

ทำงานให้ “ได้ดี” ด้วย Mindset แบบ CEO



รยรางโด

เขียน

สิริก สขบพันธุ์

แปล

สำนักพิมพ์อมรินทร์ฮาวทู
กรุงเทพมหานคร



หนังสือคุณภาพ
โดยอมรินทร์กรุ๊ป

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	(8)
คำนำผู้เขียน	
คุณทำงานได้สมกับคุณค่าของตัวเองอยู่หรือเปล่า	(10)

PART

1

“ซีอีโอ” คือดีไซเนอร์ผู้ออกแบบอนาคต ในอีก 10 ปีข้างหน้า

บทที่ 1	จงฝาก “ผลงานระยะสั้น” ให้ผู้อื่น แล้วหันมาใส่ใจ “วิสัยทัศน์แห่งอนาคต” จงแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จงวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปถึงเป้าหมายได้ตามความเป็นจริง	4
บทที่ 2	จงหยุด “เหวี่ยงแห” แต่จงสร้าง “กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย” จงกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน จงสังเกตรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้า	14
บทที่ 3	อย่ายึดติดกับ “คอนเนกชันภายนอก” แต่จงบ่มเพาะ “ลูกค้าภายใน” จงเข้าใจความต้องการและความปรารถนาของคนในองค์กร จงเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเองให้แก่ลูกค้าภายใน	20
บทที่ 4	อย่าบับบึงคับให้เป็น “ลูกน้องผู้ซื้อสัตย์” แต่จงปฏิบัติอย่าง “สหายทางธุรกิจ” จงมอบหมายภารกิจอันท้าทายเพื่อคัดเลือกเพชรแท้กับก้อนกรวด จงส่งต่อจิตวิญญาณแทนการส่งต่อวิธีสู่ความสำเร็จ	32
TIPS :	ตัวอย่างสุดยอดซีอีโอ	44

PART
2

**“กรรมการบริหาร” คือเจ้าของกิจการ
ผู้รับผิดชอบในอีก 5 ปีข้างหน้า**

- บทที่ 5** จงฝาก “ธุรกิจที่มีอยู่” ไว้กับผู้อื่น
 แล้วเริ่มวางแผน “ธุรกิจในอนาคต” 56
 จงเสาะหาแหล่งอาหารสำหรับในอีก 5 ปีข้างหน้า
 อย่าทำตัวเหมือนเด็กฝึกงานในขณะที่ได้รับเงินหลักแสนต่อปี
- บทที่ 6** จงเลิก “การปกครองในห้อง”
 แล้วหันมาสังเกต “ลูกค้าในสถานที่จริง” 65
 อย่ามัวนั่งเฉยเพื่อค้นหาคำตอบใหม่
 จงใช้ห้องกรรมการบริหารเป็นสถานที่พบปะหารือ
- บทที่ 7** อย่ามัวแต่พอใจกับ “ประสบการณ์แห่งความสำเร็จ”
 จงมองที่ “ความเป็นจริงในปัจจุบัน” 73
 อย่าคาดหวังว่าจะได้คำตอบใหม่ด้วยวิธีการเดิม
 จงวางระบบพื้นฐานเพื่อสร้างผลงานโดยเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก
- บทที่ 8** อย่ายืนกรานเอาแต่ “ความคิดริเริ่ม”
 แต่จงช่วยจัดหา “ทรัพยากรที่สำคัญ” 80
 จงจัดสรรบุคคลให้เหมาะกับตำแหน่งอย่างมีกลยุทธ์
 จงเสาะหาไข่มุกที่ซ่อนอยู่
-
- TIPS :** ตัวอย่างสุดยอดกรรมการบริหาร 87
-

PART
3

**“หัวหน้าทีม” คือเจ้าของกิจการ
ผู้รับผิดชอบในอีก 1 ปีข้างหน้า**

- บทที่ 9** จงหยุด “กล่าวโทษสิ่งรอบข้าง”
 แล้วหันมารับผิดชอบ “เป้าหมายแห่งความสำเร็จ” 98
 จงตระหนักถึงคุณค่าในการช่วยเหลือองค์กร
 อย่ามัวรอผลโดยไม่ลงแรง แต่จงวางแผนวิธีการดำเนินงาน

บทที่ 10	อย่าบงการ “วิธีการดำเนินงาน” แต่จงแนะแนว “กลยุทธ์” ให้แทน จงทำให้ลูกทีมคิดให้ได้ก่อนว่า “ทำไม” จึงต้องทำ จงมอบสิทธิ์ในการเลือกวิธีการดำเนินงาน	107
บทที่ 11	อย่ายึดติดกับ “ประสบการณ์ในอดีต” แต่จงชักจูงใจด้วย “ความจริงในปัจจุบัน” จงสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิดและให้คำติชมอย่างจริงจัง จงวิจารณ์ที่การกระทำไม่ใช่ที่อุปนิสัย	115
บทที่ 12	จงขจัด “ลัทธิอำนาจนิยม” และก่อตั้ง “ลัทธิผลงานนิยม” แทน จงแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างและทำให้รู้จักกับความสุขในการทำงาน จงสื่อสารด้วยความท้าทายและความคิดสร้างสรรค์	122
TIPS : ตัวอย่างสุดยอดหัวหน้าทีม		128

PART 4

“ลูกทีม” คือเจ้าของกิจการ ผู้รับผิดชอบวันนี้

บทที่ 13	อย่าคาดหวัง “ความกังวลต่อความล้มเหลว” แต่จงพิจารณาถึง “วิธีการสู่ความสำเร็จ” จงเชื่อมโยงงานทั้งหมดเข้าด้วยกัน จงถามเข้าไปซ้ำมาว่า “ทำไม”	138
บทที่ 14	จงละทิ้ง “จิตวิญญาณชั้นผู้น้อย” แล้วสวมอาวรุห์แห่ง “จิตสำนึกของเจ้านาย” จงออกแบบทุกอย่างไว้ให้แก่ลูกค้า จงมีหัวใจของความเป็นเจ้าของแล้วนำเสนอทางเลือกอื่นๆ	146
บทที่ 15	อย่ายึดติดกับ “คุณสมบัติตามแบบแผน” แต่จงสั่งสม “ความสามารถที่เป็นหัวใจหลัก” จงสะสมชั่วโมงบินในการทำงาน จงสร้างสูตรการทำงานเป็นของตัวเอง	154

บทที่ 16	หยุด “ยืนกรานความคิด” แต่ต้องสื่อสารด้วย “ทางเลือกที่เป็นจริง”	167
	จงแยกแยะระหว่างความเป็นจริงส่วนรวมกับความคิดเห็นส่วนตัว อย่าสะสมไว้เพียงแค่ว่ามัน จงลองคิดในมุมมองของผู้ที่ดูบ้าง	

TIPS :	ตัวอย่างสุดยอดลูกทีม	177
---------------	----------------------	-----

PART 5

“เจ้าของกิจการ” คือบุคคลที่มีศักยภาพสูง ที่วงการธุรกิจต้องการ

บทที่ 17	อย่าอวดแต่ “การสร้างยอดขาย” แต่ต้องซื้อสัตย์ต่อ “ธรรมาธิของงาน”	184
	จงแสดงออกอย่างชัดเจนว่าเหตุใดจึงอยากอยู่ในตลาด จงเติมเต็มคุณค่าให้แก่ลูกค้าที่ถูกแบ่งแยก	

บทที่ 18	อย่าตกเป็น “ทาสของผลกำไร” แต่จงสนใจ “การทำประโยชน์เพื่อลูกค้า”	194
	จงเข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองให้ชัดเจน จงให้ความสำคัญกับงานที่ต้องทำมากกว่างานที่อยากทำ	

บทที่ 19	จงปล่อย “พนักงานที่เป็นชิ้นส่วน” ไป และต้อนรับ “พนักงานที่มีไฟ” แทน	204
	อย่าบีบบังคับให้ต้องจงรักภักดี	

บทที่ 20	อย่าคาดหวังกับ “ความภักดีที่ถูกบังคับ” แต่จงจงใจให้เกิด “ความมุ่งมั่นในการอุทิศตน”	209
	จงแสวงหาการทำงานอย่าง “ตรงจุด” มากกว่าการทำงานอย่าง “หนีหน่วง” จงทำให้คนในองค์กรมีความเป็นเจ้าของกิจการและยอมอุทิศตน จงรวบรวมพลังของคนในองค์กรมาจุดไฟแห่งแรงผลักดัน	

บทส่งท้าย	จงทำงานให้เหมือนเจ้าของกิจการ	224
------------------	-------------------------------	-----

ประวัตินักเขียน		226
------------------------	--	-----

คำนำสำนักพิมพ์

“คุณกำลังทำงานได้สมกับคุณค่าของตัวเองอยู่หรือเปล่า” นี่คือนิยามที่สำคัญที่ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้อยากถามเราทุกคน

ปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกองค์กรย่อมประกอบด้วย “คน” หลากหลายประเภท และในบรรดาคนเหล่านั้นแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ “คนที่ได้รับการชื่นชม” กับ “คนที่ไม่ได้รับการชื่นชม” แล้วข้อแตกต่างระหว่างคนที่ได้รับกับไม่ได้รับการชื่นชมคืออะไร ทำไมเพื่อนที่เริ่มงานพร้อมกันถึงได้รับการโปรโมต ทำไมจู่ๆ รุ่นน้องถึงเลื่อนขั้นเป็นหัวหน้าทีม

คนที่ใช้ชีวิตเป็นมนุษย์เงินเดือนไปวันๆ ในใจจะมี “ถ่านไฟฉายชนิดชาร์จไฟ” อยู่ ทั้งที่อยากลาออกมากแค่ไหน แต่พอได้รับการเพิ่มพลังเป็นเงินเดือนก็ทำให้มีแรงทำงานต่อไปได้ ทว่าสำหรับผู้คนที่สนุกกับงานและกระตือรือร้นที่จะนำเสนอศักยภาพของตนออกมา ในใจของพวกเขาจะมี “เครื่องกำเนิดไฟฟ้าส่วนตัว” จึงทำงานได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการเพิ่มพลังเป็นของรางวัลตอบแทน

ทำงานให้ “ได้ดี” ด้วย Mindset แบบ CEO เล่มนี้ เขียนโดย ญูรางโด (Ryu LangDo) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและที่ปรึกษาให้กับบริษัทชื่อดังหลายแห่งในเกาหลีใต้ ในเล่มผู้เขียนได้รวบรวมข้อคิดและสุดยอดเคล็ดลับการทำงานของแต่ละตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับซีอีโอ กรรมการบริหาร หัวหน้าทีมลูกทีม ไปจนถึงเจ้าของกิจการ เพื่อให้คุณเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งในองค์กรและเติบโตไปพร้อมกัน เช่น

- จงวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายได้ตามความเป็นจริง
- จงเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเองให้แก่ลูกค้าภายใน
- อย่าทำตัวเหมือนเด็กฝึกงานในขณะที่ได้รับเงินหลักแสนต่อปี
- อย่าคาดหวังว่าจะได้คำตอบใหม่ด้วยวิธีการเดิม
- อย่ามัวรอผลโดยไม่ลงแรง แต่จงวางแผนวิธีการดำเนินงาน
- จงแยกแยะระหว่างความเป็นจริงส่วนรวมกับความคิดเห็นส่วนตัว
- จงให้ความสำคัญกับงานที่ต้องทำมากกว่างานที่อยากทำ
- จงขจัด “ลัทธิอำนาจนิยม” และก่อตั้ง “ลัทธิผลงานนิยม” แทน
ฯลฯ

เพราะไม่ว่าคุณจะอยู่ตำแหน่งไหนในองค์กร ก็ประสบความสำเร็จได้!

คำนำผู้เขียน

คุณทำงานได้สมกับ คุณค่าของตัวเองอยู่หรือไม่

“คุณครูครับ มีคนโทร.มาติดต่อให้เป็นวิทยากรงานอบรมครับ แต่เขาอยากคุยกับคุณโดยตรง”

“ครับ! ถ้าอย่างนั้นรบกวนโอนสายมาให้ผมที”

หลังจากได้รับสายที่ผู้จัดการโอนมาให้ ผมก็ได้ยินเสียงนุ่มนวลของผู้หญิงจากปลายสายแนะนำตัวว่าเป็นผู้จัดงานอบรม เธอถามผมว่าเราจะช่วยบรรยายพิเศษในงานเวิร์กช็อปที่บริษัทของเธอจัดขึ้นในหัวข้อเกี่ยวกับการวางแผนกิจการสำหรับปีหน้าได้หรือไม่ โดยระบุสิ่งที่ต้องการว่า

“เวิร์กช็อปครั้งนี้สำคัญมากๆ ค่ะ คณะกรรมการบริหาร หัวหน้างานทุกคน รวมถึงประธานบริษัทจะเข้าร่วมฟังด้วย ปีนี้บริษัทของเราค่อนข้างลำบาก และดูท่าเศรษฐกิจปีหน้าจะหนักกว่าเก่า พวกเราเองก็ลองคิดทบทวนกันอยู่หน้าว่าบริษัทของเราได้ตั้งเป้าหมายและกลยุทธ์สำหรับปีหน้าได้อย่างเหมาะสมแล้วหรือยัง เลยอยากให้คุณช่วยพูดให้เราองสถานการณ์ออกหน่อยค่ะ โดยพูดสิ่งที่เป็นประโยชน์กับบริษัทของเราให้ได้มากที่สุดด้วยนะคะ”

ผู้จัดงานคนนี้พูดย้ำตลอดว่าเวิร์กช็อปครั้งนี้สำคัญมาก เมื่อผมถามถึงเรื่องเนื้อหาว่า “ต้องการให้พูดในหัวข้ออะไร เนื้อหาสำคัญเป็นแบบไหน” เธอกลับให้คำตอบที่ชัดเจนไม่ได้ ได้แต่ขอร้องให้ผมช่วยและวางสายไป

หลังจากวางสายก็มีคำถามผุดขึ้นในหัวผมมากมาย ผมไม่ได้ถูกผู้จัดงานอบรมคนนี้ แต่เป็นกังวลว่าการที่บริษัทผองงานใหญ่อ้างเวิร์กช็อปที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายในปีหน้าไว้ที่ผู้จัดงานคนนี้ แล้วคนที่ป็นหัวหน้าหรือกรรมการบริหารเขากำลังทำอะไรกันอยู่ และหลังจากจัดเวิร์กช็อปแล้วผู้นำทุกคนในบริษัทจะทำงานโดยเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตัวเองอย่างแท้จริงหรือไม่ หัวหน้าที่สั่งให้หาวิทยากรจากภายนอกอาจเน้นแค่ความสำคัญของเวิร์กช็อป แต่อาจไม่ได้ระบุว่าต้องขอให้บรรยายในหัวข้อไหนหรือเปล่า ผู้จัดงานคนนี้และผู้นำทุกคนในบริษัทกำลังทำงานโดยเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ตัวเองต้องทำอยู่หรือไม่

ปฏิบัติตัวให้เหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับ

คุณคงเคยได้ยินเพื่อนร่วมงานแอบล้อเลียนผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงๆ ในองค์กรแต่กลับทำงานเหมือนเป็นพนักงานธรรมดา หรือเพื่อนร่วมงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งจากพนักงานธรรมดาขึ้นไปเป็นผู้บริหาร แต่ทำตัวเย่อหยิ่งราวกับได้เลื่อนขั้นเป็นประธานบริษัทกันมาบ้าง

ในความเป็นจริงนั้น การทำงานโดยตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตัวเองไม่ใช่เรื่องง่าย หากเปรียบเทียบกับการแข่งขันฟุตบอล ผู้จัดการทีมและโค้ชจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ส่วนผู้เล่นก็ต้องเล่นให้ถูกต้องตามหน้าที่ของตนเช่นกัน หากผู้เล่นตำแหน่งกองหน้าที่ได้รับมอบหมายให้อยู่ปีกซ้ายไม่รักษาตำแหน่งของตนแต่กลับไปอยู่ที่ตำแหน่งกองหลังด้านขวา หรือลิเบอโร่ที่ต้องทำหน้าที่เป็นกองหลังตัวสุดท้ายกลับละทิ้งตำแหน่งของตน แล้วคอยแต่หาโอกาสจะยิงประตูฝั่งตรงข้ามลูกเดียว ก็ยากที่จะชนะคู่แข่งได้ ผู้เล่นที่อยู่ในตำแหน่งประจำของตนเองคือผู้ที่เข้าใจบทบาทของตนเป็นอย่างดี แต่บ่อยครั้งที่เรามักเห็นกองหน้าไปอยู่ตำแหน่งกองหลัง หรือผู้รักษาประตูทิ้งประตูให้ว่างเปล่า แล้วออกไปทำเกมรุกที่แนวหน้าแทน

ในโลกการทำงานก็เช่นกัน หลายคนมักแสดงบทบาทเป็นตำแหน่งของคนอื่นทั้งที่ไม่ใช่หน้าที่ของตน เช่น ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการ พนักงานทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ผู้จัดการฝ่ายขายทำหน้าที่เป็นพนักงานหน้าร้าน หรือผู้ให้คำปรึกษาลูกค้าทำหน้าที่เป็นซีอีโอ เป็นต้น

ทุกคนในองค์กรต้องคอยถามตัวเองอยู่เสมอว่ากำลังปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ และยังจำเป็นที่จะต้องได้รับการตรวจสอบจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานด้วย พูดให้เข้าใจง่ายคือต้อง “มองตากู้ใจ” กับหัวหน้างานที่เป็นเหมือนลูกค้าจากการปฏิบัติหน้าที่ของเรานั้นเอง และเพื่อให้เป็นเช่นนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ได้เสียก่อน เพราะต่อให้มีความสามารถโดดเด่นเพียงใด แต่ไม่ปฏิบัติตัวให้สมกับบทบาทหน้าที่ก็ยากที่จะได้รับการยอมรับ

“หน้างาน” คือสถานที่ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย บางครั้งคำว่า “หน้างาน” อาจทำให้หลายคนนึกไปถึงบริษัทลูกค้าที่เกิดการเจรจาธุรกิจหรือโรงงานที่ทำการผลิตซึ่งไม่ผิดแต่อย่างใด แต่หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นซีอีโอ กรรมการบริหาร หัวหน้างาน หรือลูกทีมต้องลงมือปฏิบัติงานนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป นั่นหมายความว่าแม้จะเรียกว่า “หน้างาน” แต่ไม่ใช่หน้างานเดียวกันเสมอไป หากไม่รู้จักรักหน้างานของตนอย่างชัดเจนแล้ว ก็จะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

คุณต้องทำหน้าที่ให้สมกับเงินเดือน โดยแสดงบทบาทให้สมกับค่าตัวที่ได้รับ ไม่ต่างอะไรกับนักแสดงที่ต้องแสดงให้สมจริงกับบทบาทที่ได้รับ ดังนั้นพนักงานในองค์กรจึงไม่ใช่บุคคลธรรมดา แต่เป็นนักแสดงที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้กรอบของบทละครที่ตนได้รับ

เมื่อคุณไปร้านอาหารและสั่งข้าวยำเกาหลีราคา 7,000 บาท (ประมาณ 180 บาท) หลังจากกินเสร็จคุณคิดว่าข้าวยำจานนั้นรสชาติไม่สมราคา คำตำหนิต่าง ๆ ก็จะผุดขึ้นในหัวมากมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรสชาติอาหารหรือการบริการ ในการทำงานก็เช่นกัน เนื้อแท้ของที่ทำงานคือตลาด เนื้อแท้

ของตลาดคือการซื้อขาย เนื้อแท้ของการซื้อขายคือการแลกเปลี่ยนคุณค่า ผ่านความพึงพอใจของลูกค้า พูดอีกอย่างได้ว่า ที่ทำงานคือสถานที่สร้างคุณค่า แล้วนำคุณค่านั้นไปแลกเปลี่ยนเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ พนักงานมอบความสามารถและความสำเร็จของตนให้แก่บริษัท ส่วนบริษัทก็จะตอบแทนด้วยเงินเดือนและผลประโยชน์อื่นๆ ถ้าระหว่างพนักงานกับบริษัทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าการแลกเปลี่ยนคุณค่าที่เกิดขึ้นไม่น่าพึงพอใจก็จะทำให้การซื้อขายนี้ถึงคราวแตกหัก

แต่เมื่อได้พูดคุยกับผู้บริหารจากหลากหลายองค์กร ผมรู้สึกได้ว่า พนักงานหลายคนไม่ค่อยคำนึงว่าตนเองจะมอบอะไรให้แก่บริษัท และยึดติดอยู่แต่ว่าตนเองจะได้รับอะไรจากบริษัทบ้าง ผมอยากให้ทุกคนลองถามตัวเองอย่างจริงจังคุณะครับว่า **“คุณกำลังทำงานได้สมกับคุณค่าของตัวเองอยู่หรือเปล่า”**

หากอยากให้ตัวเองปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง หากได้รับค่าตอบแทนจากบริษัทมา 100 บาท เรากำลังทำหน้าที่แค่ 50 บาท อยู่หรือเปล่า เราทำงานเท่าที่ได้รับคำสั่งและพยายามหลีกเลี่ยงหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่หรือไม่

หากรู้สึกว่าคุณเองยังทำได้ไม่ดีก็จำเป็นต้องปฏิรูปบทบาท (Role Innovation) เสียใหม่ ลองคิดถึงบทบาทในภาพรวมจากมุมมองของบริษัท และทำความเข้าใจว่าจากภาพรวมนั้นตัวเราอยู่ในจุดไหน จะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกและการกระทำอย่างไรบ้าง พุดง่าย ๆ คือ **“ต้องไม่ทำในสิ่งที่เราอยากทำ แต่ต้องปฏิบัติตัวให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ”**

สำรวจบทบาทของตัวเองจากมุมมองของซีอีโอ

เราลองกลับมาที่สนามฟุตบอลกันอีกครั้ง ซึ่งมีทั้งผู้เล่นที่ต้องวิ่งไปทั่ว

สนามกับผู้เล่นที่ดูแลแค่พื้นที่บางส่วนเป็นพิเศษหรือจับจ้องแค่ที่คู่ต่อสู้หรือลูกฟุตบอลเท่านั้น ซึ่งแน่นอนว่าคนที่รักษาตำแหน่งของตัวเองได้ดีและปฏิบัติหน้าที่ได้สมบูรณ์แบบต้องเป็นคนที่มองสำรวจไปทั่วทั้งสนาม

การทำงานในองค์กรก็เช่นกัน มีทั้งพนักงานที่พิจารณาหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรด้วยสายตาอันกว้างไกลเหมือนการมองไปทั่วทั้งสนามฟุตบอล พร้อมทั้งตรวจสอบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างจริงจัง และมีทั้งพนักงานที่เอาแต่มองงานตรงหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น อีกทั้งยังมองข้ามงานของทีมงานอื่นๆ หลงลืมตำแหน่งที่ตนควรอยู่ และเกียจคร้านในการทำงานตามหน้าที่ของตน การไม่กวาดสายตามองไปให้ทั่วและเอาแต่จับจ้องอยู่แค่บางส่วนคือสาเหตุที่ทำให้บริษัทเกิดความยุ่งเหยิงในที่สุด

บุคลากรที่องค์กรต้องการคือ บุคคลที่ตระหนักถึงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์แบบ

แน่นอนว่าคนมากมายที่อยู่ร่วมกันภายในองค์กรไม่สามารถมีตำแหน่งและความรับผิดชอบในระดับเดียวกันได้ทั้งหมด แม้จะบอกว่าพนักงานต้องทำงานและมองภาพรวมขององค์กรด้วยสายตาของซีอีโอ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการหรือผู้ช่วยผู้จัดการก็ไม่สามารถแสดงบทบาทเป็นซีอีโอได้และไม่สมควรที่จะทำ เพราะบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน

เพียงแค่ทุกคนแสดงบทบาทของตัวเองให้ดี ผลจากการร่วมมือซึ่งกันและกันก็จะแสดงออกมาให้เห็นโดยธรรมชาติ คนที่มารวมตัวกันอยู่ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนป่าจะต้องมองให้เห็นภาพรวมของป่านั้น แล้วตอนนี้คนเหล่านั้นกำลังแสดงบทบาทอะไรกันอยู่บ้าง ซีอีโอและกรรมการบริหารไม่ได้ละเลยการงานของตัวเองอยู่ไหน รวมทั้งลูกทีมผู้อาศัยอยู่ภายในผืนป่าแห่งนั้นก็จำเป็นต้องเปิดใจพุดคุยเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กรดูบ้าง จึงจะทำให้รู้ว่าเข้าใจภาพรวมขององค์กรได้ถูกต้องหรือไม่

ผมลาออกจากงานมาเปิดบริษัทให้คำปรึกษาตอนอายุ 30 ปี เมื่อมองย้อนกลับไปที่พบว่ามีหลายอย่างที่ยังบกพร่อง แต่สิ่งที่ทำให้ผมพบบริษัทมาถึงทุกวันนี้ได้ไม่ใช่ความมูมานะเพียงอย่างเดียว หากเป็นเพราะนิสัยที่ทำจนเคยชินในสมัยที่ยังเป็นพนักงานธรรมดาว่า “ไหนๆ จะทำงานทั้งทีก็ทำให้มันสุด ๆ ไปเลยแล้วกัน” ซึ่งหล่อหลอมให้ผมประสบความสำเร็จอย่างทุกวันนี้

รยรางโด



ทดลองอ่าน



PART 1

“ซีอีโอ” คือดีไซเนอร์
ผู้ออกแบบอนาคต
ในอีก 10 ปีข้างหน้า

- จงฝาก “ผลงานระยะสั้น” ให้ผู้อื่น แล้วหันมาใส่ใจ “วิสัยทัศน์แห่งอนาคต”
- จงหยุด “เหวี่ยงแห” แต่จงสร้าง “กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย”
- อย่ายึดติดกับ “คอนเนกชันภายนอก” แต่จงบ่มเพาะ “ลูกค้าภายใน”
- อย่าบีบบังคับให้เป็น “ลูกน้องผู้ซื่อสัตย์” แต่จงปฏิบัติอย่าง “สหายทางธุรกิจ”



คะแนนรวม

$$5 \text{ คะแนน} \times (\text{จำนวนข้อ}) + 4 \text{ คะแนน} \times (\text{จำนวนข้อ}) + 3 \text{ คะแนน} \times (\text{จำนวนข้อ}) + 2 \text{ คะแนน} \times (\text{จำนวนข้อ}) + 1 \text{ คะแนน} \times (\text{จำนวนข้อ}) = (\quad) \text{ คะแนน}$$

• จัณเป็นชี้อโแบบไบน

พฤติกรรมที่ได้กระทำ		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1	ฉันสนับสนุนให้คนในองค์กรมีใจรักในหน้าที่และทำประโยชน์เพื่อองค์กรหรือสังคมมากกว่ามุ่งเป้าที่จะทำเพื่อเงิน					
2	ฉันคอยพิจารณาผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นประจำว่าคนในองค์กรต้องการอะไร					
3	ฉันกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้อย่างละเอียดเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายในระยะกลางและระยะยาว					
4	ฉันคิดว่าคนในองค์กรเป็นหุ้นส่วน และช่วยส่งสารต่าง ๆ ให้เพื่อเพิ่มความภาคภูมิใจให้กับพวกเขา					
5	ฉันแนะนำแนวทางวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักให้กับบริษัท และจัดเตรียมพื้นที่ในการสร้างความเห็นพ้องต้องกันกับคนในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
6	ฉันลงพื้นที่จริงเป็นประจำเพื่อสำรวจแนวโน้มลูกค้าของบริษัท					
7	ฉันแสดงบทบาทและหน้าที่ให้เห็นเป็นตัวอย่าง และพร้อมสนับสนุนให้คนในองค์กรพัฒนาความสามารถอย่างไม่รู้สึกลำบาก					
8	ฉันเน้นย้ำจิตวิญญาณของนักธุรกิจให้กับคนในองค์กรมากกว่าเน้นย้ำถึงความสำเร็จ					
9	ฉันมอบหมายภารกิจที่ท้าทายในการสร้างผู้นำเพื่อฝึกฝนผู้สืบทอด					
10	ฉันมอบหมายเป้าหมายให้แก่เหล่าผู้นำขององค์กรและคอยแนะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เป็นประจำ					

• สรุปผลการประเมิน

คะแนนรวมน้อยกว่า 30 คะแนน

คุณทำหน้าที่ได้ไม่ดีเพียงพอ

คุณต้องทบทวนหน้าที่ของตัวเองใหม่อีกครั้ง และต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่ายังมีส่วนไหนที่บกพร่องอยู่ คุณจำเป็นต้องค้นหาวิธีที่ช่วยให้คุณทำหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ เช่น ลองตั้งสมมติฐานถึงสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วฝึกฝนการทำหน้าที่ของคุณซ้ำ ๆ

คะแนนรวมอยู่ระหว่าง 30-40 คะแนน

คุณทำหน้าที่ได้ดีปานกลาง

โดยภาพรวมคุณไม่มีข้อบกพร่อง แต่จำเป็นต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าส่วนไหนคือข้อดี ส่วนไหนต้องปรับปรุง เนื่องจากคุณทำหน้าที่ได้ดีในระดับปานกลาง หากประสิทธิภาพการทำงานของคุณไม่พัฒนาขึ้นตามที่คนในองค์กรคาดหวัง คุณอาจกลายเป็นที่ติฉินนินทาได้ ดังนั้นหากมีอะไรที่คุณยังทำได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาตรฐาน คุณต้องพัฒนาให้เกินค่าเฉลี่ยให้ได้ และงานไหนที่ทำได้ดีเกินค่าเฉลี่ยอยู่แล้ว คุณจำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์เป็นแบบฉบับของคุณเองเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่น ๆ

คะแนนรวมมากกว่า 40 คะแนน

คุณทำหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยม

คุณเข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน และอยู่ในระดับที่หาคำปรึกษาหรือแนะนำคนในตำแหน่งอื่นๆ ได้อีกด้วย แต่อย่าเพิ่งชะล่าใจกับระดับปัจจุบันที่ทำได้ เพราะคุณต้องเตรียมตัวสำหรับหน้าที่ถัดไป และยังคงเป็นตัวอย่างเพื่อสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงขับเคลื่อนให้แก่คนอื่น ๆ

บทที่ 1

จงฝาก “ผลงานระยะสั้น” ให้ผู้อื่น แล้วหันมาใส่ใจ “วิสัยทัศน์แห่งอนาคต”

จงแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

“องค์กรที่มีศักยภาพสูงจงใจด้วยเรื่องเล่า องค์กรที่มีศักยภาพต่ำ
เอาแต่สั่งอย่างเดียว”

ข้อความข้างต้นเป็นคำกล่าวของศาสตราจารย์โรเบิร์ต แมกคีย์ (Robert McKee) นักเล่าเรื่องชั้นเซียนซึ่งกล่าวเตือนไว้ว่า หากอยากได้ใจคนในองค์กรและต้องการให้พวกเขาเดินไปในทิศทางเดียวกัน จะมัวแต่ท่องตัวเลขหรือเล่าความจริงให้ฟังอย่างเดียวไม่ได้ ซีอีโอผู้ซึ่งมีหน้าที่อธิบายวิสัยทัศน์ของบริษัทในอีก 10 ปีข้างหน้าจะต้องทุ่มเทกำลังทั้งหมดที่มีให้กับหน้าที่ของตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำเอาผลงานเดิมๆ มาปัดฝุ่นเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานใหม่เอี่ยมขึ้นมาด้วยตนเอง

“ทำไมฉันถึงต้องเปิดบริษัทขายเสื้อผ้าด้วย”

“ถ้าเปิดบริษัทขายเสื้อผ้าจะต้องทำเสื้อผ้าออกมาแบบไหน”

“ทำไมเสื้อผ้าถึงต้องตามกระแสตลอด”

“ทำไมจึงขายเสื้อผ้าในร้านสะดวกซื้อไม่ได้เหมือนสินค้าปัจจัยสี่ชนิดอื่น”

นี่เป็นคำถามที่ทาดาชิ ยาโน (Tadashi Yanai) ผู้ก่อตั้งแบรนด์ยูนิโคล่ (UNIQLO) คิดขึ้นก่อนจะเปิดบริษัทค้าปลีกเสื้อผ้าภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “การจำหน่ายเสื้อผ้าคุณภาพดีซึ่งใส่ได้ทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา ในราคาที่ถูกลงกว่าใครในตลาด และแสดงถึงรสนิยมทางแฟชั่น”

เมื่อมีพนักงานถามเขาว่า “เราจะเปลี่ยนโลกนี้ด้วยเสื้อผ้าได้ไหม” เขาจึงตอบคำถามพร้อมทั้งชี้แจงวิสัยทัศน์ของบริษัทในอีก 10 ปีและ 20 ปีข้างหน้าให้ฟังอีกด้วย

“แน่นอนว่าเสื้อผ้าย่อมเปลี่ยนโลกได้ ทุกวันนี้เรายังมีเด็กที่ไม่ได้ไปโรงเรียนเพราะไม่มีเสื้อผ้าใส่ ยังมีคนที่เจ็บป่วยเพราะขาดแคลนเครื่องนุ่งห่ม ดังนั้นเสื้อผ้าจัดเป็นหนึ่งในองค์ประกอบพื้นฐานลำดับต้น ๆ ของการดำรงชีวิตเลยก็ว่าได้ ผมคิดว่าเสื้อผ้าจะเปลี่ยนโลกใบนี้ได้เช่นเดียวกับที่สารกึ่งตัวนำเคยเปลี่ยนแปลงโลกมาแล้ว”

ทาดาชิ ยาโน พยายามพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ข้างต้นอย่างถ่องแท้ ในขณะเดียวกันเขายังพยายามสร้างให้เป็นวิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์กรอีกด้วย ไม่ใช่แค่เป็นความฝันของเขาเพียงคนเดียวเท่านั้น ผลลัพธ์ที่ได้คือปัจจุบันยูนิโคล่ได้รับการกล่าวขานว่าเติบโตและประสบความสำเร็จไปทั่วโลกอย่างน่าอัศจรรย์ ความฝันของคนคนหนึ่งอาจเป็นได้แค่ฝัน แต่เมื่อสิ่งนั้นกลายเป็นวิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์กร มันก็กลายเป็นจริงได้

ลองนึกถึงสถานการณ์ต่อไปนี้ดูครับ

“แน่ใจหรือว่าทำแบบนี้แล้วจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จสมัยเมื่อ 20 ปีก่อนตอนที่ผมก่อตั้งบริษัท ผมถึงกับต้องวิ่งไปหาลูกค้าด้วยตัวเองเพื่อดูว่าพวกเขาต้องการอะไรกันแน่”

“กลยุทธ์การตลาดแบบเดิมที่เราใช้กันมาจนชินน่าจะดีกว่ากลยุทธ์ใหม่ที่คุณคิดขึ้น และเรายังไม่มีกำลังพอที่จะแบกรับความเสี่ยงด้วยลองทำตามกลยุทธ์ที่เคยทำไปก่อนก็แล้วกัน เพราะเป็นกลยุทธ์แต่ดั้งเดิมที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ”

ในหลาย ๆ บริษัท “การย่ำคิดย่ำทำแต่เรื่องเก่า ๆ” มักแพร่กระจายไปอย่างไม่ทันตั้งตัว ส่วนใหญ่วิรกรรมในอดีตมักได้รับการเล่าขานจากผู้อาวุโสกว่าไปสู่ผู้น้อย จากรุ่นพี่ไปสู่รุ่นน้อง และจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการแน่นอนว่าอดีตเป็นสิ่งสำคัญ อดีตเป็นเหตุผลในการสร้างปัจจุบัน และยังเป็นร่องรอยสำคัญที่พยากรณ์ถึงอนาคตได้ ดังนั้นจึงเชื่อกันว่าการต่อยอดจากอดีตและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากอดีตนั้นเป็นสิ่งที่ดีงาม

ทว่าการพยายามนำเอาสูตรสำเร็จในอดีตมาใช้กับทุกช่วงเวลาในปัจจุบันอย่างซ้ำซากจำเจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมเอาเสียเลย เพราะสูตรสำเร็จในอดีตเป็นสูตรที่ใช้ได้เพียงครั้งเดียวภายใต้สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของอดีต เหมือนที่นักแสดงตลกมักพูดกันว่า “มุกตลกก็แค่มุก อย่าไปเล่นตาม!” ในอดีตมุกนั้นอาจเคยตลก แต่ปัจจุบันอาจกลายเป็นมุกผีไปแล้วก็ได้ รุ่นน้องในองค์กรเองก็อาจกำลังแอบตำหนิรุ่นพี่ที่ติดกับดักความสำเร็จในอดีตอยู่ในใจก็เป็นได้

ซีอีโอจะยึดติดอยู่กับอดีตตลอดเวลาไม่ได้ แต่ต้องมองไปยังอนาคตในอีก 5 ปี 10 ปี 20 ปี 30 ปี หรืออีก 100 ปีข้างหน้า ไม่ใช่ผลักรถเรื่องอนาคตของบริษัทให้เป็นความรับผิดชอบของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งการสลัดบทบาทหน้าที่กันเช่นนี้มักมีให้เห็นอยู่เป็นประจำ

หากต้องการสร้างความสำเร็จที่แท้จริง ซีอีโอต้องเอาชนะนิสัยที่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตให้ได้ ซีอีโอจะต้องมองภาพให้กว้างและไกลกว่าคนในองค์กร ต้องมองเห็นอนาคตในมุมมองใหม่ๆ ทุกคนต่างรู้ดีว่าในขณะที่สถานการณ์โลก ลูกค้า และคู่แข่งเปลี่ยนแปลงไป สูตรสำเร็จในอดีตจึงไม่อาจรับประกันความสำเร็จในปัจจุบันได้ ดังนั้นเมื่อซีอีโอนำข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันมาอ้างอิงเรียบร้อยแล้ว จะต้องออกแบบอนาคตจาก

รากฐานในปัจจุบันด้วยมุมมองที่เริ่มจากศูนย์ แล้วเผยแพร่สิ่งนั้นให้คน
ทั้งองค์กรได้รับรู้อย่างทั่วถึง อีกทั้งยังต้องสร้างให้เป็นวิสัยทัศน์และต้อง
ประกาศวิสัยทัศน์นั้นให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ซีโอต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก

**วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายระยะกลางไปจนถึงระยะยาว เป็น
สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรเป็นคนกำหนดขึ้นและมุ่งหวังอยากให้เกิดขึ้น
จริงในอนาคต รวมทั้งยังเป็นคำตอบของคำถามที่ว่า “ไม่ว่าจะเป็น
ตัวบุคคลหรือองค์กร ในอีก 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า พวกเขา
ปรารถนาอยากเป็นอะไรกันแน่”**

ท่ามกลางพายุฝนที่มองเห็นทางข้างหน้าอย่างรางเลือน กับต้นเรือ
ยังคงต้องเพ่งมองไปยังประภาคารอย่างไม่หวั่นไหวและนำเรือมุ่งหน้าต่อไป
ให้ได้ แม้ลูกเรือและผู้โดยสารจะกรีดร้องด้วยความหวาดกลัวแค่ไหนก็ตาม
กับต้นต้องไม่ละทิ้งความหวังที่จะนำเรือเข้าเทียบท่าโดยสวัสดิภาพ ซีโอ
ก็เช่นกัน เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วต้องปลูกฝังวิสัยทัศน์นั้นให้ฝังราก
ลึกกลงไปในใจของทุกคนในองค์กร ต้องรดน้ำ พรวนดิน ใส่ปุ๋ย จนกระทั่ง
ต้นอ่อนเติบโตเป็นต้นไม้ที่แข็งแรง นี่คือน้ำที่ที่ซีโอต้องรักษาเอาไว้

ในสมัยก่อนถึงแม้จะไม่ได้ตั้งเป้าหมายในอนาคตไว้ แต่ก็ยังคาดการณ์
ได้พอประมาณ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจยังไม่ผันผวนมากนัก การนำเอา
แผนการที่ตั้งไว้เมื่อ 1-3 ปีก่อนหน้าหรือมากกว่านั้นคือ 5 ปีก่อนหน้ามาใช้
ก็ไม่ได้ทำให้เกิดปัญหาใหญ่อะไร แต่ในสภาพเศรษฐกิจอย่างทุกวันนี้
แม้แผนการจะตั้งไว้เพียงแค่ 1 เดือนก่อนหน้าก็มักกลายเป็นหมัน ไม่ถูก
นำมาใช้อยู่เสมอ

เมื่อสภาพเศรษฐกิจภายนอกไม่มั่นคงและคาดการณ์ได้ยากขึ้น ซีโอ
จึงต้องถามตัวเองซ้ำ ๆ ว่า “ท้ายที่สุดแล้วธุรกิจของเราจะไปในทิศทางไหน
และต้องการบรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร”

แม้จะไม่สามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติโดยละเอียดเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ในระยะกลางและระยะยาวได้ แต่อย่างน้อยก็ควรกำหนดทิศทางและจุดหมายปลายทางในอนาคตที่ธุรกิจจะต้องดำเนินไปเอาไว้ก่อนตั้งแต่ตอนนี้ เพื่อไม่ให้หลงทางอยู่ในหมอกควัน

ในยุคปัจจุบัน หน้าทีของซีอีโอในการแสดงตนเป็นตัวอย่างและทำให้ค่านิยมหลักเกิดขึ้นได้จริงนั้นสำคัญเป็นอย่างมาก ค่านิยมหลัก ได้แก่ มาตรฐานในการตัดสินใจความคิดเห็นซึ่งตัวบุคคลและทั้งองค์กรรับทราบไปในแนวทางเดียวกัน และประโยชน์ที่ให้แก่ทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาภารกิจมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อแสดงการมีตัวตนขององค์กร เพราะซีอีโอหลายคนตระหนักแล้วว่าต้องรวบรวมจิตใจของคนในองค์กรที่มีบุคลิกเฉพาะตนที่แตกต่างกันให้ได้ การเผยแพร่มาตรฐานการตัดสินใจความคิดเห็นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และการสร้างดีเอ็นเอแห่งความสำเร็จนั้นเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้กลุ่มชัยชนะในตลาดได้มากกว่ากลยุทธ์ใด ๆ

ค่านิยมหลักสำคัญเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ในมิติขององค์กรเท่านั้น หากยังรวมถึงมิติส่วนบุคคลด้วย ตัวอย่างเช่น ความเป็นอิสระต่อความเป็นและความตาย คิดในทางดีและทำความคิดนั้นให้เป็นจริง ลงมือทำตั้งแต่ตอนนี้ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นได้ทั้งค่านิยมหลักของบริษัทและคติประจำใจส่วนบุคคล

ดังนั้นแม้แนวทางพฤติกรรมของแต่ละคนภายในองค์กรจะออกมาแตกต่างกันอย่างไร แต่ซีอีโอต้องบริหารงานตามมาตรฐานค่านิยมที่มีร่วมกัน และสร้างให้คนในองค์กรประพฤติตนได้อย่างเหมาะสม

ในฐานะที่เป็นประธานใหญ่ขององค์กร ซีอีโอในหลายธุรกิจจึงจัดตั้งภารกิจ วิสัยทัศน์ และมาตรฐานของทีมงานและเผยแพร่สิ่งเหล่านั้นให้คนในองค์กรรับรู้ อีกทั้งยังต้องจัดระเบียบพฤติกรรมของคนภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำให้ภาพรวมกลายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

ขอย้ำอีกครั้งว่าซีอีโอต้องเน้นย้ำบทบาทอันสำคัญของวิสัยทัศน์อย่าให้ขาดตอน จะต้องสร้าง ปกป้อง และบ่มเพาะวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นเปลวไฟ

ที่ลูกโซนนอยู่ในใจของคนในองค์กรและแสดงออกมาให้เห็นเป็นการกระทำจริงได้

หน้าที่สำคัญที่สุดของซีโอคือ ต้องทำให้คนในองค์กรรู้สึกอีกheim
ขึ้นมาได้เพียงแค่คิดถึงวิสัยทัศน์ของบริษัท

จงวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย ได้ตามความเป็นจริง

สิ่งสำคัญสำหรับซีโอซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบอนาคตคือ การสร้างเป้าหมาย
ที่จะทำให้สำเร็จในระยะกลางและระยะยาว เพื่อให้วิสัยทัศน์ปรากฏออกมา
เป็นภาพที่มองเห็นจากมุมสูงและทำให้เห็นเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน เพราะ
หากอยู่ในสภาพที่ไม่รู้ว่าจุดหมายคืออะไร ต่อให้พยายามมากแค่ไหนก็อาจ
กลายเป็นความสับสนเปลี่ยนที่เปล่าประโยชน์ทันที

ซีโอต้องอธิบายถึงวิสัยทัศน์ในอีก 10 ปีหรือ 20 ปีข้างหน้าของบริษัทได้
ถ่ายทอดให้คนในองค์กรรับทราบและกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อมุ่งสู่
เป้าหมายนั้น พร้อมทั้งในแต่ละเดือนยังต้องปรึกษาหารือล่วงหน้ากับคณะ
กรรมการบริหารและหัวหน้าทีมต่างๆ เกี่ยวกับผลงานที่ต้องผลิตออกมา และ
ต้องทำหน้าที่อย่างไม่ขาดตกบกพร่องในการตั้งเป้าหมายที่แต่ละคนต้อง
รับผิดชอบด้วย ซีโอต้องรู้ก่อนว่าจะนำพาบริษัทไปในทิศทางไหน คนใน
องค์กรจึงจะวาดภาพผลลัพธ์แห่งความสำเร็จออกมาได้ และต้องรู้ว่าการ
กระทำใดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

หากซีโอเอนำทางอนาคตของบริษัทได้อย่างเลือนรางก็จะทำให้วิสัยทัศน์
บรรลุผลได้ยาก ซีโอส่วนใหญ่มักมีประสบการณ์ ข้อมูล และกำลังทรัพย์
มากกว่าคนในองค์กรที่ทำงานด้วยกันค่อนข้างมากอยู่แล้ว แต่จะเกิดอะไรขึ้น
หากซีโอไม่สามารถอธิบายให้คนในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องทำให้
บรรลุผลในอนาคต คนในองค์กรก็จะไม่สามารถจดจ่ออยู่กับงานที่ได้รับ

มอบหมายและต้องรู้สึกหมดกำลังใจอย่างแน่นอน หากแม้แต่ภายในหัวของซีอีโอยังวาดภาพภารกิจในการบรรลุเป้าหมายออกมาเป็นรูปธรรมไม่ได้ ก็คงทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกสับสนไม่ได้เช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นการจะบรรลุเป้าหมายภายในเวลา 5-10 ปีตามที่คาดหวังไว้ก็คงเป็นเรื่องยาก

ดังนั้นซีอีโอจึงต้องทำให้คนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายระยะกลางและระยะยาวที่ต้องไปให้ถึงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการใช้รูปภาพและตัวเลขเป็นสื่อกลางในการอธิบาย และกระตุ้นให้อยากทำงานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเปรียบได้กับการมองภาพจากมุมสูง นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดมาตรฐานเป้าหมายระยะกลางและระยะยาวไว้ตั้งแต่แรก เพราะหากเป้าหมายไม่ได้มาตรฐานก็ไม่สามารถเรียกว่าเป็นเป้าหมายที่ดีได้

ซีอีโอมีหน้าที่ทำให้คนในองค์กรรู้สึกตรงกันว่าเป้าหมายขององค์กรนั้นมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร แล้วจึงใจให้ทุกคนต่างมีเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ เพื่อให้เป้าหมายใหญ่ขององค์กรบรรลุผล ซีอีโอควรมีความมั่นใจที่จะนำเสนอเป้าหมายให้แก่ทุกคนในองค์กร และจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกร่วมให้ได้ เมื่อซีอีโอได้แสดงความสามารถเช่นนั้นออกมา คนในองค์กรเองก็จะรับรู้ว่าเขาต้องสร้างผลงานแบบไหนให้ซีอีโอเห็น และทำงานไปในทิศทางที่ถูกต้องได้

ลองศึกษาจากตัวอย่างดังต่อไปนี้

วิธีการแข่งขันยิงธนูระดับนานาชาติที่ใช้จนถึงช่วงต้นปี ค.ศ. 1980 นั้น เป็นวิธีที่ซับซ้อนและน่าเบื่อเป็นอย่างมาก โดยผู้ชายจะต้องยิงที่ระยะ 80 เมตร 70 เมตร 50 เมตร และ 30 เมตร ส่วนผู้หญิงต้องยิงที่ระยะ 70 เมตร 60 เมตร 50 เมตร และ 30 เมตร ซึ่งในแต่ละระยะจะต้องยิงธนู 72 ดอก รวมทุกระยะเป็น 288 ดอก แล้วจึงนำคะแนนมารวมกันเพื่อหาผู้ชนะ วิธีนี้ช่วยคัดเลือกความสามารถของนักกีฬาได้และยังถือว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรมมาก จึงไม่มีใครยื่นคัดค้านมาก่อน แต่ปัญหาคืออยู่ที่ยังยิงธนูจำนวนมากในหลายระยะ ทำให้ผู้ชมมองว่าเป็นวิธีที่เข้าใจยากและขาดความสนุกสนานอีกด้วย และในตอนนั้นผู้ฝึกสอนธนูในประเทศเกาหลีใต้ต่างคิดกันว่า

“ในอีก 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า การแข่งขันยิงธนูจะยังแข่งด้วยวิธีนี้ต่อไปได้หรือ กีฬาสถียมนี้นี้มีแต่จะเปลี่ยนแปลงกฎให้สนุกสนานเพื่อเอาใจคนดู ถ้ายังไม่ยอมเปลี่ยนแปลง กีฬานี้ก็คงอยู่ต่อไปได้ยาก ดังนั้นทางออกจึงทำได้เพียงเปลี่ยนให้มันสนุกขึ้นเท่านั้น”

หลังจากนั้นพวกเขาลองคิดถึงวิธีการแข่งขันยิงธนูที่ต่างออกไปแล้ว ตัดสินใจฝึกซ้อมให้เหมาะสม พร้อมทั้งยังจัดเตรียมอุปกรณ์สำหรับฝึกซ้อมยิงธนูระยะสั้น ได้แก่ 15 เมตร 30 เมตร และ 45 เมตร อีกทั้งยังสร้างสนามฝึกซ้อมให้ซับซ้อนขึ้นโดยบังคับให้ลูกธนูพุ่งไประหว่างกิ่งไม้ ซึ่งไม่เหมือนกับสถานที่โล่งกว้างในสนามแข่งจริง ทั้งยังได้รับความช่วยเหลือจากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์กายภาพในการจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกภายใต้เสียงรบกวนอีกด้วย โดยผู้ฝึกสอนจะสร้างสถานการณ์ให้เกิดเสียงรบกวนก่อน เช่น เปิดเพลงเสียงดังๆ แล้วค่อยให้นักกีฬายิงธนูออกไป สิ่งเหล่านี้เป็นการฝึกซ้อมที่ถูกจัดเตรียมผ่านการจำลองทั้งในทางจิตวิทยาและสรีรวิทยา

สิ่งที่คาดการณ์ก็เป็นไปตามที่คิดไว้ หลังจากเอเชียนเกมส์ที่กรุงโซลในปี ค.ศ. 1986 วิธีการแข่งขันที่ต้องยิงธนูถึง 288 ดอกได้หายไป และตั้งแต่โอลิมปิกที่กรุงโซลในปี ค.ศ. 1988 ก็ได้บรรจุวิธีการแข่งขันแบบใหม่เข้ามาแทน ซึ่งในการแข่งขันแบบใหม่นี้นักกีฬาจะยิงธนูเพียงแค่ 9 ดอกในแต่ละระยะ รวมทั้งสิ้น 36 ดอก แล้วจึงนำมาตัดสินแพ้ชนะ เป็นการแข่งขันที่ลดจำนวนลูกธนูเหลือแค่ 1 ใน 8 ส่วน จึงทำให้ลูกธนู 1 ดอกมีความสำคัญเพิ่มขึ้นถึง 8 เท่า

ผู้ฝึกสอนธนูชาวเกาหลีใต้รู้สึกภูมิใจไม่ได้ เพราะจากเดิมที่กีฬายิงธนูของเกาหลีใต้ไม่สามารถขึ้นไปอยู่อันดับต้นๆ ของโลกได้ กลับมีโอกาสดูดีขึ้นไปยืนอยู่ในระดับยอดเยี่ยมเทียบเท่ากับประเทศคู่แข่งอื่นๆ และแล้วก็ไปทำตามที่ได้คาดหมายไว้ ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกที่กรุงลอสแอนเจลิส ในปี ค.ศ. 1984 นักกีฬาวัยหนุ่มคนหนึ่งคว้าเหรียญทองมาได้ ทำให้กีฬายิงธนูกลับมาเป็นที่สนใจมากยิ่งขึ้น และในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกที่กรุงโซล ในปี ค.ศ. 1988 นักกีฬาสามารถกวาดเหรียญทองมาได้ถึง 3 ใน 4 ประเภท

การแข่งขันจนเป็นที่กล่าวขวัญอย่างมาก

ตั้งแต่นั้นมาก็ฟ้ายิงธนูของเกาหลีใต้ก็ไม่ห้อยเหงาอีกต่อไป มีการพัฒนาเทคนิคใหม่ๆ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นผู้คว้าชัยชนะ พวกเขาฝึกฝนให้นักกีฬามีความกล้าหาญมากยิ่งขึ้น เพราะเมื่อมีความกล้าหาญมากขึ้นความผิดพลาดก็จะน้อยลง เมื่อความผิดพลาดน้อยลงก็จะทำคะแนนดี ๆ ในการแข่งขันที่ยกระดับความสำคัญของธนู 1 ดอกได้ ดังนั้นนักกีฬาก็ต้องไปกระโดดบันจี้จัมปีบ้าง ต้องไปฝึกที่ศูนย์ฝึกของหน่วยรบพิเศษทหารพลร่มบ้าง รวมถึงยังต้องฝึกยิงธนูที่สนามเบสบอลท่ามกลางเสียงโห่ร้องของผู้ชมจำนวนมากอีกด้วย

การเปลี่ยนแปลงวิธีการแข่งขันตามที่ผู้ฝึกสอนธนูได้คาดหมายไว้อย่างไม่จบเพียงเท่านั้น ในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกที่เมืองบาร์เซโลนาในปี ค.ศ. 1992 ได้บรรจุวิธีการแข่งขันแบบโอลิมปิกรวนดซ์ขึ้นใหม่ การแข่งขันแบบนี้ยิ่งเพิ่มความสนุกสนานขึ้นไปอีกระดับ โดยจะแบ่งออกเป็นรอบคัดเลือกกับรอบชิงชนะเลิศ ซึ่งไม่เหมือนการแข่งขันสมัยก่อนที่นักกีฬาทุกคนต้องแข่งรวมกัน ในรอบคัดเลือกนักกีฬาแต่ละคนต้องยิงธนูทั้งหมด 72 ดอก และคัดเลือกเฉพาะคนที่ได้ที่ 1 ถึง 64 หลังจากนั้น 64 คนที่เข้ารอบต้องมาแข่งขันต่อในรอบชิงชนะเลิศแบบทัวร์นาเมนต์เพื่อหาผู้ชนะ ทั้งนี้เป็นเพราะสมาพันธ์กีฬายิงธนูนานาชาติคำนึงถึงความสนุกสนาน จึงเปลี่ยนวิธีการแข่งขันกีฬายิงธนูให้เหมือนวิธีการแข่งขันฟุตบอลโลก

เมื่อวิธีการแข่งขันเปลี่ยนไป บรรยากาศในสนามก็เปลี่ยนตามไปด้วย ในสนามแข่งขันเต็มไปด้วยความตื่นเต้น ต่างจากการแข่งขันแบบเดิมที่เคยจัดในสนามโล่ง ๆ อย่างเงียบเชียบ ผู้ฝึกสอนกีฬายิงธนูเกาหลีใต้เรียกความสนใจกลับมาได้อีกครั้ง แล้วทั้งหมดนี้ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ทีมกีฬายิงธนูเกาหลีใต้เตรียมตัวไว้อย่างนั้นหรือ มันเป็นเวลาแห่งการเข้าสู่ยุคทองของกีฬายิงธนูเกาหลีใต้จากที่ได้เตรียมตัวกันมาเป็นเวลานาน ในที่สุดในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกทั้ง 5 ครั้งหลังปี ค.ศ. 1988 เป็นต้นมา นักกีฬายิงธนูเกาหลีใต้สามารถคว้าเหรียญทองมาได้ 13 เหรียญจากทั้งหมด 20 เหรียญ ซึ่งเป็นผลงานที่ไม่มีใครสามารถดูถูกได้เลย

กลับมาที่เนื้อหาของเราอีกครั้ง ซีอีโอถือเป็นคนที่มีความรู้หลายอย่างมากกว่าคนอื่น ๆ มีทั้งสมบัติและรายได้ประจำปีที่สูงกว่าคนอื่น ทั้งยังมีอำนาจและหน้าตาไม่เป็นสองรองใครในองค์กร จึงมีโอกาสมากที่ซีอีโอจะเป็นคนประเภทที่แสวงหาความมั่นคง พยายามรักษาความสงบสุขที่มีอยู่ในปัจจุบันมากกว่าก้าวออกไปทำเรื่องท้าทายใหม่ ๆ และไม่แบกรับความเสี่ยง แต่เมื่อไหร่ก็ตามที่ซีอีโอเริ่มจดจ่ออยู่กับการรักษาความมั่นคงของตนเอง ก็จะถูกคู่แข่งจู่โจมอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นอย่าลืมว่าความพยายามที่จะวาดภาพอนาคตให้ชัดเจนนั้นเป็นงานที่สำคัญที่สุดของซีอีโอ



ทดลองอ่าน

บทที่ 2

จงหยุด “แรวยังแคว” แล้วจงสร้าง “กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย”

จงกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน

หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ซีอีโอพึงกระทำคือ “การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย” ที่ต้องการจูงใจอย่างเต็มที่กำลัง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ หลายคนอาจเคยคิดว่าการสำรวจว่าคู่แข่งของคุณเป็นใครภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมือนกับห้องจำลองในอดีตซึ่งควบคุมสถานการณ์ทุกอย่างได้นั้นเป็นหัวใจหลักของกลยุทธ์ แต่นับจากนี้มันได้เปลี่ยนเป็นการแข่งขันทางธุรกิจอันดุเดือด การแบ่งประเภทคู่แข่งอย่างผิวเผินไม่สามารถเรียกได้เต็มปากว่าเป็นกลยุทธ์อีกต่อไป ดังนั้นการดำเนินกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับ “กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย” ที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามผลงานของบริษัทต่างหากที่เรียกได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ

การจะบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กรได้นั้น ต้องสั่งสมความสามารถหลักที่แตกต่างกันออกไปเพื่อจูงใจไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างตรงจุด และต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่าจะใช้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงานเหล่านั้นอย่างไรจึงจะเพิ่มความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้จนถึงขีดสุดและได้ผลลัพธ์ที่ดีออกมา

อันดับแรกซีอีโอจะต้องสำรวจรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ต้องกระตุ้นคนในองค์กรให้อ่านรูปแบบที่ข้อมูลแสดงให้เห็นไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างแม่นยำ และต้องสื่อสารต่อนักที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีซีอีโอหลายคนพยายามนำฐานข้อมูลบิ๊กดาต้า (Big Data) มาใช้ในการพัฒนาการบริหารให้เหมาะสมกับลูกค้าและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น

ลองดูตัวอย่างดังต่อไปนี้

ซีอีโอบริษัทแฟรนไชส์หนึ่งในญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการเปิดร้านพิซซ่าสาขาแรกหน้าสถานีรถไฟใต้ดินใกล้กับสวนสนุกแห่งหนึ่ง หัวหน้าทีมแผนงานของบริษัทดังกล่าวจึงออกความเห็นว่ ถ้าสาขา 2, 3 และ 4 เปิดใกล้กับสถานีรถไฟที่มีสภาพแวดล้อมคล้ายคลึงกับสถานีรถไฟใต้ดินของสาขาแรกคงจะดีไม่น้อย เขาวางแผนที่จะสำรวจจำนวนลูกค้าที่โดยสารรถไฟในแต่ละวันที่หน้าสถานีและรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้าเหล่านั้นตามประสบการณ์ที่เคยทำสำเร็จในอดีต

เมื่อซีอีโอคนนั้นได้ฟังแผนการของเขาก็บอกว่าถ้าทำแบบนั้นจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก จึงแนะนำให้เขาค้นหาข้อมูลจากบัตรโดยสารรถไฟใต้ดินก่อนแล้วค่อยนำมาปรับใช้ ทั้งนี้ซีอีโอรู้อยู่แล้วว่าปัจจุบันบัตรโดยสารรถไฟใต้ดินถูกจำหน่ายออกไปถึง 4 ล้านใบ และให้อยู่ใน 1,800 สถานี และทุกครั้งที่ต้องผ่านสถานี ข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจำนวนลูกค้า อายุ เพศ และช่วงเวลาที่ใช้จะถูกบันทึกไว้เสมอ

หัวหน้าทีมแผนงานจึงตรวจสอบแหล่งข้อมูลตามที่ซีอีโอบอก เมื่อได้ข้อมูลมาจึงรู้เหตุผลที่ลูกค้าโดยสารรถไฟใต้ดินไปยังสถานที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลับบ้าน ไปกินข้าวนอกบ้าน หรือไปทำธุระอื่นๆ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ต่อได้ ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าซีอีโอคนนี้รู้จักวิธีวิเคราะห์พฤติกรรมพิเศษของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องเสียเงินและเวลามากมายมหาศาลอย่างในอดีต จึงทำให้บริษัทเดินไปตามเส้นทางแห่งความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง

ยังมีอีกหนึ่งบริษัทที่ผมอยากแนะนำให้รู้จัก เป็นบริษัทที่มีมุมมองเฉพาะตัวด้านการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมของลูกค้า ถ้าคุณมีโอกาไปเยี่ยมชมบริษัท “ไอดีโอ” บริษัทออกแบบระดับโลกที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา คุณจะพบว่ามีการยานแว่นอยู่บนเพดาน ซีอีโอของบริษัทนี้มีชื่อเสียงเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการและความปรารถนาของผู้บริโภคที่บริษัทลูกค้าถือว่าเป็นกลุ่มเป้าหมาย แล้วจึงนำมาออกแบบเป็นสินค้าที่เหมาะสมให้กับบริษัทของลูกค้าอีกที ซีอีโอคนนี้ทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษเพื่อให้เข้าใจรูปแบบพฤติกรรมที่แม้แต่ตัวของลูกค้าเองก็ยังไม่เคยรู้มาก่อน

ในตอนที่ตั้งทีมเป็นเวลา 1-2 เดือน เพื่อสำรวจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้กับผู้ที่มาจ้างงานนั้น พวกเขาจะเลือกคนที่จบจากหลากหลายสาขา เช่น สาขามนุษยศาสตร์ สาขาปรัชญา สาขาเศรษฐศาสตร์ หรือสาขาจิตวิทยา เป็นต้น พร้อมทั้งจัดบันทึกรูปแบบพฤติกรรมที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแสดงให้เห็นตามแต่ละช่วงเวลาไว้อย่างละเอียด แล้วจึงทำความเข้าใจว่าความต้องการของลูกค้าในแต่ละสถานการณ์จะแสดงออกมาเป็นอย่างไร หลังจากนั้นจึงนำมาไตร่ตรองว่าควรออกแบบสินค้าอะไรที่ช่วยเติมเต็มความต้องการของพวกเขาได้อย่างเหมาะสมที่สุด

หากซีอีโอของบริษัทนี้จะเลยการกระทำที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด และสั่งให้ออกแบบสินค้าตามข้อมูลของลูกค้าที่คิดได้บนโต๊ะทำงาน ไม่แน่ว่าตอนนี้อาจไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่เห็น เมื่อไม่นานมานี้ซีอีโอบริษัทในเครือซัมซุง แอลจี และเครืออื่นๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า จึงตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญพิเศษภายในบริษัทขึ้นมา และคอยเฝ้าสังเกตรูปแบบพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสำคัญเพื่อการเติบโตของกิจการของตนโดยละเอียด

ผมขอย้ำอีกครั้งว่าหนึ่งในหน้าที่ที่ซีอีโอห้ามลืมเด็ดขาดก็คือ การระบุได้อย่างชัดเจนว่า “กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย” ของบริษัทคือใคร

เพราะถ้าทำแต่พิธีขอฝนแล้วรอคอยให้ฝนตกหรือเหวี่ยงแหจับปลาออกไปอย่างสุ่มสี่สุ่มห้าก็จะเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นหากต้องการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีหลากหลายวิธีเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดลูกค้าหลักที่มีอิทธิพลสำคัญที่สุดต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ

ขอให้งดจำกันไว้ให้ดีกว่า ซีอีโอที่ไม่รู้ว่าต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าประเภทไหน และวัน ๆ เอาแต่กดดันให้วางแผนกลยุทธ์อย่างเดียววันนั้นเมื่อไหร่ที่ต้องออกไปแข่งขันในตลาดก็ยอมพ่ายแพ้อยู่เสมอ อีกทั้งยังมีแต่เสียเวลาไปกับการหาวิธีที่เปล่าประโยชน์อีกด้วย

จลสัฏเกตรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้

ตามที่ได้ย้ําไว้ก่อนหน้านี้ ซีอีโอจำเป็นต้องทุ่มเทจิตใจในการสำรวจว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ตนต้องการจะผลักดันนั้นใช้ชีวิตในรูปแบบไหนหรือเคลื่อนไหวกันไปในทิศทางใด หากกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แล้วต่อไปซีอีโอจะต้องเป็นผู้นำในการอธิบายให้เห็นภาพชัดเจนจนคนในองค์กรรู้สึกได้เหมือนกัน หรือหมายถึงจะต้องทุ่มเทกำลังทั้งหมดในการเข้าถึงความรู้สึกของลูกค้าอย่างละเอียด ไม่ว่าจะเป็นความคิดของลูกค้าหรือรูปแบบการใช้จ่ายใช้สอยของลูกค้า

ถ้าซีอีโอวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ตนจะต้องรับมือด้วยได้แค่เพียงว่าเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง เป็นชนชั้นกลางวัย 30 ปี การกำหนดแบบนี้ไม่ใช่สิ่งที่สมควรกระทำเลย หากต้องการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อย่างน้อยก็ต้องบรรยายให้เห็นภาพชัดเจน เช่น อาศัยอยู่ในย่านไหน มีลูกวัย 4-7 ขวบ 2 คนกำลังเรียนอยู่ชั้นอนุบาล ใช้บริการห้างไหนเดือนละ 1-2 ครั้ง และยังชอบรับข้อมูลการบริการทางอีเมลหรือทางข้อความมากกว่าทางโทรศัพท์ หรือทางแฟกซ์ เป็นต้น

ซีอีโอต้องบรรยายภาพกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้อย่างละเอียด อีกทั้งยังต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าควรใช้วิธีการไหนกับลูกค้าประเภทใด หรือต้องนำมาตราฐานไหนมาจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พิจารณาย่างนี้เข้าไปซ้ำมาจนคนในองค์กรเห็นภาพไปในทิศทางเดียวกันแล้วจึงจะนำมาวางเป็นกลยุทธ์ได้ เพียงแค่บรรยายแนวโน้มและรูปแบบพฤติกรรมที่พิเศษของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายออกมาได้ ก็ถือว่าเข้าใจถึงความลึกซึ้งไปขั้นหนึ่งแล้ว หลังจากนั้นเมื่อซีอีโอและพนักงานในองค์กรที่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าเข้าใจตรงกัน นอกจากจะสร้างการบริการแบบเบ็ดเสร็จให้ลูกค้าตามกลยุทธ์ได้แล้ว ยังประยุกต์ใช้กลยุทธ์นั้นให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนได้อีกด้วย

ซีอีโอจะต้องสังเกตรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้าในการซื้อสินค้าจากบริษัทของตนอย่างใกล้ชิดและลงลึกยิ่งกว่าใคร จึงจะค้นพบความหมายโดยนัยที่แฝงอยู่ในนั้น ตัวอย่างเช่น ควรต้องรู้ลึกถึงขนาดว่า ลูกค้าเป้าหมายของบริษัทคือผู้หญิงโสดวัย 30-40 ปีที่ทำงานเฉพาะทาง เมื่อไม่นานมานี้สาว ๆ บางคนในกลุ่มได้มาซื้อแว่นตากันแดดของบริษัทเรามากขึ้นเพื่อใส่ไปเชียร์รถสปอร์ตกับแฟน แล้วยังขยายผลความคิดไปได้ต่อว่า เมื่อลองสังเกตการตอบสนองและกระแสของลูกค้าอย่างต่อเนื่องพบว่า ผู้หญิงวัย 30 ตอนปลายที่ทำงานเฉพาะทางเริ่มซื้อแว่นตากันแดดเป็นของขวัญก่อนไปเที่ยวกับพ่อแม่ในช่วงสุดสัปดาห์มากขึ้นกว่าในช่วงวันธรรมดา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่เคยได้รับรายงานมาก่อน ถ้าไม่ได้สังเกตด้วยตาตัวเองจะไม่มีทางได้ข้อมูลนี้เลย

ซีอีโอจะพึงพาแต่สิ่งที่คนอื่นพูดอย่างเดียวไม่ได้ แต่จำเป็นต้องตรวจสอบแนวโน้มและความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยตนเอง การเข้าใจลูกค้าผ่านรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้าจะช่วยจับทิศทางในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนและช่วยสร้างวิธีการที่ใช้จูงใจลูกค้าแต่ละคนได้อีกด้วย

หากใช้เพียงข้อมูลในอดีตอย่างเดียวจะทำให้วิเคราะห์ได้ยากว่าจะจูงใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งหมดที่บริษัทต้องการได้ตรงจุดหรือไม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการจูงใจมีคุณสมบัติและลักษณะ

พิเศษอย่างไรตามตัวอย่างที่กล่าวไปแล้วข้างต้น การทำเช่นนี้จะช่วยเติมเต็มความมั่นใจให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

การสร้างบรรยากาศให้คนในองค์กรสามารถสังเกตลูกค้าได้ อีกทั้งยังมอบสิทธิต่างๆ ในการตัดสินใจหน้างานเพื่อกระตุ้นการสร้างความปลอดภัยให้แก่ลูกค้านั้นเป็นหน้าที่สำคัญที่ซีอีโอไม่ควรลืมเด็ดขาด



บทที่ 3

อย่ายึดติดกับ “คอนเน็กชันภายนอก” แต่จงบ่มเพาะ “ลูกค้าภายใน”

จงเข้าใจความต้องการและความปรารถนา ของคนในองค์กร

การ์ตูนบนเว็บไซต์ของเกาหลีเรื่อง *Misaeng* (หนุ่มออฟฟิศพิชิตฝัน) ของนักเขียนยูนิแทโฮ ได้รับความนิยมอย่างมากในกลุ่มคนทำงานวัย 30 - 40 ปี มีตอนหนึ่งที่หัวหน้าโอหนึ่งในตัวละครของเรื่องกำลังจะเข้าไปพบผู้จัดการฝ่ายการเงิน ตอนนั้นเขาคำนึงถึงสถานการณ์ในปัจจุบันทั้งทางกายภาพและทางอารมณ์เอาไว้ก่อน จึงทำให้ท้ายที่สุดผู้จัดการฝ่ายการเงินที่เคยเจอแต่แผนกต่าง ๆ บิบบังคับและเอาแต่ยืนยันความคิดเห็นตัวเองนั้นได้เข้าใจสถานการณ์ของตัวเอง อีกทั้งยังเปิดใจให้กับหัวหน้าโอที่พร้อมรับฟังเรื่องราวของเขา แล้วจึงตัดสินใจที่จะพิจารณาแผนงานของหัวหน้าโอ สิ่งที่ทำให้ผู้จัดการฝ่ายการเงินเปลี่ยนใจนั้นไม่ใช่การกดดันหรือการยื่นกรานที่เขาเหตุผลเข้าสู่ แต่เป็นเพราะความเอาใจใส่และความตั้งใจฟังของหัวหน้าโอที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ

ถ้าในเรื่องนี้หัวหน้าโอไม่พยายามเข้าใจสถานการณ์ของผู้จัดการฝ่ายการเงิน แล้วเข้าไปพบโดยไม่พิจารณาสถานการณ์ของฝ่ายตรงข้ามให้ดีเสียก่อนจะเกิดอะไรขึ้น หรือถ้ารู้ว่าผู้จัดการฝ่ายการเงินกำลังตกที่นั่งลำบากแต่กลับเข้าไปคุยกับเขาด้วยท่าทีกดดัน สถานการณ์นี้จะเปลี่ยนไปอย่างไร

บางที่ผู้จัดการฝ่ายการเงินอาจเอาแต่ยืนยันความคิดเห็นของตัวเองซึ่งไม่ต่างจากที่แผนกอื่นๆ ทำ หรืออาจแสดงท่าทีรังเกียจในสิ่งที่หัวหน้าโอขอร้องก็เป็นได้

ตัวอย่างที่กล่าวไปข้างต้นเปรียบเสมือนคำใบ้กลาย ๆ ถึงเหล่าซีอีโอที่ควรรู้ว่าการสำรวจอย่างถี่ถ้วนถึงความต้องการของคนในองค์กรนั้นคืออะไร แล้วคอยให้ความช่วยเหลือพวกเขา หรือการที่ซีอีโอจะต้องมีความรู้ลึกซึ้งรวมถึงอารมณ์และความคิดเห็นของพวกเขาเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

แต่ความจริงแล้วเป็นอย่างไรกันแน่ ปกติพอเอ่ยถึง “ซีอีโอ” จะมีภาพลักษณ์แบบไหนผุดขึ้นมาบ้าง ซีอีโอกำลังมองฝั่งตรงข้ามด้วยสายตาที่เป็นมิตรหรือเปล่า กำลังนั่งเอนหลังสบายอยู่หรือเปล่า หรือกำลังนั่งกอดอกไขว่ห้างสอบสวนหาความผิดและคิดในใจว่า “ไหนลองฟังดูหน่อยแล้วกันว่าคิดอะไรอยู่”

การปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมของซีอีโอนั้นต้องเริ่มจากเลิกกอดอกเล็กไขว่ห้าง และเลิกมองด้วยสายตาที่เคลือบแคลงสงสัย คนที่กำลังปกป้องอะไรบางอย่างสุดชีวิตมักมองทุกคนที่ผ่านไปผ่านมามีเป็นขโมยที่จะเข้ามาปล้นของสิ่งนั้นไป จึงอดที่จะหวาดระแวงไม่ได้และไม่เต็มใจรับฟังสิ่งที่ฝั่งตรงข้ามพูด แต่คนที่เป็ซีอีโอจะต้องตื่นตัวเพื่อเตรียมพร้อมรับทุกสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าจะเกิดขึ้นในรูปแบบไหนและเข้าหาคนในองค์กรด้วยความจริงใจ

ซีอีโอหลายคนหลงใหลในอำนาจจนทำให้คนในองค์กรต้องเสียศักดิ์ศรี และเมื่ออำนาจเป็นสิ่งจำเป็นจึงน่าตกใจว่ามีซีอีโอมากมายหลายคนที่พลาดพลั้งนำเอาลัทธิอำนาจนิยมมาเป็นที่ตั้ง

อำนาจ คือพลังในการทำให้ผู้อื่นทำตามอย่างเป็นธรรมชาติ ซีอีโอเองก็ต้องเป็นผู้มีอำนาจเหนือกว่าทุกคนในองค์กร ทว่าหากมีความคิดว่า “ฉันเป็นซีอีโอนะ” หรือ “ฉันเป็นคนตัดสินใจขั้นสุดท้ายนะ” มากจนเกินไปก็จะกลายเป็นเผด็จการ และเมื่อซีอีโอคุยกับคนในองค์กรด้วยความคิดแบบนี้

นานวันเข้าก็จะผลอตัวใช้แต่อำนาจจนไม่ลืมหูลืมตา

ยังมีซีอีโออีกหลายคนที่คิดว่าต้องवादเสียงดังแล้วคนในองค์กร
จึงจะกระตือรือร้น แน่แน่นอนว่าบางครั้งก็จำเป็นต้องเสียงดัง แต่การ
ขับเคื่อนคนในองค์กรด้วยการวาดนั้นเป็นสิ่งที่ได้ไม่คุ้มเสียและ
โง่เขลามากที่สุด

ซีอีโอที่คิดว่าต้องขึ้นเสียงแล้วคนในองค์กรจะเชื่อฟังนั้นต่างคิดว่าตัวเอง
เป็นเจ้านาย ส่วนคนในองค์กรเป็นเพียงคนรับใช้ การกระทำอย่างนี้ไม่ได้
ทำให้เกิดการยอมรับโดยสมัครใจ มีแต่ทำให้เกิดการยอมทำตามอย่างอับอาย
เท่านั้น โดยเฉพาะซีอีโอที่ทำตัวเป็นผู้คุมเพื่อรักษาสีที่ตนเองพึงมี และ
เมื่อการกระทำที่แสดงออกเพื่อสีที่นั้นเต็มไปด้วยการใช้อำนาจ แทนที่ซีอีโอ
จะได้รับการเคารพกลับถูกดูหมิ่นแทน ดังนั้นเพื่อการเป็นซีอีโอที่ได้รับการ
เคารพจากคนในองค์กร ต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการและความ
ปรารถนาของพวกเขา และแสดงให้เห็นอย่างจริงจังว่าตนพยายามเต็มเต็ม
สิ่งเหล่านั้นให้

อันที่จริงแล้วปัญหาการสื่อสารที่ผมได้เห็นมาจากในหลายธุรกิจคือ
ความแตกต่างทางความเข้าใจ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลากหลายปัจจัย เช่น
มุมมองที่ต่างกัน สถานะที่ต่างกัน รสนิยมที่ต่างกัน หรือค่านิยมที่ต่างกัน

แต่ในบรรดาปัจจัยทั้งหมด ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความ
เข้าใจที่ต่างกันคือ ความแตกต่างของความต้องการที่แสดงออกมา
ให้เห็น (wants) และความปรารถนาที่แอบซ่อนอยู่ภายในใจ (needs)

คนส่วนใหญ่มักซ่อนความปรารถนาที่แท้จริงไว้ในใจและแสดงสิ่งที่
ต้องการเรียกร้องออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเหมือนหรือต่างจากความปรารถนา
ก็ได้ เราจึงเรียกความต้องการที่แท้จริงที่ซ่อนอยู่ว่า “ความปรารถนา” และ

เรียกสิ่งนี้เรียกร้องออกมาว่า “ความต้องการ”

ไม่ใช่เพียงแค่ความสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างซีอีโอกับคนในองค์กรที่ถือเป็นลูกค้าภายในก็เกิดความต้องการและความปรารถนาได้เช่นกัน หากมองอย่างผิวเผิน ซีอีโออาจแค่ต้องการให้คนในองค์กรรักษากฎระเบียบของบริษัท เช่น มาทำงานตรงเวลา เป็นต้น ให้ความสำคัญกับสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า เข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพียงเท่านั้นก็ไม่เกิดปัญหาใหญ่ใดๆ แล้ว สิ่งเหล่านี้สามารถมองเป็นความต้องการของซีอีโอที่แสดงออกมาให้เห็น แต่สิ่งที่ซีอีโอปรารถนาอย่างแท้จริงนั้นอาจเป็นการอยากให้คนในองค์กรเอาใจจดจ่อกับองค์กรมากยิ่งขึ้นและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีออกมา รวมทั้งยังใฝ่รู้อย่างไม่หยุดยั้งเพื่อพัฒนาความสามารถของตน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เรียกได้ว่าเป็นความปรารถนา

ดังนั้นซีอีโอจึงต้องหมั่นสังเกตความต้องการและความปรารถนาที่แท้จริงของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกอย่างสม่ำเสมอ โดยลองคิดกลับกันในมุมมองของอีกฝ่าย

นอกจากนี้ความมุ่งมั่นในการเติมเต็มความปรารถนาของอีกฝ่ายก็จำเป็นเช่นกัน แม้จะบอกว่าทำความเข้าใจความปรารถนาเหล่านั้นแล้ว แต่หากไม่ตัดสินใจที่จะลงมือทำให้สมหวังก็เปล่าประโยชน์ ดังนั้นซีอีโอควรทำความเข้าใจความปรารถนาของคนในองค์กรและเติมเต็มให้พวกเขาสมหวังเพื่อสร้างผลสำเร็จอันยิ่งใหญ่ที่ตามมาอย่าง “ความพึงพอใจของลูกค้า” เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น ลูกสาววัยประถมปลายบอกกับพ่อว่า “พ่อคะ ซีอีโอยานให้หนูได้ไหมคะ” ความต้องการที่ลูกสาวเรียกร้องออกมาคือ “จักรยานหนึ่งคัน” แต่ในความเป็นจริงแล้วลูกสาวกำลังปกปิดความปรารถนาเอาไว้ในใจ เธอคิดว่า “หนูอยากเล่นกับพ่อ หนูอยากมีช่วงเวลาที่ดีร่วมกับพ่อ” แต่เพราะลูกสาวกำลังเข้าสู่ช่วงวัยรุ่นจึงรู้สึกเคอะเขิน เธอจึงปกปิดความปรารถนาที่แท้จริงไว้ด้วยการแสดงออกแค่ความต้องการและขอแค่ “จักรยานหนึ่งคัน” เท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้ามักมีโอกาสนี้จะซ่อนความปรารถนาของตนเอาไว้ในใจ ดังนั้นความแตกต่างของความต้องการและความปรารถนาจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สร้างความผิดพลาดให้การสื่อสาร

มีเรื่องเล่าอยู่ว่า วัวกับสิงโตคู่หนึ่งรักกันมากจึงลงเอยด้วยการแต่งงานกัน และตั้งใจว่าจะทุ่มเทให้กันและกันอย่างสุดความสามารถ เจ้าวัวหาหญ้าที่อร่อยที่สุดมาให้สิงโตกินทุกวัน ถึงแม้สิงโตไม่ชอบแต่ก็อดทนกิน ส่วนสิงโตก็ทุ่มเทหาเนื้อไว้มันมาให้วัวทุกวันเช่นกัน วัวก็รู้สึกทรมานแต่ก็ยังอดทน แต่แล้วความอดทนก็มีขีดจำกัด วัวกับสิงโตต่างอดทนไม่ไหวอีกต่อไปจึงเปิดใจคุยกัน ฝ่ายวัวนั้นผิดหวังที่สิงโตไม่รู้สึกรับประทานที่ตนช่วยหาหญ้าที่ดีที่สุดที่แม้แต่ตนเองก็อยากกินมาให้ ส่วนสิงโตก็รู้สึกเจ็บปวดใจที่วัวไม่รู้สึกรับประทานที่ตนพยายามหาเนื้อที่มีค่ามาให้ ในที่สุดวัวกับสิงโตต่างก็แยกย้ายไปตามทางของตน

ในมุมมองของชีอีโอ หลายคนคิดว่าตนเองนั้นเอาใจใส่คนในองค์กรอย่างเต็มที่แล้ว แต่คนในองค์กรกลับไม่รับรู้ว่าได้รับการเอาใจใส่อยู่จึงทำให้ชีอีโอรู้สึกผิดหวังเป็นอย่างมาก กรณีเช่นนี้ก็ไม่ต่างอะไรจากนิทานข้างต้น การเอาใจใส่ที่ไม่พิจารณาถึงความปรารถนาของคนในองค์กร ยิ่งพยายามมากเท่าไรก็ยิ่งเกิดผลเสียหลายมากเท่านั้น

ชีอีโอจึงจำเป็นต้องไตร่ตรองว่าสิ่งที่ตนเห็นว่าเป็นการเอาใจใส่ และสิ่งที่ตนได้ทำให้กับคนในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการหรือไม่

จงเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเองให้แก่ลูกค้าภายใน

บุคคลที่ชีอีโอควรพุ่มพักไม่ใช่บุคคลภายนอกแต่เป็นบุคลากรภายใน แม้ว่าบุคลากรภายในจะมีข้อบกพร่อง แต่หน้าที่ของชีอีโอคืออดทนและ

ช่วยเหลือพวกเขาให้เป็นคนที่ดีกว่าเดิม แน่แน่นอนว่าในบางกรณีอาจได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอกได้ เช่น บริษัทให้คำปรึกษา ให้เข้ามาสังเกตองค์กรและช่วยตรวจสอบกลยุทธ์ของบริษัทจากสายตาของคนนอก

ว่าการกระทำเหล่านี้หากมากเกินไปก็ไม่ใช่เป็นผลดีเช่นกัน ซีอีโอต้องพยายามอย่างเต็มที่เพื่อค้นหาคำตอบมาให้บุคลากรภายในไม่ใช่ให้คนภายนอกทำ แม้ว่าวิธีการของบุคคลภายนอกเหมือนจะชัดเจนมากแค่ไหนก็ตาม แต่การตรวจสอบครั้งสุดท้ายควรต้องถามความคิดเห็นจากบุคลากรภายใน ถ้าบุคลากรภายในที่ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจให้กับองค์กรเห็นว่าซีอีโอของพวกเขาปรับปรุงบุคคลภายนอกมากกว่า พวกเขาคงรู้สึกขุ่นเคืองใจไม่น้อย

เมื่อประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ซีอีโอหลายคนมักให้ความสำคัญกับสิ่งที่อยู่ภายนอกมากกว่าภายในองค์กร เห็นได้จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ในตอนที่เริ่มทำธุรกิจแรกๆ ความต้องการที่จะมีชีวิตรอด เช่น ความต้องการทางกายภาพหรือความต้องการความมั่นคงซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะดึงเอาความมุ่งมั่นของซีอีโอออกมา แต่เมื่อธุรกิจเติบโตและมั่นคงขึ้นเรื่อยๆ ซีอีโอจะกระหายถึงความปรารถนาขั้นสูงเพื่อแสดงออกถึงความมีตัวตนของตัวเองให้มากขึ้นด้วยการสร้างคุณค่าต่างๆ ขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเป็นที่เคารพหรือความสมบูรณ์ของชีวิต ซึ่งหากจะพูดกันตามความเป็นจริงแล้ว ความคิดเช่นนี้ล้วนเกิดขึ้นได้กับทุกคน ไม่เฉพาะแต่ซีอีโอเท่านั้น

ดังนั้นซีอีโอหลายคนจึงไปศึกษาหลักสูตรสุดยอดผู้บริหาร พวกเขาทั้งเรียนรู้ ทั้งคบหาเพื่อน ซีอีโอจะเริ่มไปร่วมงานเลี้ยงคืนสู่เหย้าสมัยมัธยมหรือมหาวิทยาลัย และแลกเปลี่ยนบัตรแนะนำตัวในงานต่างๆ เช่น งานรวมญาติ งานเลี้ยงรุ่น ผ่านไปสักพักซีอีโอจะได้รับตำแหน่งในสมาคมนั้นๆ ไปโดยปริยาย และอาจได้รับตำแหน่งเป็นคณะกรรมการหรือประธานตามความตั้งใจของทั้งตนเองและผู้อื่น จนเกิดความพึงพอใจในความต้องการที่ได้เป็นที่เคารพและรู้สึกภูมิใจที่ชีวิตของตนสมบูรณ์แล้ว แต่จงอย่าลืมตัวจนเสพติดรสชาติของตำแหน่งเหล่านั้นโดยเด็ดขาด

ซีอีโอคือคนทำธุรกิจซึ่งเป็นสิ่งที่แม้จะทู่หมัดทุกอย่างลงไปแล้ว ก็ยังไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ แม้จะดูเหมือนเป็นไปได้ด้วยดี แต่อาจล้มไม่เป็นท่าได้ภายในชั่วพริบตา ดังนั้นการนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากกว่าสิ่งใดที่ซีอีโอจะลืมไม่ได้โดยเด็ดขาด

จากที่ซีอีโอเคยมองแต่ภายในองค์กร เมื่อค่อยๆ เริ่มมองไปภายนอก องค์กรบ้างจะคิดขึ้นมาได้ว่า “โลกที่ฉันรู้จักอยู่ตอนนี้มันเล็กกว่าที่คิดอีกนะ” ซีอีโอเริ่มได้เจอกับผู้คนจากบริษัทอื่นๆ ที่ไม่ใช่คนในองค์กรของตัวเอง จนมีโอกาสพบปะผู้คนมากมาย และได้แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคม ซีอีโอก็จะได้สัมผัสระดับทางสังคมและสติปัญญาอย่างเต็มที่

หลังจากนั้นจึงเริ่มคิดทบทวนถึงความสำเร็จของตัวเองและกังวลว่า ถ้าอยากก้าวหน้ามากกว่านี้ต้องทำอะไร ความกังวลเหล่านั้นจะชักนำให้ จับจ้องอยู่กับประสบการณ์แห่งความสำเร็จและตัวอย่างวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ของบริษัทอื่นมากกว่าที่บริษัทตัวเองกำลังบริหารอยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้ซีอีโอหลายคนจึงลงเอยด้วยการไปดูงานในต่างประเทศด้วยตนเอง และพยายามฝึกฝนให้ได้เป็นนักธุรกิจที่เป็นเลิศอย่างแท้จริง ไม่เพียงเท่านั้น ยังจัดหาหนังสือจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพื่อให้พนักงานได้อ่าน และยังหาวิธีที่จะทำให้บริษัทของตนเป็นอย่างไร้ที่เปรียบเทียบกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นอีกด้วย

แต่เมื่อลองคิดถึงความเป็นจริง จะมีสักกี่บริษัทที่นำเอาวิธีการแห่งความสำเร็จของบริษัทอื่นมาใช้แล้วประสบความสำเร็จตามได้จริง และจะมีสักกี่ผลงานที่สำเร็จได้อย่างน่าประหลาดใจจากการนำระบบที่ดีต่าง ๆ ของบริษัทที่เป็นเลิศมาปรับใช้เพียงเล็กน้อย

สุดท้ายแล้วซีอีโอก็ยังต้องนำสิ่งที่ได้จากภายนอกมาเป็นข้อมูลศึกษา และค้นหาคำตอบร่วมกันกับคนในองค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ บุคคลและตัวอย่างจากภายนอกนั้นเพียงแค่เพิ่มพูนข้อมูลและให้แรงบันดาลใจในการช่วยค้นหาคำตอบภายในองค์กรเท่านั้น แต่คำตอบที่เป็นแบบแผนความสำเร็จจากภายนอกบริษัทไม่สามารถนำมาเป็นสูตรสำเร็จ

ที่ทำให้บริษัทของคุณเติบโตหรือเปลี่ยนแปลงได้เลย

ซีอีโอต้องเลิกเข้าใจผิดว่า “แค่เอาตัวอย่างความสำเร็จของบริษัทอื่นมาใช้ให้เหมือนเขาก็พอแล้ว” และ “ในเมื่อบริษัทอื่นประสบความสำเร็จ ถ้าเราใช้วิธีเดียวกันกับเขา บริษัทของเราก็น่าจะประสบความสำเร็จเหมือนกัน” แต่ซีอีโอต้องทำหน้าที่หาตัวอย่างความสำเร็จภายในองค์กรให้เจอและสั่งการออกไป

เพราะฉะนั้นจึงต้องสร้างตัวอย่างอันเป็นเลิศภายในบริษัทขึ้นก่อนและต้องสร้างวิบุรุษให้เกิดขึ้นด้วย จึงจะเป็นแรงจูงใจให้คนภายในบริษัทได้รับรู้และปฏิบัติตาม

ซีอีโอต้องไม่ทำให้คนในองค์กรสับสนเพราะเห็นแก่ผลตอบแทนที่อยู่ตรงหน้าเท่านั้น แต่ต้องพยายามหยิบยื่นสิ่งที่เป็น “คุณค่าทางนามธรรม” ระยะยาวให้ เช่น การพัฒนาความสามารถของพวกเขา เป็นต้น เมื่อคนในองค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซีอีโอจะต้องช่วยสนับสนุนให้ความฝันของพวกเขาเป็นจริง ซีอีโอต้องให้ความสำคัญที่จะสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้นภายในตัวของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกถึงความสำเร็จ ความอยากท้าทาย ความกระตือรือร้น มากกว่าสิ่งภายนอกที่สวดยหรอย่าง เงินเดือน โบนัส หรือสวัสดิการ ซึ่งเราประเมินความสามารถของซีอีโอได้จากสิ่งที่ใช้เป็นแรงจูงใจคนภายในบริษัท

ลองดูตัวอย่างดังต่อไปนี้

ผู้จัดการอาวุโสชายคนหนึ่งได้ประชุมงานของบริษัทกับผู้จัดการหญิงของบริษัทลูกค้า เนื่องจากสำนักงานของเธอกำลังอยู่ในช่วงซ่อมแซมทำให้ไม่สะดวกที่จะพูดคุยกันในบริษัท เธอจึงนัดผู้จัดการอาวุโสคนนั้นไปเจอที่ร้านกาแฟบริเวณลอบบี้ของโรงแรมข้าง ๆ บริษัท พวกเขาประชุมงานกันอย่างราบรื่น บังเอิญเพื่อนของภรรยาผู้จัดการอาวุโสชายไปเจอทั้งคู่เข้าพอดี จึงโทร.หาภรรยาของผู้จัดการอาวุโสแล้วบอกว่า “ฉันเห็นสามีเธอกำลังจุ๊จู้อยู่กับสาวสวยคนหนึ่งทีลอบบี้โรงแรม” เมื่อกลับถึงบ้าน ภรรยาของผู้จัดการ

อาวุธจึงชักใช้โล่เลี้ยงเขาอย่างละเอียด ฝ่ายสามีก็อธิบายทุกอย่างโดยไม่ปิดบัง แต่ภรรยากลับมีท่าทีที่แสดงออกว่าไม่เชื่อใจสามีสักเท่าไร ผู้จัดการอาวุธจึงถามภรรยาว่า “เดี๋ยวนะ! อะไรกันเนี่ย เธอเชื่อคำพูดเพื่อนมากกว่าสามีตัวเองนั่นหรอ”

แน่นอนว่าสถานการณ์อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ แต่หากมองตามรูปการณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวได้ว่าท่าทีของภรรยาที่เชื่อเพื่อนมากกว่าสามีนั้นดูไม่เหมาะสมสักเท่าไร แต่เรื่องราวแบบนี้กลับมีให้เห็นได้ทั่วไปภายในบริษัท คนในองค์กรมักเชื่อสื่อภายนอกหรือข่าวลือมากกว่าคำพูดของซีอีโอหรือผู้บริหาร ในกรณีเช่นนี้เหตุผลหลักคือความบกพร่องในการสื่อสารหรือการวางโครงสร้างผิด และปัญหาต่อมาคือการที่ซีอีโอเชื่อคำพูดของคนนอกมากกว่าคำพูดของคนในบริษัท

ลองศึกษาตัวอย่างจากกลุ่มบริษัทต่างๆ ที่กำลังตกที่นั่งลำบากอยู่ตอนนี้ เมื่อบริษัทยักษ์ใหญ่เกิดปัญหาขึ้น หน่วยงานลับจะเข้ามาสืบบทบาทอยู่เสมอ ซึ่งเป็นหน่วยงานลับของประธานบริษัท ไม่ใช่หน่วยงานอย่างเป็นทางการของบริษัทแต่อย่างใด อีกทั้งอำนาจในการตัดสินใจยังเป็นของหน่วยงานลับ ไม่ใช่หน่วยงานอย่างเป็นทางการด้วย แม้ว่าการแย่งชิงความเป็นผู้นำหน่วยงานลับที่มีอำนาจมากกว่าจะเป็นฝ่ายชนะหน่วยงานอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ท้ายที่สุดกลุ่มบริษัททั้งหลายต่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นเหตุการณ์อย่างนี้เกิดขึ้นเพราะซีอีโอเชื่อใจบุคคลภายนอก แต่ไม่เชื่อใจคนภายในองค์กรของตน

หากซีอีโอต้องเผชิญหน้ากับความยากลำบากในการบริหารองค์กร จึงจำเป็นต้องมีคนไว้คอยช่วยเหลือ ถึงแม้ว่าคนภายในองค์กรที่อยู่ในหน่วยงานอย่างเป็นทางการจะกำลังทำหน้าที่นั้นอยู่ก็ตาม แต่ในมุมมองของซีอีโอก็ยังรู้สึกไม่ไว้วางใจและไม่พึงพอใจนัก เมื่อได้รับการแนะนำจากแหล่งต่างๆ ซีอีโอจึงได้รู้จักกับผู้มีความสามารถ และเมื่อได้ฟังคำแนะนำจากคนคนนั้น ซีอีโอจึงเริ่มมองหาช่องทางพัฒนาใหม่ๆ เมื่อเป็นเช่นนั้น ซีอีโอกับผู้มีความสามารถคนนั้นก็จะพบปะกันบ่อยขึ้น ผลที่ตามมาคือความไว้วางใจ

และความสนิทสนมระหว่างซีอีโอกับคนในองค์กรก็จะค่อย ๆ ลดลง

ท้ายที่สุดซีอีโอจะขอความช่วยเหลือจากผู้มีความสามารถคนนั้น แล้วเขาก็จะสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อช่วยซีอีโออีกที เมื่อหน่วยงานอย่างเป็นทางการทราบเรื่องนี้ พวกเขาจะพยายามทำให้ซีอีโอเปลี่ยนใจด้วยหลากหลายวิธี แต่ถึงอย่างไรน้ำน้อยย่อมแพ้ไฟ ความขัดแย้งระหว่างซีอีโอ หน่วยงานอย่างเป็นทางการ กับหน่วยงานลับเริ่มใหญ่โตขึ้นไม่ต่างอะไรกับรักสามเส้าของเราสามคน บริษัทก็จะแตกแยกกันไปคนละทิศละทาง เพราะการลงความคิดเห็นที่ไม่ยุติธรรม จุดจบของสิ่งที่ผิดทำนองคลองธรรมมักเป็นเช่นนี้เสมอ

การเป็นซีอีโอที่ยอดเยี่ยมได้นั้นต้องทำความเข้าใจในสิ่งที่คนภายในองค์กรต้องการและปรารถนา ต้องสามารถแลกเปลี่ยนความจริงใจต่อกันได้ และสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้นก็คือการสื่อสารระหว่างกัน เพราะฉะนั้นซีอีโอต้องคิดว่าทำอย่างไรจึงจะเข้าใจความต้องการและความปรารถนาของคนภายในองค์กรได้

1. ต้อง “รับฟัง” ความปรารถนาที่ซ่อนอยู่

ซีอีโอต้องไม่ตัดสินด้วยมุมมองของตัวเอง ต้องรู้สึกแบบเดียวกันกับอีกฝ่าย รู้จักแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นและตั้งใจรับฟังอย่างกระตือรือร้น เราจะเข้าใจความต้องการและความปรารถนาของอีกฝ่ายได้จากการรับฟัง หากค้นความปรารถนาที่อีกฝ่ายซ่อนไว้เจอแล้ว จะช่วยให้ดึงความรู้สึกและความคิดเห็นที่ตรงกันออกมาได้ง่ายกว่าเดิม ที่จริงแล้วการรับฟังคือพื้นฐานแรกของการสื่อสาร หากต่างคนต่างเอาแต่พูดมากกว่าที่จะรับฟังอีกฝ่าย การสื่อสารก็ไม่มีทางประสบความสำเร็จ

2. ต้อง “ยอมรับ” ว่าพวกเขาเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

หัวใจสำคัญคือห้ามคิดว่าคนในองค์กรเป็นชนชั้นที่ด้อยต่ำกว่าตัวเอง ถ้าคิดได้อย่างจริงใจว่ากรรมการบริหาร หัวหน้าทีม และลูกทีมเป็นหุ้นส่วน

ที่ช่วยทำหน้าที่และบทบาทต่างๆ แทนซีอีโอ ก็จะเปิดใจยอมรับฟังสิ่งใหม่ๆ จากพวกเขา ทว่าซีอีโอส่วนมากมักเข้าใจว่าคนอื่นในองค์กรด้อยกว่าตนเอง เป็นคนได้บังคับบัญชา เป็นคนที่รับเงินเดือนของตน จึงไม่ค่อยเห็นคุณค่าของพวกเขา แอบต่อต้านอยู่ในใจ และไม่ตั้งใจฟังสิ่งที่พวกเขابอกกล่าว

3. ต้อง “ขอเรื่อง” ให้ทำงานพร้อมบอกผลที่ต้องการให้ชัดเจน

การขอเรื่องในที่นี้ไม่ได้เกิดจากการสั่งงานด้วยอำนาจหรือการบังคับ แต่หมายถึงการขอให้อีกฝ่ายช่วยทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ ดังนั้นเมื่อขอเรื่องให้ทำสิ่งใด จะต้องอธิบายถึงผลที่ต้องการให้สำเร็จจากการทำงานนั้นอย่างชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นไปได้ยากหากคิดแต่ว่าลูกน้องมีหน้าที่ต้องทำตามคำสั่งเจ้านาย แต่เมื่อคิดคำนึงถึง “หน้าที่” เป็นหลักมากกว่าเรื่อง “ตำแหน่ง” คนที่เป็นหัวหน้าก็สามารถขอเรื่องคนในองค์กรได้ หากการขอเรื่องประสบความสำเร็จ อีกฝ่ายจะคิดว่าการที่ถูกร้องให้ทำนั้นเป็น “งานที่ตัวเองได้รับเลือก” ให้ทำ ไม่ใช่ “งานที่ถูกรื้อรัง” ให้ทำ แล้วพวกเขาจะทุ่มเทความสามารถอย่างสุดกำลังเพื่อทำงานให้สำเร็จ

4. ต้อง “ถามคำถาม” ที่กระตุ้นความคิดของคนในองค์กร

แทนที่จะถามด้วยคำถามปลายปิดให้ตอบสั้นๆ ว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” การถามด้วยคำถามปลายเปิดจะกระตุ้นความคิดของอีกฝ่าย ทำให้พวกเขาคิดหาคำตอบด้วยตัวเอง และเราจะเข้าใจว่าอีกฝ่ายคิดแบบไหน แถมยังหาจุดประนีประนอมเมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อีกด้วย การที่ซีอีโอแสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญของการแสดงความคิดของตนเอง และรับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่าย จะทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันได้ดียิ่งขึ้น

5. ต้อง “ตอบสนอง” ในสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการ

ซีอีโอห้ามพูดทวนแต่ประเด็นสำคัญซ้ำไปซ้ำมา แต่ต้องเริ่มด้วยบทสรุป แล้วจึงอธิบายให้สั้น กระชับ และชัดเจน ถ้ายกหลักฐานหรือตัวอย่าง

มาประกอบจะทำให้หัวใจผู้ฟังมากยิ่งขึ้น รวมถึงต้องเลี่ยงคำตอบที่ยืดเยื้อยาว
กำกวม และเกินจริง ดังนั้นซีอีโอจึงจำเป็นต้องสื่อสารกับคนในองค์กรด้วย
ตัวเลขมากกว่าตัวหนังสือ และต้องสื่อสารอย่างชัดเจนให้เห็นเป็นรูปธรรม

เมื่อซีอีโอนำวิธีการเหล่านี้ไปปรับใช้และสื่อสารพูดคุยกับคนใน
องค์กรแล้ว จะรู้ว่าพวกเขากำลังคาดหวังอะไร คิดเห็นอย่างไร และ
ยังขาดแคลนสิ่งไหน เมื่อได้พูดคุยกันอย่างถูกต้องในเวลาอันเหมาะสม
ซีอีโอจะเป็นอีกคนหนึ่งที่แลกเปลี่ยนความจริงใจกับคนในองค์กรได้



ทดลองอ่าน

บทที่ 4

อย่าบีบบังคับให้เป็น “ลูกน้องผู้ซื้อสัตย์” แต่จงปฏิบัติอย่าง “สหายทางธุรกิจ”

จอมอบหมายภารกิจอันท้าทาย เพื่อคัดเลือกเพชรแท้กับก้อนกรวด

มีกลุ่มหนึ่งเป็นนักป็นผาน้ำแข็ง พวกเขาต้องเหน็ดเหนื่อยระหว่างป็นผาน้ำแข็งอย่างมาก แต่เป็นกีฬาที่ทำให้รู้สึกประสบความสำเร็จมากที่สุดในบรรดากีฬาทุกประเภท แน่่อนว่าเมื่อป็นถึงเส้นชัยแล้วคงรู้สึกดีด้ากับการเป็นผู้ชนะและรู้สึกสะเทือนใจที่แม้อยู่ในสถานการณ์อันโหดร้ายที่สุดแต่ตัวเองก็ย้งรอดชีวิตมาได้ คนที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ความเป็นความตายมาก่อนจะไม่เข้าใจความรู้สึกนี้ได้เลย

เพื่อที่จะลิ้มรสความสำเร็จนี้ ในวันปกติพวกเขาอมฝึกฝนความแข็งแรงอย่างหนักหน่วง ไม่ว่าจะเป็นฝึกกล้ามเนื้อที่ช่วยให้ขามีแรงป็นขึ้นผาน้ำแข็ง ฝึกซ้อมมือและนิ้วให้ยึดจับอุปกรณ์จะน้ำแข็งได้มั่นคงระหว่างป็นบนผา และย้งต้องฝึกความแข็งแรงของร่างกายส่วนล่างและข้อเท้าเพื่อยึดตัวให้มั่นคงตลอดเส้นทางที่ต้องป็น หากไม่ผ่านการฝึกฝนอย่างหนักมาก่อนแล้วไปป็นผาเลยจะทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ ถึงแม้ไม่มีใครสั่งให้พวกเขาฝึกซ้อมและขึ้นไปป็นผาน้ำแข็ง แต่เป็นเพราะใจรักจึงทำตามความต้องการของตน เพราะพวกเขารู้สึกได้ถึงคุณค่าของตัวเองผ่านการป็นผาน้ำแข็ง พวกเขากำหนดเส้นทางป็นได้ด้วยตัวเองและภูมิใจกับความสำเร็จเมื่อขึ้นไปถึง

ยอดเขา ดังนั้นทั้งหมดนี้จึงเกือบเรียกได้ว่าเป็น “การทรมานตัวเอง”

เพราะฉะนั้นจะดีกว่าไหมหากซีอีโอจะมอบความรู้ถึงความสำเร็จให้เป็นของขวัญแก่คนในองค์กร เหมือนกับที่นักปีนผาหน้าแข็งต้องใช้ความพยายามอยู่เสมอที่จะเพลิดเพลินกับความสำเร็จเมื่อขึ้นไปถึงยอดเขา ซีอีโอมีหน้าที่ต้องพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการทำงานให้แก่พนักงาน และเป็น “ผู้มอบแรงบันดาลใจอันสร้างสรรค์” ที่ช่วยให้พวกเขาได้ลิ้มรสแห่งความสำเร็จ

สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งตอบแทนที่ดีที่สุดที่คนในองค์กรหวังจะได้รับจากซีอีโอ และเป็นสิ่งที่ซีอีโอมอบให้พวกเขาได้ แต่น่าเสียดายว่าแทนที่ซีอีโอจะสร้างแรงกระตุ้นจิตวิญญาณแห่งความท้าทายของคนในองค์กรเพื่อให้พวกเขาได้เติบโต กลับกดให้คนในองค์กรเป็นเพียงอวตารของตนที่รับผิดชอบในเรื่องสกปรกมากกว่าที่เราคาดคิด

คำว่า “อวตาร” มีต้นกำเนิดมาจากภาษาสันสกฤต แปลว่าการแบ่งภาคมาเกิด ในปลายยุค 90 ประเทศเกาหลีมีบริษัทพอร์ทัลแห่งหนึ่งนำเอาตัวการ์ตูนแอนิเมชันมาใช้แทนตัวผู้ใช้ในโลกไซเบอร์เป็นครั้งแรก ซึ่งเรียกกันติดปากว่า “อวตาร” ส่วนในปี ค.ศ. 2009 เจมส์ คาเมรอน (James Cameron) ผู้กำกับภาพยนตร์ได้สร้างภาพยนตร์ขึ้นมาในชื่อ Avatar (อวตาร) และเป็นที่นิยมไปทั่วโลก ทำให้ผู้คนคุ้นเคยกับคำว่า “อวตาร” กันมากขึ้น

หากคนที่มิดวลตนจริงสร้างอวตารของตัวเองในโลกออนไลน์ รูปร่างและหน้าตาของอวตารจะเปลี่ยนไปตามคนที่อยู่ในโลกออฟไลน์ เนื่องจากลักษณะพิเศษที่อวตารมีนี้ ทำให้ในปัจจุบันมักเรียกคนที่ทำพฤติกรรมพึ่งพาคนอื่นหรือคิดตามคนอื่นว่า “อวตาร” ดังนั้น “อวตาร” จึงเป็นคำศัพท์ยุคดิจิทัลที่เข้ามาแทนที่คำศัพท์ทางการเกษตรอย่างหุ่นกระบอกหรือหุ่นไล่กาซึ่งเคยเป็นคำที่ใช้เปรียบเทียบกับคนที่เคลื่อนไหวได้ด้วยการควบคุมของคนอื่น

นอกจากนี้ยังมีอีกคำหนึ่งที่ได้รับคามนิยมไม่แพ้กัน นั่นคือคำว่า “เรียล” มาจากคำศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Real” มีความหมายว่า “จริง” เมื่อขยายขอบเขตจากความหมายข้างต้น คำว่า “เรียล” ยังถูกใช้ในความหมายของคำว่าความจริงและของจริง ซึ่งตรงข้ามกับของปลอมและสิ่งลวงตาอีกด้วย

หากมองแค่การกระทำภายนอก “อวตาร” กับ “เรียล” ไม่มีอะไรที่ต่างกันเป็นพิเศษ แต่โดยพื้นฐานแล้วแตกต่างกันอย่างมาก “อวตาร” เคลื่อนไหวได้เพราะพึ่งพาคนอื่น แต่ “เรียล” ทำตามความประสงค์ของตัวเอง อีกทั้ง “อวตาร” ยังมีผู้คุมบังเหียนอยู่เบื้องหลัง แต่ “เรียล” มีเพียงแค่คนที่ตนมองเห็นและไม่มีใครชักใยอยู่เบื้องหลังเลย “อวตาร” อาจจะมีความคิดไปอีกทาง การกระทำไปอีกทาง แต่ “เรียล” ไม่สามารถมีความคิดและการกระทำที่แตกต่างกันได้ “อวตาร” ต้องอาศัยคนอื่น แต่ “เรียล” กำหนดการกระทำด้วยตัวเอง จึงสรุปได้ว่า “อวตาร” คือตัวปลอม ส่วน “เรียล” คือตัวจริง

หากคิดถึง “ซีอีโอ” หลายคนอาจนึกถึงภาพความเป็นมืออาชีพและภาพลักษณ์อันเจียบแหลม แต่หลายคนก็อาจนึกถึงควมมีบาร์มี รถยนต์สีดำ ห้องทำงานส่วนตัวตามอำนาจที่เข้าถึงได้ยาก แต่อย่างไรก็ตาม แทนที่ซีอีโอจะเป็นเพียงนายใหญ่ที่เอาแต่หน้าไม้คือขมวดและดูตัวว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชา ซีอีโอที่ดีต้องเป็นผู้ปกครองที่จูงทุกคนในองค์กรไปในทิศทางที่ถูกที่ควร เป็นคนอบอุ่น รู้จักปลอบโยนและให้กำลังใจคนในองค์กรด้วยความห่วงใย และต้องดัดเดียนอย่างจริงจังในบางกรณี

แม้บริษัทต่างๆ จะมีความแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเล็กหรือใหญ่ ตำแหน่งของซีอีโอก็จะมีเพียงตำแหน่งเดียวเท่านั้น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่อ้างว้างและโดดเดี่ยวอย่างมาก หลายคนจึงเห็นว่าซีอีโอมักจะมีดระวังตัวเองอยู่เสมอ แม้ว่าอยากเข้าหาด้วยท่าทีที่เป็นมิตร อยากสนทนาอย่างไม่ต้องเกรงอกเกรงใจ แต่ยังมีอีกหลายคนที่เคลือบแคลงสงสัยในความตั้งใจของซีอีโอ เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงทำให้ซีอีโอยิ่งอ้างว้างและโดดเดี่ยวมากขึ้นไปอีก

ด้วยเหตุนี้ซีอีโอหลายคนจึงปลอบใจตัวเองที่ต้องโดดเดี่ยวด้วย การใช้อำนาจเกินความเป็นจริง

ที่จริงแล้วตำแหน่งซีอีโอมักถูกล่อลวงให้แสดงอำนาจบาตรใหญ่อยู่เสมอ เพราะซีอีโอมี้อำนาจท่วมทับ เพียงแค่เอ่ยปากก็ตัดสินใจให้เป็นไปตามที่ตัวเองต้องการได้ทันที หรือเพียงแค่ตัดสินใจก็ล้มเลิกธุรกิจหรือเริ่มกิจการใหม่ได้อีกทั้งยังย้ายคนนี่ไปอยู่แผนกนั้น หรือไล่นั่นออกจากบริษัทก็ได้ เพราะอยู่ในตำแหน่งที่ทำอะไรสิ่งเหล่านี้ได้ จึงทำให้ซีอีโอเปลี่ยนจากผู้ปกครองที่มีเมตตาเป็นนายใหญ่ที่หน้าบอญูไม่รับได้อย่างง่ายดาย

การแสดงให้เห็นถึงการทำหน้าที่ในการเป็นผู้ปกครองแทนการเป็นนายใหญ่ของคนภายในองค์กรนั้น หลังจากทีซีอีโอได้มอบหมายภารกิจอันท้าทายให้แก่คนภายในองค์กรแล้ว ซีอีโอยังต้องคอยสนับสนุนและจับตามองกระบวนการทำงานของพวกเขาด้วย และต้องคอยคัดแยกสิ่งที่ดีและไม่ดีออกจากกัน คัดเลือกว่าใครเป็นธัญพืชและใครเป็นวัชพืช

เมื่อนกอินทรีออกไข่แล้วมันจะคอยฟูมฟักไข่นั้นอย่างสุดหัวใจ แต่เมื่อลูกนกออกมาจากไข่ได้สักพัก พ่อแม่ก็จะผลักลูกนกออกจากรัง ต่อให้ต้องลำบากแค่ไหน แต่ถ้าถึงเวลาที่ลูกนกที่ตนเลี้ยงดูมาอย่างทุ่มเททั้งกายและใจจะต้องบินได้ด้วยตัวเองแล้วนั้น พ่อแม่ก็ต้องช่วยให้ลูกนกผละออกจากอกและพึ่งพาตัวเองให้ได้

ดังนั้นเมื่อพ่อแม่แสดงออกอย่างเย็นชา ลูกนกจึงต้องทุ่มเททั้งกายและใจเพื่อความอยู่รอด พอเวลาผ่านไปสักพัก แม่ก็จะพาลูกนกที่ฟอบินได้เองแล้วไปยังที่สูงขึ้นและปล่อยให้ตกลงมา ในตอนนั้นเองลูกนกจะได้สัมผัสกับประสบการณ์อันน่าหวาดเสียว แต่ขณะเดียวกันความสามารถในการบินก็จะเพิ่มขึ้น แม้จะดูเหมือนว่าพ่อแม่เย็นชาไปบ้าง แต่การฝึกฝนอันโหดร้ายนี้จะช่วยให้ลูกนกปกป้องตัวเองจากศัตรูได้

การฝึกฝนคนในองค์กรด้วยการมอบภารกิจที่ท้าทายจะได้รับประโยชน์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ไม่เลียนแบบในสิ่งที่หัวหน้าหรือรุ่นพี่ทำผิด

ต่อไปเป็นรุ่นพี่ที่ประสบความสำเร็จและทำงานมานาน แต่บ่อยครั้งที่พวกเขาไม่รู้ตัวว่ากำลังยึดติดกับนิสัยและระเบียบบางอย่างที่ทำให้พวกเขาทำผิด การปล่อยให้รุ่นน้องคอยสังเกตรุ่นพี่อยู่ห่าง ๆ จะทำให้รุ่นน้องตระหนักถึงพฤติกรรมอื่นที่ไม่เหมาะสมของรุ่นพี่และคอยระมัดระวังตัวเองได้

2. มอบเป้าหมายที่ท้าทายยิ่งขึ้นให้แก่คนในองค์กรได้

ข้อนี้เป็นสิ่งที่ซีอีโอกังวลมากที่สุด หลายคนมักคิดว่า “รอให้เขาทำงานนั้นให้เก่งก่อนสิจึงจะทำงานที่ท้าทายขึ้นได้” ซีอีโอต้องฝึกฝนคนในองค์กรผ่านตัวงานอย่างเป็นระบบให้มากขึ้น หากลองเชื่อใจและฝึกฝนคนในองค์กรโดยให้งานตามความเป็นจริง จะเห็นว่าพวกเขาพัฒนาตัวเองได้อย่างรวดเร็ว

เคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า “อย่าปกครองอย่างนายใหญ่ แต่จงเป็นเหมือนผู้ปกครอง” กันหรือเปล่าครับ ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าให้ซีอีโอตามติดคนในองค์กรหรือกังวลจนเกินเหตุ แต่ซีอีโอต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำอันเด็ดเดี่ยวและเด็ดขาดเหมือนกับแม่เหล็กอินทรี ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาปฐมวัยเรียกความรักแบบนี้ว่า ความรักที่เข้มงวด (tough love) หมายถึงความรักที่ให้ทิศทางและคำแนะนำอย่างเคร่งครัด เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างของคนในความปกครอง

ตัวอย่างเช่น การรักษาผู้เสพติดการพนันหรือแอลกอฮอล์ คนในครอบครัวทำได้เพียงมองดูให้ผู้เสพติดคนนั้นข้ามผ่านความยากลำบากด้วยตัวเอง หากคนในครอบครัวให้แต่ความรักอันอบอุ่นและไม่ให้ความรักที่เข้มงวดบ้าง ยังตามล้างตามเช็ดปัญหาต่างๆ ที่พวกเขาก่อไว้ คนคนนั้นก็รังแต่จะถลำตัวลึกลงไปเรื่อย ๆ คนในครอบครัวต้องไม่เป็นพ่อแม่รังแกฉัน จึงจะทำให้ผู้เสพติดแก้ไขปัญหากำลังเผชิญอยู่ได้

สำหรับการทำหน้าที่ในฐานะผู้ปกครองนั้น ซีอีโอต้องนำวิธีแสดงความรักอย่างเข้มงวดมาใช้ แม้ว่าจะเป็นภารกิจที่ดูเหมือนยาก ดูเหมือนกับสั่งงานพนักงานหากผิดพลาดอาจสร้างความเสียหายให้แก่องค์กร แต่ถึงอย่างไรก็ต้องรักษามาตรฐานที่เหมาะสมเอาไว้และมอบหมายภารกิจต่างๆ ให้แก่คนในองค์กร คนในองค์กรก็จะออกมาจากไข่แล้วเผชิญกับโลกภายนอกจนเติบโตเป็นนกอินทรีที่โบยบินได้อย่างสง่างาม

แน่นอนว่าการทำเช่นนี้ ต้องมีคนในองค์กรที่ไม่สามารถทำภารกิจที่ทำนายได้สำเร็จ หรือมีคนที่ไม่พอใจต่อการมอบหมายภารกิจที่ทำนายเช่นนั้น แต่พนักงานที่สง่างามจะทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อแก้ปัญหาภารกิจที่ทำนายเหล่านั้น หรือแม้ว่าจะล้มเหลว แต่เขายังได้เพิ่มพูนความสามารถต่างๆ จากงานนั้น และพวกเขายังได้เติบโตมากขึ้นไปอีกเพียงเพราะได้รับการฝึกมาวิธีการนี้ยังช่วยคัดเลือกว่า “ใครเป็นพนักงานคนสำคัญ” และ “ใครเป็นแค่พนักงานธรรมดา” ด้วย

ผู้ปกครองไม่ใช่ผู้ที่ทอดลูกเอาไว้ในอกตลอดเวลา แต่เป็นผู้ที่คอยช่วยให้ลูกเติบโตและเป็นผู้ใหญ่ที่เข้มแข็ง ซีอีโอจะต้องเป็นผู้ปกครองที่ประสบความสำเร็จในการสร้างคน โดยเริ่มจากการมอบหมายภารกิจอันท้าทายให้พวกเขาเป็นอย่างแรก

จิตวิญญาณทั้งหมดแห่งการเป็นผู้ปกครองอย่างที่ไม่ใช้นายใหญ่นั้น เชื่อมโยงไปถึงการปรับเปลี่ยนปริมาณและคุณภาพของภารกิจที่มอบหมายให้แก่คนในองค์กรอย่างเหมาะสมด้วย ซีอีโอบางคนให้งานจำนวนมากจนคนในองค์กรไม่มีเวลาว่างหายใจ พวกเขาให้งานจนไม่สามารถทำให้เสร็จได้แม้ต้องทำจนดึกดื่นก็ตาม ดังนั้นควรระลึกไว้เสมอว่า หากปริมาณงานเยอะเกินไป คนในองค์กรอาจต้องรีบร้อนที่จะจัดการงานให้เสร็จแค่เพียงพอผ่านๆ ไปและไม่ให้งานผิดพลาดเท่านั้น

ในขณะเดียวกัน ซีอีโอบางคนอาจมอบหมายภารกิจที่มีมาตรฐานสูงเกินกว่าความสามารถที่คนในองค์กรจะทำได้ ด้วยการบอกว่า “คุณทำได้ดี

อยู่แล้วจริงไหม” หรือ “ฉันเชื่อใจเธอคนเดียวนะ” พนักงานคนนั้นอาจตอบรับก็จริง แต่เพราะเป็นงานที่เกินความสามารถของตนมากเกินไป จึงมีพนักงานหลายคนที่ไม่พอใจคิดอยากจะวิ่งหนี

เหนือสิ่งอื่นใด ซีอีโอต้องอธิบายอย่างชัดเจนและเป็นกันเองให้คนในองค์กรทราบว่าทำไมถึงต้องทำงานนี้ ซีอีโอคาดหวังอะไรจากพวกเขา พวกเขาต้องทำอะไรจึงจะได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงระดับความสามารถที่คนในองค์กรทำได้จริงและหาวิธีพัฒนาศักยภาพของพวกเขาด้วยการปรับระดับความยากง่ายในแต่ละภารกิจ สิ่งนี้ก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญของซีอีโอในฐานะผู้ปกครองที่ช่วยให้คนในองค์กรเติบโตต่อไป

จงส่งต่อจิตวิญญาณแทนการส่งต่อวิถีสู่ความสำเร็จ

หนังสือเรื่อง *The Adventures of Huckleberry Finn* (การผจญภัยของฮักเกิลเบอรี่ ฟินน์) และ *The Adventures of Tom Sawyer* (การผจญภัยของทอม ซอร์เยอร์) ที่มาร์ก ทเวน (Mark Twain) เป็นผู้เขียนนั้นได้รับความนิยมขึ้นชอจากนักอ่านทั่วโลก เรื่องราวอันน่าตื่นเต้นของเด็กตัวแสบสองคนที่เกิดขึ้นในที่ราบลุ่มแม่น้ำมิสซิสซิปปี เคยถูกสร้างเป็นภาพยนตร์การ์ตูนที่ได้รับความนิยมอย่างมากมาแล้ว ฮักเกิลเบอรี่ ฟินน์ นั้นเป็นเด็กกำพร้า พวกเขาผู้ใหญ่ในหมู่บ้านเดียวกับทอมและฮัก ซอร์ร้องให้หญิงหม้ายที่ร่ำรวยคนหนึ่งรับเป็นผู้ปกครองให้กับฮักซึ่งเป็นเด็กเกเร แต่เจสซิวฉลาดและซื่อสัตย์ หญิงหม้ายคนนั้นจึงรับฮักมาเป็นบุตรชายของตน

หญิงหม้ายช่วยสอนมารยาทต่างๆ ให้เขา เช่น ห้ามวิ่งในบ้าน ตอนกินข้าวต้องเห็บผ้าเช็ดปากไว้ที่คอเสมอ ก่อนกินข้าวจะต้องอธิษฐานขอบคุณสิ่งต่างๆ ที่หญิงหม้ายขอให้ฮักทำเปรียบได้กับไฮตรวนที่พันธนาการเอาไว้ ฮักซึ่งเคยอยู่อย่างอิสระและทำอะไรตามใจชอบมาก่อนจึงรู้สึกอึดอัดและซอร์ร้องให้หญิงหม้ายปล่อยเขากลับไปอยู่คนเดียวอีกครั้ง

แน่นอนว่าการสั่งสอนของหญิงหม้ายไม่ใช่สิ่งที่ผิดแต่อย่างใด ทว่า

สำหรับฮักที่เคยอยู่ตัวคนเดียวอย่างอิสระมานานนั้น การอดทนต่อมารยาทที่มีระเบียบเป็นเรื่องไม่ง่ายเอาเสียเลย ในความเป็นจริง ซีอีโอหลายคนมักบังคับให้คนในองค์กรใช้วิธีการแห่งความสำเร็จที่ตนเองเคยใช้มาก่อน ยิ่งไปกว่านั้นยังปลูกฝังวิธีสู่ความสำเร็จที่แสนจะฉาบฉวย บางครั้งให้ทำแบบนี้ บางครั้งให้ทำแบบนั้น ชมู่รากับว่าวิธีการนั้นเป็นวิธีการเดียวที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้ ผมจึงขอย้ำอีกครั้งว่า ซีอีโอควรคิดว่าคนในองค์กรเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ และถ่ายทอดจิตวิญญาณอันสูงส่งที่ช่วยให้พวกเขาทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจแม้จะยืนอยู่บนปากเหวก็ตาม แทนที่จะถ่ายทอดวิธีสู่ความสำเร็จเพียงอย่างเดียว

เจมส์ บอลด์วิน (James Baldwin) นักเขียนและผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาเด็ก ได้กล่าวไว้ว่า

“ไม่มีเด็กคนไหนเชื่อฟังผู้ใหญ่ แต่ก็ไม่มีเด็กคนไหนที่จะไม่ทำตามในสิ่งที่ผู้ใหญ่ทำ”

จากคำกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าวิธีที่ชัดเจนและรวดเร็วที่สุดในการที่พ่อแม่จะอบรมสั่งสอนลูกคือ การทำให้เห็นเพียงแค่ครั้งเดียว ไม่ใช่การพูดรอกหูให้ฟังเป็นร้อยครั้ง

ในปี ค.ศ. 1976 เจนเซน (M. Jensen) กับเมกคลิง (W. Meckling) ได้กล่าวถึง “ทฤษฎีตัวแทน” (Agency Problem) เป็นครั้งแรก ทั้งคู่ได้แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดจาก “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับตัวแทน” ซึ่งผู้บริหารได้ขอร้องให้ช่วยแก้ไขในสิ่งที่ตนเคยปล่อยให้ตัวแทน (Agent) ตัดสินใจลงมือทำเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตัวผู้บริหารเอง ทั้งคู่ยืนยันว่า ได้เกิดปัญหาตัวแทนขึ้นแล้ว โดยเฉพาะปัญหาจากฝั่งของตัวแทนที่มีรสนิยมหรือสิ่งที่ตนสนใจไม่ตรงกับผู้บริหาร หรือเพราะผู้บริหารมีความรู้หรือข้อมูลเฉพาะทางไม่เท่ากับที่ตัวแทนมี จึงทำให้ตัวแทนไม่รับผิดชอบ

และชี้แจงถึงผลประโยชน์ของผู้บริหารอย่างตรงไปตรงมา

กล่าวคือ ต้นเหตุเกิดจากความไม่สมดุลของข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับตัวแทนและการเฝ้าระวังที่ไม่สมบูรณ์พอ ทำให้เกิดปัญหาความหละหลวมทางคุณธรรม การเอาผลประโยชน์มาเป็นของตน และการเลือกสรรที่ไม่เป็นธรรมขึ้น จึงเกิดการเรียกร้องให้มี “ต้นทุนที่เกิดจากตัวแทน” (Agency Costs) เพื่อลดปัญหาทั้งหมดให้น้อยที่สุด

หลายคนเวลาที่มองอีกฝ่ายแล้วไม่ถูกใจตัวเอง โดยเฉพาะกับคนในองค์กร พวกเขาจะบ่นสิ่งเหล่านี้ออกมา

“คนพวกนี้ไม่ได้ตั้งใจฉันเอาเสียเลย”

“ถ้าเป็นฉันคงไม่ทำแบบนั้นหรอก”

กล่าวคือ พวกเขาคิดว่าแล้วถ้าใช้คนอื่นแทนตัวเองจะดีกว่าการลงมือทำเอง เพราะต้นทุนของตัวแทนถูกมากเมื่อเทียบกับการใช้บริการตัวแทนที่เป็นหน่วยงานโดยเฉพาะ หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็บอกได้ว่าเป็นเพราะ “ตัวแทน” นั่นเอง พวกเขาจะตามหาคนในองค์กรที่คิดแบบเดียวกันมาเป็น “ตัวแทน” หรือ “อวตาร” เพื่อทำงานแทนอย่างแท้จริง

ซีอีโอไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยงานที่ยิ่งใหญ่่อลังการเพราะต้องการเป็นตัวอย่งที่ดีและได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์กร แต่เริ่มต้นจากการแสดงให้เห็นว่าตนเองทุ่มเทกับบทบาทอย่างเต็มที่และชื่อตรงต่อหน้าที่ก็เพียงพอแล้ว เมื่อแสดงให้เห็นว่าตนเองมองลักษณะของงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ตระหนักในคุณค่าของลูกค้า ตั้งใจอย่างเต็มที่ที่จะทำให้คำพูดและการกระทำตรงกัน อีกทั้งยังไม่หยุดเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ คนในองค์กรก็จะรู้สึกอีกเหมือนอยากทำงานที่ท้าทายขึ้นมาเอง เมื่อคนในองค์กรมองมาที่ซีอีโอ พวกเขาจะเริ่มพิจารณาตัวเองว่าควรมีสิ่งใดเป็นเป้าหมายของชีวิต และควรชื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของตัวเองอย่างไร

อุโนะ ทาคาชิ (Uno Takashi) ผู้ได้รับขนานนามให้เป็น “เทพเจ้าแห่งการค้า” (The God of the Trade) เขาเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงมาก ถึงขนาดไม่มีใครในวงการอุตสาหกรรมอาหารญี่ปุ่นที่ไม่รู้จักเขา ทาคาชิต้องต้อนรับลูกค้ามากหน้าหลายตา แต่เขาก็ไม่เคยหลงลืมเป้าหมายในการทำธุรกิจของตนเลยแม้แต่วินาทีเดียว ทุกครั้งที่คิดค้นเมนูอาหารใหม่ขึ้นมาได้ หรือตอนที่นำเมเนซันไปเสิร์ฟที่โต๊ะ เขาจะคิดถึงภาพลูกค้ามีความสุขเสมอ

เมื่อเปิดร้านแล้ว เขาจะไปนั่งที่ร้านเหล้าเจ้าประจำ ร้านเหล้านี้เหมาะที่จะให้ทาคาชิได้ดื่มอย่างสบายใจ ผ่อนคลายความเหนื่อยล้าทั้งร่างกาย และจิตใจได้เป็นอย่างดี อยู่มาวันหนึ่งเจ้าของร้านเหล้าทำค็อกเทลเกรปฟรุตแสนอร่อยให้ลูกค้าเจ้าประจำอย่างทาคาชิ โดยคั้นน้ำเกรปฟรุตสดๆ ต่อบนหน้าเขาเลยทีเดียว ในสมัยนั้นการได้ดื่มค็อกเทลที่คั้นจากน้ำผลไม้สดๆ ยังไม่แพร่หลายมาก เมื่อทาคาชิได้เห็นภาพนั้นก็ตื่นเต้นจนตัวสั่นไปหมด

เขาอยากนำความประทับใจนี้มอบให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาอุดหนุนร้านของเขาด้วย จึงสั่งซื้อเครื่องปั่นขนาดใหญ่เข้ามาที่ร้าน และเริ่มใช้เครื่องนั้นทำค็อกเทลเกรปฟรุตให้แก่ลูกค้า ค็อกเทลเกรปฟรุตที่เขาทำนั้นได้รับการตอบรับอย่างท่วมท้นและทำให้ร้านของเขามีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างไม่น่าเชื่อ

“ในร้านของเรามีพนักงานที่อยากออกไปบริหารเอง พวกเขາหลายคนก็ได้เป็นผู้จัดการร้านกันแล้วครับ ถึงแม้ว่าเขาจะทำงานได้ไม่เก่งมากนักก็ไม่ใช่อุปสรรคสักเท่าไร เพราะถ้าเขาไม่มีพลังมากพอที่จะคิดว่า ‘ถ้าฉันมีร้านเป็นของตัวเองแล้วฉันจะบริหารร้านแบบนี้’ ผมก็ไม่สามารถให้เขาเป็นผู้จัดการร้านได้”

ความคิดของทาคาชิมีพื้นฐานมาจาก “ทฤษฎีตัวแทน” ซึ่งหมายความว่าคนที่เป็นตัวแทนเขาได้นั้นจะมีความเป็นไปได้มากที่สุดที่จะได้รับเลือกให้เป็นผู้จัดการร้าน เช่นเดียวกันกับทาคาชิ ซึ่อโอะจึงต้องสร้างตัวแทนที่มีจิตวิญญาณเหมือนกับตน คิดเห็นตรงกัน ทำงานเข้าหากัน จึงจะทำให้องค์กรนั้นมีซึ่อโอะคนที่ 2 คนที่ 3 เกิดขึ้นอยู่เรื่อย ๆ

แน่นอนว่าหากซีอีโอต้องการเชื่อใจคนในองค์กรและสร้างให้พวกเขาทำงานได้จริงแล้วนั้น คนในองค์กรจะต้องมีความสามารถอันยอดเยี่ยม และต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าตนคือตัวแทนของซีอีโอตามที่ซีอีโอคาดหวังไว้ แต่สิ่งนี้ก็ซ่อนความหมายของการวัดใจเอาไว้อย่างหนึ่ง นั่นคือจำเป็นต้องมีความสมดุลระหว่างความคิด 2 อย่างคือ “เชื่อใจไม่ได้จึงไม่สามารถมอบหมายงานให้” กับ “ไม่เคยมอบหมายงานให้และไม่เชื่อใจด้วย”

ดังนั้นการจะสร้าง “ตัวแทน” ของตนนั้น ไม่ว่าอย่างไรก็ต้องปะทะกับความเสี่ยงไม่ว่าใดก็อย่างหนึ่ง หากซีอีโอแสวงหาแต่ความปลอดภัยก็จะไม่สามารถสร้างตัวแทนขึ้นมาได้ และเพราะจิตใจแห่งความเป็นนักธุรกิจที่ยึดซีอีโอเข้ากับคนในองค์กรไว้อย่างเหนียวแน่นในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจ การสร้างตัวแทนที่เหมือนตัวเองของซีอีโอนั้นจึงเป็นกฎแฉดอกที่สำคัญที่สุด

ของขวัญที่ดีที่สุดที่ซีอีโอให้กับคนในองค์กรได้จึงไม่ใช่จำนวนเงินเดือนที่มากมาย ไม่ใช่การขึ้นตำแหน่งอย่างรวดเร็ว แต่สำหรับคนในองค์กรแล้ว “การช่วยเหลือให้พวกเขาก้าวข้ามปัญหาปากท้องไปได้และพบกับความสมบูรณ์ของชีวิตในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานที่ตนทำ” เป็นของขวัญอันล้ำค่าที่สุดที่ซีอีโอจะมอบให้พวกเขาได้ และภายภาคหน้าคนในองค์กรเหล่านี้จะตระหนักในใจว่า “ฉันต้องทำงานของฉัน และฉันจะสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและลูกค้าด้วย”

หากต้องการให้เป็นไปตามนั้น ซีอีโอต้องทำให้คนในองค์กรรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนกำลังทำ และเพื่อให้สิ่งนี้เกิดขึ้นได้จึงจำเป็นต้องเน้นย้ำอยู่เสมอถึงความจำเป็นที่ต้องมีจิตสำนึกรักองค์กร แล้วคนในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงตัวเองจากที่เคยเป็นมนุษย์เงินเดือนที่ไม่ดีนรณใด ๆ ไปเป็น “เครื่องพัฒนาตัวเอง” ที่เดินเครื่องได้เอง

ซีอีโอเปรียบได้กับกระจกที่สะท้อนภาพลักษณ์ของคนในองค์กร ดังนั้น ซีอีโอต้องสุ่มรอบคอบและเป็นตัวอย่างให้กับคนอื่น หากต้องการให้คนในองค์กรรู้สึกรักองค์กรและพร้อมก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน ซีอีโอจะต้องทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างเสียก่อน และต้องได้ยินคำพูดเหล่านี้จากคน

ในองค์กรให้ได้

“ซีอีโอของเราทุ่มเทกับงานจริง ๆ เลยนะ”

“ซีอีโอของเราเหมาะสมกับคำว่านักธุรกิจจริง ๆ”

คนในองค์กรล้วนมีกรอบความคิดเป็นของตัวเอง ดังนั้นกรอบความคิดจะต้องแข็งแกร่งจึงจะมีความคิดที่มั่นคงได้ และคิดได้ไกลกว่าเดิมด้วย เราจึงตัดสินใจสนับสนุนตัวและความยิ่งใหญ่ของคนได้จากกรอบความคิดของเขา

จากกรอบความคิดที่แตกต่างกันจึงแบ่งคนในองค์กรออกได้เป็น “คนที่โลภอยากได้แต่เงินทอง” กับ “คนที่แสวงหาจิตใจแห่งนักธุรกิจที่เต็มไปด้วยจิตวิญญาณ”

คนแรกคือ “อวตาร” ที่มักเป็นตัวสร้างปัญหาเพราะหวังแต่จะได้ ส่วนคนหลังคือคนที่นำเอาความคิดของตัวเองที่มุ่งมั่นจนถึงที่สุดมาพลิกสถานการณ์วิกฤตให้ผ่านพ้นไปได้ ทุกท่านครับ ผมหวังว่าตั้งแต่นี้ไปพวกคุณ จะหลีกเลี่ยงการสร้างตัวปัญหาให้กับหน่วยงานไปได้แน่ครับ

คิมยองซุน สุดยอดผู้บริหารลูกค้าภายในองค์กร

ซีอีโอบริษัทล็อตเต อะลูมิเนียม และล็อตเต ฮีแอลดีเอ็ม

ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและยากลำบากของการเป็นผู้นำคือ การกระตุ้นจิตใจของคน จิตใจของมนุษย์ไม่สามารถซื้อได้ด้วยเงินหรือได้มาด้วยอำนาจ เงินกับอำนาจอาจทำให้คนทำตามสิ่งได้เพียงชั่วคราวแต่ไม่อาจรักษาให้คงอยู่ตลอดไป การได้รับความประทับใจจากอีกฝ่ายนั้น ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะอุปนิสัยที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สิ่งสำคัญกว่านั้นคือจำเป็นต้องทุ่มเทความพยายามอย่างต่อเนื่อง

คิมยองซุนได้สร้างพลังในการกระตุ้นจิตใจของคนอื่นโดยใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการสื่อสารกับคนในองค์กรและเอาใจใส่พวกเขา เขาเริ่มต้นวันใหม่ด้วยการค้นหาว่ามีอะไรที่เขาทำเพื่อคนในองค์กรได้บ้าง เขาไปดูร้านอาหารที่คนในองค์กรไปมากที่สุด รวมทั้งสถานที่ปฏิบัติงานและห้องน้ำด้วยตัวเอง เพื่อตรวจสอบว่ามีจุดไหนที่พนักงานใช้แล้วรู้สึกไม่สะดวกสบาย หากมีขยะถูกทิ้งอยู่บนพื้น เขาจะหยิบไปทิ้งเอง เขามักพกมิดเล็ก ๆ นำไปขูดหมากฝรั่งบนพื้นที่พนักงานคายทิ้งอย่างไม่ใส่ใจ ในวันที่ฝนหรือหิมะตก เขาจะนำเทปกันลื่นไปติดตามบันไดเพราะกลัวว่าอาจมีพนักงานลื่นล้มได้ คิมยองซุนกำลังปลุกฝังให้คนในองค์กรไม่รู้สึกรำคาญที่เขาเป็น “คนที่อยู่เหนือกว่า” แต่เป็น “หุ้นส่วน” ที่ทำงานร่วมกันกับพวกเขา

ส่วนใหญ่แล้วคนที่อยู่ในตำแหน่งสูงมักจะรักษาน้ำตาของตัวเอง จึงไม่ลงมากลูกคัลกับคนที่สถานะต่ำกว่า จึงทำให้ไม่เข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นกับเหล่าพนักงานบ้าง ถึงแม้ว่าคิมยองซุนจะอยู่ในตำแหน่งที่สูงที่สุด แต่เพราะอยากสำรวจสถานที่ที่อยู่ล่างสุด เขาจึง

เดินสำรวจพนักงานที่หน้างานจริง ตั้งใจฟังเรื่องราวของพวกเขา และ
ตอบสนองอย่างทันทีทันใด

อีกทั้งเมื่ออยากชักนำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานของ
คนในองค์กรและทำให้เกิดจิตใจที่อยากเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับ
สภาพตลาดได้อย่างรวดเร็ว เขาจะเชื่อมั่นว่า “ต้องเริ่มจากตัวฉัน
ก่อน ผู้นำต้องนำหน้าไปก่อน 1 ก้าว ต้องเริ่มจากตัวผู้นำจึงจะลงคน
ที่ตามมาได้”

ดังนั้นเขาจึงเห็นว่าคนในองค์กรเป็นเป้าหมายแรกที่ต้องจู่โจม
เพื่อชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทุกครั้งที่มีความว่างเขาจะไป
พูดคุยกับพนักงานและแสดงแผนงานให้เห็นว่าในอนาคตพวกเขา
ต้องสร้างระบบแบบไหน และต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด

คนในองค์กรที่ไม่เคยชินกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ
พนักงานหน้างานมักเอาแต่นั่งฟังเสียๆ ไม่ตอบสนองอะไรเป็นพิเศษ
เพราะเป็นเรื่องที่คนระดับสูงกว่าพวกเขาเป็นคนเล่าให้ฟัง แต่
คิมยองซุนเชื่อมั่นว่าสักวันหนึ่งจะมีเสียงสะท้อนกลับมา เขาจึง
ปลุกฝังจิตสำนึกของการเปลี่ยนแปลงให้กับคนในองค์กรไม่เคยขาด
อีกทั้งยังอธิบายแผนงานที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงของลือตเต็
อะลูมิเนียมให้กับลูกค้าภายนอกฟังถึง 2 ชั่วโมงด้วย แล้วค่อยๆ
เสริมแผนงานให้สมบูรณ์ด้วยตัวเขาเอง โดยเก็บรวบรวมสิ่งที่ลูกค้า
บอกกล่าวอย่างไม่มีตกหล่น

เมื่อเวลาผ่านไปจึงเริ่มมีการตอบสนองจากคนภายในองค์กร
แม้แต่ลูกค้าภายนอกเองก็ยังชื่นชมความเป็นผู้นำของคิมยองซุน
และให้การสนับสนุนเขาอีกด้วย

อิชยອງอุ นักปราชญ์ทางจิตวิทยาด้านมนุษยนิยม

ซีอีโอบริษัทโมดาส โอที

บริษัทโมดาส โอที เป็นบริษัทที่กำลังก้าวขึ้นเป็นอันดับหนึ่งของโลกในธุรกิจซอฟต์แวร์ด้านการก่อสร้างและการวางโครงร่าง บริษัทนี้เติบโต 30 เปอร์เซ็นต์ต่อปีอย่างน่ามหัศจรรย์ สิ่งก่อสร้างระดับโลกจำนวนมากที่เทียบชั้นได้กับตึกบुरुจญ์เคาะลีฟะฮ์ (Burj Khalifa) ตึกที่มีความสูงถึง 828 เมตร ซึ่งตั้งอยู่ที่ดูไบ ได้ใช้ซอฟต์แวร์ของบริษัทโมดาส โอทีในการออกแบบ

อิชยອງอุ ซีอีโอของบริษัทนี้กล่าวอย่างถ่อมตัวถึงเคล็ดลับความสำเร็จว่า “ผมสร้างบุคลากรที่ดีเอาไว้ แต่ต้องขอบคุณที่พวกเขาช่วยกระตือรือร้นกับการทำงานในแต่ละด้าน” แสดงให้เห็นว่าเขาคำนึงถึงหน้าที่ที่ต้องทำในฐานะซีอีโอหนักแค่ไหนและได้พยายามมากเพียงใดที่จะทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงได้

อันดับแรกเขานำหลักปรัชญา “การบริหารมนุษย์ตามหลักธรรมชาตินิยม” ที่มีพื้นฐานจากการวิจัยมนุษย์มารวมเข้ากับการบริหาร เขากำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “จะทำให้บริษัทมียอดขายถึง 1 ล้านล้านวอน ภายในปี ค.ศ. 2020” โดยมีพื้นฐานเป็นภารกิจของบริษัทที่ว่า “สร้างความสุขให้โลกด้วยเทคโนโลยี” รวมถึงยังกำหนดค่านิยมหลักของบริษัทไว้ด้วย เขามักพูดคุยกับคนในองค์กรถึงเรื่องนี้อยู่บ่อยครั้งและทุ่มเทเวลามากมายให้กับงานภายในบริษัท

นอกจากนี้ อิชยອງอุยังคำนึงว่าอะไรคือความต้องการของคนในองค์กร ต้องทำอะไรให้พวกเขามีความสุขเพื่อให้สร้างผลงานอันยอดเยี่ยมออกมาได้ เขาพยายามทำสิ่งต่างๆ เพื่อเติมเต็มความ

ต้องการของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเงินรายปีที่มากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ เครื่องออกกำลังกายที่ทันสมัย ห้องนอนพักผ่อน และอาหารที่จัดเตรียมโดยเชฟโรงแรม เป็นต้น

เขาพยายามให้พนักงานเข้าใจว่า “ทำไมจึงต้องทำ” แทนที่จะเป็น “ต้องทำแบบนี้” เนื่องจากเขาคิดว่าก่อนที่จะเริ่มทำงานใดๆ การตัดสินใจต้องถูกต้องตั้งแต่แรก เพราะสิ่งนี้สัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ที่ได้ ดังนั้นเขาจึงพยายามเป็นตัวอย่งนำหน้าในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการอธิบายและการสนใจในระหว่างการทำเวิร์กช็อปการประชุมกลยุทธ์ หรือการประชุมธรรมดาทั่วไปภายในบริษัท

ความคิดของอีซยงอูที่มีต่อลูกค้าก็ไม่เหมือนใครเช่นกัน เขาคิดว่าเป้าหมายที่แท้จริงของธุรกิจคือการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เขาเตรียมตัวโดยไม่หยุดพักเพื่อท้าทายกับด้านใหม่ๆ เช่น การผันถึงอนาคตที่ดีกว่าและมีซอฟต์แวร์ในการสร้างเครื่องจักร ถึงแม้ว่าจะบริหารบริษัทให้มั่นคงอย่างสมบูรณ์จนผ่านช่วงที่เติบโตมาแล้วก็ตาม

เขาเน้นย้ำให้คนในองค์กรค้นหาโอกาสทางธุรกิจจาก “ความไม่สะดวกสบายของลูกค้า” เพราะเขาเข้าใจดีว่าในปัจจุบันเป็นยุคที่มีผลผลิตเกินความต้องการ สินค้าและบริการของธุรกิจที่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าจะไม่ได้ได้รับความสนใจเลยแม้แต่น้อย ดังนั้นจึงต้องออกจากมุมมองแคบๆ ที่เคยเป็นบริษัทลูกค้ากับผู้ดูแล ต้องกำหนดและตัดสินใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่โดยเปลี่ยนไปมองที่ “ความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงของบริษัทที่นำเอาโปรแกรมซอฟต์แวร์ของไมดาสเข้าไปใช้ได้” จึงทำให้บริษัทของเขาประสบความสำเร็จอย่างมาก

ตอนคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน บริษัทไม่ได้สนใจเกรดเฉลี่ย หรือคะแนนโทอิกมากนัก และบุคลากรทุกคนไม่เคยบ่นว่าอยากย้ายไปอยู่บริษัทขนาดใหญ่ เขาเชื่อว่าคนจากบริษัทใหญ่ก็ย้ายมาอยู่

บริษัทขนาดเล็กถึงกลางได้เช่นกัน เพียงแค่มีความปรารถนาที่จะทำ
ก็มาเป็นสมาชิกของบริษัทไมดาส ไอทีได้ นี่คือการบริหารระบบ
ทรัพยากรมนุษย์ของเขา เขาเข้าร่วมการสัมมนาเข้าทำงานของ
พนักงานทุกคน และยังหมั่นพูดคุยกับพนักงานแต่ละคนเพื่อสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนตระหนักถึงความเป็นเจ้าของและทำงาน
ด้วยความปรารถนาอันแรงกล้า

ที่พิเศษกว่านั้นคือ อีฮยองอุยยังให้ความสนใจในการเติมเต็ม
ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนในองค์กร เช่น
การยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างเหล่าผู้นำกับพนักงานทั่วไป โอกาส
ที่พวกเขาารู้สึกถึงความสำเร็จ เป็นต้น เพราะเมื่อเติมเต็มความ
ต้องการเหล่านี้ได้ก็จะส่งผลดีต่องานที่ออกมาด้วย เขาไม่เคยหยุด
พิจารณาว่าจะชักนำให้พนักงานเติบโตได้อย่างไร ให้พวกเขาารู้สึก
ภาคภูมิใจในอนาคตของตัวเองมากกว่านี้และสร้างผลงานดี ๆ ออกมา
ได้ ทำயที่สุดเขายังให้ความสนใจว่าทำอย่างไรจึงจะเพิ่มค่าตอบแทน
ทางจิตใจในการทำงานด้วยความสนุกและความภูมิใจให้ได้มากที่สุด
อีกด้วย

อีฮยองอุยถือหลักปรัชญาว่า “บริษัทนี้ไม่ใช่ของฉัน ฉันต้องใช้
บริษัทเพื่อโลกใบนี้” ดังนั้นเขาจึงชอบกิจกรรมที่ทำประโยชน์เพื่อ
สังคมมากกว่าใคร และเขายังมอบหมายอำนาจให้กับคนในองค์กร
ที่พัฒนาบริษัทได้มากที่สุดให้บริหารงานแทนด้วย โดยมอบภารกิจ
ที่ทำทายให้กับเหล่ากรรมการบริหารและระดับหัวหน้า เปิดโอกาส
ให้พวกเขาได้สั่งสมความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อเตรียมตัวรับช่วง
งานบริหารต่อจากเขา

อีฮยองอุยได้รับความสนใจอย่างมากว่าเป็นซีโอที่แตกต่างกัน
จากคนอื่น รวมถึงผลงานของบริษัทที่โดดเด่นกว่าใครในวงการ
ไอทีทั้งที่มีการแข่งขันทางการตลาดอย่างดุเดือดภายใต้ระบบ
ทุนนิยม

อีแทยง นักปฏิบัติการสร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้

ซีอีโอบริษัทซัมโบ อินดัสทรี

อีแทยง ซีอีโอแห่งบริษัทซัมโบ อินดัสทรี เชื่อว่า หากต้องการให้ธุรกิจสร้างผลงานทางการบริหารได้อย่างต่อเนื่องจะต้องเป็นเลิศในสายงานของตนก่อน หากต้องการเป็นเลิศก็ต้องปฏิรูปอย่างไม่หยุดยั้ง และหากต้องการปฏิรูปก็ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีแทยง สืบทอดกิจการบริษัทซัมโบ อินดัสทรีต่อกับบิดา แต่เขายังไม่พอใจกับสภาพบริษัทในตอนนั้น จึงขยายกิจการด้านอะไหล่รถยนต์และอุปกรณ์ต่างๆ ให้กว้างขึ้น และยังพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ต่างๆ ของทั้งซีอีโอ คณะกรรมการบริหาร และหัวหน้างาน

เขาไม่ได้มองแค่ในระยะสั้นเท่านั้น แต่ยังกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการทำการค้าด้วยอย่างชัดเจน เพื่อสร้างให้ธุรกิจของเขาเป็นเลิศในสายงานที่เกี่ยวข้อง และยังคำนึงด้วยว่าการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็น เขาจึงพูดติดปากอยู่เสมอว่า “จงผลิตสิ่งของที่นำไปขายได้” และมักถามคำถามเกี่ยวกับ “ลักษณะเด่นของงานที่ทำ” กับคนในองค์กรอยู่เป็นประจำ เขาถามซ้ำแล้วซ้ำอีกว่าหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการบริหารและหัวหน้าคืออะไร แต่ละส่วนแต่ละทีมต้องสร้างคุณค่าอะไรให้กับบริษัทบ้าง และเหตุผลที่มาทำงานคืออะไร

อีแทยงเชื่อว่าสิ่งที่ต้องทำในฐานะซีอีโอคือ ช่วยจัดหาแหล่งทำกินและเตรียมพื้นฐานให้กับคณะกรรมการบริหารและเหล่าหัวหน้าให้ทำงานได้ด้วยตัวของพวกเขาเอง เขาจึงพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรบริหารงานได้อย่างเป็นผู้นำ รวมถึงยังกำหนดวิสัยทัศน์

“รีไซเคิลคุณค่าโดยการสร้างทรัพยากรใหม่” พร้อมทั้งมีเป้าหมายระยะกลางถึงระยะยาวว่าต้องเป็นบริษัทขนาดกลางที่มียอดขายถึง 5 แสนล้านบาท ทำให้ตอนนี้บริษัทของเขากลับมาเติบโตมากขึ้นเรื่อยๆ เขาก้าวขึ้นเป็นผู้นำเพื่อเป็นตัวอย่างในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และพยายามแทรกวัฒนธรรมการสร้างผลงานที่แตกต่างให้กับคนในองค์กรโดยการบริหารด้วยผลงาน โดยเฉพาะตอนที่กำลังทำงาน เขาจะเน้นย้ำทุกคนอยู่เสมอให้ไตร่ตรองว่าความรู้ที่ได้เรียนมาและความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนในการทำงานจะนำมาใช้จริงได้อย่างไร และยังเน้นถึงความสำคัญในการพยายามมองหาจุดที่ยังบกพร่องเพื่อนำมาแก้ไขด้วย

นอกจากนี้ อีแทยงยังมีทฤษฎีส่วนตัวที่เชื่อว่า “เรามองเห็นเท่าที่เรารู้” อีกด้วย เขาจึงคิดว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีเวลาว่างเมื่อไหร่เขาจะเข้าเรียนสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกเขียนการหมยา การเขียนพู่กัน การดูดวง หลักสูตรความเป็นเลิศของผู้บริหาร และหลักสูตรการบริหารตามแนวคิดต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพยายามนำมาใช้กับการบริหารธุรกิจ

เขายังรู้ถึงความสำคัญของลูกค้าเป็นอย่างดีด้วย ดังนั้นเขาจึงใคร่ครวญอยู่เสมอเพื่อทำความเข้าใจร่วมกับพนักงานขายถึงเค้กลางไม่ดีของบริษัทลูกค้า หรือทำอะไรจึงจะเก็บข้อมูลลูกค้าที่มีการพัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ อีกทั้งยังเน้นย้ำกับคนในองค์กรไม่ให้สนใจแค่ราคา แต่ต้องเข้าใจถึงสาเหตุที่บริษัทลูกค้าเลือกทำการค้ากับบริษัทคู่แข่งด้วย

นอกจากความรักที่มีให้แก่ลูกค้าภายนอกแล้ว ความรักที่มีให้กับลูกค้าภายในของอีแทยงก็พิเศษกว่าใคร เขาส่งคนในองค์กรไปศึกษาดูงานยังต่างประเทศ เช่น จีน ญี่ปุ่น เพื่อมอบโอกาสให้ได้เห็นสิ่งต่างๆ มากขึ้น และเขายังร่วมกินอาหารกับพนักงานเป็นประจำเพื่อถ่ายทอดความคิดของเขาในฐานะที่เป็นซีอีโอ

สรุปหน้าที่ของซีอีโอ

- 1** ซีอีโอต้องแสดงวิสัยทัศน์ขององค์กรในมุมมองระยะกลางและระยะยาว ไม่ใช่แค่ในระยะสั้น ทั้งยังต้องสร้างอนาคตด้วยการแสดงให้เห็นเป้าหมายในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
 - 2** ซีอีโอต้องกำหนดคุณค่าที่จะมอบให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเพื่อให้คนในองค์กรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน จะต้องสำรวจคุณค่าที่ต้องการจะมอบให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในมุมมองของลูกค้าให้ได้ อย่างชัดเจน
 - 3** ไม่เพียงลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ต้องเข้าใจความต้องการและความปรารถนาของคนในองค์กรซึ่งเป็นลูกค้าภายในด้วย ซีอีโอต้องทำให้ลูกค้าภายในส่งต่อความประทับใจที่ได้รับจากภายในบริษัทไปจนถึงลูกค้าภายนอกได้อย่างเต็มที่ โดยพยายามเติมเต็มความต้องการของพวกเขา
 - 4** ซีอีโอต้องปลูกฝังดีเอ็นเอแห่งความสำเร็จที่แสวงหามาได้ในฐานะซีอีโอ แทนการถ่ายทอดวิธีแห่งความสำเร็จที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ให้กับคนภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามที่หวัง ซีอีโอต้องมอบหมายโอกาสในการทำงานที่ท้าทายให้กับผู้นำคนอื่น ๆ และสร้างผู้ที่พร้อมเป็นซีอีโอคนถัดๆ ไปขึ้นมา
-