

nam

NEW YORK TIMES BESTSELLER

MULTIPLIERS

ผู้นำยอดเยี่ยม
สร้างทีมงานเยี่ยมยอด



LIZ WISEMAN

เขียน

เทศกนก เองจรัส เปา



Ride the Waves of Change

MULTIPLIERS

ผู้นำยอดเยี่ยม
สร้างทีมงานเยี่ยมยอด



คำนำสำนักพิมพ์

หากเราเชื่อว่า “เงิน” ไม่ใช่คำตอบทุกอย่างของชีวิตแล้ว “งาน” ก็คงไม่ใช่แค่สิ่งที่คนเราทำไปเพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น พัฒนาการของบุคลากรไม่ว่าจะในเรื่องความคิด ความสามารถ หรือแรงบันดาลใจในการรังสรรค์ผลงานที่สร้างความเปลี่ยนแปลงอันดีงามให้โลกได้ ย่อมเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการทำงานมิใช่หรือ อย่างไรก็ตาม หากจะมองจากเพียงแง่มุมทุนนิยมที่ต้องคิดถึงกำไรในทุกลมหายใจเข้าออกแล้ว ในโลกการทำงานที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน ความเร็ว และความไม่แน่นอนมากขึ้นเรื่อย ๆ บทบาทของ “ผู้นำ” ก็ย่อมไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการตัดสินใจหรือการสั่งการอีกต่อไป แต่รวมถึงการดึงศักยภาพของผู้คนรอบตัวออกมาใช้ให้เต็มประสิทธิภาพด้วย

หนังสือ **Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานเยี่ยมยอด** ชวนผู้อ่านตั้งคำถามสำคัญว่าเหตุใดผู้นำบางคนจึงทำให้ทีมเติบโต แข็งแกร่ง และฉลาดขึ้นเรื่อย ๆ ขณะที่ผู้นำบางคนแม้จะมีความสามารถสูง กลับดูดกลืนพลัง ความคิด และความสามารถของผู้คนรอบตัวไปโดยไม่รู้ตัว ลิซ ไวส์แมน ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอแนวคิด “ผู้นำที่สร้างการเติบโต (Multiplier)” และ “ผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพ (Diminisher)” ผ่านงานวิจัย กรณีศึกษา และประสบการณ์จริงจากองค์กรหลากหลายรูปแบบ

หนังสือเล่มนี้จึงไม่ใช่เพียงคู่มือการบริหารคน หากแต่เป็นกระจกสะท้อนตัวตนของผู้นำทุกระดับ ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้าทีม ครู หรือแม้แต่พ่อแม่ **Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานเยี่ยมยอด** ชวนให้เราทบทวนว่า ในแต่ละวันเรากำลัง “เพิ่มพูน” หรือ “บั่นทอน” ความฉลาดของผู้คนรอบตัวอยู่ และเราจะเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองอย่างไร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกความสามารถได้เปล่งประกายอย่างแท้จริง

ด้วยความปรารถนาดี

คำนิยาม

Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานยอดเยี่ยม

“Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานยอดเยี่ยม เป็นแถลงการณ์ที่ยอดเยี่ยมสำหรับผู้ผู้นำในยุคปัจจุบัน ผู้เขียนถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานจากประสบการณ์ตรง โดยแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสามารถทำให้องค์กรฉลาดขึ้นได้อย่างไรผ่านการกระตุ้นพลังสมองของทุกคนในทุกลำดับชั้น หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะเจาะกับช่วงเวลาปัจจุบันและเฉียบแหลมอย่างยิ่ง”

– โนเอล ทิชี (Noel Tichy)

ศาสตราจารย์ด้านการจัดการและองค์กร มหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกน
ผู้ร่วมเขียนหนังสือเรื่อง *Judgment* กับวอร์เรน เบนนิส (Warren Bennis)

“เราต่างก็รู้จักผู้นำที่สร้างการเติบโต (Multiplier) ซึ่งก็คือคนที่ดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ใช่สิ่งที่แย่ที่สุด ออกมาจากตัวของคนที่อยู่รายล้อมพวกเขา พวกเขาเป็นทรัพยากรที่ยอดเยี่ยมที่สุดของบริษัท ถ้าคุณอยากเรียนรู้ว่าจะกลายเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโตหรือเปลี่ยนแปลงคนอื่นให้เป็นผู้นำที่ทำได้อย่างไร อ่านต่อได้เลย ถ้าคุณอยากจะทำหน้าที่ในอาชีพการงานและทำให้บริษัทของคุณเข้มแข็งขึ้น ก็อ่านต่อได้เลย”

– เคอร์รี แพตเตอร์สัน (Kerry Patterson)

ผู้เขียนหนังสือขายดี เรื่องสำคัญ ต้องพูดเป็น (*Crucial Conversation*)

“นี่คือหนังสือที่น่าทึ่งอย่างยิ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดทั้งหลายทำให้เกิดผู้นำแบบต่าง ๆ ได้อย่างไร และมันจะเปลี่ยนมุมมองของเราที่มีต่อความเป็นผู้นำไปตลอดกาล”

– แครอล ดเวก (Carol Dweck)

ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจิตตีมัคคัลลูว์อิสและเวอร์จิเนียฮัน
ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด และผู้เขียนหนังสือ

ใช้ความคิดเอาชนะโชคชะตา (*mindset*)

“แนวคิดเชิงลึกของลิซ ไวส์แมนทั้งเป็นประโยชน์ ใช้งานได้จริง และตรงกับความต้องการ ผู้นำที่ต้องการสร้างผลลัพธ์ให้มากขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่เท่าเดิม (หรือน้อยกว่าเดิม) จะพบว่าหนังสือเล่มนี้เป็นของขวัญและแหล่งข้อมูลที่ล้ำค่าจริง ๆ”

– เดฟ อัลริช (Dave Ulrich)

ศาสตราจารย์แห่งวิทยาลัยธุรกิจรอสส์ มหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกน

“หนังสือเล่มนี้จะเข้าถึงใจของทั้งซีอีโอและซีเอฟโอทุกคน เพราะผู้นำแบบที่สร้างการเติบโตจะดึงศักยภาพจากคนของตัวเองออกมาได้มากจนเพิ่มกำลังคนเป็นสองเท่าได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม”

– เจฟฟ์ เฮนลีย์ (Jeff Henley)

ประธานคณะกรรมการบริษัทออราเคิลคอร์ปอเรชั่น

“Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานยอดเยี่ยมอด เป็นหนังสือที่อ่านแล้ววางไม่ลงจริง ๆ เป็นคู่มือที่ใครก็ตามที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำหรือมุ่งมั่นอยากจะเป็นผู้นำต้องมีเอาไว้ เห็นได้ชัดว่าลิซ ไวส์แมนทำการบ้านมาดี และผู้ที่ได้อ่านหนังสือ ผู้นำที่ยอดเยี่ยมสร้างทีมงานยอดเยี่ยมอด ต่างก็ได้รับประโยชน์จากมันทั้งนั้น”

– ไบรอน พิตส์ (Byron Pitts) จาก ABC Nightline

“หนังสือที่น่าติดตามและท้าทายกรอบความคิดเล่มนี้ตั้งคำถามสำคัญว่า ‘เราจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์เติบโตและใช้ศักยภาพของพวกเขาในการจัดการปัญหาใหญ่ ๆ ของยุคสมัยได้อย่างไร’ Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานยอดเยี่ยมอด ทำให้เราหวนกลับไปทบทวนสมมติฐานเดิม ๆ หลายเรื่องใหม่อีกครั้ง”

– แกเรท โจนส์ (Gareth Jones)

ศาสตราจารย์รับเชิญ มหาวิทยาลัยฮิวแอแห่งมาดริด

และผู้ร่วมเขียน *Why Should Anyone Be Led by You?*

“หนังสือเล่มนี้พูดถึงความจริงพื้นฐานของความเป็นผู้นำ อันเป็นเรื่องที่รอให้มีใครสักคนมาตั้งชื่อ สำรวจ และเปิดบทสนทนา ลิซ ไวส์แมนได้สร้างภาษาที่จะอยู่กับเราไปอีกนานและส่งอิทธิพลต่อผู้คนนับล้าน”

– เวิร์น ฮาร์นิช (Verne Harnish)

ผู้ก่อตั้ง องค์กรผู้ประกอบการ (Entrepreneurs' Organization - EO)
และผู้เขียน *Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)*

“Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานเยี่ยมยอด เป็นหนังสือที่ยอดเยี่ยมและเหมาะเจาะกับเวลาอย่างเหลือเชื่อ! มันควรจะอยู่บนชั้นหนังสือของผู้นำทุกคน รวมถึงนักวิชาการด้านความเป็นผู้นำทุกคนด้วย”

– โรดเอริก เอ็ม. เครเมอร์ (Roderick M. Kramer)
ศาสตราจารย์กิตติมศักดิ์วิลเลียม อาร์. คิมบอลล์
(William R. Kimball) ด้านพฤติกรรมองค์กร
วิทยาลัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

แต่ลูก ๆ ของฉัน

เมแกน อะแมนดา คริสเตียน และโจชัว
ผู้ที่สอนฉันให้เป็นผู้บำและแสดงให้ฉันเห็นว่า
ทำไมการเป็นผู้บำที่สร้างการเติบโตจึงสำคัญ

สารบัญ

	คำนำ โดยสตีเฟน อาร์. โควีย์	11
	บทนำ	17
หนึ่ง	ผลลัพธ์จากผู้นำที่สร้างการเติบโต	24
สอง	แม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง	62
สาม	ผู้นำที่ปลดปล่อยศักยภาพ	98
สี่	ผู้นำที่สร้างความท้าทาย	135
ห้า	ผู้นำที่จุดประกายการถกเถียง	172
หก	ผู้นำที่ลงทุนในคน	204
เจ็ด	ผู้นำที่บันทึกศักยภาพโดยไม่ตั้งใจ	242
แปด	รับมือกับผู้นำที่บันทึกศักยภาพ	267
เก้า	การเติบโตสู่การเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโต	305
	กิตติกรรมประกาศ	358
ภาคผนวก A	กระบวนการค้นคว้า	362
ภาคผนวก B	คำถามที่พบบ่อย	372
ภาคผนวก C	ผู้นำที่สร้างการเติบโต	384
ภาคผนวก D	คู่มืออภิปรายเกี่ยวกับผู้นำที่สร้างการเติบโต	389
ภาคผนวก E	การทดลองเพื่อเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโต	392
การประเมินตนเอง:	คุณคือผู้นำที่บันทึกศักยภาพโดยไม่ตั้งใจหรือไม่	428
	บรรณานุกรม	430

คำนำ

โดยสตีเฟน อาร์. โควีย์ (Stephen R. Covey)

ผมมีโอกาสดำเนินงานกับคนที่เป็ผู้นำที่สร้างการเติบโต (Multiplier) ตอน
ที่ผมอายุ 20 ต้น ๆ มันหล่อหลอมชีวิตที่เหลือของผมอย่างลึกซึ้งจริง ๆ ตอนนั้นผม
ตัดสินใจที่จะพักการเรียนของผมเอาไว้เพื่อยืดเวลาทำงานอาสาออกไป ผมได้รับ
คำเชิญให้ไปอังกฤษ แค่เพียง 4 เดือนครึ่งจากวันแรกที่ผมไปถึง ประธานองค์กร
ก็เดินมาหาผมแล้วบอกว่า “ผมมีงานใหม่มาให้คุณ ผมอยากให้คุณเดินทางไป
ทั่วประเทศและฝึกฝนผู้นำในท้องถิ่นต่าง ๆ” ผมซ็อกสุด ๆ ผมเป็นใครถึงจะไปฝึกฝน
ผู้นำที่อยู่ในวัย 50-60 ได้ ผู้นำบางคนในกลุ่มนี้ก็เป็ผู้นำมานานกว่า 2 เท่าของ
อายุผมด้วยซ้ำ พอเขารู้สึกได้ถึงความสงสัยของผม เขาก็มองตาผมแล้วบอกว่า
“ผมมั่นใจในตัวคุณมาก คุณทำได้แน่นอน ผมจะให้วัตถุดิบทุกอย่างเพื่อช่วยให้คุณ
เตรียมตัวสอนผู้นำเหล่านี้” เป็นเรื่องยากจริง ๆ หากจะบรรยายว่าผู้นำคนนี้มีอิทธิพล
ต่อผมขนาดไหนนั้น เมื่อถึงเวลาที่ผมต้องกลับบ้าน ผมก็เริ่มสังเกตเห็นแล้วว่างาน
แบบไหนที่ผมอยากจะทำทุกชีวิตของผมให้กับมัน

ความสามารถอย่างหนึ่งของเขาคือการดึงศักยภาพออกมาจากตัวคนคนหนึ่ง
มากกว่าที่คนคนนั้นคิดว่าจะทำได้นั้นทำให้ผมทึ่งมาก ผมใคร่ครวญเรื่องนี้อยู่
หลายครั้งเพราะสงสัยว่าเขาย่างไรถึงได้ดึงอะไรออกมาจากตัวผมได้มากขนาดนี้
คำตอบของคำถามนี้ก็อยู่ในหนังสือเล่มนี้แหละครับ

ลิซ ไวส์แมนเขียนหนังสือที่สำรวจแนวคิดนี้ให้ลึกซึ้งยิ่งกว่าที่ผมเคยอ่านมา
หลายเล่ม และจังหวะเวลาของเธอช่างเหมาะเจาะจริง ๆ

ความต้องการแบบใหม่กับทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ

ในช่วงเวลาที่หลายองค์กรไม่อาจเพิ่มหรือเปลี่ยนถ่ายทรัพยากรเพื่อรับมือความท้าทายใหม่ๆ ได้ พวกเขาต้องค้นหาศักยภาพจากบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ความสามารถที่จะสกัดและเพิ่มพูนศักยภาพทางปัญญาที่มีอยู่แล้วในองค์กรนั้นๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคสมัยนี้ ในวงการและองค์กรทั้งหลาย ผู้นำต่างก็อยู่ในสถานการณ์ที่เดวิด แอลเลน (David Allen) เคยสรุปเอาไว้ว่าเป็นช่วงเวลาแห่ง “ความต้องการแบบใหม่กับทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ”

40 กว่าปีมาแล้วที่ผมทำงานกับองค์กรที่พยายามรับมือกับ “ความต้องการแบบใหม่กับทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ” ผมเริ่มเชื่อว่าความท้าทายของการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในช่วงเวลาของเราไม่ใช่เรื่องการมีทรัพยากรไม่พอโดยตัวมันเอง แต่เป็นเรื่องของการไม่อาจเข้าถึงทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดที่เราอยู่ในมือต่างหาก

เมื่อผมถามในการสัมมนาหลายแห่งว่า “พวกคุณเคยสังเกตไหมว่ามีคนมากมายที่เปี่ยมด้วยศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถ และความคิดริเริ่ม แต่โอกาสในการแสดงออกกลับถูกจำกัดอยู่เพียงกรอบของงานประจำ ซึ่งไม่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้นำคุณสมบัติเหล่านั้นมาใช้หรือไม่จำเป็นต้องใช้เลยด้วยซ้ำ” คนที่ตอบเห็นด้วยมีมากกว่า 99 เปอร์เซ็นต์อีกครั้ง

ผมถามคำถามที่ 2 “ใครบ้างในที่นี้เคยรู้สึกถึงแรงกดดันที่ต้องสร้างผลลัพธ์มาก ๆ โดยมีทรัพยากรจำกัด” นี่ก็เช่นเดียวกันครับ คนยกมือกันเต็มไปหมด

เมื่อคุณเอา 2 คำถามมารวมกัน คุณจะเห็นถึงความท้าทายเลยครึบ อย่างที่เขียนเอาไว้ในหนังสือเล่มนี้เลยจริง ๆ คนต่างก็ “ทำงานมากเกินไป แต่ได้แสดงศักยภาพน้อยเกินไป” บางบริษัทเลือกปรับกลยุทธ์ให้เน้นการรับคนเก่งเข้ามาร่วมทีมด้วยแนวคิดที่ว่าคนฉลาดจะแก้ปัญหาได้เร็วกว่าคู่แข่ง แต่แนวทางนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อองค์กรเข้าถึงศักยภาพทางปัญญาของพวกเขาได้จริง ๆ องค์กรที่ค้นพบวิธีดึงเอาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหลือล้นแต่ยังไม่ได้ถูกใช้เต็มที่ออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะไม่เพียงเป็นสถานที่ที่นำทำงานแต่ยังจะแซงหน้าคู่แข่งได้ และในระดับโลก

นั่นอาจกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างเส้นแบ่งระหว่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จกับบริษัทที่ไม่อาจไปได้ ในยุคที่เต็มไปด้วยความท้าทายทางธุรกิจ เห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำกลายเป็นพลังสำคัญที่จะช่วยปลดล็อกศักยภาพขององค์กรอย่างแท้จริง

แนวคิดใหม่

Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานยอดเยี่ยม คือต้นแบบภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการเข้าถึงสติปัญญาและศักยภาพของผู้คนในทุกองค์กร หนังสือเล่มนี้ทั้งแสดงให้เห็นและอธิบายอย่างชัดเจนว่าทำไมผู้นำบางคนจึงสร้างอัจฉริยะขึ้นมารอบตัวได้ ในขณะที่ผู้นำอีกส่วนกลับทำให้ศักยภาพและความเฉลียวฉลาดขององค์กรหายไป

เพเทอร์ ดรูคเกอร์ (Peter Drucker) พูดถึงสิ่งที่เขาค้นพบนี้เมื่อเขาเขียนว่า

สิ่งที่สำคัญและทรงพลังที่สุดในการยกระดับประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 20 คือการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ซึ่งช่วยให้ภาคการผลิตเพิ่มประสิทธิภาพได้มากถึง 50 เท่า

แต่ในศตวรรษที่ 21 การสนับสนุนที่ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญกลับเปลี่ยนมาอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่ใช้ความรู้และคนทำงานที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยสติปัญญา

หากทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของบริษัทในศตวรรษที่ 20 คืออุปกรณ์การผลิต ในศตวรรษต่อมาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของทุกสถาบัน ไม่ว่าจะอยู่ในภาคธุรกิจหรือไม่ก็ตาม ก็คือแรงงานความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานของพวกเขา¹

หนังสือเล่มนี้อธิบายทั้งประเภทของผู้นำที่ตอบสนองต่อแนวคิดที่ดรูคเกอร์ได้วางแนวทางไว้และประเภทของผู้นำที่ทำแบบนั้นไม่ได้

ตอนที่ผมอ่านหนังสือเล่มนี้ แนวคิดสำคัญก็คือผู้นำที่สร้างการเติบโตคือผู้จัดการที่เคร่งครัดและจริงจัง ผู้นำเหล่านี้ไม่ได้นุ่มนวลอ่อนโยน พวกเขาคาดหวังจะให้เห็นผลงานระดับดีเยี่ยมจากลูกน้องและจะผลักดันคนเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จด้วยผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมเป็นพิเศษ อีกแนวคิดสำคัญที่เข้ากับสถานการณ์ที่ผมเจอก็คือจริง ๆ แล้วคนจะยิ่งฉลาดขึ้นและทำอะไรได้มากขึ้นเมื่ออยู่ใกล้ผู้นำที่สร้างการเติบโต นั่นก็คือผู้คนที่ไม่ได้แค่รู้สึกว่าเขาฉลาดขึ้น แต่กลายเป็นคนที่ฉลาดขึ้นจริง ๆ แก่ปัญหาที่ยากขึ้นได้ ปรับตัวได้เร็วขึ้น และยังเลือกทำสิ่งที่ใช้ไหวพริบมากขึ้นอีกด้วย

คนที่เข้าใจแนวคิดเหล่านี้จะอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างความเปลี่ยนแปลงตามที่ผู้เขียนได้อธิบายไว้ ตั้งแต่กลุ่มที่พยายามเป็นอัจฉริยะเหนือใคร (โดยมุ่งจะเป็นคนที่ฉลาดที่สุดในห้อง) ไปจนถึงกลุ่มผู้สร้างอัจฉริยะ (ที่ใช้สติปัญญาของตนเพื่อปลูกและเสริมพลังความฉลาดในตัวผู้อื่น) พลังของการเปลี่ยนผ่านนี้อธิบายเป็นคำพูดได้ยาก เพราะมันแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง...ราวกับกลางวันและกลางคืนเลยละครับ

สิ่งที่ผมชอบมากๆ ในหนังสือเล่มนี้

ผมชื่นชมงานและแนวคิดในหนังสือเล่มนี้ด้วยเหตุผลหลายข้อด้วยกัน

ข้อแรก คือความตรงไปตรงมาในแบบสื่อสารมวลชน และความพยายามอย่างเต็มที่ในการวิเคราะห์ผู้บริหารระดับสูงกว่า 150 คนทั่วอเมริกา ยุโรป เอเชีย และแอฟริกา จนกลายเป็นหนังสือที่อัดแน่นด้วยตัวอย่างชัดเจนจากบริบททั่วโลก

ข้อที่ 2 หนังสือเล่มนี้มุ่งอธิบายเพียงไม่กี่ประเด็นสำคัญที่แยกผู้นำที่สร้างการเติบโตออกจากผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพของผู้อื่น (Diminisher) นี่ไม่ใช่หนังสือทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำแต่มุ่งตรงไปยังแก่น พร้อมเจาะลึกผ่าน 5 หลักการที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างได้อย่างเด่นชัด

ข้อที่ 3 คือ “ความลึกและความหลากหลายของเนื้อหา” หนังสือเล่มนี้ไม่เพียงตั้งชื่อปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้เฉียบคมเช่นเดียวกับที่มัลคอล์ม แกลดเวลล์ (Malcolm Gladwell) มักทำ แต่ยังพาเราดำดิ่งลงไปหลายชั้นเพื่อทำความเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรมว่าเราจะเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโตได้อย่างไร

ข้อที่ 4 คือการผสมผสานแนวคิดใหม่เข้ากับหลักการที่เหนือกาลเวลาได้อย่างแนบเนียน หนังสือบางเล่มทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่มีไม่กี่เล่มที่เชื่อมทั้งสองเข้าด้วยกันได้อย่างลึกซึ้ง หนังสือเล่มนี้จะเชื่อมต่อกับทั้งชีวิตประจำวันและจิตสำนึกของคุณไปพร้อมกัน

แนวคิดที่ถึงเวลาของมันแล้ว

Multipliers ผู้นำยอดเยี่ยมสร้างทีมงานเยี่ยมยอด เกี่ยวข้องกับโลกทั้งใบนี้ครับ ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทเอกชนจะเห็นความเชื่อมโยงในทันที แม้แต่ผู้นำในวงการอื่น ๆ ก็จะได้เห็นด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นแวดวงการศึกษา โรงพยาบาล มูลนิธิต่าง ๆ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ระบบสาธารณสุข ธุรกิจขนาดกลาง และหน่วยงานรัฐทุกระดับท้องถิ่น จังหวัด หรือระดับชาติ ผมเชื่อว่าหนังสือเล่มนี้เกี่ยวข้องกับทุกคน ตั้งแต่คนที่เพิ่งเริ่มเป็นผู้จัดการจนถึงผู้นำระดับโลกครับ

และหนังสือเล่มนี้ก็ปรากฏขึ้นในช่วงเวลาที่คนต้องการมันมากเหลือเกิน กล่าวคือเป็นช่วงเวลาของ “ความต้องการแบบใหม่กับทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ” เมื่อทั้งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลต่างก็พร้อมใจกันแสวงหาแนวทางในการสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าจากสิ่งที่มีอยู่ หลักการในหนังสือเล่มนี้จะยืนหยัดในตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดได้อย่างแท้จริง และความเชื่อมโยงที่หนังสือเล่มนี้มอบให้จะทำให้มันมีชีวิต มีเสียง และได้รับความสนใจที่สมควรได้รับ เพราะนี่คือแนวคิดสำคัญแห่งยุคสมัย อย่างที่วิกเตอร์ อูโก (Victor Hugo) เคยกล่าวไว้ “ไม่มีสิ่งใดทรงพลังไปกว่าแนวคิดที่ได้เวลาฉายแสง”

ผมเห็นภาพผู้นำเป็นพัน ๆ คนได้ค้นพบว่าพวกเขานั้นทอนความสามารถของคนที่อยู่รอบ ๆ ตัวไปโดยไม่เจตนา และเริ่มเปลี่ยนมาเป็นผู้ที่สร้างการเติบโต ผมเห็นภาพโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมนั้นทอนกำลังและความเป็นไปได้ของนักเรียน ถูกปรับเปลี่ยนเสียใหม่ด้วยหลักการของผู้นำที่สร้างการเติบโต เพื่อให้เป็นประโยชน์กับทั้งชุมชน ผมเห็นภาพผู้นำระดับโลกเรียนรู้วิธีที่จะเข้าถึงระดับความรู้ สติปัญญา และศักยภาพของคนที่เราใช้ได้ดีขึ้น เพื่อที่จะได้จัดการกับความท้าทายที่ยากที่สุดหลายอย่างของโลกใบนี้

ดังนั้น ผมขอให้คุณให้ตระหนักถึงโอกาสที่อยู่ในมือของคุณในตอนนี้ อย่าเพิ่งแค่อ่านหนังสือเล่มนี้เพื่อจะบอกว่าเคยอ่าน แต่จงลงมือทำสิ่งที่จำเป็นเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโตอย่างแท้จริง อย่าปล่อยให้คำคำนี้เป็นแค่คำพูดที่ฟังคั่นหูในองค์กรของคุณเท่านั้น แต่จงนำหลักการเหล่านี้ไปใช้พลิกโฉมองค์กรของคุณ สร้างวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยการเติบโต วัฒนธรรมที่ดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวผู้คนรอบข้างออกมาให้ได้มากที่สุด เหมือนเช่นที่ประธานองค์กรท่านนั้นเคยทำกับผมเมื่อครั้งที่ผมทำงานอยู่ในประเทศอังกฤษเมื่อหลายปีก่อน ลองจินตนาการดูสิครับว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าผู้นำทุกคนบนโลกนี้เลิกเป็นคนที่บั่นทอนศักยภาพของผู้อื่นแล้วหันมาเป็นผู้ที่สร้างการเติบโตแทน

มันเป็นไปได้จริง ๆ นะครับ

บทนำ

หนังสือเล่มนี้เริ่มจากข้อสังเกตง่าย ๆ ว่าในองค์กรของเรายังมีความรู้และความสามารถถูกเก็บงำไว้มากกว่าที่เราใช้ประโยชน์อยู่ จากข้อสังเกตนี้จึงเกิดแนวคิดว่ามีผู้นำอยู่ประเภทหนึ่ง ภายหลังฉันเรียกพวกเขาว่า “ผู้นำที่สร้างการเติบโต (Multiplier)” ผู้ซึ่งมองเห็น ดึงใช้ และบ่มเพาะศักยภาพของผู้อื่น ขณะที่ผู้นำอีกประเภทซึ่งฉันเรียกว่า “ผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพ (Diminisher)” กลับปิดกั้นความเฉลียวฉลาดของคนรอบข้าง

ตอนที่หนังสือเล่มนี้ออกมาในปี 2010 แนวคิดนี้เป็นที่สนใจในหมู่ผู้บริหารทั่วโลก บางทีอาจเป็นเพราะมันออกมาในช่วงที่มีเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกก็เป็นได้ ในตอนที่ความเปลี่ยนแปลงระดับที่ส่งผลกระทบไปทั่วเกิดขึ้นในภาคการบริหาร และสั่นคลอนรากฐานที่เรายืนอยู่ นั่นสิ่งที่เคยถูกมองว่าคาดเดาได้และจัดการได้ก็กลายเป็นความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ยกตัวอย่างเช่น กระแสข้อมูลที่ถาโถมเข้ามา ทั้งในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ทุก ๆ 9 เดือน¹ อัตรานี้มากเกินกว่าที่คนคนหนึ่งจะรู้ได้หมดและส่งผลให้บทบาทของผู้นำเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน โดยเปลี่ยนจากการเป็นต้นแบบที่ผู้จัดการจะเป็น ผู้รู้ ผู้สั่งการ และผู้บอกให้ทำ ไปสู่ผู้นำแบบที่มองเห็น กระตุ้นให้ทำ ถามไถ่ และปลดปล่อยศักยภาพของคนอื่นออกมา

แนวคิดที่เคยถูกมองว่าพลิกฟ้าคว่ำแผ่นดินแบบนี้เป็นความปกติใหม่ไปเสียแล้ว ถึงแม้หัวหน้าแบบที่บั่นทอนศักยภาพคนอื่นจะยังมีอยู่ต่อไป แต่มันก็เหมือนกับมือถือแบล็กเบอร์รี่เก่า ๆ นั้นแหละค่ะ พอเวลาผ่านไป มันจะไร้ประโยชน์ แล้วคนก็เปลี่ยนไปใช้รุ่นที่ใหม่กว่าเท่านั้นเอง เมื่อบริษัทคำนวณดูแล้ว พวกเขา ก็รู้ว่าไม่อาจเลี้ยงผู้นำที่ปล่อยให้ความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรเสียเปล่า กตเวทิตกรรมต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้น และทำให้การเติบโตทางธุรกิจช้าลง เพราะที่สุดแล้วบริษัท

จะเลือกผู้นำที่เน้นแค่ผลลัพธ์โดยแลกกับการบั่นทอนศักยภาพของผู้คนไปเรื่อย ๆ ไปทำไมกัน ในเมื่อพวกเขาสามารถเลือกผู้นำที่ไม่เพียงแค่นำส่งผลงานได้ แต่ยังช่วยให้คนรอบตัวเติบโตและเปล่งประกายไปพร้อมกันได้ด้วย เราจะเริ่มเห็นผู้นำแบบที่บั่นทอนศักยภาพของคนถูกขอให้ปรับตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ หรือไม่อย่างนั้นก็ต้องออกไป

จะขอยกชะตากรรมของเยอร์เกน ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทเภสัชกรรมระดับนานาชาติขนาดใหญ่ให้เป็นตัวอย่าง² เยอร์เกนเป็นตัวอย่างคลาสสิกของผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพของผู้คน เขาบริหารแบบเผด็จการและทำให้ชีวิตของลูกน้องที่ขึ้นตรงกับเขาเต็มไปด้วยความรันทด แม้ผู้คนจะทนต่อพฤติกรรมของเขาที่สร้างผลงานได้ดี แต่เมื่อบริษัทต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดฉบับพลัน การปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ก็ตามมา โดยเปลี่ยนจากระบบที่มีคนคนเดียวสั่งการจากเบื้องบนมาเป็นทีมที่มีพลวัต ยืดหยุ่น และขยายขอบเขตขององค์กรได้ไกลกว่าที่เคย เยอร์เกนซึ่งเคยชินกับการเป็นเจ้านายที่สั่งการทุกอย่างจากเบื้องบน พบว่าการปรับตัวเข้าสู่แนวทางการทำงานแบบไม่มีลำดับชั้นเจ้านาย-ลูกน้องนั้นเป็นเรื่องยากเย็นอย่างยิ่งหลายเดือนต่อมาเขาถูกสำนักงานยุโรปเรียกตัวเข้าพบ และได้รับแจ้งอย่างตรงไปตรงมาว่าสไตล์การเป็นผู้นำของเขา “ไม่เวิร์ก” อีกต่อไป เยอร์เกนพยายามตอบโต้ด้วยการนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสิทธิภาพหน่วยงานของเขาอย่างละเอียด แต่ทีมผู้บริหารระดับสูงกลับหยุดเขาไว้กลางทาง พร้อมกล่าวเพียงว่า “นี่ไม่เกี่ยวกับข้อมูลอะไรเลย มันเป็นเรื่องของ ‘สไตล์’ ล้วน ๆ และคุณไม่อาจเป็นผู้นำที่นี่ต่อไปได้อีกแล้ว” เยอร์เกนต้องออกจากตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปและลงไปเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต่ำกว่าตำแหน่งเดิม ลูกน้องของเขาถึงขั้นฉลองเมื่อได้ยินข่าวนี้โดยเฉพาะคนที่เกือบจะลาออกอยู่แล้วด้วย แต่เยอร์เกนไม่ได้ถูกขับออกไปเพราะการก่อกบฏของพนักงาน เขาเป็นเพียงเหยื่อของสถานการณ์เท่านั้น สภาพแวดล้อมของบริษัทผลักดันให้ตัวบริษัทเองต้องออกมาจากการเป็นค่ายบั่นทอนศักยภาพผู้คน เขาเลยถูกทิ้งไว้ข้างหลัง เราจะเห็นผู้นำอาวุโสหลายคนต้องอึ้งจนทำอะไรไม่ถูกกับสถานการณ์คล้ายกันนี้

ในขณะที่บางองค์กรใฝ่หานวัตกรรมและความคล่องตัว บางองค์กรก็ยังพยายามดิ้นรนสร้างผลลัพธ์ที่มากขึ้นจากทรัพยากรอันจำกัด แมตทิว ฮาส (Matthew Haas) รองผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐประจำเขตแอลเบอร์มาลบอกว่า “ตอนนี้เรากำลังขับเคลื่อนองค์กรด้วยทรัพยากรที่จำกัดอย่างยิ่ง ผมนึกไม่ออกเลยว่าเราจะอยู่รอดได้อย่างไรถ้ายังทำงานกันแบบทีมใครทีมมัน โดยไม่ร่วมมือกันเลย สมัยก่อนคุณอาจแยกตัวออกมาแล้วเอาตัวรอดได้ แต่ยุคนี้ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทุกคนร่วมมือกัน ถ้าคุณอยากให้องค์กรได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจริง ๆ คุณต้องสลัดความทะนงตัวทิ้งไปเสียก่อน และแนวทางของผู้นำที่สร้างการเติบโตนี้แหละคือคำตอบเดียวที่ใช้ได้จริง”

แม้แนวทางอาจจะชัดเจน แต่เราก็กังขาไม่ถึงเป้าหมาย การศึกษาเรื่องสถานะของสถานที่ทำงานทั่วโลกของบริษัทแกลลัป (Gallup) พบว่าใน 142 ประเทศมีคนเพียง 13 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่มีส่วนร่วมกับงานอย่างเต็มที่³ สมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management - SHRM) รายงานว่าขณะที่ชาวอเมริกัน 86 เปอร์เซ็นต์มีความสุขกับงานของพวกเขาในปี 2009 คำร้อยละนี้กลับค่อย ๆ ลดลงอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา⁴

การไม่มีส่วนร่วมแบบนี้ไม่ใช่แค่ปัญหาเชิงอารมณ์เท่านั้น แต่ยังเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรทางปัญญา อันเป็นทรัพยากรสำคัญที่ขับเคลื่อนบริษัทส่วนมากในยุคปัจจุบัน ในปี 2011 เราประเมินผู้บริหารระดับสูงหลายร้อยคนและพบว่าผู้จัดการใช้ศักยภาพของพนักงานโดยเฉลี่ยเพียง 66 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น พุดอีกอย่างคือ ผู้จัดการจ่ายเงิน 1 ดอลลาร์เพื่อจ้างพนักงาน 1 คน แต่กลับใช้ศักยภาพจากเขาได้เพียง 66 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลืออีก 34 เปอร์เซ็นต์นั้นสูญเปล่าโดยไร้ประโยชน์ เมื่อพิจารณาเฉพาะทีมงานใกล้ชิดหรือ “ลูกน้องโดยตรง” ตัวเลขก็ดีขึ้นเล็กน้อยอยู่ที่ 72 เปอร์เซ็นต์ และตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ติดตาม เราก็กได้เห็นพัฒนาการช้าแต่มั่นคง ตัวเลขนี้เพิ่มขึ้นเป็น 76 เปอร์เซ็นต์ในปี 2016⁵ แต่ถึงแม้ผู้จัดการจำนวนมากจะเริ่มตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบของตนเองต่อทีมได้มากขึ้น พวกเขาก็ยังประเมิน

ตนเองสูงเกินความจริง พวกเขา “เชื่อ” ว่าตนเองปลดปล่อยศักยภาพของทีมงานได้ดี แต่ในความเป็นจริงที่ทีมงานกลับ “รู้สึก” ตรงกันข้าม เรากำลังพัฒนาไปก็จริง แต่หลายองค์กรยังยึดติดกับการ “จัดการ” ที่มากเกินไปและ “ชี้แนะ” น้อยเกินไป

ถึงเราจะรู้วิธีการทำงานที่ฉลาดขึ้น ก็ยังมีคำถามสำคัญอีกหลายคำถามที่ยังค้างคาอยู่ เราจะไปถึงจุดนั้นได้เร็วแค่ไหน เส้นทางใดที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกได้ดีที่สุด ใครสร้างความเปลี่ยนแปลงได้และใครสร้างไม่ได้ เราจะทำอย่างไรกับคนเหล่านี้ดี เราจะขยับและสร้างกรอบใหม่ให้กับวัฒนธรรมได้อย่างไร อย่างที่นักเขียนหลายคนสารภาพว่าความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีคุณค่าที่สุดเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งมักจะเกิดขึ้นหลังจากที่หนังสือเล่มนั้นเขียนเสร็จไปแล้วเป็นเวลานาน หนังสือฉบับปรับปรุงใหม่เล่มนี้รวบรวมสิ่งที่เพื่อนร่วมงานของฉันได้เรียนรู้ตลอดช่วงเวลาที่เราได้ครวญกับคำถามเหล่านี้ พร้อมทั้งดำเนินการสอนและศึกษาจากบริษัทชั้นนำและผู้นำของพวกเขาอย่างต่อเนื่อง

นี่คือ 3 ข้อสำคัญที่สุดที่ประกอบกันเป็นหนังสือฉบับปรับปรุงใหม่เล่มนี้

1. ความต้องการนี้เป็นสิ่งที่ต้องการกันทั่วโลก ในการศึกษาความเป็นผู้นำ เราจะได้เรียนรู้เรื่องความเป็นผู้นำตามเยอะมาก ฉันได้เรียนรู้ว่าผู้คนจากวัฒนธรรมสายอาชีพ และวงการต่าง ๆ มาทำงานในแต่ละวันด้วยความหวังว่าจะได้ทำงานให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่การได้รับงานมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่คือการได้รับการยอมรับว่าพวกเขามีส่วนร่วมในงานอย่างมีคุณค่า และได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความต้องการผู้นำที่สร้างการเติบโตจึงแผ่ไปทั่วทุกวงการและทุกวัฒนธรรม ไม่ใช่แค่ศูนย์กลางนวัตกรรมอย่างซิลิคอนแวลลีย์เท่านั้น เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับกันทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในภาคการผลิต การศึกษา หรือสาธารณสุข โดยเฉพาะในเมืองใหญ่ เช่น เชียงใหม่ ไชย และเซาเปาลู แม้ในวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างลำดับชั้นชัดเจน เรายังพบเห็นผู้นำที่ส่งเสริมการเติบโตได้ กระนั้น ผลกระทบจากผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพกลับปรากฏชัดเจนกว่า โดยช่องว่าง

ระหว่างผู้นำที่สร้างการเติบโตกับผู้นำที่บันทึกทศวรรษภาพขยายจาก 2 เท่าเป็น 3 เท่า (เนื่องจากผู้นำที่บันทึกทศวรรษภาพดึงศักยภาพเฉลี่ยของพนักงานออกมาได้เพียงราว 30 เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่อยู่ที่ 48 เปอร์เซ็นต์)

ไม่ใช่แค่ในหมู่มิลเลนเนียลเท่านั้น คนทำงานรุ่นใหม่ที่ยาวน้อยกว่านั้นต่างก็คาดหวัง หรือไม่ก็ออกมาเรียกร้องกันตรง ๆ ว่าจะต้องได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากคนมาก่อนพวกเขา แต่ฉันเองก็ไม่เชื่อนักว่ามิลเลนเนียลต้องการหรือคาดหวังสิ่งที่แตกต่างไปจากคนในแวดวงธุรกิจกลุ่มอื่น ๆ เพราะผู้สร้างผลงานในทุกช่วงวัยและทุกระยะของเส้นทางอาชีพต่างก็ต้องการให้แนวคิดของตนมีคนเห็นคุณค่า อยากให้เสียงของตนถูกรับฟัง และอยากมีที่ทำงานที่เอื้อต่อการเติบโต มิลเลนเนียลเพียงแค่ไม่อดทนพอจะรอและมีความสามารถด้านเทคโนโลยีมากพอที่จะกล้าเปล่งเสียงในเรื่องนี้ ดังนั้น สิ่งที่ดีสำหรับมิลเลนเนียลจึงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับคนส่วนใหญ่เช่นกัน

2. บางครั้งคนที่เราคิดว่าดีก็อาจไม่ใช่คนที่ดี ตอนฉันเริ่มต้นคิดว่าเรื่องนี้ผู้นำแบบที่บันทึกทศวรรษภาพดูเหมือนเป็นพวกเผด็จการชอบเหยียบย่ำผู้อื่นและมักหลงตัวเอง แต่เมื่อฉันได้ศึกษาอย่างลึกซึ้งมากขึ้นก็พบว่าการบันทึกทศวรรษภาพส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานของเรามักมีจุดเริ่มต้นจากเจตนาที่ดี ซึ่งฉันเรียกว่าผู้นำที่บันทึกทศวรรษภาพโดยไม่ตั้งใจ (Accidental Diminisher) ซึ่งก็คือคนดี ๆ ที่พยายามจะเป็นผู้จัดการที่ดีนั่นเอง ฉันจึงเริ่มสนใจน้อยลงว่าผู้นำแบบบันทึกทศวรรษภาพเป็นอย่างไร และหันมาให้ความสนใจมากขึ้นว่าอะไรคือปัจจัยที่กระตุ้นแนวโน้มที่ใครสักคนจะกลายมาเป็นผู้นำแบบบันทึกทศวรรษภาพซึ่งมีอยู่ในตัวเราทุกคน บทที่ 7 “ผู้นำที่บันทึกทศวรรษภาพโดยไม่ตั้งใจ” เป็นเรื่องใหม่ และนำเสนอภาพรวมคร่าว ๆ ว่าเจตนาที่ดีที่สุดของเรานั้นสามารถผิดแผนไปได้อย่างไร และผู้จัดการที่ดีอยู่แล้วจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้อย่างไรด้วยการตระหนักรู้ในตนเองและวิธีแก้ไขที่เรียบง่าย

ฉันเขียนบทนี้เพิ่มเพราะสิ่งที่ดีที่สุดที่เราจะเพิ่มพูนขึ้นได้ในที่ทำงานไม่ได้เกิดจากการปฏิรูปผู้นำที่บัณฑิตยภาพประเภทไร้หนทางเยียวยา แต่เป็นการช่วยให้ผู้นำที่บัณฑิตยภาพโดยไม่ตั้งใจค่อย ๆ กลายเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโตด้วยเจตนาที่ดี และสร้างช่วงเวลาที่ยิ่งเสริมการเติบโตให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน (หรือบางทีอาจช่วยให้พวกเขาใช้ศักยภาพของพนักงานได้มากกว่า 76 เปอร์เซ็นต์ตามค่าเฉลี่ยในปัจจุบันจนถึงระดับ 100 เปอร์เซ็นต์ก็เป็นได้)

3. อุปสรรคที่สำคัญที่สุด คืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับบริบทและวัฒนธรรม การจะสร้างองค์กรที่ดึงดูดศักยภาพทางปัญญาของทรัพยากรได้อย่างเต็มที่นั้นจำเป็นต้องมีทั้งแผนรุกและแผนรับ ผู้นำส่วนใหญ่อ่านหนังสือที่จุดประกายให้พวกเขาอยากเป็นผู้นำที่พัฒนาผู้คนและค้นพบ “ความดีงามในจิตใจของพวกเขา” อย่างที่อับราฮัม ลิงคอล์น (Abraham Lincoln) เคยกล่าวไว้ อย่างไรก็ตาม ความพยายามเหล่านี้มักสะดุดลง เพราะพวกเขาต้องใช้พลังสมองไปกับการรับมือ “ตัวร้าย” รอบตัวมากเกินไป ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะบัณฑิตยภาพซึ่งทำให้พวกเขารู้สึกเหนื่อยล้าจนความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมค่อย ๆ จางลงตามไปด้วย เพื่อทำความเข้าใจว่าจะรับมือกับผู้นำที่บัณฑิตยภาพซึ่งมักมองการณ์ไกลและใจไม่อยู่กับเนื้อกับตัวได้อย่างไร ฉันได้สำรวจมีอาชีพหลายร้อยคนและสัมภาษณ์เชิงลึกอีก 12 คน สิ่งที่ฉันเรียนรู้คือผลกระทบด้านลบจากผู้นำประเภทนี้แทบจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้คุณจะเปลี่ยนพวกเขาไม่ได้ แต่คุณเปลี่ยนวิธีที่ตอบสนองต่อพวกเขาได้ และลดอิทธิพลของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานที่มีพฤติกรรมเช่นนี้ลง บทที่ 8 “รับมือกับผู้นำที่บัณฑิตยภาพ” จะนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางที่จะช่วยพลิกวงจรการบัณฑิตยภาพ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ลดผลกระทบจากมันลงได้

การปลดล็อกศักยภาพของคนคนหนึ่งไม่ใช่แค่เรื่องความมุ่งมั่นส่วนบุคคลและการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของคนคนนั้นเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทั้งระบบและการออกแบบความมุ่งมั่นองค์กรรวมเสียใหม่ก็เป็นงานยากเสียด้วย การจะช่วย

นำทางคุณผ่านความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่นี้ได้ ทีมของฉันที่ เดอะไวส์แมนกรุป (The Wiseman Group) และตัวฉันเองศึกษาองค์กรต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงสิ่งนี้ได้สำเร็จมาแล้ว ในบทที่ 9 “การเติบโตสู่การเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโต” จะชี้ทางที่ช่วยทั้งองค์กรให้อาชนะความเฉื่อยและเคลื่อนตัวจากการเก็บพลังสมองไว้เฉยๆ ไปสู่การสร้างผลลัพธ์ได้

หนังสือฉบับปรับปรุงใหม่นี้ยังมีคลังข้อมูลเพิ่มเติมบางประการด้วย มีตัวอย่างของผู้นำที่สร้างการเติบโตจากทั่วโลกและในภาคผนวก E ก็เป็นชุดข้อมูลของการทดลองที่ช่วยให้คุณพัฒนาชุดความคิดและการปฏิบัติแบบผู้นำที่สร้างการเติบโตได้ นอกจากนี้ เรายังเพิ่มคำถามที่พบบ่อยในภาคผนวก B และยังมีคำตอบใหม่ๆ ให้กับคำถามที่ตรงจุดอย่างจากผู้อ่านเป็นพันๆ เช่น แล้วการเป็นผู้นำในช่วงเวลาวิกฤตล่ะ เพศสภาพมีส่วนไหม แล้วผู้นำตัวอย่างอย่างสตีฟ จอบส์ (Steve Jobs) ที่มีประวัติบันทึกทัศนคติภาพคนยาวเป็นหางว่าวล่ะ...และคำถามอื่นๆ อีกมากมาย

โลกของเรามันเปลี่ยนไปไวอย่างเหลือเชื่ออะนะ การจะตามมันให้ทันและสร้างสถานที่ทำงานแบบที่คุณเจริญเติบโตรุ่งเรืองไปด้วยได้ เราจำเป็นต้องแทนที่ผู้นำที่บันทึกทัศนคติภาพด้วยผู้นำที่สร้างการเติบโตอย่างแท้จริงอะ คนเหล่านี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้เหล่านักล่าทางปัญญาและสร้างศักยภาพองค์กรรวมได้อย่างใหญ่หลวง ทั้งแนวความคิดและการลงมือทำเป็นสิ่งสำคัญมาก ดังนั้น เรามาเริ่มกันเลยดีกว่า

ลิซ ไวส์แมน

เมนโลพาร์ก รัฐแคลิฟอร์เนีย ปี 2017

หนึ่ง

ผลลัพธ์จากผู้นำที่สร้างการเติบโต



“ว่ากันว่าหลังจากได้เข้าพบวิลเลียม อีเวิร์ต แกลดสตัน (William Ewart Gladstone) นายกรัฐมนตรีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของสหราชอาณาจักร คุณจะรู้สึกว่าเขาเป็นคนที่ฉลาดที่สุดในโลก แต่หลังจากที่ได้เจอ เบนจามิน ดิสราเอลี (Benjamin Disraeli) ไม่นานนักไม่นานของเขา คุณจะรู้สึกว่าคุณคือคนที่ฉลาดที่สุด”

โบโน (Bono)

ในฤดูร้อนของปี 1994 เดอแรก โจนส์ (Derek Jones) สมัครงานวิโยธินของสหรัฐอเมริกาเพื่อเดอแรกจะได้ไม่ต้องอยู่ในดีทรอยต์ รัฐมิชิแกน บ้านเกิดของเขาที่สภาพกำลังถดถอย เดอแรกเป็นคนฉลาดในการใช้ชีวิต เป็นเด็กหนุ่มวัย 18 ที่มีความมั่นใจ เขาทำข้อสอบวัดความสามารถของนาวิกโยธินได้คะแนนสูง ได้รับการจัดกลุ่มให้ไปทำงานอยู่ในโครงการด้านคอมพิวเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง หลังจากอยู่ในโครงการฝึกอบรมเข้มข้นในอลิโนอยส์เป็นเวลา 9 สัปดาห์และเข้าฝึกกระบวนยิงปืนนาอูรอย่างเข้มข้นอยู่ 8 เดือน เดอแรกก็ก้าวหน้าไปเป็นจำตรืทหารเรือและเข้ารับการฝึกอบรมขั้นสูงในตำแหน่งช่างเทคนิคเครือข่ายอำนวยการรบทางอีจิส

(AEGIS) เขาจบหลักสูตรด้วยคะแนนอันดับ 1 ของรุ่น ทำให้เลือกได้ว่าอยากจะไปประจำการบนเรือลำไหน เขาเลือกเรือพิฆาตติดขีปนาวุธนำวิถีรุ่นใหม่ล่าสุดของกองทัพเรือชั้นอาร์ลีเบิร์ก (Arleigh Burke-class) ภายในไม่กี่เดือน เขาก็ได้เป็นทหารเรือ 1 ใน 210 นายที่เป็นผู้มียศกัปตัน และเจ้าหน้าที่ที่ร่วมงานด้วยก็นับว่าเขาเป็นทหารเรือที่ฉลาดที่สุดและทำงานดีที่สุดนายหนึ่ง ในช่วงที่จะได้รับคุณวุฒิสำคัญ เดอแรกรู้สึกว่าเขาอยู่ในจุดสูงสุดของชีวิตการทำงาน จนกระทั่งผู้บัญชาการคนใหม่ นาวาโทเฟรดริกส์เข้ามารับตำแหน่ง²

เฟรดริกส์เรียนจบจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐอเมริกา และการได้รับคำสั่งให้มาประจำการเป็นผู้บัญชาการที่เรือพิฆาตอาร์ลีเบิร์กทำให้เขาเป็นเจ้าหน้าที่ชั้นสูงที่ถูกฝึกมาให้บัญชาการเรือได้ ถ้าไม่ติดข้อผิดพลาดใหญ่สักเรื่องหนึ่ง เขาก็จะอยู่ในเส้นทางสู่การเป็นนายพลแน่นอน เฟรดริกส์มีความรู้เกี่ยวกับการทำงานของเรืออย่างสูง และก็แสดงออกให้ลูกเรือเห็นชัดเจน เขาจัดการแม้กระทั่งรายละเอียดที่เล็กที่สุดของปฏิบัติการของเรือลำนี้ ทุกสถานการณ์ และลูกเรือทุกนาย

ในการเตรียมการสำหรับการซ้อมยิงขีปนาวุธครั้งแรกโดยมีเฟรดริกส์เป็นผู้สั่งการ ทีมของเดอแรกต้องการดูให้แน่ใจว่าระบบอาวุธของเรือทำงานได้ดี 100 เปอร์เซ็นต์ ไม่กี่วันก่อนการซ้อม เดอแรกกับเพื่อนในทีมเพิ่งได้รู้ว่ามီးอะไหล่สำคัญหายไป พวกเขาก็ก็นำไปจัดการขอชิ้นส่วนนั้นกับคนรู้จักกันแบบไม่ผ่านการรายงาน แล้วก็ซ่อมระบบนั้น ทำให้มันกลับมาปฏิบัติการได้อย่างเต็มที่เหมือนเดิมหลายวันให้หลัง เฟรดริกส์มารู้เรื่องนี้จากผู้บัญชาการของเรือรุ่นเดียวกันที่พูดผ่าน ๆ ว่าลูกเรือเขาเป็นคนเอาอะไหล่ นั้นไปให้เอง แทนที่เฟรดริกส์จะพอใจว่าลูกเรือของตัวเองรู้จักริเริ่มทำอะไรเองและเป็นคนมีไหวพริบ พลเอกเฟรดริกส์กลับแสดงออกว่าขยาดอย่างเห็นได้ชัดที่เรือของเขาต้องการความช่วยเหลือ เขาโกรธมาก เดอแรกกลายเป็นเป้าหมายของความโมโหและการตรวจสอบอย่างละเอียดมาก จนเกินเหตุของเฟรดริกส์ในทันที

ในการซ้อมยิงซิปนาวูธโดยทั่วไป ผู้บัญชาการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการทางยุทธวิธีบนเรือ (tactical action officer - TAO) จะต้องสำรวจพื้นที่การรบ ระบุมุมตัวศัตรู คำนวณชุดข้อมูลยิงเป้าหมาย เล็ง ยิง แล้วก็จู่โจมเป้าหมาย ทั้งหมดต้องเกิดขึ้นต่อเนื่องและรวดเร็ว พร้อมกับต้องถูกศัตรูจู่โจมไปด้วย มีเรื่องเป็นร้อยๆ ให้ต้องจัดการ จัดลำดับความสำคัญ และตัดสินใจให้ทำ การจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยความจดจ่อแน่วแน่และศักยภาพทางสติปัญญาที่เฉียบแหลม ปฏิบัติการเหล่านี้จะยิ่งน่ากลัวเป็นพิเศษ เพราะผู้บัญชาการอาจจะมายืนห่างไปจากจุดทำงานของอีจิสไปไม่กี่คืบ คอยจับตามองทุกการตัดสินใจและจุดไหนไม่หยุด

ตอนนี้เดอแรกกับทีมทำงานอยู่ภายใต้การจับจ้องไม่วางตาของเพดริกส์ ที่ถากถางความพยายามของพวกเขาต่อหน้าธารกำนัลเมื่อพวกเขาหาทางยิงเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายให้ยิงไม่ได้ในทันที เดอแรกไม่เพียงแค่ว่าทำได้แย่มากๆ ในการประเมินการฝึกหัดครั้งเดียวเท่านั้น เขาสอบตกทุกสถานการณ์จำลอง เขาเคยเป็นคนที่ดีเด่นที่สุดในชั้นเรียน แต่เมื่อมีเพดริกส์มาคอยสังเกตการณ์ไม่ห่าง มาคอยจัดการแม้กระทั่งเรื่องเล็กๆ น้อยๆ และชุดคีย์ความผิดพลาดทั้งหลายแหล่ ความตึงเครียดก็เพิ่มขึ้นมาก เดอแรกไม่สามารถคิดอะไรให้เป็นเรื่องเป็นราวได้และยังปฏิบัติงานได้ลำบากด้วย เมื่อการจับผิดเกิดขึ้นต่อเนื่องไม่หยุด ความสามารถของเดอแรกกับทีมของเขาก็ลดลงเรื่อยๆ ภายในไม่กี่สัปดาห์ เดอแรกและเหล่าพันจ่าของเขาก็เริ่มเชื่อว่าพวกเขาไม่น่าจะปฏิบัติการควบคุมระบบยุทธโปกรณ์ต่อสู้ของเรือโดยไม่มีผู้บัญชาการคอยเข้ามาช่วย ความล้มเหลวนี้ชัดเจนมากจนเพดริกส์เพิกถอนคุณสมบัติของเดอแรกในการควบคุมคอนโซลอีจิส หลังจากนั้นศักยภาพของเดอแรกก็ลดลงไปเรื่อยๆ

ความตกต่ำนี้จบลงใน 3 เดือนต่อมาเท่านั้นเมื่อเรือได้นำวาโทแอ็บบอตมาเป็นผู้บัญชาการคนใหม่ เขาเองก็เรียนจบจากโรงเรียนนายเรือของสหรัฐอเมริกาเหมือนกัน และเชื่อมั่นในความสามารถที่มีอยู่ในตัวลูกเรือของเขามาก³ แอ็บบอตเคยทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายความมั่นคงระดับสูงมาก่อน เจ้าหน้าที่คนนี้

คือคนที่มอบหมายงานที่ทำให้เขาไปถึงขีดจำกัดความสามารถของตนได้ หลังจาก
ที่ผู้บัญชาการคนก่อนเล่าปัญหาของเดอเรกให้เขาฟัง แอ็บบอตก็รีบออกหาตัวเดอเรก
และบอกเขาว่าพวกเขาจะออกเรืออีกครั้งเพื่อซ่อมยิงซีปนาธก่อนจะออกประจำการ
ระยะยาว โดยพูดว่า “โจนส์ คุณเป็นคนของผมสำหรับการซ่อมครั้งนี้ เตรียมตัว
ให้พร้อม แล้วทำมันให้ออกมาดีที่สุด ผมเชื่อมั่นในตัวคุณและลูกเรือของคุณ”
ใน 1 สัปดาห์ ทีมของเดอเรกก็ควบคุมระบบอีจิสได้อย่างไร้ที่ติในทุกสถานการณ์
จำลอง ตอนที่พวกเขาเตรียมการ ผู้บัญชาการคนใหม่เฝ้ามองอย่างระมัดระวัง
นั่งสงบ และถามบ้างเป็นบางครั้ง เดอเรกไม่รู้สีกว่าตัวเองถูกทดสอบอีกต่อไป
แต่กลับรู้สึกว่าเขากำลังเรียนรู้และทำงานไปกับผู้บัญชาการคนใหม่เพื่อเอาชนะ
ความท้าทายครั้งนี้

ในวันซ่อม ผู้บัญชาการคนใหม่ยืนอยู่ข้างหลังเขา เดอเรกควบคุมคอนโซลอีจิส
และคำนวณชุดคำสั่งยิงเป้าหมายได้ถูกต้องทุกครั้งโดยไม่มีข้อผิดพลาดเลย เรือ
ของพวกเขาทำคะแนนได้สูงที่สุดแบบที่ไม่เคยมีเรือลำไหนทำได้มาก่อนในรอบ 1 ปี
นาวาโทแอ็บบอตประกาศผ่านระบบกระจายเสียงในเรือว่า “จำโจนส์และทีมของเขา
เอาชนะการปะทะวันนี้ให้พวกเราแล้ว”

เดอเรกก้าวหน้าต่อไปในการปฏิบัติงานบนเรือ เขาได้เป็นจ่าโทในระยะเวลา
อันสั้นเป็นประวัติการณ์และได้เป็นพลทหารเรือดีเด่นประจำไตรมาสของเรือด้วย
ซึ่งถือเป็นเกียรติภูมิระดับสูง แอ็บบอตจัดวางเดอเรกเอาไว้เป็นลูกเรือระดับชั้นนำ
5 เปอร์เซนต์ของลูกเรือทั้งหมด และยังส่งชื่อเขาเข้า STA-21 หรือโครงการส่งเสริม
ทหารเรือชั้นผู้น้อยให้เติบโตเป็นนายพลด้วย โครงการนี้จะทำให้เขาได้วุฒิปรียญาตรี
และได้ยศนายทหารเรือ ในการฝึกทหาร เดอเรกได้รับการเลื่อนขั้นทุกครั้งที่มีการ
ตรวจสอบรายงานผลงานของเขา ไม่ถึง 9 ปี เขาก็ได้รับเลือกให้เป็นนายทหาร
ระดับบริหารที่จะต้องฝึกซ่อมและปลูกฝังนายทหารนายอื่น ๆ ปัจจุบันเขาทำงานกับ
นาวิกโยธินของสหรัฐอเมริกาในตำแหน่งนาวาตรี และถูกวางตัวให้เป็นผู้บัญชาการเรือ

ประสบการณ์ในหน่วยนาวิกโยธินของเดอเรกแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลง

ในการบัญชาการมักจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางศักยภาพด้วย เขาดูมีพลังจากความเกรงกลัวภายใต้การนำของหัวหน้าคนหนึ่ง แต่กลายเป็นคนฉลาดและมีความสามารถภายใต้หัวหน้าอีกคน เปรตริกส์พูดและทำอะไรบ้าง สติปัญญาและความสามารถของเดอเรกจึงได้ลดน้อยถอยลง แล้วแอบบอตทำอะไรลงไป สิ่งเหล่านั้นจึงกลับมา ทั้งยังทำให้ความสามารถในการให้เหตุผลและการจัดการความซับซ้อนในงานของเดอเรกพัฒนาขึ้นได้ขนาดนี้

ผู้นำบางคนทำให้เราเป็นคนที่เก่งขึ้นและฉลาดขึ้น พวกเขาตั้งเป้าสติปัญญาของเราออกมาได้ หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องของผู้นำเหล่านี้เอง ผู้นำที่เข้าถึงและเพิ่มพลังทางสติปัญญาให้กับคนที่อยู่รอบๆ ตัวพวกเขา ฉันเรียกเขาว่าผู้นำที่เพิ่มศักยภาพ หนังสือเล่มนี้จะแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสร้างคนอัจฉริยะรอบๆ ตัวเองขึ้นมา และทำให้คนเหล่านั้นฉลาดขึ้นและมีความสามารถมากขึ้นได้อย่างไร

คำถามต่ออัจฉริยภาพ

โลกนี้อาจจะมีนักดูนกและมีนักดูวาฬ ส่วนฉันเป็นนักดูคนอัจฉริยะค่ะ ฉันจะตื่นตาตื่นใจกับความฉลาดเฉลียวของคนอื่น ฉันสังเกตเห็น ศึกษา และได้เรียนรู้ที่จะระบุประเภทของความฉลาดเฉลียวอันหลากหลายเหล่านี้ ออราเคิลคอร์ปอเรชัน บริษัทด้านซอฟต์แวร์ขนาดใหญ่ที่มีมูลค่า 174,000 ล้านบาทเป็นสถานที่ที่ยอดเยี่ยมสำหรับเข้าไปดูคนอัจฉริยะเลยค่ะ ตลอดระยะเวลา 17 ปีที่ฉันทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่บริษัทออราเคิล ฉันรู้สึกโชคดีที่ได้ทำงานเคียงข้างผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลมหลายคน ซึ่งล้วนได้รับการคัดเลือกมาอย่างเป็นระบบจากบริษัทชั้นนำและมหาวิทยาลัยแนวหน้าในฐานะผู้มีผลงานยอดเยี่ยม เนื่องจากว่าฉันทำงานเป็นรองประธานบริษัทที่รับหน้าที่จัดการด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติและควบคุมดูแลมหาวิทยาลัยของบริษัทด้วย ฉันจึงทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงและศึกษาความเป็นผู้นำของพวกเขามาชนิดนี้แง่มุมเหล่านี้เลย

ก็ว่าได้ จากมุมมองนั้นเริ่มสังเกตการณ์ว่าพวกเขาใช้สติปัญญาในวิธีที่แตกต่างออกไปมากได้อย่างไร ผลกระทบที่พวกเขามีต่อคนในองค์กรทำให้ฉันรู้สึกสนใจเป็นพิเศษ

ปัญหาของคนอัจฉริยะ

ผู้นำบางคนก็ดูเหมือนจะทำให้สติปัญญาและความสามารถหมดไปจากคนรอบ ๆ ตัวเขา ความมุ่งมั่นอยู่กับความฉลาดของตัวเองและยึดมั่นว่าจะต้องเป็นคนที่ฉลาดที่สุดในห้องส่งผลในทางลบที่ไปบั่นทอนศักยภาพของคนอื่น ๆ สำหรับพวกเขาแล้ว การที่ตัวเองจะฉลาดได้ คนอื่น ๆ จะต้องดูโง่ เราต่างก็เคยทำงานกับหลุมดำแบบนี้มาก่อนกันด้วยทั้งนั้น พวกเขาสร้างพายุหมุนที่ดูดเอาพลังงานของทุกคนและทุกอย่างที่อยู่รอบ ๆ ตัวพวกเขาออกไปหมด เมื่อพวกเขาก้าวขาเข้ามาในห้องระดับสติปัญญาที่มีร่วมกันก็ตกลงไป แคมการประชุมยังยาวขึ้นกว่าเดิมเป็น 2 เท่า ในหลาย ๆ สถานการณ์ ผู้นำเหล่านี้เป็นพวกทำลายทั้งไอเดียและพลังงาน ไอเดียของคนอื่น ๆ จะต้องถูกบีบและสูญหายตายจากไปเมื่อพวกเขาอยู่ตรงนั้น กระแสธารแห่งสติปัญญาก็หยุดกะทันหันเมื่อพวกเขาอยู่ด้วย เวลาอยู่ใกล้ ๆ พวกผู้นำเหล่านี้สติปัญญาจะไหลไปในทางเดียว นั่นก็คือจากพวกเขาไปสู่คนอื่น ๆ

ผู้นำอีกแบบจะใช้สติปัญญาของพวกเขาเป็นเครื่องมือแทนที่จะเป็นอาวุธ ใช้ความเฉลียวฉลาดที่มีในการเพิ่มพูนความฉลาดหลักแหลมและศักยภาพของคนรอบตัว คนจะฉลาดขึ้นและเก่งขึ้นเมื่อพวกเขาอยู่ใกล้ ๆ ไอเดียจะเฟื่องฟู ความท้าทายทั้งหลายจะผ่านพ้น ปัญหายาก ๆ ได้รับการแก้ เมื่อผู้นำเหล่านี้เดินเข้ามาในห้องเราก็แทบจะเห็นหลอดไฟที่ลอยเหนือศีรษะทุกคนเป็นประกายขึ้นมาทันที ไอเดียต่าง ๆ จะหลั่งไหลพร่างพรั่งเสียจนคุณต้องย้อนไปดูการประชุมแบบซ้ำ ๆ เพื่อให้ตามทันว่ามันเกิดอะไรขึ้นบ้าง การประชุมกับพวกเขาเหมือนเป็นช่วงเวลาที่ไอเดียต่าง ๆ ได้มาผสมผสานกัน ผู้นำเหล่านี้จะทำให้ทุกคนที่อยู่รอบ ๆ ตัวเขาดีขึ้นและมีความสามารถมากขึ้น พวกเขาไม่ได้แค่เป็นคนฉลาดเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโตทางสติปัญญาให้คนอื่นด้วย

บางทีผู้นำเหล่านี้คงเข้าใจว่าคนที่อยู่ในจุดสูงสุดของระดับสติปัญญาคือคนที่สร้างอัจฉริยะ ไม่ใช่คนที่เป็อัจฉริยะเสียเอง

การบำบัดหลังออราเคิล

แนวคิดของหนังสือเล่มนี้เกิดมาจากการบำบัดหลังออราเคิลของฉัน การออกจากออราเคิลก็เหมือนการลงจากรถไฟความเร็วสูงแล้วพบว่าทุกอย่างเคลื่อนตัวไปแบบสโลว์โมชันเลยล่ะ ความนิ่งกะทันหันแบบนี้ทำให้ฉันมีพื้นที่ได้ครุ่นคิดถึงคำถามที่ยังค้างคาอยู่ว่าผู้นำบางคนก่อร่างสร้างสติปัญญารอบ ๆ ตัวของพวกเขาขึ้นมาได้อย่างไร ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งบั่นทอนเสียมากกว่า

เมื่อฉันเริ่มเข้ามาสอนและฝึกผู้นำระดับสูง ฉันก็ได้เห็นพลวัตแบบนี้เกิดขึ้นในบริษัทอื่น ๆ ด้วย ผู้นำบางคนเหมือนจะเพิ่มระดับสติปัญญาของตัวเองได้ในขณะที่อีกคนกลับดูดพลังความคิดออกไปจากพนักงานเสียเฉย ๆ ฉันพบว่าฉันกำลังทำงานกับเหล่าผู้นำระดับสูงที่ฉลาดมาก แต่กลับประสบปัญหาว่าตัวเองกำลังปิดกั้นผู้คนรอบ ๆ ตัว ไม่ว่าจะเป็นโดยเปิดเผยหรือไม่ก็ตาม ฉันยังทำงานกับผู้นำอาวุโสหลายคนที่ประสบปัญหากับการพยายามใช้ทรัพยากรที่พวกเขามีอยู่ให้ดีขึ้น ผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของตนในช่วงเวลาของการเติบโต ถึงอย่างนั้นในบรรยากาศทางธุรกิจที่เครียดกว่าเช่นนี้ การที่พวกเขาเอาแต่โยนทรัพยากรเข้าไปกลับไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาอะไร พวกเขาต้องหาวิธีเพิ่มพูนผลผลิตภาพของคนที่มีพวกเขามีอยู่แล้วให้ได้

ฉันจำบทสนทนาที่สำคัญมากกับเดนนิส มัวร์ (Dennis Moore) ลูกค้าของฉันได้ เขาเป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงและมีสติปัญญาระดับอัจฉริยะ ตอนที่เราปรึกษากันว่าผู้นำจะส่งผลในด้านสติปัญญาชนิดติดต่อกันเป็นทอด ๆ ไปทั่วองค์กรแล้วทำให้เกิดการใช้สติปัญญากันแบบแพร่หลายได้อย่างไร เขาตอบว่า “ผู้นำเหล่านี้ก็เป็นเหมือนเครื่องขยายใจครับ พวกเขาเป็นเครื่องขยายสติปัญญา”

ใช่แล้ว ผู้นำกลุ่มนี้เรียกได้ว่าเป็นเครื่องขยายสติปัญญา คือคนที่เราจะเรียกว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตนี้แหละค่ะ พวกเขาได้สร้างสติปัญญาของตัวเองที่แพร่ขยาย

ไปไกลในองค์กรของตัวเอง ในขณะที่ผู้นำที่บัณฑิตยภาพของคนอื่นจะทำให้สติปัญญาและสมรรถภาพอันแสนสำคัญหายไปจากองค์กร ว่าแต่เหล่าผู้นำที่สร้างการเติบโตเขาทำอะไรกันล่ะ แล้วผู้นำที่สร้างการเติบโตเหล่านี้เขาทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกับผู้นำที่บัณฑิตยภาพผู้คนได้อย่างไร

ฉันทั้งไปค้นคว้าในวารสารของวิทยาลัยบริหารธุรกิจและอินเทอร์เน็ตเพื่อหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้ รวมถึงทรัพยากรของลูกค้าด้วย แต่ผลที่ได้มีแค่ความคับข้องใจ ความว่างเปล่าที่ยังเดิมไม่เต็มทำให้ฉันลงมือค้นคว้าปรากฏการณ์นี้ และตั้งใจมาก ๆ ที่จะค้นหาคำตอบให้กับเหล่าผู้นำที่อยากเพิ่มพูนระดับสติปัญญาแก่องค์กรของพวกเขา

การค้นคว้า

การค้นพบหลัก ๆ อย่างแรกเลยก็คือการได้เจอกับผู้ร่วมวิจัยของฉัน เขาชื่อเกรก แมกคีโอว์น (Greg McKeown) กำลังศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เกรกเป็นคนสงสัยใคร่รู้และไม่ล้มเลิกความตั้งใจง่าย ๆ เขาสนใจมากเรื่องความเป็นผู้นำ ทำให้มุ่งมั่นที่จะหาคำตอบพวกนี้พอ ๆ กับฉัน เราเริ่มการค้นคว้าอย่างเป็นทางการด้วยการกำหนดคำถามวิจัยที่จะครอบงำเราตลอดเวลา 2 ปีต่อมา คำถามนั้นก็คือ “อะไรคือความแตกต่างระหว่างคนที่บัณฑิตยภาพสติปัญญากับคนที่เพิ่มพูนพลังสติปัญญา และพวกเขาส่งอิทธิพลต่อองค์กรอย่างไร” การตื่นขึ้นมาพร้อมกับคำถามเดิมเป็นเวลา 730 วันทำให้รู้สึกเหมือนอยู่ในภาพยนตร์เรื่องวันรักจنگกลม (Groundhog Day) ที่บิลล์ เมอร์เรย์ (Bill Murray) ตื่นขึ้นมาในเวลาเดิมกับเพลงดังเสียงปลุกเดิม ๆ ทุกวัน แล้วก็ถูกกำหนดให้ต้องทำอะไรที่ซ้ำไปแล้วเมื่อวันก่อนหน้าอีกครั้ง แต่ถึงอย่างนั้นบนเส้นทางที่เป็นเอกภาพและยาวนานของการตามหาคำตอบให้คำถามนี้ พวกเราก็เริ่มเข้าใจผลลัพธ์ที่เกิดจากผู้นำที่สร้างการเติบโตมากขึ้น

เราเริ่มการค้นคว้าวิจัยโดยเลือกกลุ่มบริษัทและอุตสาหกรรมที่สติปัญญาในระดับบุคคลและระดับองค์กรจะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และ

เนื่องจากว่าองค์กรเหล่านี้จะเจริญขึ้นหรือแย่ลงก็ด้วยกำลังของทรัพยากรทางปัญญา เราจึงอนุมานว่าเราจะเห็นผลลัพธ์จากผู้นำที่สร้างการเติบโตได้ชัดเจนจากกลุ่มตัวอย่างนี้ เราสัมภาษณ์มืออาชีพระดับอาวุโสภายในองค์กรเหล่านี้และขอให้พวกเขาระบุว่าใครเป็นผู้นำประเภทไหนใน 2 ประเภท กล่าวคือใครบ้างดูเหมือนจะเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโต และใครบ้างดูเหมือนผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพคนอื่น เราศึกษาผู้นำกว่า 150 คนที่ได้มาผ่านการสัมภาษณ์และประเมินความเป็นผู้นำของพวกเขาในเชิงปริมาณ โดยภายหลังเราได้สัมภาษณ์อย่างละเอียดครอบคลุมทุกด้านกับกลุ่มคนที่กำลังทำงานกับผู้นำหลายคนในกลุ่มนี้และคนที่เคยทำงานในที่มของพวกเขามาก่อนด้วย

เมื่อการค้นคว้าของเราขยายออกไปอีก เราก็ได้ศึกษาผู้นำจากบริษัทและอุตสาหกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม เมื่อมองหาคำประกอบที่มีร่วมกันในกลุ่มธุรกิจและอุตสาหกรรมที่กว้างออกไปอีก รวมถึงในภูมิภาคอื่นๆ ด้วย เส้นทางการค้นคว้าของเราทำให้เราได้เดินทางไปถึง 4 ทวีปและพบกับกลุ่มผู้นำที่หลากหลายและมีรายละเอียดให้เรียนรู้มากมายเหลือเชื่อ เรารู้จักผู้นำเหล่านี้ดี ทั้งยังได้ศึกษาพวกเขาและองค์กรในเชิงลึกอีกด้วย

ผู้นำ 2 ประเภทที่เราศึกษาได้แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างสไโดล์ความเป็นผู้นำที่ชัดเจนมาก ทั้ง 2 กลุ่มทำงานในบริษัทเดียวกันและมีตำแหน่งเดียวกัน ประเภทหนึ่งเป็นผู้นำที่สร้างการเติบโตชนิดมือทอง ส่วนอีกประเภทกลับมีผลกระทบน่าเสียดายหลังตามแบบฉบับผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพ

เรื่องของสองผู้จัดการ

วิกกรม⁴ทำงานเป็นผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมให้กับผู้จัดการ 2 คนที่อยู่ในหน่วยงานที่ต่างกันของอินเทล (Intel) ผู้นำแต่ละคนถือได้ว่าเป็นอัจฉริยะเลยที่เดียว ทั้ง 2 คนมีอิทธิพลต่อวิกกรมอย่างสูง ผู้นำคนแรกชื่อว่าจอร์จ ชเนียร์ (George Schneer) เป็นผู้จัดการหน่วยงานหนึ่งในธุรกิจของอินเทล

ผู้จัดการหมายเลข 1 นักสร้างอัจฉริยะ

จอร์จมีชื่อเสียงที่อื่นเทลว่าเป็นคนที่จัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ทุกกิจการที่เขาเป็นคุณดูแลต่างก็ทำกำไรและเติบโตภายใต้การนำของเขา แต่สิ่งที่โดดเด่นที่สุดคือการที่จอร์จมีอิทธิพลต่อผู้คนรอบตัวเขา

วิกกรมบอกว่า “ตอนทำงานกับจอร์จ ผมนี่เหมือนเป็นร็อกสตาร์เลยครับ เขาเป็นคนสร้างผมเลยละ เพราะเขา ผมถึงได้เปลี่ยนแปลงจากแค่คนทำงานคนหนึ่งไปเป็นผู้จัดการที่เก่งเอาเรื่องทีเดียว การอยู่ใกล้ๆ เขาทำให้ผมรู้สึกเหมือนเป็นคนฉลาดโคตรๆ ใครๆ ก็รู้สึกแบบนั้นกันหมดครับ ผมให้เขาเต็มร้อยเลย มันเป็นอย่างไรที่สุดยอดมาก” ทีมของจอร์จต่างก็พุดไปในทางเดียวกันหมด “เราไม่แน่ใจว่าจอร์จทำอะไรนะ แต่เรารู้ว่าตัวเองทั้งฉลาดและกำลังไปสู่ชัยชนะ การได้อยู่ในทีมของเขาเป็นส่วนสำคัญในอาชีพของเราเลยละ”

จอร์จสร้างสติปัญญาในหมู่ผู้คนด้วยการดึงศักยภาพของพวกเขามาใช้ เขาไม่ใช่จุดสนใจและไม่สนใจด้วยว่าเขาจะฉลาดหรือไม่ สิ่งที่จอร์จกังวลคือการสกัดเอาความฉลาดและความสามารถขั้นสุดออกมาจากสมาชิกแต่ละคนในทีมของเขาให้ได้ ในการประชุมทั่วๆ ไป เขาจะพุดแค่ 10 เปอร์เซ็นต์ของเวลาเท่านั้น ส่วนใหญ่แล้วเขาอาจจะแค่ “พุดเสริม” ให้ปัญหาที่ถกกันอยู่ชัดเจนขึ้น แล้วเขาก็จะถอยออกไปเพื่อให้ทีมของเขาได้มีพื้นที่ในการคิดหาคำตอบ บ่อยครั้งไฉยที่ทีมของเขาคิดได้มีโอกาสรสร้างเงินเป็นล้านๆ ทีมของจอร์จสร้างการเติบโตทางรายได้ให้กับธุรกิจอย่างโดดเด่น และนำเสนออะไรที่ทอตสะพานให้อินเทลเข้าสู่ธุรกิจไมโครโพรเซสเซอร์ได้ในที่สุด

ผู้จัดการหมายเลข 2 อัจฉริยะมาเอง

หลายปีต่อมา วิกกรมย้ายออกจากกลุ่มของจอร์จไปทำงานกับผู้จัดการฝ่ายคนที่ 2 ที่เป็นผู้ออกแบบไมโครโพรเซสเซอร์ตัวแรกๆ ผู้จัดการคนที่ 2 นี้เป็นนักวิทยาศาสตร์หวัะหิที่ที่ได้รับการเลื่อนขึ้นให้มาทำงานด้านบริหารเพื่อดูแลโรงงานผลิตชิป เขาเป็นคนที่ฉลาดมาก ๆ ไม่ว่าจะวัดจากมุมไหน แถมยังทิ้งร่องรอยของเขาเอาไว้ในตัวของคนและทุกอย่างที่อยู่รอบๆ ตัวของเขาด้วย

ปัญหาก็คือผู้นำคนนี้นักเป็นคนที่ไม่คิดอะไร ๆ เองอยู่คนเดียว วิกิรบบอกว่า “เขาลาตมมาก ๆ ครับ แต่ทุกคนจะหยุดคิดกันหมดเมื่ออยู่ใกล้ ๆ เขา เขาทำให้ ไอเดียเราคลอตไม่ออก ในการประชุมทั่ว ๆ ไป เขาจะเป็นคนพูดอยู่คนเดียว สัก 30 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทั้งหมดได้ แล้วก็เหลือพื้นที่ให้คนอื่นน้อยมาก เขาให้ ข้อเสนอแนะเยอะมาก ส่วนใหญ่ก็จะเกี่ยวกับว่าไอเดียของพวกเขา มันแยขนาดไหน”

ผู้จัดการคนนี้ตัดสินใจเองคนเดียวหรือไม่ก็จากความมั่นใจเดียว ๆ ที่มี แล้ว เขาก็จะประกาศการตัดสินใจของเขาต่อองค์กร วิกิรบบกล่าวว่า “คุณจะได้รู้ได้เลยว่า เขามีคำตอบให้กับทุกอย่าง เขามีความคิดเห็นที่ชัดเจนมาก และยังใช้พลังงานไปกับการขายไอเดียของตัวเองให้คนอื่น ๆ และพยายามโน้มน้าวให้คนอื่นลงมือทำตาม รายละเอียดยิบ ความเห็นของใครก็ไม่สำคัญทั้งนั้น”

ผู้จัดการคนนี้จ้างคนเก่ง ๆ มา แต่ไม่นานพวกเขาก็รู้ว่าไม่ได้รับอนุญาตให้คิดเอง ในที่สุดพวกเขาก็จะลาออกไปหรือไม่ก็รู้ว่าจะลาออก สุดท้ายแล้วอินเทล ก็ต้องจ้างรองผู้จัดการมาทำงานกับผู้จัดการคนนี้เพื่อแก้ปัญหาการสูญเสียบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ แต่ถึงแม้จะเป็นอย่างนั้น วิกิรบบก็เล่าว่า “งานผมมันเหมือน การปั้นงานไปวัน ๆ แทนที่จะเป็นการสร้างงาน เขาได้จากผมไปแค่ห้าสิบเปอร์เซ็นต์ จากทั้งหมดที่ผมมีจริง ๆ นะ ผมจะไม่มีวันทำงานกับเขาอีกแล้ว”

ผู้นำที่บันทึกอศยภาพหรือผู้นำที่สร้างการเติบโตกับแ

ขณะที่ผู้นำคนที่ 2 หมกมุ่นกับความรู้ความสามารถของตัวเองมากเกินไป จนไปปิดกั้นคนอื่น และทำให้ความรู้ความสามารถที่สำคัญมากขององค์กรเจือจาง จอร์จกลับนำเอาสติปัญญาของคนอื่นออกมาและสร้างสติปัญญาใหม่ที่แผ่ขยาย ออกไปทั่วทั้งองค์กรของเขา ผู้นำคนหนึ่งเป็นอัจฉริยะ ผู้นำอีกคนคือนักสร้างอัจฉริยะ

มันไม่สำคัญหรอกว่าคุณจะรู้มากแค่ไหน สิ่งที่สำคัญคือคุณเข้าถึงสิ่งที่คนอื่น รู้ได้มากแค่ไหนต่างหาก และไม่ใช่แค่ว่าคนในทีมของคุณฉลาดเฉลียวมากแค่ไหน ด้วย แต่เป็นคุณนั้นแหละที่จะดึงความฉลาดเฉลียวนั้นออกมาใช้ได้มากแค่ไหน

เราต่างก็มีประสบการณ์กับผู้นำทั้ง 2 ประเภทมาทั้งนั้น แต่ตอนนี้คุณเป็นผู้นำแบบไหนล่ะ คุณเป็นอัจฉริยะหรือเป็นนักสร้างอัจฉริยะ

ผลลัพธ์จากผู้นำที่สร้างการเติบโต

ผู้นำที่สร้างการเติบโตคือนักสร้างอัจฉริยะ หมายความว่าพวกเขาทำให้ทุกคนที่อยู่รอบตัวพวกเขาฉลาดขึ้นและมีความสามารถมากขึ้น ผู้นำที่สร้างการเติบโตจะปลูกสติปัญญาเฉพาะตัวของแต่ละคนและสร้างบรรยากาศของคนอัจฉริยะขึ้นมาทั้งนวัตกรรม ความสามารถในการทำงาน และสติปัญญาองค์กร

ในการศึกษาผู้นำที่สร้างการเติบโตและผู้นำที่บั่นทอนศักยภาพ เราได้เรียนรู้ตั้งแต่จุดที่เป็นพื้นฐานที่สุดว่าพวกเขาได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันมากจากผู้คน พวกเขา มีตรรกะและข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของคนต่างกัน และพวกเขาทำเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ไม่ก็อย่างที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง อันดับแรก เรามาสังเกตผลลัพธ์จากผู้นำที่สร้างการเติบโตกันก่อน ทำไมคนถึงได้ฉลาดขึ้นและมีความสามารถมากขึ้นเมื่ออยู่ใกล้ผู้นำที่สร้างการเติบโต แล้วทำไมพวกเขาถึงได้งานจากทรัพยากรที่ตนมีมากกว่าถึง 2 เท่า

ผู้นำที่สร้างการเติบโตจะได้สิ่งต่าง ๆ จากผู้คนมากกว่า เพราะพวกเขาเป็นผู้นำที่มองภาพรวมมากกว่าอัจฉริยภาพของตัวเอง แต่ใช้พลังทั้งหมดไปกับการสกัดและขยายอัจฉริยภาพของคนอื่นๆ แทน และพวกเขาก็ไม่ใช่แค่ได้อะไรกลับไปเล็กน้อยๆ แต่ได้กลับไปมากกว่าที่เดียว

ผลลัพธ์จากผู้นำที่สร้างการเติบโตคุณสอง

อิทธิพลของผู้นำที่สร้างการเติบโตนั้นมีอยู่ 2 ทางด้วยกัน ทางแรกจากมุมมองของคนทำงานกับพวกเขา ทางที่ 2 คือจากมุมมองขององค์กรที่พวกเขาออกแบบและสร้างขึ้น เรามาร่วมสำรวจกันก่อนดีกว่าว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตส่งอิทธิพลต่อคนทำงานอยู่รอบตัวเขาอย่างไรกัน

การสกัดความรู้ความสามารถ

ผู้นำที่สร้างการเติบโตจะสกัดเอาความสามารถออกมาจากผู้คนได้ทั้งหมด ในการสัมภาษณ์ของเรา คนจะบอกเราว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตได้อะไรจากพวกเขาไปเยอะกว่าผู้นำที่บันทึกศักยภาพมาก เราขอให้แต่ละคนช่วยบอกเป็นเปอร์เซ็นต์ว่าผู้นำที่บันทึกศักยภาพได้ศักยภาพจากพวกเขาไปมากแค่ไหน ส่วนใหญ่แล้วตัวเลขจะอยู่ระหว่าง 20-50 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น แต่เมื่อเราขอให้พวกเขาระบุเป็นเปอร์เซ็นต์ว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตได้ศักยภาพจากพวกเขาไปเท่าไร ส่วนใหญ่แล้วตัวเลขจะอยู่ที่ 70-100 เปอร์เซ็นต์เลยทีเดียว⁵ เมื่อเราเปรียบเทียบข้อมูลทั้ง 2 ชุดแล้ว เราก็คงประหลาดใจมากที่ได้เห็นว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตได้อะไรจากคนรอบตัวไปมากกว่าถึง 1.97 เท่า นั่นแสดงให้เห็นว่ามันเพิ่มขึ้นถึง 2 เท่าทีเดียว เรียกได้ว่าเป็นผลลัพธ์คุณสอง หลังจากสรุปการค้นคว้าอย่างเป็นทางการแล้ว เราก็คงถามคำถามนี้ต่อไปในเวิร์กช็อปและถามกับทีมผู้บริหารด้วย โดยขอให้ลองนึกถึงหัวหน้าที่เป็นผู้นำที่สร้างการเติบโตและผู้นำที่บันทึกศักยภาพในอดีตของพวกเขา ทั้งในอุตสาหกรรมต่าง ๆ และในภาครัฐ เอกชน รวมถึงองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เราต่างพบว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตได้อะไร ๆ จากคนของพวกเขาอย่างน้อย 2 เท่าเช่นเดียวกัน

แล้วคุณล่ะจะทำอะไรสำเร็จได้บ้าง หากคุณดึงความสามารถออกมาจากตัวคนได้ถึง 2 เท่า

เหตุผลของความแตกต่างนี้คือเมื่อคนทำงานกับผู้นำที่สร้างการเติบโต พวกเขาจะไม่เก็บทำอะไรเลย พวกเขาจะเสนอแนวคิด ความคิดสร้างสรรค์ และไอเดียแบบดีที่สุด พวกเขาลงแรงมากกว่าที่งานพวกเขาต้องการให้ทำ และอาสาด้วยความพยายามทุ่มเทพลังงาน และปฏิภาณอย่างเต็มที่ พวกเขากระตือรือร้นที่จะค้นหาวิธีช่วยงานในแบบที่มีคุณค่ามากกว่า รักษามาตรฐานอันสูงสุด ทุ่มเทศักยภาพการทำงานแบบเต็มร้อย แล้วยังให้มากกว่านั้นได้อีก

ขยายขอบเขตสติปัญญา

ไม่ใช่แค่สกัดเอาความรู้ความสามารถออกมาจากคนอื่นได้เท่านั้น ผู้นำที่สร้างการเติบโตยังทำสิ่งนี้ได้ในวิธีที่ขยายขอบเขตและทำให้สติปัญญาเติบโตได้ด้วย ในการสัมภาษณ์ ผู้คนมักจะกล่าวว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตเข้าถึงศักยภาพของพวกเขาได้มากกว่า 100 เปอร์เซ็นต์ ที่แรกตอนที่พวกเขาบอกว่า “โอ้ เราได้จากฉันไปร้อยละสิบเปอร์เซ็นต์เลย” ฉันแย้งว่าเกิน 100 เปอร์เซ็นต์แบบนั้นมันเป็นไปไม่ได้ในทางคณิตศาสตร์นะ แต่เราก็ยังจะได้ยินผู้คนกล่าวว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตทำอะไร ๆ ไปจากพวกเขามากกว่า 100 เปอร์เซ็นต์อยู่ดี และเราก็เริ่มตั้งคำถามว่า ทำไมคนถึงยืนยันว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตได้สติปัญญาของพวกเขามากกว่าที่พวกเขามีอยู่แต่เดิมอีกล่ะ

การค้นคว้าของเรายืนยันให้เห็นเลยว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตไม่เพียงแค่เข้าถึงศักยภาพเดิมที่มีอยู่ของผู้คนเท่านั้น พวกเขายังสามารถขยายขอบเขตสติปัญญาที่วาดออกไปด้วย พวกเขาได้สิ่งต่าง ๆ จากผู้คนมากกว่าที่คนเหล่านั้นจะรู้ตัวตัวเองมีและเอามาใช้ได้ คนถึงได้บอกว่าพวกเขาฉลาดมากขึ้นเมื่ออยู่ใกล้ ๆ ผู้นำที่สร้างการเติบโต

นัยของสิ่งที่เราค้นพบก็คือสติปัญญาเติบโตได้ นี่คือการเข้าใจที่สอดคล้องกับการวิจัยอื่นเมื่อเร็ว ๆ นี้เกี่ยวกับธรรมชาติของสติปัญญาว่ามันขยายได้ ลองมาดูผลการศึกษาเหล่านี้กันนะคะ

- แครอล ดเวก แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดทำวิจัยใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยพบว่าเด็กที่ได้รับโจทย์ปริศนาที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ และได้รับคำชมว่าฉลาดมักจะหยุดพัฒนา เพราะกลัวว่าจะไปถึงขีดจำกัดของความฉลาดที่ตนมีเด็ก ๆ ที่ได้รับโจทย์ปริศนาชุดเดียวกันแต่ได้รับคำชมว่า “ห่วยเท่แก่ใจ” ได้ดีกว่ากลับเพิ่มความสามารถในการใช้เหตุผลและการแก้ปัญหาได้มากขึ้นเมื่อความพยายามคิดวิเคราะห์ของเด็ก ๆ เหล่านี้ได้รับการชื่นชม พวกเขาจะสร้างความเชื่อ และต่อมาก็สร้างความเป็นจริง แล้วสติปัญญาของพวกเขาก็จะเติบโตขึ้น⁶

- เอริก เทิร์กไฮเมอร์ (Eric Turkheimer) จากมหาวิทยาลัยแห่งเวอร์จิเนียค้นพบว่า สิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีจะปกปิดไอคิวของเด็กๆ เมื่อเด็กที่ยากจนถูกรับเลี้ยงโดยครอบครัวชนชั้นกลาง ไอคิวของพวกเขาเพิ่มขึ้น 12-18 คะแนน⁷
- ริชาร์ด นิสเบตต์ (Richard Nisbett) จากมหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกนพบทฤษฎีการถดถอยจากหลายงานวิจัยและพบว่า 1) ระดับไอคิวของนักเรียนทั่วทั้งสังคมจะลดลงในช่วงวันหยุดฤดูร้อน 2) ระดับไอคิวทั่วทั้งสังคมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเวลาผ่านไป ค่าเฉลี่ยไอคิวของผู้คนในปี 1917 จะเทียบได้เพียงแค่ 73 คะแนนบนแบบทดสอบไอคิวในปัจจุบันเท่านั้น⁸

หลังจากอ่านรายงานวิจัยทั้ง 3 ชิ้นนี้ ฉันได้กลับมาคำนวณข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามจริงของเราใหม่ โดยใช้ตัวเลขร้อยละจริง ๆ ของศักยภาพที่ผู้คนกล่าวว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตได้รับไปจากพวกเขา เมื่อเรานำศักยภาพที่มากเกินไป (ตัวเลขสูงกว่า 100 เปอร์เซ็นต์) มาใส่ในการคำนวณของเราแล้ว เราก็พบว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตจะได้ศักยภาพไปมากกว่าผู้นำที่บันทึกศักยภาพมากกว่าถึง 2.1 เท่า แล้วจะเป็นอย่างไรถ้าคุณไม่เพียงได้ศักยภาพจากทีมมากกว่า 2 เท่าในทุกด้านที่พวกเขาต้องทำ แต่ยังได้โบนัสที่มากขึ้นถึง 5 หรือ 10 เท่า เพราะพวกเขาฉลาดขึ้นและมีความสามารถมากขึ้นเมื่อทำงานกับคุณ

ผลลัพธ์ 2 เท่าเป็นผลมาจากอิทธิพลเชิงลึกที่เหล่าผู้นำที่สร้างการเติบโตมีต่อทรัพยากรของพวกเขา เมื่อคุณลองคิดต่อไปว่าผลลัพธ์ 2 เท่าจากผู้นำที่สร้างการเติบโตจะทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง คุณก็จะเริ่มเห็นความเกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์หรือพูดง่าย ๆ เลยคือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

มาลองดูตัวอย่างจากทิม คุก (Tim Cook) ผู้บริหารคนปัจจุบันของแอปเปิล (Apple Inc.) กัน ตอนที่ทิมเป็นผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายปฏิบัติการและเปิดสำรวจ

งบประมาณของฝ่ายขายฝ่ายหนึ่ง เขาย้ำกับทีมบริหารว่ากลยุทธ์บังคับคือการเติบโตของรายได้ ทุกคนคาดไว้แล้วว่าเราต้องพูดเรื่องนี้ แต่พวกเขาประหลาดใจเมื่อทีมบอกว่า การเติบโตนี้จะต้องไม่มีการเพิ่มคน ผู้บริหารฝ่ายขายที่ประชุมอยู่กล่าวว่าเขาเห็นว่าเป้าหมายรายได้ที่ตั้งไว้เป็นสิ่งที่ทำได้แน่นอน แต่ว่าต้องจ้างคนเพิ่ม เขาเสนอให้ใช้การเพิ่มจำนวนพนักงานทีละน้อยตามโมเดลเชิงเส้นที่พิสูจน์แล้ว โดยยืนยันว่าทุกคนต่างก็รู้กันดีว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นหมายถึงจำเป็นต้องจ้างคนเพิ่ม ผู้บริหารระดับสูง 2 คนยังคุยเรื่องนี้กันอยู่อีกเป็นเดือน ๆ โดยไม่เคยเอาตรรกะของพวกเขาทั้ง 2 คนมาเชื่อมโยงกันเลย ผู้บริหารฝ่ายขายกำลังพูดเรื่องการเติมเข้า (ซึ่งก็คือการเติบโตที่สูงขึ้นจากการเพิ่มทรัพยากรเข้ามาอีก) ส่วนทีมกำลังพูดเรื่องการขยายผล (ซึ่งก็คือการเติบโตที่สูงขึ้นจากการใช้งานทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว)

ตรรกะของการเติมเข้า

นี่เป็นตรรกะที่ใช้กันเป็นหลักและมีอยู่ในแผนงานขององค์กรด้วย กล่าวคือ จะมีการเพิ่มคนหากมีการขอคนเพิ่ม ผู้บริหารอาวุโสจะไปขอผลประกอบการจากหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการลงไปทีละชั้น และหัวหน้าเหล่านั้นก็จะขอคนเพิ่ม จะมีการต่อรองกลับไปกลับมาจนกว่าทุกคนจะเห็นพ้องต้องกันในสถานการณ์ อย่างเช่น ผลประกอบการมากขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ต่อทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น 5 เปอร์เซ็นต์ ทั้งผู้บริหารอาวุโส ทั้งหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการไม่มีใครได้อย่างที่ตั้งใจเลย

หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการจะถือเอาตรรกะเรื่องการมอบหมายงานและเพิ่มงานให้คนของตัวเองเป็นที่มั่น แล้วจะมีข้อโต้แย้งว่า

1. คนของเราทำงานหนักเกินไปแล้ว
2. คนที่ดีที่สุดที่เราก็มีก็มืองานเต็มมือแล้ว
3. การจะทำงานที่ใหญ่กว่าเดิม เราก็ต้องได้คนเพิ่ม

นี่คือตรรกะของการเติมเข้า มันอาจจะฟังดูน่าเคลือบตาม แต่ว่าตรรกะแบบนี้ได้มองข้ามโอกาสที่จะได้ใช้งานทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตรรกะการเติมเข้าจะสร้างสถานการณ์ที่ผู้คนทั้งทำงานหนักเกินควรและไม่ได้ถูกใช้งานมากพอ การโต้แย้งเรื่องการมอบหมายงานโดยไม่ให้ความสนใจกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นนับเป็นวิถีปฏิบัติราคาสูงลิ่วสำหรับองค์กร

ศาสตราจารย์ในวิทยาลัยบริหารธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ชื่อแกรี ฮาเมล (Gary Hamel) และ ซี.เค. พรฮาาลาด (C.K. Prahalad) เคยเขียนเอาไว้ว่า “หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในด้านการมอบหมายงานได้รับการตอบรับมากกว่าด้านการเรียกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ...ถ้าผู้บริหารระดับสูงทุ่มเทประเมินความเป็นไปได้เชิงกลยุทธ์ของโครงการต่าง ๆ จากหน้าที่ของตนในการมอบหมายงานมากกว่าที่ทุ่มเทให้กับการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากร มูลค่าที่ได้กลับมาก็คะเพิ่มขึ้นแค่ในระดับกลาง ๆ เท่านั้นเอง”⁹

ลองนึกถึงภาพเด็ก ๆ ที่ต่อแถวบุฟเฟต์อยู่สักระยะ พวกเขาดักอาหารใส่จานเยอะเยอะเลย แต่แค่เดียวเดียวของพวกนี้ก็ถูกทิ้งไว้ในจานโดยไม่ได้อินด้วยซ้ำ อาหารที่ถูกตักไปจะถูกโยนไปทางโน้นทีทางนี่ที พวกผู้นำประเภทบั่นทอนศักยภาพที่ชอบขอคนเพิ่มก็เป็นเหมือนเด็กเหล่านี้ เขาอาจจะทำงานให้สำเร็จได้ก็จริง แต่หลายคนก็ถูกทิ้งไว้โดยไม่ได้ใช้งาน ศักยภาพของพวกเขาคงต้องถูกทิ้งเสียไป คิดเป็นต้นทุนเท่า ๆ กับการจ้างผู้บริหารฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ดาวรุ่งคนหนึ่ง ในบริษัทเทคโนโลยีเลย

ผู้นำชนิดบั่นทอนศักยภาพที่มีต้นทุนสูง แจสเปอร์ วอลล์ (Jasper Wallis)¹⁰ เป็นคนพูดแล้วดูน่าเชื่อถือมาก เขาเป็นคนฉลาด ขยายความวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจของผลิตภัณฑ์และประโยชน์ที่เห็นได้ชัดของสิ่งที่เขาขายให้ลูกค้าได้ แจสเปอร์ยังเป็นคนที่ดีนัดเรื่องการเมืองและรู้วิธีเล่นการเมืองด้วย ปัญหาคือองค์กรของแจสเปอร์ไม่อาจนำแนวคิดและวิสัยทัศน์ของเขาไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะพนักงานอยู่ในสภาพหัวหมุ่นวุ่นวายไม่จบสิ้น

แจสเปอร์เป็นนักวางกลยุทธ์และเป็นคนที่มีความคิด แต่ถึงอย่างนั้นสมองของเขาก็ทำงานเร็วกว่าและคิดไอเดียต่าง ๆ ออกมาได้มากกว่าที่องค์กรของเขาจะนำไปปฏิบัติได้ ทุก ๆ สัปดาห์หรือมากกว่านั้น เขาจะเสนอเรื่องใหม่ๆ ที่น่าสนใจและริเริ่มอะไรใหม่ๆ ขึ้นมา หัวหน้าแผนกของเขาบอกว่า “เขาจะบอกเราในเช้าวันจันทร์เลยว่าเราต้องตาม ‘คู่แข่ง ก’ ให้ทันนะ และเราก็ต้องทำเรื่องนี้ให้สำเร็จภายในสัปดาห์นี้เลย” แล้วองค์กรของเขาก็จะเริ่มลงมือทำ ทุ่มหาความพยายามเอื้อมสุดท้าย แต่คืบหน้าไปได้แค่ไม่กี่วัน จากนั้นก็จะสูญเสียแรงจูงใจไปในที่สุดเมื่อพวกเขาได้รับเป้าหมายใหม่ให้ไล่ตามในสัปดาห์ต่อมา

ผู้นำคนนี้เป็นผู้นำที่เข้าไปยุ่งกับรายละเอียดมากเกินไปจนตัวเองกลายเป็นคอขวดขององค์กรไปเสียเอง เขาทำงานหนักสุด ๆ แต่องค์กรของเขากลับเดินหน้าได้ช้า ความต้องการจะเข้าไปควบคุมรายละเอียดย่อยๆ ของเขากลายเป็นไปจำกัดสิ่งที่คนอื่น ๆ จะทำให้กับองค์กรได้ การที่เขาต้องการจะมีชื่ออยู่ในทุกเรื่องทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากร และหมายความว่าแทนที่แผนกของเขาจะทำงานได้เต็ม 1,000 กลับทำงานได้แค่ 500 เท่านั้น

วิธีการทำงานของแจสเปอร์คือการแข่งขันเพื่อเอาทรัพยากรจากอีกแผนกที่มีขนาดใหญ่กว่าในบริษัทและผลิตภัณฑ์เดียวกัน เป้าหมายสำคัญที่สุดของแจสเปอร์คือการให้แผนกของเขาใหญ่กว่าแผนกอื่นๆ ให้ได้ เขาจ้างคนเข้าทำงานอย่างรวดเร็วชนิดไม่ทันหายใจ และสร้างโครงสร้างพื้นฐานและพนักงานภายในแผนกของเขา ซึ่งซ้ำซ้อนกับโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่แล้วในแผนกอื่นทั้งนั้น เขายังโน้มน้าวบริษัทให้สร้างตึกออฟฟิศสำหรับแผนกของเขาโดยเฉพาะอีกด้วย

สุดท้ายแล้วสิ่งเหล่านี้ก็ย้อนกลับมาส่งผลต่อแจสเปอร์ เป็นที่ชัดเจนแล้วว่าผลิตภัณฑ์ของเขาเป็นแค่กระแสชั่วคราวช่วยยาม แล้วบริษัทก็กำลังสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด เมื่อมีการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน (real return on investment - ROI) ที่แท้จริง สุดท้ายบริษัทก็ให้เขาออก และแผนกของเขาก็ถูกนำไปรวมกับกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น แต่ถึงอย่างนั้นเงินหลายล้านดอลลาร์ก็สูญไปแล้ว แถมยังเสียโอกาสมากมายในตลาดอีกด้วย

ผู้นำที่บันทึกทัศนคติภาพพวกนี้มาพร้อมกับราคาที่แพงมากค่ะ

ตรรกะของการขยายผล

เราได้สำรวจตรรกะของการเดิมเข้าและความไร้ประสิทธิภาพของทรัพยากรที่เป็นผลตามมาของมันกันแล้ว การวัดศักยภาพและใช้ประโยชน์ทรัพยากรในระดับองค์กรให้ดีกว่าเดิมต้องอาศัยการปรับใช้ตรรกะขององค์กรเสียใหม่ โดยใช้หลักการขยายผลลัพธ์เป็นฐาน แทนที่จะเติบโตในลักษณะเส้นตรงจากการเพิ่มทรัพยากรใหม่เข้าไป ผู้นำจะยึดตรรกะของการขยายผลโดยเชื่อว่าเราสกัดเอาศักยภาพจากคนของเราออกมาอย่างมีประสิทธิภาพได้ และยืนดูการเติบโตแบบพุ่งทะยานจากการขยายผลให้พลังของทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว

และนี่คือตรรกะเบื้องหลังการขยายผล

1. คนส่วนใหญ่ในองค์กรถูกใช้งานต่ำกว่าศักยภาพที่มีอยู่
2. เราวัดศักยภาพทั้งหมดออกมาใช้ได้ด้วยการเป็นผู้นำในแบบที่ถูกต้อง
3. ความรู้และความสามารถจะเพิ่มพูนขึ้นได้โดยไม่ต้องการลงทุนมากขึ้นกว่าเดิม

ตอนที่บริษัทแอปเปิลต้องการเติบโตอย่างรวดเร็วด้วยทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่เดิมในแผนก พวกเขาไม่ได้ขยายทีมขายเลย แต่กลับรวบรวมคนที่ทำงานเก่งๆ ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่เข้าด้วยกัน ใช้เวลา 1 สัปดาห์ในการศึกษาปัญหาและร่วมมือกันพัฒนาวิธีแก้ปัญหามา พวกเขาเปลี่ยนรูปแบบการขายโดยใช้ศูนย์ความเชี่ยวชาญ (competency center) และใช้ประโยชน์จากพนักงานขายที่เก่งที่สุด รวมถึงใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในแต่ละอุตสาหกรรมให้มากขึ้น ในกระบวนการขาย การเติบโตของพวกเขาเพิ่มขึ้นปีต่อปีเป็นเลขสองหลักได้ด้วยทรัพยากรที่แทบจะไม่เพิ่มขึ้นเลย

เซลส์ฟอร์ซ (Salesforce) บริษัทมูลค่า 7,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ที่วางรากฐานซอฟต์แวร์ในฐานะการให้บริการได้เปลี่ยนจากตรรกะเดิมเข้ามาสู่ตรรกะขยายผลแทน บริษัทนี้มีช่วงเวลา que เติบโตอย่างโดดเด่นมาเป็นสิบปีจากการ

“เพิ่มคนเข้าไปแก้ปัญห” พวกเขาจัดการเรื่องลูกค้าใหม่กับอุปทานใหม่ ๆ ด้วยการจ้างคนที่มีความสามารถทางเทคนิคและทางธุรกิจที่ดีที่สุดที่จะหาได้เข้ามา แล้วส่งพวกเขาไปจัดการความท้าทายนั้น อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ของตลาดที่ค่อนข้างตึงมือขึ้นกลับสร้างกฎเหล็กใหม่ให้บริษัท นั่นคือต้องสร้างความสามารถในการผลิตจากทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน แนวคิดในการใช้ทรัพยากรแบบเดิมๆ ที่ตกยุคนั้นนำมาใช้ไม่ได้อีกต่อไปแล้ว พวกเขาจึงต้องเริ่มพัฒนาผู้นำที่ขยายความรู้ความสามารถของคนที่อยู่รอบ ๆ ตัวเขาและเพิ่มพลังสมองขององค์กรให้เพียงพอต่อความต้องการที่จะเติบโตได้

การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเป็นแนวคิดที่ฉลาดกว่าแค่ “ทำน้อยให้ได้มาก” เยอะ ผู้นำที่สร้างการเติบโตไม่เพียงแต่ทำน้อยให้ได้มากเท่านั้น แต่พวกเขาใช้มากให้ได้มากต่างหาก ใช้ความรู้ความสามารถของคน รวมถึงความกระตือรือร้นและความไว้วางใจให้มากขึ้น อย่างที่ซีอีโอคนหนึ่งกล่าวไว้ว่า “คนแปดสิบคนอาจทำงานให้ได้งานเท่าคนห้าสิบคนก็ได้ หรือจะทำงานเหมือนมีคนอยู่ห้าร้อยคนก็ได้” และเพราะผู้นำที่สร้างการเติบโตเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนี้เอง พวกเขาจึงได้มีความสุข ณ จุดที่มั่นคงขึ้นในการแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ซึ่งยังคงใช้ตรรกะของการเดิมเข้า

เราอยากจะมีมิติตรงรากของตรรกะเดิมเข้าที่แสนล้าสมัยนี้ เพราะฉะนั้นมาดูกันดีกว่าว่าผู้นำที่สร้างการเติบโตนั้นเข้าถึงความรู้ความสามารถและเก็บเกี่ยวผลงานมากมายจากผู้คนได้อย่างไร คำตอบอยู่ในชุดความคิดและหลักการทั้ง 5 ประการของผู้นำที่สร้างการเติบโตนี้เอง

วิธีคิดของผู้นำที่สร้างการเติบโต

เมื่อเราศึกษาผู้นำที่บันทึกคุณสมบัติและผู้นำที่สร้างการเติบโตแล้ว เราจะพบว่าพวกเขาคาดการณ์ระดับความรู้ความสามารถของคนทำงานด้วย