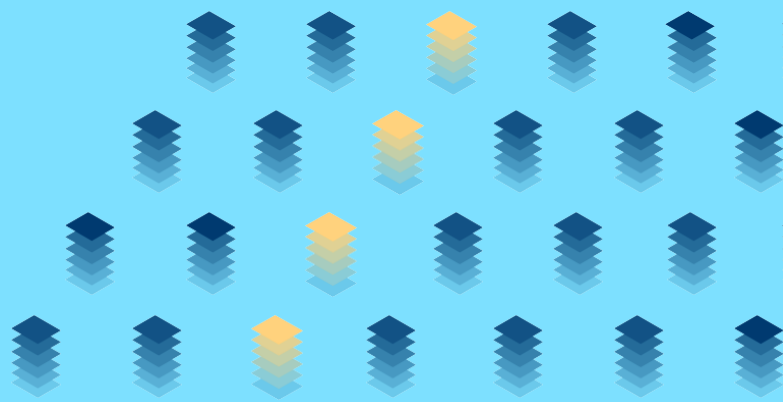


ก้าวสู่การเป็นผู้นำแห่งอนาคต



ผู้นำที่ใส่ใจและเข้าใจอกเข้าใจ กำลังเป็นที่ต้องการ

วิกฤตการณ์โควิด-19 ได้เปลี่ยนโลกการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ที่พนักงานได้รับ (Employee eXperience : eX) ซึ่งทำให้หลายคนหันมาสนใจเรื่องประสบการณ์ในที่ทำงานและการปรับตัวเรื่องบุคลากรอย่างมาก หลายองค์กรมีผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนได้อย่างยอดเยี่ยม ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กรเหล่านั้นได้แสดงซึ่งความเห็นอกเห็นใจ จริงใจ เอาใจใส่ และเป็นห่วงเป็นใยพนักงานอย่างเต็มที่

เราเข้าใจบทบาทของผู้นำที่ทำให้เกิดประสบการณ์ที่ดีที่สุดของพนักงานจริงๆหรือ?

“ช่วงเวลาที่สำคัญ” ใดที่ผู้นำสามารถสร้างความประทับใจได้มากที่สุด?

ความสามารถอะไรของผู้นำที่พนักงานต้องการ เพื่อนำองค์กรให้ก้าวผ่านวิกฤตครั้งนี้?

และสุดท้าย องค์กรต้องทำอะไรจึงจะสนับสนุนการนำคนที่มีวิธีที่เปลี่ยนไป

ค้นหาคำตอบนี้ได้ในบทสัมภาษณ์คุณ Seymour Adler ซึ่งดำรงตำแหน่ง Global Practice Leader ด้าน Leadership Assessment and Development ของคินเซนทริก

หลายครั้งที่เราพูดถึงเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อประสบการณ์ของพนักงาน (eX) ในช่วงไม่กี่เดือนที่ผ่านมา คุณสังเกตเห็นอะไรในการทำงานกับผู้นำของคุณบ้าง?

ผู้นำที่ดีที่สุดในปัจจุบันรู้ดีถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อประสบการณ์ในที่ทำงานของพนักงาน โดยรู้ว่าพนักงานเครียดและถูกบีบให้ปรับตัวเพื่อหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้จนไม่สามารถรักษาสัมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวให้ได้ ยังรู้อีกด้วยว่าสิ่งที่ทำในฐานะผู้นำส่งผลต่อประสบการณ์ของพนักงานอย่างมาก และเมื่อรู้ว่าพนักงานกำลังหวังพึ่งพวกเขาเพื่อให้รู้สึกมั่นคง พวกเขาจะแสดงออกให้เห็นถึงความเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจมากกว่าเดิม

แม้จะมีการขึ้น ๆ ลง ๆ ของการระบาดใหญ่ แต่ก็มีช่วงเวลาที่ถูกระบุว่าพื้นฐานสำคัญของประสบการณ์ในที่ทำงาน

ผู้นำจะช่วยเปลี่ยนช่วงเวลาที่ยากลำบากเหล่านี้ได้อย่างไร?

ในชีวิตการทำงานของพนักงานนั้นมี “ช่วงเวลาที่สำคัญ (Moments that Matter)” หลายช่วง และผู้นำต้องรับรู้ถึงผลกระทบที่ช่วงเวลาเหล่านี้มีต่อประสบการณ์ของพนักงาน ผู้นำที่ดีจะมองหาวิธีเข้าถึงพนักงานเพื่อสร้างพลังบวก วัตถุประสงค์ของพนักงานโดยเข้าใจความท้าทายที่พนักงานกำลังต่อสู้อยู่ หาโอกาสที่ช่วยให้พนักงานมองไปในทางเดียวกันกับองค์กร มีเป้าหมายและมีความหมายของการทำงานเหมือนกัน และเดินไปในทางเดียวกันกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

ช่วยยกตัวอย่างช่วงเวลาที่สำคัญ ระหว่างการระบาดใหญ่ให้ฟังหน่อย?

ช่วงเวลาหนึ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางความท้าทายแบบนี้ คือ การปฐมนิเทศ ซึ่งรวมถึงกระบวนการของการต้อนรับและดูแลพนักงานใหม่ หลายคนเริ่มงานกับองค์กรและรับตำแหน่งใหม่ท่ามกลางวิกฤต พยายามเรียนรู้งานใหม่ สร้างความสัมพันธ์ใหม่ และสร้างเครือข่ายใหม่ๆ ในสภาพแวดล้อมนี้อาจเป็นเรื่องยาก ผู้นำจำเป็นต้องสนับสนุนพนักงานใหม่เป็นพิเศษและมีชัดเจนแผนงานที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานใหม่มีความรู้ สร้างเครือข่าย และสร้างความน่าเชื่อถือได้อย่างรวดเร็ว แม้ในโลกการทำงานแบบเสมือนจริง

“ผู้นำที่ดีตระหนักถึงผลกระทบของพฤติกรรมหรือสิ่งที่ทำต่อประสบการณ์ของพนักงานอย่างชัดเจน”



อีกมุมหนึ่งของการทำงาน การลาออก เป็นช่วงเวลาสำคัญอีกอย่าง พนักงานอาจลาออก เพราะสมัครใจ มีการลดคน หรือมีภาวะครอบครัว แต่ที่ลึ้มไม่ได้คือ พนักงานที่ยังอยู่ ซึ่งต้องรับภาระต่อหรือมีงานมากขึ้นเพราะมีคนทำงานน้อยลง เราพบว่าผู้นำที่สร้างความผูกพันกับพนักงานของตนได้สำเร็จจะสามารถช่วยเหลือคนของพวกเขาได้ดีขึ้นในช่วงที่ลำบากและช่วงเปลี่ยนผ่าน

ผู้นำที่ใส่ใจและเข้าใจกำลังเป็นที่ต้องการ

มาพูดถึงทักษะความสามารถและคุณลักษณะในการเป็นผู้นำกันเถอะ การระบอบคส่งผลกระทบต่อหรือไม่? และจะยังคงเป็นแบบนี้อีกนานมั้ย?

งานวิจัยของคินเซนทริก พบว่า ความเชื่อใจ (Trust) ที่พนักงานมีต่อผู้นำมีผลมาจากความสัมพันธ์ส่วนตัวที่เกิดขึ้นระหว่างกัน ซึ่งหมายถึงทักษะและอำนาจในการโน้มน้าวของผู้นำด้วย ความเชื่อใจเป็นสิ่งสำคัญในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัว พฤติกรรมที่จะช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน ที่จะทำให้เชื่อมโยงกันทางอารมณ์และเข้าใจกันมากขึ้นจะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นให้กับพนักงาน ปัจจุบัน มีองค์กรเพียง 36% เท่านั้นที่คิดว่า ผู้นำของพวกเขาพร้อมที่จะมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยม

แล้วจะส่งผลอย่างไรกับชุดความสามารถ (Competency Model) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน?

งานวิจัย eX ในปี 2020 ของเราทั่วโลก ยังเผยอีกว่า “ความเป็นผู้นำที่มีความผูกพัน ให้อำนาจตัดสินใจ และเข้าถึงได้” ยังคงเป็นความสามารถในการเป็นผู้นำที่สำคัญที่สุดทั้งในปัจจุบันและอนาคตแม้วิกฤตจะจบลง เพราะพนักงานจะไม่กลับไปอยู่ภายใต้ผู้นำที่ “ออกคำสั่งและคอยควบคุม” อีกต่อไป คินเซนทริกจึงแนะนำให้ลูกค้าทบทวนสมรรถนะและความคาดหวังผู้นำอย่างจริงจัง โดยเพิ่มเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการเอาใจใส่ ใฝ่ใจ และเห็นอกเห็นใจ เพิ่มเข้ามา แต่ก็ไม่ควรละเรื่องที่ยังคงสำคัญ เช่น การแก้ปัญหา ความฉลาดทางธุรกิจ และการตัดสินใจ เมื่อทบทวนแล้วองค์กรจะต้องนำความสามารถในการนำที่ “นุ่มนวลขึ้น (Softer)” เหล่านี้ไปใช้ในกระบวนการบริหารคน ตั้งแต่การจัดการบริหารผลงาน การประเมินบุคลากร และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

“ผู้นำที่ตั้งใจสร้างความเชื่อใจและความผูกพันกับพนักงานจนสำเร็จจะสามารถช่วยเหลือพนักงานได้ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ยากลำบาก”

เมื่อพูดถึง “ผู้นำที่เข้าถึงได้ (Connected Leader)” เราจะทำให้เกิดขึ้นจริงได้อย่างไร?

นอกจากความเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำยังต้องยืดหยุ่นและยืดหยุ่น หากมีทีมงาน 6 หรือ 8 คนที่ต้องดูแลต้องจำไว้ว่าทุกคนล้วนแตกต่างกัน ไม่ว่าจะในด้านดีหรือด้านร้าย แต่ละคนมีบุคลิกภาพที่ต่างกัน มีสิ่งที่ชอบและไม่ชอบแตกต่างกัน และเจอกับความท้าทายและความพร้อมในการปรับตัวที่แตกต่างกันไม่ว่าในสถานการณ์ไหนๆ ซึ่งหมายความว่าผู้นำจะไม่สามารถใช้ “แนวทางเดียวกันกับทุกคน (One Size Fits All)” ในความสัมพันธ์ที่สำคัญแบบตัวต่อตัว

ในทางกลับกัน ผู้นำจะต้องฉลาดและยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ทางอารมณ์แบบส่วนตัว และรับรู้ความรู้สึกอย่างลึกซึ้งของทีมงานแต่ละคน ซึ่งยังเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Inclusion) อีกด้วย

ไม่มีทางลัดสำหรับการสร้างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Inclusion) เพราะการจะทำให้สำเร็จต้องอาศัยความเคารพ ความอ่อนน้อม และความห่วงใยอย่างจริงจังต่อพนักงานทุกคนของคุณ ดังนั้นผู้นำต้องปรับวิธีการฟัง การเห็นคุณค่า และชื่นชมสมาชิกทุกคนในทีมเป็นรายบุคคล

การสร้าง eX ในช่วง ฟื้นตัวหลังโควิด-19 ผู้นำจะต้อง...



Inspire & engage



Empower teams



Create emotional connections



Demonstrate agility

แล้วองค์กรต้องทำอะไรบ้าง เพื่อสร้างความสำเร็จในปัจจุบันและในโลกหลังวิกฤตการณ์?

จากงานวิจัยของคินเซนทริก เราได้เรียนรู้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดได้ลองปรับวิธีบริหารคนของผู้นำ บางที่ก็ทุ่มเทพัฒนาผู้นำเป็นสองเท่ากว่าแต่ก่อน เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงในวิธีการนำคนและองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ทั้งใน C-suite และ HR เริ่มเห็นความสำคัญว่าในโลกการทำงานรูปแบบใหม่นี้ ผู้นำต้องเอาใจใส่และเป็นหนึ่งเดียวกับพนักงานมากขึ้น และยังต้องยืดหยุ่นและยืดหยุ่นในวิธีการเข้าหาพนักงาน การพัฒนาความเป็นผู้นำต้องเข้มข้นขึ้นและจะรอช้าไม่ได้เพื่อตอบโจทย์ใหม่นี้

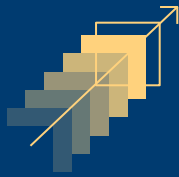
ช่วงที่ผ่านมาเราได้ทำงานร่วมกับลูกค้า เพื่อช่วยประเมินและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบเสมือนจริงที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อผสมผสานการเรียนรู้ออนไลน์เข้ากับการเรียนในห้องเรียนแบบเรียลไทม์ และยังมี การเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านเทคโนโลยีที่ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงบทความ เพลยลิสต์ วิดีโอ และพอดแคสต์ที่ช่วยเสริมการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาแบบผสมผสานนี้เอง ทำให้ผู้นำสามารถปรับปรุง eX ของพนักงานที่เกิดจากตัวผู้นำ ซึ่งวัดผลเป็นคะแนนที่เพิ่มขึ้นและเห็นผลการพัฒนาได้จริง

เราได้พูดถึงสิ่งที่ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องทำเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานไปมากแล้ว แต่องค์กรละ ควรทำอะไรบ้างเพื่อสนับสนุนหัวหน้างานในช่วงเวลาที่ยากลำบากแบบนี้?

องค์กรต้องรับรู้ความสำคัญของบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานในการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน สร้างการมีส่วนร่วม และการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ดังนั้นเราต้องให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่สำคัญ (moments that matter) สำหรับหัวหน้างานมากพอๆ กับพนักงาน หรือที่เรียกว่า **LeX (Leader eXperience)**

วิธีหนึ่งในการสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายสำหรับเหล่าผู้นำ คือการแสดงให้เห็นว่าองค์กรลงทุน พัฒนา และคอยสนับสนุนอยู่เสมอ แม้ว่าเค้าจะเจอสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เค้าไม่ได้ถูกทอดทิ้ง จะได้รับการสนับสนุน และความชัดเจนหรือแผนสำหรับอนาคตจากฝ่ายบุคคลและคณะผู้บริหารระดับสูง และผู้นำจะได้รับการยอมรับและการตอบแทนสำหรับความพยายามและการมีส่วนร่วมในช่วงเวลาที่ยากลำบากนี้

“องค์กรควรให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับหัวหน้างานพอๆ กับพนักงาน”



หลักการสำคัญคือต้องปลุกพลังให้ผู้นำสามารถค้นพบความหมายและเป้าหมายในงานของตนเองได้ ในฐานะมนุษย์ หากเราเชื่อว่างานของเราจะมีจุดมุ่งหมายในระยะยาวและสามารถเชื่อมโยงงานที่เราทำทุกวันเข้ากับเป้าหมายสูงสุดนั้นได้แล้ว มนุษย์ก็จะสามารถอดทนผ่านความลำบากในระยะสั้นได้มากขึ้น องค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบทำให้ผู้นำมองเห็นเป้าหมายนั้น เชื่อมต่อเข้ากับตนเอง และค้นพบความหมายส่วนตัวสำหรับพวกเขา เมื่อทำสำเร็จ ผู้นำเหล่านั้นจะสามารถสื่อสารเป้าหมายนั้นออกมาได้อย่างมีพลังและฝังมันลงในใจของทีมงาน

คำถาม eX ที่ผู้นำควรถามตัวเอง

- ทุกคนในทีมของฉัน กำลังเจอกับอะไรบ้างในแต่ละวัน ทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวที่ส่งผลต่อการทำงาน?
- ฉันจะทำให้ประสบการณ์ของพวกเขาที่ทำงานที่นี่มีความหมายและเป็นบวกมากขึ้นได้อย่างไร
- ฉันจะสร้างความผูกพันกับทุกคนในทีมมากขึ้นได้อย่างไร?
- ฉันจะสร้างความเชื่อใจและเชื่อมั่นต่อความเป็นผู้นำของฉันกับคนอื่นได้อย่างไร

ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนทุกช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับพนักงาน การเข้าถึงลูกทีมไม่เพียงแต่สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานคนนั้นด้วย เมื่อรวมกับการเป็นหัวหน้างานที่มีเป้าหมายและเต็มไปด้วยพลัง คุณก็จะสามารถขับเคลื่อนทั้งองค์กรได้ แต่ทุกคนรู้ว่าไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์เหล่านั้นกับพนักงานได้โดยธรรมชาติ

แล้วตอนนี้องค์กรต่างๆ สามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อยกระดับผู้นำให้ดีขึ้นและสร้าง eX ที่ดียิ่งขึ้น?

1. ปรับปรุงขีดความสามารถของผู้นำ (Leadership Competency)

ลองถามตัวเองดูว่า “ผู้นำของเราต้องมีสมรรถนะ ความสามารถอะไรบ้างถึงจะสร้างการขับเคลื่อนจากคนและส่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ” ซึ่งสิ่งที่เคยใช้ได้ผลในโลกก่อนการแพร่ระบาดตอนนี้ใช้ไม่ได้แล้ว ผู้นำไม่ใช่แค่ความสามารถด้านเทคนิคหรือการบริหารจัดการ แต่ต้องมีความเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ ความซาบซึ้งและความคล่องตัวต่างหากที่จะเป็นตัวสร้างความแตกต่าง

ปรับแก้เนื้อหาของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

พิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ทุกโปรแกรมและสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ของการฝึกอบรมและการพัฒนาความเป็นผู้นำ เพื่อให้สอดคล้องกับขีดความสามารถที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต

3. ปรับใช้วิธีประเมินพนักงานและผลงาน

การประเมินและกระบวนการเหล่านี้ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความสามารถในการสร้างการเข้าถึงและผลักดันการมีส่วนร่วมของพนักงานหรือไม่?

4. ปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาและฝึกอบรม

ดูหลักการที่ใช้เพื่อให้เนื้อหามีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้วิธีการที่คล่องตัว โดยลองทดลองดูอย่างรวดเร็ว และใช้โอกาสจากเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเรียนรู้ทางไกลและสร้างห้องเรียนเสมือนจริง

CONTACT

Seymour Adler, Ph.D.

Leadership Assessment and Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

We're here to help. To discuss your leadership challenges, **contact us.**