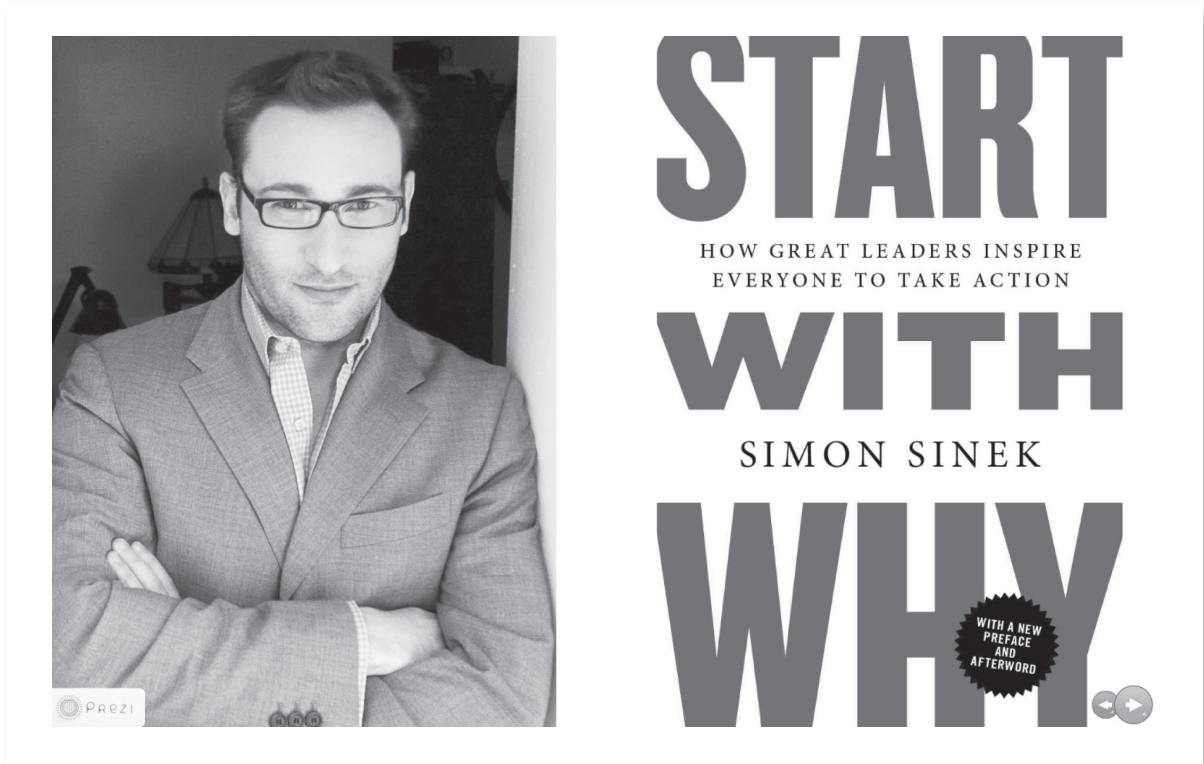




## Book Review: Leaders Eat Last

บรรณาธิการ

ต่อจากฉบับที่แล้ว

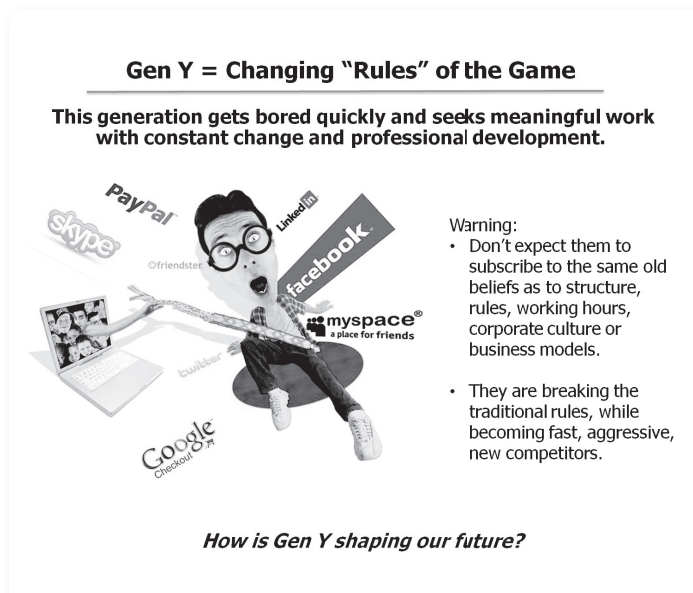


ในหนังสือเล่มนี้ มร.ไซเน่ยังคงกล่าวถึงวิธีที่จะรักษาพนักงาน Gen Y ที่มักถูกมองว่าเป็นพวกที่ “ทะเยอทะยานแต่ก็ท้อแท้ง่าย” โดยเขามองว่าพนักงานในกลุ่มนี้เป็นบุตรหลานของพวก Gen X ที่ถูกเลี้ยงดูบนฐานคิดที่ว่าต้องขยันทำงานและเก็บออมเงินทองเพื่อเพิ่มความมั่งคั่งให้กับครอบครัว เพื่อจะได้ไม่ต้องตกอยู่ภายใต้ความยากจนเหมือนรุ่นพ่อแม่และปู่ย่า แนวคิดเช่นนี้ส่งผลให้กลุ่ม Gen X มักจะคำนึงถึงเรื่องของตัวเองมากกว่าส่วนรวม หรือเป็นพวก Me Generation ทั้งนี้ มีข้อสังเกตจากบริษัทบัญชีที่รู้สึกได้ถึงความแตกต่างระหว่างลูกค้าที่มาขอรับคำปรึกษาในแต่ละกลุ่มวัย โดยในกลุ่มลูกค้าที่มีอายุมากจะพยายามทำตามกฎระเบียบด้านภาษีอย่างเคร่งครัด และพร้อมจะจ่ายภาษีที่จำเป็นต้องจ่าย ขณะที่ลูกค้าที่มีอายุน้อยกว่าจะพยายามหาช่องทางหลีกเลี่ยงภาษีให้มากที่สุด





ในการเลี้ยงดูของพ่อแม่ที่เป็น Boomers ก็จะมีพร่ำสอนลูกหลาน (Gen X) ว่าอย่าปล่อยให้ใครมาเอาไรต์เอาเปรียบในการทำงาน โดยเฉพาะการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำเกินไป และแนวคิดที่ว่าไม่มีใครจะขวางทางความสำเร็จของพวกเขาได้ ทำให้กลุ่มคนใน Gen X หรือผู้ที่เกิดก่อนยุคอินเทอร์เน็ต ก็จะทำงานกันชนิดหัวปักหัวปำ ส่งผลให้รุ่นต่อมาคือ Gen Y เกิดมาท่ามกลางสภาพแวดล้อมของพ่อแม่ที่ทำงานอย่างหนัก ทำให้ใครหลายคนอาจมองว่าพวก Gen Y เป็นเด็กที่ติดสุข ชอบเรียกร้องความสนใจ แต่กลับไม่สนใจทำงานหนัก ทั้งนี้ มีคำอธิบายว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนใน Gen Y คือ พวกเขาเติบโตในโลกที่เงินมีค่ามากพอที่จะซื้อหาอะไรก็ได้ แม้กระทั่งความจงรักภักดีต่อองค์กร



จุดเด่นของ Gen Y คือความคิดเกี่ยวกับตัวเอง กล่าวคือ พวกเขามักคิดว่าตัวเองเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ทำให้คิดไปว่าพวกเขาสามารถจะทำงานที่ต้องรับผิดชอบสำคัญๆ เช่น ควบคุมหอบังคับการการบิน ที่ต้องติดตามการบินของสายการบินต่างๆ ที่มีผู้โดยสารนับพันชีวิตเห็นลอยอยู่บนท้องฟ้า โดยเขาอาจคิดว่าเขาสามารถทำการติดตามจอร์เดการ์ได้ดี พร้อมๆ กับการส่งข้อความทวีตเตอร์ เล่นไลน์ หรืออัพเฟซบุ๊กได้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้มีการศึกษาของมหาวิทยาลัยนอร์ธเวสเทิร์น ที่พบว่าจำนวนเด็กและคนหนุ่มสาวมากมายได้ถูกวินิจฉัยว่าป่วย

เป็นโรค “ความใส่ใจเสื่อม” หรือ ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นถึง 66% นับตั้งแต่ปี 2000-2010 โดยอาการที่เกิดขึ้นกับพวก ADHD คือ มีปัญหาเกี่ยวกับการใส่ใจและการควบคุมพฤติกรรมความต้องการของตัวเอง โดยอาจทำอะไรแบบไม่สนใจว่าจะเกิดผลอะไร และคุงะตื่นตัวมากตลอดเวลา ทำให้โรคความใส่ใจเสื่อมในหมู่เยาวชนจะยิ่งเพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากการเสพติดกับสารโดพามีน (สารชนิดหนึ่งซึ่งผ่านระบบประสาทของคนเรา และเป็นสารที่เป็นที่รู้จักกันว่าทำให้เกิดความรู้สึกพอใจหรือมีความสุข) ที่เกิดขึ้นในระหว่างการส่งข้อความแชทออนไลน์ ทำให้สามารถเปรียบเทียบได้ว่าพวก Boomers ได้เสพติดสารแห่งความสุขที่มาจาก “การทำงานหนักเพื่ออนาคต” เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่พวก Gen Y ได้เสพติดสารแห่งความสุขที่มาจาก “ความเร็วของข้อมูลข่าวสาร” ทำให้สารเสพติด เช่น บุหรี่ คุงะด้อยค่าสำหรับเด็กยุคใหม่ที่หันไปจมอยู่กับโลกของโซเชียลมีเดียที่ถูกยกระดับเปรียบเทียบให้เป็นสารเสพติดแห่งศตวรรษที่ 21

โรคติดโซเชียลมีเดีย ก็ไม่แตกต่างจากการติดเหล้าหรือยาเสพติด ทำให้เด็กรุ่นใหม่มีความอดทนต่ำ และมีความรู้สึกเหงาได้โดยง่ายกว่าคนรุ่นก่อน ส่งผลทำให้พวกเขามองหาความสัมพันธ์กับคนในโลกออนไลน์



เพื่อคลายเหงา และยังส่งผลต่อการทำงานที่พวกเขาจะมุ่งตักตวงหาความสุขและความสำเร็จให้ได้โดยเร็ว และแม้จะมีความตั้งใจที่จะส่งมอบผลงานแต่ความไม่มีน้ำอดน้ำทนและเป็นคนเปื่อง่ายทำให้เขาไม่ใช้ความพยายามมากพอและไม่มีความอดทนที่จะรอผลแห่งความสำเร็จที่มักจะเกิดขึ้นอย่างช้าๆ ส่งผลต่อเนื่องทำให้พวกเขาพร้อมจะลาออกจากงานแล้วงานเล่า ด้วยเหตุผลซ้ำๆ ว่า ยังไม่เจอะเจอกับงานที่จะทำให้เขาได้สร้างสรรค์ผลงาน โดยไม่ได้มองไปว่าพวกเขาได้ทุ่มเท ให้ความเวลา และใช้ความพยายามมากพอหรือไม่ในการทำงานใดๆ ก็ตาม ทั้งนี้ มร.ไซเน็คเปรียบกลุ่ม Gen Y ว่าคือนักปีนเขา ที่ปัจจุบันยังยืนอยู่ที่เชิงเขาด้านล่าง แต่ต้องการสัมผัสความรู้สึกรู้สึกว่า เขาได้ยืนอยู่บนจุดสูงสุดของยอดเขา ซึ่งความคิดเช่นนี้ก็ไม่ใช่เรื่องน่าตำหนิ หากใครจะมีความทะเยอทะยานไปยืนอยู่ในจุดของการประสบความสำเร็จโดยเร็ว แต่ถ้าพวกเขาจะพยายามชวนหาวิธีการไปสู่จุดนั้นให้ได้โดยเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการนั่งเฮลิคอปเตอร์และโรยตัวด้วยเชือกไปยืนอยู่บนยอดเขาแล้วสัมผัสได้ ซึ่งความรู้สึกละลานนั้น คงไม่ใช่ปัญหาที่ต้องมาขบคิดแต่อย่างใด แต่ปัญหาที่พบคือ พวก Gen Y อาจไม่รู้ด้วยซ้ำว่าต้องการขึ้นไปยังภูเขาลูกไหน เปรียบได้กับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีมักจะรู้ความต้องการของตัวเอง รู้ว่าตัวเองยืนอยู่ที่ไหน และต้องการที่จะไปยังที่ไหนต่อไป แต่สิ่งที่ขาดหายไปคือเรื่องความเข้าใจในธรรมชาติของการเป็นนักเดินทางว่าต้องใช้เวลาานพอควรที่พวกเขาจะต้องเดินต่อไป ท่ามกลางความรู้สึกรู้สึกอึดอัดไม่ได้ตั้งใจ และความฉาบฉวย ยังส่งผลต่อเรื่องการตอบสนองต่อปัญหาสังคม จะสังเกตว่าพวกเขาพร้อมจะอำพรางที่ไปบริจาคเงินช่วยเหลือผู้ประสบภัย การส่งไลน์การ์ตูนแซทให้กำลังใจเหยื่อที่เขาเห็นว่าช่างเป็นผู้เคราะห์ร้าย แต่ความรู้สึกละลานนั้นจะจางหายไปพร้อมกับการลดลงของสารโดพามีน โดยที่พวกเขาพร้อมจะเดินหน้าต่อไปแซทในหัวข้อหรือเรื่องอื่นๆ ที่อยู่ในกระแส

ย้อนกลับมาที่หัวข้อ Leaders Eat Last มร.ไซเน็ค เห็นว่ายังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่า ผู้นำคือผู้ที่ดำรงตนอยู่เหนือคนอื่น ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีคำตอบให้กับทุกปัญหา ผู้นำต้องเป็นคนฉลาดและมีคุณสมบัติที่เหนือกว่าคนทั่วไป แต่ในความเป็นจริงมิได้เป็นเช่นนั้น ความหมายของผู้นำที่ถูกต้องคือผู้ที่ต้องคอยกระตุ้น



ดึงเอาพลังของผู้คนที่มืออยู่ออกมาทำประโยชน์ อย่างที่เจ้าตัวเองก็ยังไม่ถึงว่าจะทำได้ถึงเพียงนั้น นอกจากนี้ ผู้นำเป็นผู้ที่ต้องคอยชี้แนะแนวทางและเห็นเส้นทางในอนาคตที่ยังมาไม่ถึง แต่สามารถพยายามรวบรวมสรรพกำลังจากสิ่งที่มีอยู่รอบข้างในการทำให้วิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นจริงขึ้นมา

ผู้นำยังเปรียบเสมือนการทำหน้าที่พ่อแม่ ที่จะไม่ทำทุกอย่างแทนลูกจนกระทั่งทำให้ลูกโตขึ้นมา เป็นคนที่ไม่มั่นใจในตัวเอง ลองย้อนกลับไปมองอดีตที่เราเติบโตมา หากพ่อแม่ทำทุกอย่างให้เรา และไม่เคยปล่อยให้เราทำอะไรเองเลยนั้น เราจะเติบโตขึ้นมาเป็นคนเช่นใด เราคงต้องอยู่ในภาวะเลี้ยงไม่โต ปล่อยให้จากออกไปไม่ได้เป็นแน่ แต่ที่เราเติบโตมาจนทุกวันนี้เพราะเราล้วนแล้วแต่มีพ่อแม่ที่ทำหน้าที่คอยชี้แนะและทำให้เราเป็นคนมีความรับผิดชอบ มีวินัย และกล้าที่จะลองทำแม้จะผิดพลาด แต่ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับลูก เราเชื่อมั่นว่าพ่อแม่พร้อมจะให้การสนับสนุนเรา และหวังดีต่อเราเสมอ และผู้นำที่ดีก็ควรเป็นเช่นนี้เหมือนกัน มร.ไซเน็ค เห็นว่าคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดีคือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะไว้วางใจผู้อื่น และพร้อมจะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลองทำ ไม่ว่าจะผลจะออกมาแบบสำเร็จหรือล้มเหลว โดยไม่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้นำ แต่อย่างไร เพราะผู้นำอาจจะเป็นคนหัวๆ พูดไม่เพราะ แต่สิ่งสำคัญที่จะสร้างความเป็นผู้นำของเขาเองนั้น คือ ความปรารถนาที่จะทำให้พนักงานทำงานและประสบความสำเร็จ เป็นในสิ่งที่เขาสามารถจะเป็นได้ดีที่สุด ขณะที่ในทางตรงข้าม ผู้นำที่อ่อนแอ คือคนที่พร้อมจะให้ทุกคนทำทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้ตัวผู้นำได้ประโยชน์ โดยไม่ใส่ใจในความสำเร็จของผู้ตาม มร.ไซเน็ค ยกตัวอย่างองค์กรนาวิกโยธินที่เป็นการทำงานร่วมกันของเหล่าทหารที่มีความเป็นความตายเข้ามาเกี่ยวข้องในยามศึกสงคราม ประเด็นที่น่าสนใจคือ แม้พวกเขาเหล่านั้นจะไม่ได้รักใคร่ชอบพอกันและกันทุกคน แต่สิ่งที่มีร่วมกันคือความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งสร้างความประหลาดใจให้กับคนทุกคนที่มักคิดว่ามนุษย์เราต้องชอบพอรักใคร่กันเสียก่อน จึงจะมีความไว้วางใจเกิดตามมาภายหลัง

มร.ไซเน็ค ยกตัวอย่างอีกองค์กรหนึ่งคือ บริษัท Barry Wehmiller ในรัฐเซนต์หลุยส์ โดยผู้ก่อตั้งบริษัท มีความเชื่อว่าผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องรับผิดชอบต่อทุกชีวิตของพนักงานที่มาทำงานให้บริษัทของเขา และที่สำคัญ พนักงานทุกคนคือลูกหลานของพ่อแม่ที่ต้องจากบ้านออกมาทำงานกับเขา ภาวะผู้นำจึงเป็นความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการดูแลการอยู่ดีมีสุขให้กับพนักงานทุกคน แนวความคิดผู้นำเช่นนี้ ทำให้องค์กร Barry Wehmiller สามารถยืนกรานผ่านร้อนผ่านหนาวของความผันผวนทางเศรษฐกิจ โดยที่พนักงานทุกคนต่างช่วยกันนำพาองค์กรผ่านวิกฤตต่างๆ ด้วยความร่วมมือร่วมใจ และด้วยขวัญกำลังใจที่ไม่ลดถอย

สำหรับความเสียสละที่ผู้นำต้องทำคือ การสละเวลาและพลังงานเพื่อพนักงาน ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่เมื่อต้องการสร้างความร่วมมือร่วมใจก็มักจะใช้เงินว่าจ้างที่ปรึกษาเข้ามา ทำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสอนงาน และการฝึกอบรม แต่องค์กรที่แข็งแกร่ง ผู้นำคือคนที่ได้ทำหน้าที่เหล่านี้อย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญอีกประการคือ เรื่องการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีจะไม่ใช้การตะโกนใส่หน้าเมื่อลูกน้องทำพลาด แต่จะเพิ่มความใส่ใจหาสาเหตุของความผิดพลาดนั้น เปรียบเช่นในเกมการแข่งขัน หากนักกีฬาทำคะแนนไม่ได้ โค้ชจะไม่ตัดเขาออกจากทีม หรือไล่เขาออกจากการแข่งขันครั้งต่อไป แต่จะหาทางแก้ไขเพื่อให้เขากลับมาทำคะแนนได้ดีอีกครั้ง และนี่คือ ความสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี