

สารบัญ

คำนำ.....1

บทที่ 1 11 คุณสมบัติที่อยากให้ผู้ผู้นำเป็นอันดับแรก

Leader's Way 01 ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์..... 14

- สร้างวิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ให้ความร่วมมือ..... 14
- วิสัยทัศน์ที่โน้มน้าวใจได้ ต้องเกิดจาก “ความอยากรู้” 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 ช่วยให้อัดสินใจ..... 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 ผู้นำต้องทำงานสำเร็จ..... 43

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

Leader's Way 05 ผู้นำต้องรวดเร็ว..... 51

- ถ้าผู้นำ “รวดเร็ว” องค์กรจะดำเนินการได้เร็วขึ้น..... 51
- ผู้นำชั้นเยี่ยมมีสำนึกต่อระยะเวลาที่ใช้ทำงานเหนือผู้อื่น..... 53
- วิธีเพิ่มสำนึกต่อระยะเวลาที่ใช้ทำงานของตัวเองและคนรอบข้าง..... 55
- ควรผ่อนคลายช่วงสุดสัปดาห์..... 58

บทที่ 1

11 คุณสมบัติ
ที่อยากให้ผู้ผู้นำ
มีเป็นอันดับแรก

01 ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์

สร้างวิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดความสนใจ จากผู้ให้ความร่วมมือ

ภาวะผู้นำหมายถึง “ทักษะในการขอความร่วมมือจากผู้อื่นให้ช่วยทำสิ่งที่ตัวเองทำคนเดียวไม่ได้” ดังนั้น สิ่งแรกที่คุณต้องมีในการแสดงภาวะผู้นำคือ “สิ่งที่ตัวเองอยากทำ”

คนที่ไม่มีความวิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้ให้ความร่วมมือ เวลาทำผิดพลาดจะไม่แสดงภาวะผู้นำ

ทว่าคนที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในบริษัท มักมีแต่พวกที่ไม่มีวิสัยทัศน์ หรือมีแต่วิสัยทัศน์ที่ไม่ดึงดูดความสนใจคนรอบข้าง เพราะคนที่ได้เลื่อนตำแหน่งส่วนใหญ่ ทำตามคำสั่งเจ้านายและสะสมผลงานในฐานะพนักงานคนหนึ่ง

มีพนักงานไม่น้อยที่มุ่งมันสู่เป้าหมายของแต่ละช่วงเวลา หรือเส้นชัยของโครงการ แต่กลับไม่ค่อยคำนึงถึงอนาคตที่ไกลกว่านั้น พวกเขาได้เลื่อนตำแหน่งไปเรื่อย ๆ จนได้เป็นกรรมการบริหาร และจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ด้วยตัวเองเป็นครั้งแรกเพื่อแสดงต่อหน้าลูกน้อง เนื่องจากไม่เคยสร้างวิสัยทัศน์ จึงไม่รู้ว่าควรจะทำอย่างไรดี แต่ว่าตัวเองเป็นถึงกรรมการบริหาร จะพูดไปแบบก็ไปทีก็ไม่ได้อีก

วิสัยทัศน์ที่โน้มน้าวใจได้ ต้องเกิดจาก “ความอยากทำ” จากใจ ไม่ใช่หลักเกณฑ์ภายนอก

ดังนั้นสิ่งที่พวกเขาจะทำคือการหา “หลักไม่ลื” เช่น

“คนก่อนทำอะไร”

“บริษัทคู่แข่งทำอะไร”

“ถ้าเทียบกับปีที่แล้ว ต้องตั้งเท่าไรถึงจะเหมาะสม”

“จะนำสารจากท่านประธานมาปรับให้เหมาะกับแผนกนี้ได้อย่างไร”

หาหลักเกณฑ์ภายนอกมาเปรียบเทียบเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรตัวเอง วิธีนี้ก็ไม่ผิด แต่วิสัยทัศน์ที่สร้างจากหลักเกณฑ์ภายนอก เมื่อเทียบกับวิสัยทัศน์ที่สร้างจากใจหรือวิสัยทัศน์ที่มีพลัง “ความอยากทำ” คอยผลักดันแล้ว อยากรู้ก็ดูต่อยกว่า

วิสัยทัศน์ที่จะขอความร่วมมือจากผู้อื่นได้ต้องมีพลัง
วิสัยทัศน์จะมีพลังได้ก็ต่อเมื่อ คุณอยากจะใช้ทักษะของตัวเอง
ดึงดูดความสนใจของสมาชิกให้มาร่วมมือกัน

ฮอนด้า โซอิชิโร ผู้ก่อตั้งบริษัทฮอนด้า ได้กล่าวถึงประเด็นนี้
ไว้ว่า “ถึงเราจะมุ่งสู่หลักไมล์ที่กำหนดไว้ แต่ไม่มีวันแข่งมันได้
สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือ เราจะสร้างสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่นได้
อย่างไร” คำพูดนี้แสดงพลังของวิสัยทัศน์ที่สร้างจากใจได้ดีจริงๆ

แม้ช่วงนี้การแข่งขันจะดุเดือด แต่ก็มีบางบริษัทที่ยังคง
เติบโตเป็นเส้นกราฟพุ่งทะยานขึ้น บริษัทที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
จะต้องมีมุมมองพิเศษกว่าคู่แข่ง แต่ไม่ใช่สิ่งที่อธิบายได้เสมอไป

เช่น ยูนิโคล่ดำเนินกิจการไปได้ดี แต่เชื่อว่าร้านขายเสื้อผ้า
ราคาถูกย่อมจะมีกิจการรุ่งเรืองทุกราย ร้านโยชิโนยะขยายสาขา
อย่างรวดเร็ว ทว่าแฟรนไชส์อาหารจานด่วนก็เริ่มถอนตัวจากตลาด

ความพิเศษกว่าคู่แข่งถือเป็นปัจจัยหนึ่ง แต่สิ่งสำคัญกว่านั้น
คือ บริษัทจะแสดงวิสัยทัศน์จากใจและเกณฑ์พนักงานให้มา
ร่วมมือกันได้อย่างไร

สรุปว่าบริษัทที่มี “ความอยากทำ” จะทนต่อภาวะเศรษฐกิจ
ตกต่ำได้

ผมคิดว่าการมี “สิ่งที่ตัวเองอยากจะทำ” หมายถึงการลงมือ
ทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง ก่อนจะต้องเผชิญอุปสรรค

การอยากลงสนามแข่งขันไม่ว่าจะอยู่ในสิ่งแวดล้อมใดก็ตาม เป็นสิ่งสำคัญ

เมื่อก่อนการตุนอานิเมชันเรื่อง “เรือบอวกาศยามาโตะ” มีฉากยามาโตะยิงปืนใหญ่เวฟโมชัน ซึ่งเป็นปืนที่สะสมพลังงานไว้เรื่อยๆ และยังได้อานุภาพรุนแรง ในความคิดของผม การมี “ความอยากทำ” จากใจ เปรียบเสมือนปืนใหญ่เวฟโมชันที่สะสมพลังงานไว้ก่อนจะยิง

หากใจคุณไม่มีความอยากทำ ก็คงจะส่งต่อพลังให้ลูกน้องได้ยาก

เนื่องจากงานของผมคือการโค้ช จึงได้รับการติดต่อให้ทำงานหลายประเภท วันหนึ่งผู้จัดการแผนกวางแผนธุรกิจของบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งติดต่อสายถึงผม

“คือว่าทางบริษัทแม่รวบรวมฝ่ายบริหารทางอ้อมมาตั้งเป็นบริษัทลูก และผมได้ร่างคำกล่าวของท่านประธานในงานเลี้ยงฉลองก่อตั้งบริษัทไว้แล้ว คุณช่วยตรวจแก้ไขให้หน่อยได้ไหมครับ”

ผมถามเขาว่า “ทำไมถึงตั้งฝ่ายบริหารทางอ้อมเป็นบริษัทลูกล่ะครับ”

เขาตอบว่า “เพราะบริษัทที่ปรึกษาเสนอมาว่า นี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตแบบก้าวกระโดดครับ”

ผู้จัดการแผนกวางแผนธุรกิจสรุปข้อเสนอของบริษัทที่
ปรึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร ผมตรวจแก้และให้ท่านประธาน
เป็นคนอ่าน ไม่ว่าจะคิดอย่างไร ก็คงส่งต่อพลังไปไม่ถึงพนักงาน
หรอกครับ ไม่มีทางเป็นปืนใหญ่เวทมนตร์ได้เลย

3 ขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์

พนักงานที่พยายามทำสิ่งที่อยู่ตรงหน้าตามแรงกดดัน
ของเจ้านาย ควรจะสร้างวิสัยทัศน์ในแบบของตัวเองให้ส่งถึง
ลูกน้องได้อย่างไร หรือคนที่ไม่ม่ลูกน้องและไม่มีสิ่งที่ตัวเอง
อยากทำชัดเจน จะสร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างไร

วิธีสร้างวิสัยทัศน์มีมากมาย แต่วิธีที่โค้ชผู้บริหารใช้สอน
ลูกคามี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวัตถุดิบในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์จากการคุย

ขั้นตอนที่ 3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป็นตัวอักษรหรือภาพ

ผมจะอธิบายไปที่ละขั้นตอนนะครับ

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวัตถุดิบในการสร้างวิสัยทัศน์

เริ่มจาก “รวบรวมวัตถุดิบเพื่อสร้างวิสัยทัศน์” การสร้างวิสัยทัศน์โดยปราศจากวัตถุดิบเป็นเรื่องยาก และวัตถุดิบแรกที่คุณต้องหามาคือ อดีตของตัวเอง

คนที่นึกถึงอดีตก่อนแล้วค่อยใส่ใจอนาคต จะคิดเรื่องอนาคตได้ง่าย เช่น เวลาคิดว่าจะออกไปหาอะไรกินดี อันดับแรกคุณคงจะนึกว่าก่อนหน้านี้กินอะไรไป “เมื่อวานกินซูชิ เมื่อวานซืนก็กินอาหารญี่ปุ่น วันนี้กินเนื้อย่างแล้วกัน” เปรียบเทียบสิ่งต่างๆ แบบนี้แล้วจะคิดอะไรบางอย่างออก

“การรวบรวมวัตถุดิบจากอดีต” แบบนี้ใช้กับคนรอบข้างได้ด้วย สมมติว่าลูกชายของคุณเป็นนักศึกษาที่กำลังสับสนว่าจะทำงานอะไรดี ถ้าคุณจะถามเขาว่าอยากทำงานอะไร แทนที่จะถามไถ่ๆ ว่า “อยากทำงานอะไร” ให้คุณดึงวัตถุดิบจากอดีต เช่น “สมัยอยู่ ม.ต้น ลูกชอบเรียนวิชาอะไรนะ” “ตอนเรียนประถมลูกคิดว่าตัวเองเหมาะกับอะไร” แล้วค่อยถามว่า “ลูกอยากทำงานอะไรล่ะ” ลูกชายคุณก็จะคิดออกได้ง่ายขึ้น

แม้ในเวลาสอนงาน ผมและทีมงานจะถามลูกคำด้วยคำถามต่อไปนี้

- ในช่วง 10 ปีมานี้ อะไรเป็นสิ่งที่กระตุ้นคุณได้มากที่สุด
- เวลาจะทำอะไรสักอย่าง คุณรู้สึกตื่นเต้นมากๆ ไหม
- คุณรู้สึกมีไฟเวลาได้ทำโปรเจกต์บางอย่างหรือเปล่า

- คำพูดแบบไปไหนจากคนรอบข้างที่ช่วยให้คุณมีไฟในการทำงาน
- เวลาไหนบ้างที่คุณตระหนักถึงหน้าที่

คำตอบที่ได้รับจากคำถามเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ลูกค้าให้คุณค่า ให้ความสำคัญ หรืออยากจะทำเรื่องอะไร

เมื่อรวบรวมวัตถุดิบจากอดีตของตัวเองแล้ว ต่อไปเป็นการรวบรวมวัตถุดิบ “ภายนอก” เช่น ไปเยี่ยมชมบริษัทต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูล ไปพบปะพูดคุยกับคนในวงการเดียวกันและคนต่างวงการที่ไม่ค่อยได้เจอ ถือเป็น การไปเจอสิ่งเร้าที่เราไม่ได้ในชีวิตประจำวัน

นากาตะ ฮิเดโตะชิ นักเตะผู้นี้ออกเดินทางท่องเที่ยวมานาน 2 ปี ทำให้เขารู้ใจตัวเองว่าอยากจะทำอะไร คนทำงานคงไปเที่ยวนานถึง 2 ปีไม่ได้ แต่ถ้าแค่ออกไปเจอผู้คนใหม่ๆ ตอนกลางคืน ย่อมทำได้อยู่แล้ว คุณต้องดู ฟัง และรับรู้สิ่งต่างๆ

บ่อยครั้งที่การสร้างวิสัยทัศน์เริ่มต้นจากการมองคนอื่น เช่น “ถ้าฉันทำแบบนี้ได้บ้างก็ดีนะ” คุณต้องมีเป้าหมายในใจไกลเกินกว่าหลักไมล์ เช่นเดียวกับเยาวชนที่เล่นกีฬาเบสบอลแล้วดู อิจิโรเป็นเป้าหมาย หรือเยาวชนที่เรียนกอล์ฟแล้วดูอิชิเกะว่า เรียวเป็นเป้าหมาย และถ้าให้ดีที่สุด ขอให้คุณไปเจอคนที่คุณชื่นชอบ ไม่ใช่แค่ดูแต่ในโทรทัศน์ เพราะจะได้รับการกระตุ้นที่รุนแรงกว่า