนเอง ไม่ได้อยู่ที่การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย แต่อยู่ที่การมุ่งเน้นที่การพัฒนาตนเอง

: แม้เปลี่ยนแปลงจุดเริ่มต้นไม่ได้ แต่คุณเปลี่ยนแปลงทิศทางที่กำลังมุ่งหน้าไปได้ คุณจะทำอะไรในอนาคตนั้นไม่สำคัญ ความสำคัญอยู่ที่คุณกำลังทำอะไรอยู่ในปัจจุบัน

หลักการที่ผู้นำแบบ 360 องศา ต้องฝึกฝน เพื่อเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน...

บุคคลที่มีปัญหาอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน คือ ผู้ไม่มีความเป็นเลิศด้านการสร้างความสัมพันธ์ ถ้า ย้อนไปดูการเป็นผู้นำ 5 ระดับ ที่อยู่ในหัวข้อ ความเชื่อที่ผิดเรื่องตำแหน่ง จะเห็นว่าพอถัดจากระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับ ของตำแหน่งหน้าที่แล้ว ระดับที่ 2 และ 3 คือระดับของการสร้างความยอมรับ และการสร้างผลงาน ผู้นำที่สร้าง ผลงานได้ดีเลิศ แต่ละเลยการสร้างยอมรับ แม้ผู้นำเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อหัวหน้า ทว่ากลับมีปัญหายังยิ่งใน การพยายามมีอิทธิพลต่อบุคคลระดับเดียวกัน ดังนั้นถ้าอยากเป็นผู้นำระดับเดียวกัน คุณต้องพยายามเต็มที่ในการ สร้างความยอมรับจากบุคคลระดับเดียวกัน แม้เรื่องนี้จะทำทายยาก แต่ก็เป็นการท้าทายอันคุ้มค่าที่สุด

วงจรการเป็นผู้นำแบบ 360 องศา เพื่อนำสู่การเป็นผู้นำบุคคลระดับเดียวกัน...



1. ในเรื่องของการท้วงใจ คุณต้องแสดงให้เห็นว่าคุณท้วงใจ โดยให้ความสนใจพวกเขา
2. ในเรื่องของการเรียนรู้ คุณต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจความแตกต่าง ซักถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงาน และพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา
3. ในเรื่องของการเห็นคุณค่า คุณควรพยายามเต็มที่ในการมองประสบการณ์ และมองทักษะของผู้อื่นที่เป็นเอกลักษณ์ส่วนตัวของเขา ในฐานะเป็นแหล่งความรู้ พร้อมทั้งพยายามเรียนรู้จากเขา ปฏิบัติต่อบุคคลระดับเดียวกัน รวมทั้ง

ลูกน้องของคุณ ด้วยความนับถือในลักษณะเดียวกันและเห็นคุณค่าของพวกเขา คนเหล่านั้นจะนับถือและยอมรับคุณมากขึ้น

4. ในเรื่องของการมีส่วนช่วย อย่าเก็บสิ่งดีๆ ไว้กับตัวเองมนุษย์มักปกป้องสิ่งที่เป็นของตัวเองไว้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของทรัพย์สิน ความคิด แต่ถ้าคุณแบ่งปันสิ่งที่มีอยู่และสิ่งเหล่านั้นช่วยเหลือผู้อื่นได้ เท่ากับว่าคุณส่งสัญญาณที่ดีให้กับผู้ทำงานร่วมกับคุณ

5. ในเรื่องของการแสดงความคิดเห็นออกมาเป็นคำพูด หากคุณต้องการมีอิทธิพลต่อบุคคลระดับเดียวกัน จงเป็นบุคคลที่ส่งเสริมพวกเขา ยกย่องจุดเด่น และยอมรับในความสามารถ พูดในสิ่งที่ดีๆ เกี่ยวกับตัวเขาให้หัวหน้าและบุคคลในระดับเดียวกันฟัง ตลอดจนกล่าวชมเชยทุกครั้งที่มีโอกาส แล้ววันหนึ่งคุณอาจมีโอกาสดำเนินการใช้อิทธิพลต่อบุคคลเหล่านั้น

6. ในเรื่องของการเป็นผู้นำ ผู้นำบางคนผ่านขั้นตอนทุกขั้นตอนอย่างรวดเร็ว ขณะที่คนอื่นๆ ต้องใช้เวลาพอสมควรกว่าจะผ่านทุกขั้นตอน ยิ่งถ้าคุณมีพรสวรรค์ด้านการเป็นผู้นำโดยธรรมชาติที่ดีเยี่ยมเท่าไร คุณจะสามารถทำทุกขั้นตอนได้ครบถ้วนเร็วขึ้นเท่านั้น ทว่าการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นยังไม่ใช่ว่าจุดหมายปลายทาง เพราะถ้าแรงจูงใจประการเดียวของคุณ

คือ ทำให้ผู้คนรับฟัง หรือยอมทำตามความต้องการของคุณอย่างเดียว คุณจะพลาดโอกาสดีๆ ไปมากมาย หากปรารถนาจะเป็นผู้นำแบบ 360 องศา คุณต้องก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง นั่นคือคุณต้องช่วยเหลือพวกเขาให้ได้รับชัยชนะด้วย

7. ในเรื่องของการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องทำให้แรงจูงใจที่สำคัญ ๆ สองประการ เกิดความสมดุลกัน ประการแรก คือ ทำให้วิสัยทัศน์ของตนเองบรรลุผล ผู้นำทุกคนล้วนมีความใฝ่ฝันอยู่ในตัว หรือมีวิสัยทัศน์ที่ตนอยากเห็นเป็นผลสำเร็จ ซึ่งวิสัยทัศน์จะยิ่งใหญ่ หรือเล็กน้อย ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละคน

ประการที่สอง คือ มองเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะไม่ใช้คนอื่นทำให้ตัวเองได้รับชัยชนะ ผู้นำแบบ 360 องศา จะต้องนำผู้อื่นให้ได้รับชัยชนะกันทั้งหมด

ถ้าคุณมีแรงจูงใจที่แท้จริงแบบนี้ คุณจะเป็บุคคลที่คนอื่นๆ อยากเดินตาม ไม่ว่าจะเขาจะอยู่ในระดับเดียวกัน อยู่ในระดับที่สูงกว่า หรือต่ำกว่าคุณในลำดับการบังคับบัญชาขององค์กร

เกร็ดมุมมอง.....

: มีไม่กี่เรื่องที่จะเพิ่มความน่าเชื่อถือให้ผู้นำได้มากกว่าการเพิ่มคุณค่าให้บุคคลรอบข้าง

: ผู้คนมักหันเข้าหาบุคคลที่เพิ่มพูนสิ่งต่างๆ ให้ และมักตีตนออกห่างจากบุคคลที่ลดทอนสิ่งต่างๆ ไป

อ้างอิง

สามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสือ/เอกสาร

ชื่อหนังสือ : มองโลก 360 องศา The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization

: John C. Maxwell / ผู้แปล จิรายุทธ ประเจิดหล้า เรียบเรียง : ดนัย จันทรเจ้าฉาย