

หนังสือ “The First 90 Days”

ในหนังสือ “สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่” ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด บิสเนสสคูล ไมเคิล วัตกินส์ได้นำเสนอแผนกลยุทธ์ในการที่จะควบคุมทิศทางงานด้านบริหารที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบในช่วง 90 วันแรก ในช่วงเริ่มต้นของการรับตำแหน่งใหม่นั้นเป็นช่วงที่มีความสำคัญมากเนื่องจากความแตกต่างเล็กน้อย ที่คุณทำ อาจมีผลอย่างใหญ่หลวงต่อการดำเนินงานในระยะยาวได้

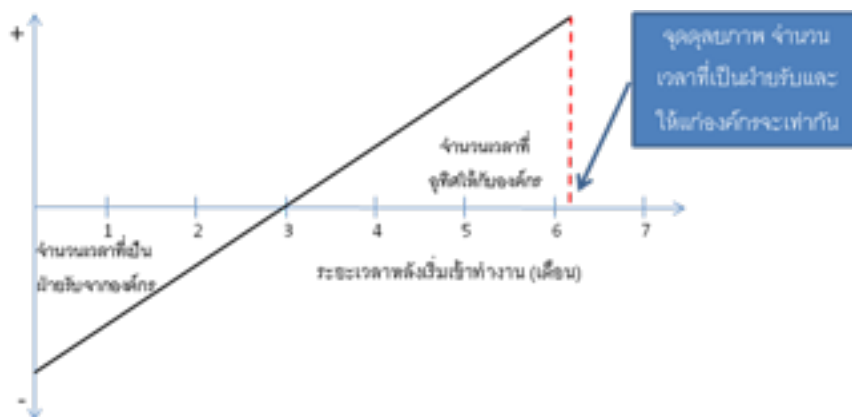
ผู้นำในทุกระดับมักมีความรู้สึกไม่มั่นคงมากที่สุดในช่วง 2 – 3 เดือนแรกของการเปลี่ยนงาน เพราะว่าพวกเขาขาดความคุ้นเคยเกี่ยวกับความท้าทายที่กำลังจะเผชิญ และยังไม่ทราบดีว่าจะต้องทำอะไรให้ประสบความสำเร็จจากการทำงานในองค์กรใหม่นี้ การพลาดที่จะสร้างแรงผลักดันในช่วง 90 วันแรกนั้นแทบจะทำให้รับประกันได้เลยว่าผู้บริหารท่านนี้จะได้เจอกับสภาพการทำงานเหมือนสมรภูมิที่ยากลำบากตลอดช่วงระยะเวลาที่รับตำแหน่ง

หนังสือสูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ จะช่วยให้คุณมีกลยุทธ์และเครื่องมือที่จะทำให้คุณทำความเข้าใจและบรรลุผลสำเร็จได้เร็วขึ้น บทสรุปนี้จะแสดงให้เห็นว่าคุณจะหาสาเหตุของสถานการณ์เพื่อทำความเข้าใจกับความท้าทายและโอกาสได้อย่างไร คุณยังจะมีโอกาสได้ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ทำอย่างไรที่จะสามารถลำดับความสำคัญของสิ่งต่างๆได้อย่างรวดเร็ว และทำอย่างไรที่จะบริหารความสัมพันธ์สำคัญๆที่จะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จ

เป้าหมายของคุณคือ การไปให้ถึงจุดแห่งดุลยภาพ (Breakeven Point) ให้เร็วที่สุด โดยที่คุณจะกลายเป็นผู้ให้แก่องค์กรมากกว่าที่จะเป็นผู้รับจากองค์กร

จุดแห่งดุลยภาพ (Breakeven Point) คือ จุดที่ผู้นำใหม่จะต้องอุทิศให้กับองค์กรให้มากเท่ากับที่เขาได้รับจากองค์กร

ระยะเวลาโดยเฉลี่ยที่จะไปให้ถึงจุดดุลยภาพ คือประมาณ 6.2 เดือน



กระบวนการแห่งการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นหลังจากที่ผู้นำก้าวขึ้นมาสู่ตำแหน่งใหม่แล้ว จึงทำให้เกิดช่องว่างในการเป็นผู้นำที่ดี

ปัญหาพื้นฐาน 5 ประการของการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำคนใหม่

1. มูลเหตุของความล้มเหลวในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำคนใหม่ มักเกิดจากความไม่เหมาะสมในการบริหารจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้นำในแต่ละสถานการณ์
2. ยังมีวิธีการที่เป็นระบบซึ่งผู้นำเหล่านี้สามารถนำมาใช้เพื่อลดโอกาสแห่งความล้มเหลวและเพื่อเข้าสู่จุดแห่งดุลยภาพได้เร็วขึ้น มีความเป็นไปได้ที่สถานการณ์อาจแตกต่างกันแต่หากเรามองมันในระดับที่สูงขึ้น เราจะเห็นว่ามันมีปัญหาและแฝงไปด้วยหลุมพรางที่คล้ายคลึงกันอยู่ หลักสำคัญอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์
3. เป้าหมายในการแสดงศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งใหม่ได้แก่ การก่อให้เกิดวงจรแห่งคุณความดีซึ่งจะสร้างความน่าเชื่อถือและหลีกเลี่ยงการติดอยู่ในวงจรแห่งความเลวร้ายซึ่งจะทำลายความน่าเชื่อถือ
4. การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำคนใหม่คือเป้าหมายสำหรับพัฒนาความเป็นผู้นำและจะต้องมีการจัดการที่ดีเพราะงานตำแหน่งนี้จะเน้นที่ทักษะในการวิเคราะห์สำหรับงานที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับ “การต่อสู้เพื่อความสำเร็จ” ในการก้าวสู่ตำแหน่งใหม่ คือ การปฏิรูปธุรกิจใหม่ การเริ่มต้นธุรกิจใหม่ การเริ่มต้นโครงการใหญ่ๆ และการทำงานในต่างประเทศ

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ บทสรุปย่อ

5. การนำเอากรอบมาตรฐานเพื่อการปรับตัวเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำให้เร็วขึ้นมา จะใช้ก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร

การกระตุ้นความเปลี่ยนแปลงในองค์กร – ในทุกปีผู้จัดการจากกลุ่มบริษัทฟอร์จูน 500 เกือบหนึ่งในสี่จะเปลี่ยนงานใหม่ (ใช้เวลาเฉลี่ยในตำแหน่งเดิม 4 ปี)

การเข้ารับตำแหน่งใหม่แต่ละครั้งย่อมมีผลกระทบต่อคนรอบข้าง เช่น ลูกน้อง หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 12.4 คน

อัตราความล้มเหลวของผู้บริหารระดับสูงใหม่ที่จ้างมาจากภายนอกองค์กรนั้นมีอัตราความล้มเหลวที่สูง ตัวเลขจากการสำรวจพบว่า กว่า 40 ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ไม่สามารถสร้างผลงานตามที่คาดหวังไว้ ต้นทุนที่จ้างมาแล้วล้มเหลวนั้นเป็นตัวเลขสูงถึง 2.7 ล้านดอลลาร์

ผู้บริหารระดับสูงที่จ้างมาจากภายนอกนั้นมักไม่คุ้นเคยกับโครงสร้างและเครือข่ายข้อมูล และการสื่อสารภายในขององค์กรใหม่

ผู้บริหารระดับสูงที่จ้างมาจากภายนอกมักไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมขององค์กรใหม่จึงมีความยากลำบากในการปรับตัวใหม่

ผู้นำคนใหม่ยังไม่เป็นที่รู้จักของคนในองค์กร ดังนั้นจึงไม่มีความน่าเชื่อถือเท่ากับผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายในองค์กร

ธรรมเนียมปฏิบัติที่ยาวนานในการแต่งตั้งจากภายในองค์กรทำให้องค์กรยอมรับผู้จัดการระดับอาวุโสที่ถูกมองว่าเป็นคนภายนอกได้ยากขึ้น

ความท้าทายในการปรับตัวให้เข้าที่ของบรรดาผู้บริหารระดับสูงที่มาจากภายนอกแตกต่างจากเดิมที่มันจึงแตกต่างกันอย่างมากว่าคุณกำลัง “ไต่บันไดอาชีวะ” ที่ถูกต้องตามโครงสร้างขององค์กรอยู่หรือไม่

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้เหมาะกับผู้นำคนใหม่ในทุกระดับ นับตั้งแต่ผู้ที่จะเริ่มก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการไปจนถึงผู้บริหารสูงสุด เพราะหลักการพื้นฐานเพื่อการปรับตัวสู่ตำแหน่งงานใหม่สามารถนำมาใช้ได้กับหน้าที่การงานในทุกระดับ

- **สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอาวุโส** จะมีขอบเขตการทำงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร การสร้างทีมงาน และการสร้างความร่วมมือในการทำงานในวงกว้าง
- **สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอาวุโสน้อย** จะมีขอบเขตการทำงานในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้านายใหม่ และการปรับตัวเข้ากับองค์กรอย่างรวดเร็ว

บทที่ 1 – เปลี่ยนหมวก เปลี่ยนมุมมอง

เปลี่ยนหมวกเปลี่ยนมุมมอง หมายถึง การเตรียมตนเองที่จะทำงานหนักและเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้พร้อมที่จะรับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบใหม่โดยไม่ติดอยู่กับภาพการทำงานแบบเดิมๆที่เคยเป็น คุณอาจต้องใช้ความพยายามมากหน่อยแต่มันเป็นสิ่งสำคัญมากที่คุณจะต้องทำ มีผู้จัดการที่ดีมีอนาคตจำนวนมากที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่ไม่พยายามที่จะเปลี่ยน

หน้าที่ใหม่ย่อมต้องการวิธีการทำงานใหม่ๆ

ดักกลาส ไอเวสเตอร์ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปเป็นซีอีโอของบริษัทโคคา-โคลาในปี 1997 หลังจากที่ดำรงตำแหน่งซีเอฟโอ (CFO) และซีโอโอ (COO) มาก่อนหน้านี้ แต่แล้วไอเวสเตอร์ก็ลาออกในปี 1999 เนื่องมาจากความผิดพลาดในการทำงานอย่างต่อเนื่องที่กัดกร่อนความมั่นใจในการทำงานของเขาต่อคณะกรรมการบริษัท ถ้ามองจากมุมมองของบุคคลภายนอกไอเวสเตอร์ดูจะเป็นตัวเลือกที่ดีพร้อมสมบูรณ์แบบสำหรับงานนี้ แต่เนื่องจากเขามีความเป็นนักบัญชีมืออาชีพที่ความละเอียดรอบคอบและใส่ใจในทุกรายละเอียดของงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในอดีตสมัยที่ทำงานในส่วนของการเงินและการปฏิบัติการกลับเป็นตัวปิดกั้นทำให้เขาไม่สามารถจะก้าวข้ามจากการเป็นซีโอโอไปเป็นซีอีโอได้ ไอเวสเตอร์ไม่สามารถที่จะวางมือจากงานปฏิบัติการวันต่อวันเพื่อที่จะเปิดรับหน้าที่ที่ต้องใช้จินตนาการในการวางกลยุทธ์ในแบบของซีอีโอได้ สาเหตุของความล้มเหลวของไอเวสเตอร์ไม่ได้มาจากการที่เขาทำงานในหน้าที่ใหม่ไม่ได้ แต่เป็นเพราะเขาไม่ยอมที่จะปล่อยวางจากสิ่งที่เขาเคยทำ ด้วยเหตุนี้เส้นทางอาชีพที่สวยหรูน่าประทับใจกลับกลายเป็นความผิดหวังอย่างมากเพียงเพราะเขาตั้งมั่นที่จะมุ่งความสนใจไปที่งานที่เขามีความถนัดแทนที่จะมุ่งไปที่หน้าที่ที่ซีอีโอควรทำ

ทัศนคติของตน ความผิดพลาดที่สำคัญอีกข้อหนึ่งก็คือการที่เชื่อว่าคุณ仍将ประสบความสำเร็จในหน้าที่ใหม่โดยทำงานวิธีแบบเดิมๆเพียงแค่มีอำนาจสั่งการเพิ่มขึ้นเท่านั้น ความคิดที่ว่า “การที่เราได้รับเลื่อนตำแหน่งเป็นเพราะทักษะและผลงานที่ทำบรรลุเป้าหมายในอดีต ฉะนั้นเราคิดว่าหัวหน้าคงจะคาดหวังว่าเราจะทำในสิ่งเดิมๆต่อ

“ไปในตำแหน่งใหม่” การทำในสิ่งที่คุณถนัดและเสี่ยงที่จะทำในสิ่งที่คุณไม่รู้ อาจเป็นวิธีที่เคยได้ผลมาก่อนทำให้คุณยังยึดติดกับภาพนั้น และคุณก็ยังคงจะยึดติดกับภาพนั้นไปจนกว่าการทำงานแบบเดิมนี้อาจจะไม่สามารถพาคุณข้ามผ่านอุปสรรคในการทำงานใหม่นี้ได้

กำหนดวันที่ชัดเจนสำหรับความเปลี่ยนแปลง

ปกติแล้วการขยับขยายจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งนั้นจะเกิดขึ้นรวดเร็วมากจนรู้สึกว่าการมองภาพรวมได้ไม่ชัดเจน คนทำงานมักไม่ค่อยได้รับการบอกกล่าวล่วงหน้าก่อนที่จะจะถูกผลักดันให้เข้าไปรับหน้าที่ใหม่ อาจมีผู้นำใหม่ที่โชคดียังคงได้รับแจ้งสองสามสัปดาห์ล่วงหน้าแต่ความเป็นจริงมักจะได้รับแจ้งเพียงสองสามวันล่วงหน้าเท่านั้น เพราะว่าเหตุการณ์ในชีวิตจริงเป็นแบบนี้คุณจะได้ข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงจากงานเดิมสู่งานใหม่อย่างราบรื่น ด้วยเหตุนี้การเตรียมตนเองทางความคิดอย่างมีระบบระเบียบจึงเป็นสิ่งที่คุณขาดเสียไม่ได้

ลองเลือกสัปดาห์ใดสัปดาห์หนึ่งแล้วจินตนาการว่าคุณได้รับการเลื่อนตำแหน่งพยายามสร้างภาพในใจโดยลบภาพการทำงานในหน้าที่เดิมแล้วแทนด้วยหน้าที่ใหม่ ลองใช้เวลาทบทวนอย่างมีสมาธิว่าอะไรคือความแตกต่างของงานสองตำแหน่งนี้และคุณจะมีวิธีคิดและปฏิบัติตัวต่างไปอย่างไรถ้าได้ทำงานในตำแหน่งใหม่ อาจให้เวลากับตนเองเพื่อที่จะฉลองการเลื่อนตำแหน่งกับครอบครัวและเพื่อนๆของคุณ คอยติดต่อบริษัทอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับผู้ให้คำปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ “ทำอย่างไรก็ได้เพื่อที่จะทำให้ตัวคุณเองนั้นอยู่ในสภาวะจิตใจสติอารมณ์ที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง”

ออกตัวดีมีชัยไปกว่าครึ่ง

ความเปลี่ยนแปลงนั้นเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่วันที่แรกที่คุณรู้ว่าได้รับการเลื่อนตำแหน่งและสิ้นสุดลงหลังจากที่คุณเริ่มรับตำแหน่งใหม่จริงประมาณเก้าสิบวัน หลังจากเก้าสิบ

วันบุคคลสำคัญกลุ่มต่างๆในองค์กร ไม่ว่าจะป็นเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง จะมีความคาดหวังว่าคุณคงเริ่มสร้างผลงานที่มีความสำคัญบ้างแล้ว อย่างไรก็ตามนั้นก็ไม่ได้หมายความว่าระยะเวลาจะต้องเป็นเก้าสิบวันพอดีเสมอไป ระยะเวลาจริงนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เบื้องหน้าของคุณ แต่เพื่อให้คุณสามารถที่จะวางแผนได้ดีขึ้นคุณควรจะเคร่งครัดกับตัวเองในการใช้กรอบเวลาเก้าสิบวันนี้ มันจะช่วยให้คุณตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าคุณไม่ได้มีเวลามากอย่างที่คิดเพื่อที่จะสร้างผลงานชิ้นแรกๆ ถ้าคุณเป็นคนโชคดีจริงๆคุณอาจมีโอกาสราบล่งหน้าเป็นเดือน(หรือมากกว่านั้น)ว่าคุณกำลังได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือก่อนที่จะเริ่มงานตำแหน่งใหม่ในวันแรก ฉะนั้นจึงใช้เวลาที่มีค่านี้ในการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร

ประเมินทักษะที่เป็นจุดอ่อนของคุณ

การที่คุณได้รับข้อเสนอให้รับตำแหน่งใหม่นั้นเป็นเพราะว่าผู้คัดเลือกบุคคลากรใหม่มองเห็นศักยภาพในตัวคุณว่าน่าจะสามารถประสบความสำเร็จในหน้าที่นี้ได้แล้วตัวคุณเองก็อาจจะสามารถทำได้ด้วย แต่มันก็เป็นความเสี่ยงที่สูงมากในการที่จะหวังพึ่งทักษะและความรู้เดิมๆที่นำพาคุณมาสู่ความสำเร็จในอดีต วิธีหนึ่งที่จะมุ่งความสนใจไปที่จุดอ่อนของคุณคือการประเมิน “ความชอบในการแก้ปัญหาประเภทใดประเภทหนึ่งที่คุณชอบมากกว่าแบบอื่นๆ” ปกติแล้วคนทุกคนจะมีความชอบในการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากกว่าบางเรื่องแต่การทำแบบนี้ก็เหมือนกับการที่คุณชอบที่จะออกกำลังกายแขนขวา(ข้างที่ถนัด)แล้วไม่ใส่ใจต่อแขนซ้ายเลย ทำให้แขนข้างที่แข็งแรงอยู่แล้วแข็งแรงมากขึ้นไปอีกและปล่อยให้อีกข้างที่เหลือมีกล้ามเนื้อที่ลีบลงๆ ความไม่สมดุลนี้อาจทำให้คุณไม่พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่มีความจำเป็นต้องใช้แขนที่แข็งแรงทั้งสองข้างในเวลาเดียวกัน ทางออกของปัญหานี้มีอยู่หลายทางด้วยกัน เช่น การฝึกฝนวินัยในตนเอง การสร้างทีมงาน และการมองหาคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะอยู่เสมอ คุณอาจต้องบังคับใจตัวเองเพื่อให้เวลากับการฝึกฝนการทำงานหรือกิจกรรมบางชนิดที่คุณไม่ชอบหรือฝืนธรรมชาติของคุณ นอกจากนี้คุณควรมองหาคนภายในองค์กรที่มีความสามารถในทักษะที่คุณยังขาดหรือไม่เชี่ยวชาญแล้วเรียนรู้จากพวกเขา หลังจากที่เส้นทางในตำแหน่งใหม่ของคุณก้าวหน้าไปคุณเองก็จะต้องการคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่ต่าง

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

ออกไปจากเดิม ถ้าสถานการณ์คือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กรครั้งใหม่คุณอาจต้องการคำแนะนำจากที่ปรึกษาที่ชำชองด้านการเมืองในที่ทำงานเพื่อให้เห็นใจได้ว่าการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่จะเป็นไปอย่างราบเรียบปราศจากปัญหา

การต้องมาเริ่มเรียนรู้ใหม่อีกครั้งอาจทำให้คุณกลับมารู้สึกว่าคุณไม่มีความสามารถและเสี่ยงต่อความล้มเหลวซึ่งเป็นความรู้สึกที่คุณอาจลืมไปนานแล้ว

คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) เขียนไว้ในบทความเรื่อง “Teaching Smart People How to Learn” ในนิตยสาร Harvard Business School Review เอาไว้ดังนี้ “เนื่องเพราะใครๆ ก็มักประสบความสำเร็จในอาชีพการงานของตนพวกเขาแทบไม่รู้จักรู้จักความล้มเหลว และการที่ไม่รู้จักรู้จักความล้มเหลว เขาจึงไม่รู้จักรู้จักวิธีเรียนรู้จากความล้มเหลว ดังนั้นเมื่อกลยุทธ์ในการเรียนรู้ของพวกเขาเกิดใช้ไม่ได้ขึ้นมา พวกเขาก็มักจะปกป้องตนเอง ไม่ยอมรับคำวิจารณ์จากใครและมักจะ “โทษ” ไปที่ใครบางคนหรือทุกคนนอกจากตัวเอง สรุปก็คือ ศักยภาพในการเรียนรู้ของพวกเขากลับปิดตายไปในช่วงเวลาที่เราต้องการมันมากที่สุด”

การปฏิเสธความผิดและการปกป้องตนเอง จึงเป็นสูตรสำเร็จสำหรับความเสียหายโดยแท้จริง

คนบางคนอาจไม่อยากจะให้คุณก้าวหน้าไปไหน เช่น เจ้านายเก่า หรือเพื่อนร่วมงานของคุณ ดังนั้นการทำให้ผู้อื่นยอมรับการรับตำแหน่งใหม่ของคุณนั้นคือส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของ การสนับสนุนตนเอง

ถามตนเองเสมอว่า “ฉันกำลังทำในสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมตัวฉันเองอยู่หรือไม่?”

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

1. อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน? คุณสามารถที่จะประสบความสำเร็จในตำแหน่งใหม่ด้วยการพึ่งพาเฉพาะจุดแข็งของคุณได้หรือไม่? หากไม่ อะไรคือทักษะที่คุณจะต้องพัฒนาต่อไป?
2. อะไรคือสิ่งที่ล่อแหลมต่อความสำเร็จของคุณ ทว่าคุณยังไม่ใส่ใจในสิ่งนั้น ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และคุณจะทำอย่างไรที่จะเอาชนะจุดบอดเหล่านั้น?

3. คุณจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อที่จะทำให้คุณเปิดใจเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่นี้ คุณจะขอคำปรึกษาแนะนำจากใครได้บ้าง และคุณจะทำได้บ้างเพื่อช่วยให้คุณยอมเปิดใจมากขึ้น? ■

บทที่ 2 – เร่งการเรียนรู้ของคุณ

การเรียนรู้ที่ได้รับจากความล้มเหลวความผิดพลาดนั้นเป็นประเด็นหลักที่ต้องระลึกให้ได้เสมอเวลาที่ผู้นำหลุดออกจากเส้นทางโครงการทำงานที่ควรจะเป็น เวลาที่มีข้อมูลใหม่ๆเป็นจำนวนมากที่ต้องเรียนรู้มันเป็นการยากที่จะทราบว่าควรต้องมุ่งความสนใจไปที่ข้อมูลชิ้นใดก่อนซึ่งในบางที่อาจทำให้คุณจับประเด็นสำคัญผิดพลาดไป ความสำคัญของการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเมืองภายในองค์กรนั้นมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการคิดเชิงเทคนิคของธุรกิจ เช่น สินค้า ลูกค้า เทคโนโลยีและกลยุทธ์ ที่เจ้านายใหม่ของคุณกำลังมุ่งความสนใจอย่างมากในขณะนั้น

ความเป็นจริงก็คือมีผู้จัดการจำนวนน้อยมากที่ได้รับการอบรมการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรอย่างเป็นระเบียบแบบแผน โดยมากแล้วกลุ่มคนที่ได้รับการอบรมประเภทนี้คือคนที่ทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคลหรือคนที่เคยทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการมาก่อน

แม้ในสถานการณ์ที่ความรับผิดชอบของผู้ใหม่ที่ได้รับการต้อนรับเข้าสู่องค์กรนั้นคือมีหน้าที่นำความเปลี่ยนแปลงและปรับรูปแบบการดำเนินงานภายใน ผู้นำท่านนี้ก็ยังคงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการที่เคยทำมาในอดีตโดยเริ่มต้นจากเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเมืองภายในองค์กรให้ถ่องแท้เสียก่อน

การไม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรใหม่ให้มากพอก่อนที่จะทำการสรุปความอาจทำความเสียหายให้กับองค์กร ดังนั้นเป็นเรื่องสำคัญมากที่คุณจะต้องเรียนรู้ให้เร็ว และมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลมากที่สุด

สิ่งที่อาจถือได้ว่าอันตรายที่สุดสำหรับผู้ใหม่คือการ “มีคำตอบ” พร้อมสำหรับทุกสิ่ง การรู้ดีไปหมดว่าจะต้องแก้ปัญหาในองค์กรอย่างไรบ้าง จนทำให้ลืมนำสิ่งที่ใช้ได้กับองค์กรหนึ่งอาจใช้ไม่ได้กับอีกองค์กรหนึ่ง

การแสดงศักยภาพในการรับฟังผู้อื่นจะทำให้คุณน่าเชื่อถือและมีอำนาจในการชักจูงผู้อื่นมากยิ่งขึ้น

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การคิดถึงสิ่งที่คุณจะต้องเรียนรู้เพื่อที่ว่า คุณจะได้มุ่งความพยายามของคุณไปที่สิ่งที่คุณจึงควรใช้เวลาเพื่อคิดถึงสิ่งที่คุณจะต้องเรียนรู้ให้เร็วที่สุด และหวนกลับมาพัฒนาความรู้นั้นเป็นครั้งคราว

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การระบุถึงทรัพยากรที่ดีที่สุดสำหรับคุณ และคิดว่าคุณสามารถดึงเอาทรัพยากรดังกล่าวออกมาใช้ให้มากที่สุดโดยทำให้คุณเสียเวลาน้อยที่สุดได้อย่างไร

กำหนดแผนการเรียนรู้สำหรับหน้าที่ใหม่

ก่อนที่คุณจะเริ่มงานกับองค์กรใหม่คุณควรที่จะออกตัวด้วยการจัด “แผนการเพื่อการเรียนรู้” ให้แก่ตนเอง สิ่งนี้จะช่วยให้คุณสามารถระบุได้ว่าอะไรคือสิ่งที่คุณควรเรียนรู้ก่อน และในแต่ละหัวข้อควรที่จะมีกลุ่มคำถามชี้แนะที่มุ่งความสนใจไปที่สิ่งที่คุณต้องการทราบ หลังจากที่คุณได้เรียนรู้และเข้าใจมากขึ้นคุณสามารถบอกได้เองเลยว่าข้อสรุปรวมคืออะไร อะไรคือสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และเป็นเพราะอะไรจึงเกิดเหตุการณ์เหล่านั้น

ในช่วงแรกของการรับตำแหน่งใหม่นี้คุณจะได้รับข้อมูลในรูปแบบของรายงานจำนวนมหาศาลที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการตัดสินใจ (เช่น รายงานการเงินและการปฏิบัติการ รายงานกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน ผลสำรวจการสำรวจความคิดเห็นพนักงาน การให้ข่าวแก่สื่อมวลชน และรายงานอุตสาหกรรม) แต่เพื่อที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดคุณควรที่จะทราบถึงข้อมูลที่จับต้องไม่ได้ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ชีตความสามารถในเชิงเทคนิค วัฒนธรรมและการเมืองภายในองค์กรเช่นกัน แล้ววิธีเดียวที่จะทำให้คุณได้ข้อมูลประเภทนี้ก็คือหาโอกาสพูดคุยกับคนที่ทราบถึงสถานการณ์ของคุณ ความสามารถในการระบุแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือจะทำให้การเรียนรู้ของคุณสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การหาแหล่งข้อมูลที่ดีของ “ข้อมูลที่เป็นรูปธรรม” (เช่น รายงานต่างๆ) นั้นมาจากภายในองค์กร และ “ข้อมูลที่เป็นนามธรรม” (เช่น วัฒนธรรมและวิสัยในการทำงาน) นั้นมาจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายสินค้า ผู้จำหน่ายสินค้า นัก

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

วิเคราะห์จากภายนอก หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายขายและฝ่ายจัดซื้อ พนักงาน ผู้ประสานงาน และคนเก่าแก่ขององค์กร

- คำถามที่ควรถามเกี่ยวกับ**อดีต** คือ ผลงานที่ผ่านมา สาเหตุเบื้องต้นของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น และประวัติความเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- คำถามที่ควรถามเกี่ยวกับ**ปัจจุบัน** คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ คน กระบวนการ หลุมพราง และชัยชนะแต่เนิ่นๆที่น่าจะเป็นไปได้
- คำถามที่ควรถามเกี่ยวกับ**อนาคต** คือ ความท้าทายและโอกาส อุปสรรคและแหล่งทรัพยากร และวัฒนธรรมองค์กร

เปิดรับต่อวิธีการเรียนรู้อย่างมีแบบแผน

ตอนนี้คุณทราบแล้วว่าข้อมูลประเภทไหน เรื่องใดที่ควรจะรู้บ้างแล้วจะไปหามาได้อย่างไร ขั้นตอนต่อไปคือค้นหาว่าวิธีที่ดีที่สุดในการที่จะทำความเข้าใจต้องทำอะไร เวลาที่คุณเริ่มวิเคราะห์องค์กรใหม่ เริ่มต้นโดยพบปะกับลูกน้องของคุณตัวต่อตัวเพื่อถามคำถามห้าข้อต่อไปนี้

1. คุณคิดว่าความท้าทายในปัจจุบัน(หรือในอนาคต)ที่มีความสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตอันใกล้คืออะไร
2. เพราะอะไรองค์กรจึงกำลังเผชิญกับความท้าทายนี้ (หรือจะเผชิญในอนาคต)
3. อะไรคือโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เป็นจริง
4. จะต้องทำอะไร อย่างไรบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพจากโอกาสเหล่านี้ได้
5. คุณจะมุ่งความสนใจไปที่จุดใดก่อนถ้าคุณเป็นผม(ดิฉัน)

ขั้นตอนการเรียนรู้ของผู้นำใหม่ ตัวอย่างจากบริษัท GE ที่จะมีผู้ประสานงานมาพูดคุยกับผู้นำคนใหม่ กำหนดขั้นตอนการเรียนรู้ และให้มีโอกาสพูดคุยกับผู้ที่จะมาเป็นลูกน้อง โดยจะถามพวกเขาด้วยคำถามต่อไปนี้ เพื่อนำมาใช้ในการประชุมครั้งแรกระหว่าง

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

พวกเขา (1) คุณอยากรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับผู้นำคนใหม่ของคุณ (2) คุณอยากให้ผู้นำใหม่ของคุณรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับตัวคุณและสถานการณ์ของธุรกิจบ้าง

เป็นการยากที่คาดหวังจะเปลี่ยนองค์กรหากคุณไม่มีความเข้าใจ สิ่งที่เป็นกรอบให้คุณวิเคราะห์วัฒนธรรมขององค์กร คือ **สัญลักษณ์** (เช่น โลโก้ และลักษณะการแต่งกายของคนในองค์กร) **บรรทัดฐาน** (พฤติกรรมร่วม) และ **ข้อสมมติฐาน** (ความเชื่อที่ครอบงำสังคมของแต่ละหน่วยงาน)

มุมมองในเรื่องวัฒนธรรม อาชีพ และภูมิภาค – ความเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 มิติดังกล่าวเกิดขึ้นพร้อมๆกัน ซึ่งหมายถึงการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ คุณควรใช้เวลาเพื่อทำความเข้าใจและปรับตัว

- **วัฒนธรรมองค์กร** คือ วิธีการที่ผู้คนปฏิบัติต่อกัน ค่านิยมที่เขาเห็นพ้องต้องกัน ธรรมเนียมปฏิบัติในการประชุมและวิธีแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นต้น
- **วัฒนธรรมแห่งอาชีพ** คือ วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างถ้ามีสายอาชีพที่ต่างกัน
- **วัฒนธรรมแห่งภูมิภาค** ภูมิภาคที่แตกต่างกันย่อมทำให้วัฒนธรรมแตกต่างกันมาก วิธีการทำธุรกิจย่อมต่างออกไป

ความเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมทั้งสามมิติที่เกิดขึ้นได้พร้อมๆกัน



คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

1. คุณกำลังเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรใหม่อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่? คุณเข้ามาทำงานพร้อมทัศนคติที่ว่าคุณ “มีคำตอบ” สำหรับทุกสิ่งหรือไม่? หากใช่ คุณจะหลีกเลี่ยงทัศนคติเช่นนี้ได้อย่างไร?
2. อะไรคือหัวข้อในการเรียนรู้ของคุณ? จากความรู้ที่คุณมีอยู่ในขณะนี้จงจัดทำรายการคำถามที่อยู่ในใจของคุณขึ้นมา หากคุณเริ่มมีสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น คุณจะมามีวิธีพิสูจน์ได้อย่างไร?
3. ใครคือผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะตอบคำถามของคุณ และให้ความกระจ่างแก่คุณได้ดีที่สุด?
4. คุณจะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของคุณได้อย่างไรบ้าง มีวิธีใดที่จะทำให้คุณได้รับความรู้ความเข้าใจที่คุ้มค่ากับการสละเวลา และกำลังกายของคุณ?
5. เมื่อคุณได้คำตอบสำหรับคำถามข้างต้นแล้ว ขั้นต่อไปก็คือเริ่มต้นวางแผนการเรียนรู้ของคุณ ■

บทที่ 3 - เลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

การที่ผู้นำจำนวนมากที่ไม่เข้าใจ ไม่วิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียดและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะปรับกลยุทธ์ที่ใช้ให้เหมาะสมนั้น จะนำมาสู่ความผิดพลาดที่ไม่ควรเกิดขึ้น ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนี้มีผลมาจากการที่พวกเขาเข้าสู่วงจรของการเปลี่ยนแปลงโดยมีประสบการณ์ที่จำกัด

การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์เหตุการณ์ทางธุรกิจอย่างรอบคอบระมัดระวัง การลงมือปฏิบัติงานจริงเพื่อตอบรับกับความท้าทายของงานใหม่ โอกาสและทรัพยากรต่างๆที่คุณสามารถใช้ได้นั้นควรเกิดขึ้นหลังจากที่คุณได้วิเคราะห์เหตุการณ์เป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น

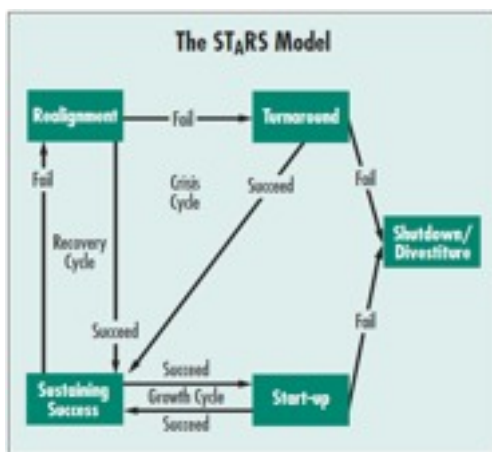
การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ

ภาพกว้างของสถานการณ์ทางธุรกิจที่ผู้นำใหม่ต้องต่อกรด้วยนั้นมีอยู่ 4 กลุ่ม คือ เริ่มกิจการใหม่(S – Start up) เปลี่ยนแปลงองค์กร(TA – Turn around) ปรับปรุงกิจการ(R – Realignment) และคงความสำเร็จ(S – Sustain success) ลักษณะเด่นสำหรับแต่ละกลุ่มสถานการณ์ทางธุรกิจของ STARS คือ

1. **เริ่มกิจการใหม่(S)** – ในช่วงเริ่มกิจการใหม่คุณต้องนำความสามารถในส่วนต่างๆ มารวมตัวกัน(บุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยี) เพื่อที่จะทำให้อธุรกิจ สินค้า หรือโครงการนั้นดำเนินไปได้ด้วยดี
2. **เปลี่ยนแปลงองค์กร(TA)** – ในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กรสิ่งที่คุณทำก็คือการระบุว่าแผนกไหน ฝ่ายใดที่กำลังประสบปัญหาแล้วร่วมกันหาทางออกเพื่อให้ทำงานได้ดีเหมือนเดิมหรือดีขึ้นกว่าเดิม ในช่วงเริ่มกิจการใหม่และในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเวลาที่ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อสร้างสิ่งต่างๆขึ้นมา เนื่องจากธุรกิจยังไม่มีโครงสร้างพื้นฐานและประสิทธิภาพที่คุณจะปรับปรุงต่อเติมได้มากนัก
3. **ฟื้นฟูกิจการ(R)** – ความท้าทายของคุณในช่วงนี้คือการฟื้นฟูหน่วยงาน สินค้าหรือโครงการที่กำลังประสบปัญหา กลับสู่สภาพเดิม ฉะนั้นสิ่งที่คุณต้องทำก็คือการชุบชีวิตธุรกิจขึ้นมาใหม่นั้นเอง

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ **บทสรุปย่อ**

4. **คงความสำเร็จ(S)** – ในช่วงการคงความสำเร็จหน้าที่หลักของคุณคือถนอมและปกป้องความสำเร็จขององค์กรให้คงมีชีวิตชีวาและผลักดันให้ไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงยิ่งขึ้นไป รักษาแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นในการทำงานของทีมโดยสร้างสรรค์ความท้าทายใหม่ๆในการทำงานให้แก่องค์กร



สถานการณ์ทางธุรกิจ	ความท้าทาย	โอกาส
เริ่มก่อตั้ง	<ul style="list-style-type: none"> • ก่อร่างโครงสร้างและระบบจากศูนย์ โดยปราศจากกรอบหรือขอบเขต • สร้างทีมที่กลมเกลียวและแข็งแกร่ง • ทำงานด้วยทรัพยากรที่มีจำกัด 	<ul style="list-style-type: none"> • คุณสามารถทำแต่สิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่ม • ผู้คนต่างมีความกระตือรือร้นที่จะเริ่มงานด้วยทัศนคติที่เป็นบวก • ไม่มีข้อจำกัดที่จะคอยครอบงำความคิดในการทำงาน

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

สถานการณ์ทางธุรกิจ	ความท้าทาย	โอกาส
ฟื้นฟูกิจการ	<ul style="list-style-type: none"> ฟื้นฟูขวัญและกำลังใจของพนักงานและผู้ถือหุ้น รับมือกับความกดดันในเรื่องเวลาและเผชิญกับผลกระทบจากการตัดสินใจที่รวดเร็วและแน่วแน่ เผชิญกับการตัดสินใจที่ยากลำบากในการจัดการกับบุคลากรตลอดจนการบอกเลิกจ้างแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ทุกคนตระหนักว่ามีความจำเป็นที่'จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรที่จะได้รับผลกระทบ (เช่น ผู้จำหน่ายสินค้าที่ยังต้องการให้กิจการยังคงอยู่) อาจเสนอให้ความช่วยเหลือ จะประสบความสำเร็จมากขึ้นเรื่อยๆในระหว่างการฟื้นฟู
ปรับเปลี่ยนองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> รับมือกับปัญหาวัฒนธรรมองค์กร ที่หยิ่งรากรลิกและไม่เกิดผลดีต่อผลประกอบการขององค์กร ชักจูงให้พนักงานยอมรับความเปลี่ยนแปลง สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งใหม่และเปลี่ยนรูปองค์กรใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรมีความเข้มแข็งพอสมควร คนในองค์กรยังคงต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ **บทสรุปย่อ**

สถานการณ์ทางธุรกิจ	ความท้าทาย	โอกาส
คงความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดปัญหา อยู่ภายใต้เงาของผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือและทำงานร่วมกับทีมงานที่ผู้นำดังกล่าวสร้างมา หาวิธีนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> มีทีมงานที่เข้มแข็งอยู่แล้ว ผู้คนในองค์กรมีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ มีพื้นฐานที่ดีสำหรับความสำเร็จต่อไป (เช่น มีระบบการผลิตสินค้าที่ดี)

ด้วยข้อจำกัดที่แตกต่างกันของแต่ละสถานการณ์ธุรกิจ จึงทำให้เป็นเรื่องง่ายสำหรับผู้ที่เป็นนักล่าที่จะไม่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์แห่งการปรับเปลี่ยนหรือคงความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่เป็นนักเพาะปลูกจะไม่ประสบความสำเร็จในธุรกิจเริ่มก่อสร้างหรือฟื้นฟูกิจการเป็นต้น

มีความเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต

ประเด็นสำคัญก็คือปกติแล้วธุรกิจ(เช่นเดียวกันกับโครงการ กระบวนการทำงาน สินค้า และโรงงาน) มักจะดำเนินไปในทิศทางที่พอจะคาดเดาได้ การที่คุณมีความเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตขององค์กรจะช่วยให้คุณสามารถบริหารความท้าทายและโอกาสต่างๆได้ดีมากขึ้น ถ้าในช่วงเริ่มกิจการใหม่(S – Start up) กิจการเติบโตได้ดี แล้วสุดท้ายก็จะเข้าสู่ช่วงคงความสำเร็จ(S – Sustain success) สำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการที่เพิ่งเริ่มใหม่อาจก้าวต่อไปเพื่อดูแลกิจการอื่นที่กำลังเข้าสู่ช่วงเริ่มกิจการใหม่ อีกครั้งแล้วปล่อยให้กิจการที่ตนเคยดูแลในช่วงต้นให้แก่ผู้บริหารท่านอื่นที่มีประสบการณ์ในการบริหารกิจการขนาดใหญ่กว่ามารับช่วงต่อไป

นี่เป็นวิธีของการของบริษัที่สมบูรณ์แข็งแรงเพื่อจะก้าวเข้าสู่**วงจรการเติบโต** ในช่วงของการฟื้นฟูกิจการ(R) นั้นมักจะหมายถึงการที่องค์กรโยกย้ายการใช้ทรัพยากรของตน

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

โดยการละทิ้งกลุ่มสินค้าเก่าแล้วพัฒนาด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆแทนที่ และยังคงหมายรวมไปถึงการเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้าง ทักษะ หรือแม้กระทั่งวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรที่ทำงานอยู่กับบริษัทที่อยู่ในช่วงเริ่มกิจการใหม่(S) มักจะมีความตื่นตัวและต้องการประสบความสำเร็จมากกว่ากลุ่มพนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทที่กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนแปลงองค์กร(TA) อย่างไรก็ตามพนักงานของบริษัทที่อยู่ในช่วงเริ่มกิจการใหม่(S) มักจะมุ่งความสนใจไปที่ประเด็นปัญหาหลักๆได้ไม่ดีเท่ากลุ่มพนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทที่กำลังมีปัญหาเนื่องจากพวกเขายังขาดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างการทำงานที่ดี

ฉะนั้นความสามารถของคุณที่จะเปลี่ยนจิตวิทยาขององค์กรจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ อารมณ์ของคนทำงานในกิจการที่เริ่มใหม่(S) นั้นมักจะเป็นความตื่นตระหนกและสับสนดังนั้นหน้าที่ของคุณก็คือการให้ทิศทางการทำงานที่มุ่งไปที่การสร้างผลผลิต สำหรับกิจการที่อยู่ในระหว่างเปลี่ยนแปลงองค์กร(TA) นั้นคุณจะต้องรับมือกับพนักงานที่รู้สึกสิ้นหวังหมดกำลังใจดังนั้นหน้าที่ของคุณก็คือการแสดงให้เห็นว่าสิ่งต่างๆคนช่วยกันทำนั้นจะนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างไร

มุ่งการทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ธุรกิจ

การที่คุณมีความเข้าใจในสถานการณ์ทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจะช่วยให้คุณตัดสินใจได้ว่าคุณควรจะทำอะไรก่อนหลังในช่วงเก้าสิบวันแรกของการทำงาน การที่คุณเห็นภาพใหญ่ที่ชัดเจนจะช่วยให้คุณสามารถตอบคำถามสามข้อนี้ได้ตั้งแต่เนิ่นๆ

1. คุณให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากน้อยเท่าใดเมื่อเทียบกับการลงมือปฏิบัติจริง
2. คุณเน้นการเป็นฝ่ายรุกหรือฝ่ายรับมากกว่ากัน
3. คุณต้องทำอย่างไรเพื่อที่จะสร้างผลงานแต่เนิ่นๆ

สำหรับการเรียนรู้และลงมือปฏิบัตินั้นคุณต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมและการเมืองให้ลึกซึ้งเสียก่อน – แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มสถานการณ์หลัก

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ | บทสรุปย่อ

- ในสถานการณ์แห่งการฟื้นฟูกิจการหรือธุรกิจเริ่มก่อตั้ง – เน้นที่การลงมือปฏิบัติ อาจต้องตัดสิ่งที่มีข้อมูลไม่พร้อม หากคุณมัวแต่ใช้เวลาไปในการเรียนรู้ปัญหาจะยิ่งพอกพูนขึ้น สถานการณ์เช่นนี้คุณจะต้องลุกขึ้นสู้ทุกอย่างที่มองเห็นปัญหาไม่ชัดเจนและค่อยๆปรับกลยุทธ์ไปเรื่อยๆ
- ในสถานการณ์แห่งการปรับเปลี่ยนหรือคงความสำเร็จขององค์กร – คุณต้องรับมือกับกลุ่มคนที่กำลังประสบความสำเร็จ พวกเขาไม่ต้องการให้คุณมาเปลี่ยนแปลงหรือออกคำสั่ง แต่ข้อดีก็คือคุณยังมีเวลาที่จะเรียนรู้เพราะไม่มีความจำเป็นที่คุณจะต้องรีบร้อนลงมือปฏิบัติ คุณสามารถที่จะเตรียมตัวให้พร้อมและเล็งเป้าให้แม่นยำก่อนที่จะยิงกระสุนนัดแรกออกไป



การวิเคราะห์สถานการณ์ของคุณ – สิ่งที่คุณกำลังเผชิญอยู่อาจไม่ใช่แบบใดใน 4 แบบอย่างชัดเจน แต่เป็นการผสมกัน ลองพูดคุยกับทีมงานของคุณว่าในส่วนงานไหนมีลักษณะอย่างไร แล้วคุณควรจะจัดการอย่างไร คุณต้องการอะไรจากงานเหล่านี้และงานเหล่านี้ต้องการอะไรจากคุณ

การให้รางวัลตอบแทน – ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันก็ควรใช้วิธีการประเมินเพื่อให้รางวัลที่แตกต่างกัน ผลงานของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์ของธุรกิจเริ่มก่อตั้งและธุรกิจที่กำลังฟื้นฟูกิจการนั้นจะประเมินได้ง่ายกว่า เพราะเราสามารถที่จะวัดผลได้อย่างชัดเจน

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

การพัฒนาคนในองค์กรทั้ง 4 มิติ ได้แก่ (1) ส่วนของการบริหาร (2) ส่วนของภูมิภาค (3) หนทางแห่งอาชีพ (4) การวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจทั้งสี่ (STARS)

หากคุณกำลังวางแผนว่าจะจ้างคนเก่งมาจากบริษัทคู่แข่ง คุณต้องวิเคราะห์ว่าสถานการณ์แบบไหนที่จะทำให้เขาไปไม่รอด (โดยมากมักเป็นในช่วงการปรับเปลี่ยนองค์กร)

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

1. สถานการณ์ทางธุรกิจแบบไหนที่คุณกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้?
2. คุณมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับผลกระทบจากความท้าทายและโอกาสแบบไหน และคุณจะมีวิธีที่จะช่วยกระตุ้นการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ของคุณได้อย่างไร?
3. อะไรคือสิ่งที่มีผลต่อการเรียนรู้ของคุณ คุณจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจในเชิงเทคนิคด้วยหรือไม่ หรือการเข้าใจถึงวัฒนธรรมและการเมืองขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่า
4. คุณมีทักษะและจุดแข็งอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์ต่อสถานการณ์ใหม่ของคุณ และอะไรที่จะสร้างปัญหาให้กับคุณ?
5. อะไรคือสิ่งที่อยู่ในความเชื่อของคนทั่วไปที่คุณจะต้องนำหลักจิตวิทยาอะไรมาเปลี่ยนความเชื่อของพวกเขา และคุณจะนำมันมาใช้ได้อย่างไรบ้าง?
6. คุณควรเน้นที่การเป็นฝ่ายรุกหรือฝ่ายรับ?
7. เมื่อคุณเรียนรู้มากขึ้น คุณคิดว่าสถานการณ์ผสมแบบไหนที่คุณกำลังจัดการดูแลอยู่ ส่วนไหนในหน่วยงานของคุณที่กำลังตกอยู่ในสถานการณ์แต่ละแบบ อะไรคือผลกระทบจากการจัดการและวิธีให้รางวัลตอบแทนคนที่ทำงานให้คุณ?



บทที่ 4 – เร่งสร้างผลงานแต่เนิ่นๆ

เมื่อถึงช่วงปลายของความเปลี่ยนแปลง คุณต้องการให้บุคคลสำคัญกลุ่มต่างๆในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง รู้สึกได้ว่าคุณได้เริ่มสร้างผลงานที่ใหม่และดีไปบ้างแล้ว การสร้างผลงานแต่เนิ่นๆทำให้คนอื่นรู้สึกตื่นเต้นและขะมักเขม้น สร้างความน่าเชื่อถือของคุณ และที่สำคัญคือสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การสร้างผลงานแต่เนิ่นๆนั้นมีความสำคัญมากพอๆกันกับวิธีการที่ทำให้ได้มันมาอย่างถูกต้อง รายการห้าข้อด้านล่างนี้เป็นกับดักที่ผู้นำหน้าใหม่มักทำพลาด

- **พลาดที่จะมุ่งความสนใจไปที่สิ่งสำคัญจริงๆ** – การรับสิ่งต่างๆเข้ามามากเกินไป เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในช่วงการเปลี่ยนแปลงเข้ามารับตำแหน่งใหม่ แล้วผลของการทำแบบนี้ก็สามารถทำให้เกิดความเสียหายได้อย่างมาก ดังนั้นอย่าพยายามที่จะทำให้เกิดผลงานมากเกินไปสองหรือสามอย่างหลักๆ นั่นจึงเป็นสาเหตุว่าทำไมมันจึงสำคัญมากที่คุณจะต้องระบุให้ได้ตั้งแต่ต้นว่าอะไรคือประเด็นที่มีความสำคัญมากกว่าอย่างอื่น แล้วมุ่งความสนใจของคุณไปที่สิ่งนั้นเพื่อแปลงให้ไปเป็นผลงาน

- **พลาดที่ไม่นำสถานการณ์ทางธุรกิจมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา** – ปัจจัยที่ทำให้สามารถสร้างผลงานแต่เนิ่นๆของธุรกิจ สถานการณ์แต่ละประเภทนั้นไม่เหมือนกัน ฉะนั้นการที่ให้โอกาสแก่ทุกๆคนพูดถึงความท้าทายขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการฟื้นฟูกิจการ(R)

- **พลาดที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร** – เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ง่ายมากสำหรับผู้นำที่เข้ามาร่วมงานจากองค์กรอื่น หลังจากที่คุณซึมซับวัฒนธรรมองค์กรแล้ว พวกเขาจะเริ่มเข้าใจว่าอะไรคือผลงานและต้องทำอะไรเพื่อให้ได้มันมา พยายามทำให้มั่นใจว่าสิ่งใดที่องค์กรของคุณกำลังทำแล้วไม่นับว่าเป็นผลงาน

- **พลาดที่จะสร้างผลงานในเรื่องที่มีความสำคัญต่อเจ้านายของคุณ** – เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างผลงานแต่เนิ่นๆเพื่อกระตุ้นพนักงานของคุณแต่อย่าลืมว่าความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากเจ้านายคุณก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ถึงแม้ว่าคุณจะไม่ได้เห็นด้วยนักกับลำดับความสำคัญที่เจ้านายของคุณจัดวางไว้แต่ก็ไม่ควรจะลืมเวลาที่คุณตัดสินใจที่จะเลือกทำผลงาน

- ให้ “วิธีการทำงาน” มีอำนาจบงการเหนือ “ผลลัพธ์” ที่ต้องการ – กระบวนการทำงานนั้นมีความสำคัญ คุณจะต้องเจอกับปัญหาแน่ถ้าการที่คุณทำผลงานออกมาได้อย่างยอดเยี่ยมแต่ขัดกับวิถีของวัฒนธรรมองค์กร หรือเพื่อนร่วมงานของคุณมองว่าวิธีที่คุณใช้นั้นเหมือนการบงการหรือทำอย่างไม่โปร่งใส การสร้างผลงานแต่เนิ่นๆที่มีแนวทางเดียวกันกับทิศทางที่ถูกปลูกฝังในองค์กรอยู่แล้วจะทำให้ผลงานนั้นมีค่าขึ้นเป็นสองเท่าทีเดียว

การวางแผนเพื่อนำคลื่นความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร

- **คลื่นลูกแรก** คือ การเรียนรู้องค์กร คิดถึงสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในองค์กรสร้างทีมสนับสนุนการทำงานที่จะนำความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งเป้าหมายก็คือการสร้างความสำเร็จแต่เนิ่นๆเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างมิตรกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญ
- **คลื่นช่วงที่สอง** คือ ช่วงที่เน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐาน เช่น กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ และทักษะ ช่วงนี้เป็นช่วงที่องค์กรเริ่มดีขึ้น แต่คุณจะไม่สามารถมาถึงจุดนี้ได้หากคุณไม่ได้รับชัยชนะแต่เนิ่นๆ

กำหนดเป้าหมายระยะยาว

ในช่วง 90 วันแรก สิ่งที่สำคัญคือการสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างแรงผลักดันในการทำงาน การสร้างผลงานแต่เนิ่นๆทำให้คุณมีอำนาจต่อรองและสามารถขยายศักยภาพและขอบเขตการทำงานในอนาคต เวลาที่คุณมองหาโอกาสที่จะสร้างแรงผลักดันให้จำไว้เสมอว่าสิ่งใดก็ตามที่คุณกำลังจะทำเพื่อสร้างผลงานแต่เนิ่นๆนั้นควรที่จะมีหน้าที่ที่สำคัญสองอย่าง คือ

1. มีความสอดคล้องกับลำดับความสำคัญทางธุรกิจ

2. นำเสนอพฤติกรรมของรูปแบบการทำงานที่คุณต้องการปลูกฝังในองค์กร

การที่คุณมีความเข้าใจลำดับความสำคัญทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะทำให้คุณสามารถทำแผนการทำงานอย่างละเอียดว่าจะทำอย่างไรเพื่อสร้างผลงานในช่วงเก้าสิบวันแรกและในช่วงต่อไป คุณควรแบ่งความคิดถึงสิ่งที่จะต้อง

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

ทำออกเป็นสองส่วน (1) สร้างความน่าเชื่อถือของตัวเองในช่วง 30 วันแรก แล้ว (2) ตัดสินใจว่าจะมุ่งความพยายามไปที่การพัฒนาความสามารถในการดำเนินการในช่วง 60 วันต่อมา

สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตนเอง

คุณไม่ควรตั้งความหวังที่จะสร้างผลงานมากมายในช่วงสองสามสัปดาห์แรกของการรับตำแหน่งใหม่แต่คุณสามารถที่จะสร้างผลงานที่ดีเล็กน้อยและควรที่จะแสดงให้เห็นเพื่อนร่วมงานของคุณเห็นว่าคุณกำลังมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เป้าหมายหลักในช่วงนี้ของคุณคือการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตนเอง เนื่องจากการกระทำในช่วงแรกของคุณจะมีผลกระทบต่อภาพที่คนอื่นมองคุณ พยายามคิดหาวิธีที่จะทำตัวให้เป็นเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับองค์กร คุณควรจะต้องส่งสารอะไรและด้วยวิธีใดออกไปเพื่อบ่งบอกความเป็นตัวตนของคุณและคุณเป็นสัญลักษณ์ของอะไร (ผู้แปล – เช่น เป็นสัญลักษณ์ของความตรงต่อเวลา เป็นสัญลักษณ์ของความรวดเร็วในการทำงาน เป็นสัญลักษณ์ของการทำงานมีคุณภาพสูง)

คุณอาจใช้แนวทางต่อไปนี้ในการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน – (1) จัดลำดับความสำคัญของงานจากปัญหาหลักๆ อะไรคือวิกฤตที่ต้องการได้รับการแก้ไขก่อน (2) การจัดลำดับความสำคัญของงานต้องไม่กว้างเกินไปและเฉพาะเจาะจงเกินไป ควรกำหนดลำดับความสำคัญที่คุณสามารถวัดผลได้ (3) ควรกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและยืดหยุ่นพอ ขณะที่คุณกำลังเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ใหม่ให้มากขึ้น ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนแต่เนิ่นๆ ที่สามารถทดสอบ ปรับและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร – พฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คุณประสบความสำเร็จ ดังนั้นคุณจะต้องแก้ไขสิ่งที่ไร้สมรรถภาพและพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมให้หมดไป เริ่มด้วยการแยกแยะพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เมื่อได้ระบุวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าต้องการให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมอย่างไรหากสิ้นสุดวาระการทำงานของคุณแล้ว คุณจะต้องวางแผนว่าจะทำอย่างไรเพื่อจะได้ชัยชนะแต่เนิ่นๆ และให้

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

สังเกตว่าพฤติกรรมใดที่คนในองค์กรชอบปฏิบัติแต่กลับเป็นสิ่งบั่นทอนผลประกอบการที่ดีขององค์กร

เมื่อคุณเริ่มเข้ามาทำงาน ทุกคนในองค์กรย่อมจับตามองความสามารถของคุณ ดังนั้นความน่าเชื่อถือของคุณจะขึ้นอยู่กับคำตอบที่คนอื่นเขาได้รับจากคำตอบคาใจเกี่ยวกับตัวคุณดังต่อไปนี้

- คุณมีความรู้ความเข้าใจและมุ่งมั่นพอที่จะตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ได้หรือไม่?
- คุณมีสิ่งที่คุณจะชื่นชม และอยากเลียนแบบบ้างหรือไม่?
- คุณเป็นผู้ที่เปี่ยมไปด้วยพลังแห่งการทำงานหรือไม่?
- คุณคาดหวังผลงานที่ดีจากตัวคุณเองและผู้อื่นหรือไม่?

ผู้นำใหม่ส่วนใหญ่มักจะได้รับความน่าเชื่อถือจากการกระทำต่อไปนี้

- เรียกร้องผลงานที่ดีๆ จากลูกน้อง แต่รู้จักพอใจเมื่อได้ผลงานที่ดีพอ
- เป็นคนที่ใครๆ เข้าถึงได้ แต่ไม่แสดงความเป็นกันเองมากเกินไป
- แสดงความเอาใจใส่ต่องาน แต่มีความยืดหยุ่นพอสมควร
- ทำงานด้วยความกระฉับกระเฉง แต่ไม่สร้างความกดดันให้กับผู้อื่น
- พร้อมที่จะตัดสินใจในเรื่องที่ยากแต่ด้วยความมีมนุษยธรรม

การสั่งสอนด้วยบทเรียน – การทำงานในสัปดาห์แรกๆ นั้นจะสื่อถึงความเป็นตัวคุณและงานชิ้นแรกๆ หรือการตัดสินใจครั้งแรกๆ ก็มักจะเป็นเรื่องที่คุณพูดถึง แล้วมันก็อาจเป็นเรื่องที่ทำให้คุณกลายเป็นวีรบุรุษหรือผู้ร้ายได้ สิ่งเล็กๆ น้อยๆ เช่น การไปแนะนำตัวเองกับพวกพนักงานและลูกน้อง การปฏิบัติต่อพนักงานระดับล่าง เป็นต้น

สร้างผลงานที่มองเห็นได้ – มุ่งไปที่ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องใช้ความสามารถจนเกินไป ควรระบุงานส่วนหลักๆ ที่สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วเพียงสองหรือสามส่วนก็พอ

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

แนวทางการทำให้เป้าหมายกลายเป็นชัยชนะ มีดังนี้คือ

- คิดถึงเป้าหมายระยะยาวเอาไว้ ควรเป็นไปตามลำดับความสำคัญของเป้าหมายงานที่วางเอาไว้แล้ว
- เลือกจุดที่น่าสนใจสักสองสามจุด เช่น ส่วนของงานหรือกระบวนการทำงานซึ่งสามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีก
- มุ่งความสนใจไปที่จุดที่น่าสนใจมากที่สุด เพื่อประหยัดเวลาและแรงงานเพื่อผลในเชิงรูปธรรม
- บริหารด้วยโครงการนำร่อง เลือกจากสิ่งที่สามารถทำได้ง่ายที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จ มันจะช่วยให้ทีมของคุณมีความกระตือรือร้นมากขึ้นสำหรับงานชิ้นต่อไป
- หาผู้ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เลือกและเลื่อนตำแหน่งคนในทีมที่มีความรู้ความเข้าใจที่จะสานต่อความคิดของคุณ
- ใช้โครงการนำร่องเพื่อชักจูงให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ โครงการนำร่องควรเป็นแบบจำลองที่แสดงถึงสิ่งที่คุณต้องการในองค์กร

คำถามเพื่อช่วยการวางแผนโครงการนำร่อง

- คุณมีความหลากหลายของบุคคลในแง่ของความรู้ ทักษะและบุคลิกภาพส่วนตัวหรือไม่?
- ใครคือผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีทักษะในการบริหาร และมีความสร้างสรรค์ที่จะเป็นผู้นำโครงการได้?
- เป้าหมายที่เป็นไปได้ “ในระยะยาว” คืออะไร?
- คุณมีกำหนดเส้นตายสำหรับงานในแต่ละส่วนอย่างไร?
- คุณมีกรอบการทำงานที่จะเป็นแนวทางสำหรับทีมงานในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างไร?
- คุณต้องการทรัพยากรอย่างอื่นที่จำเป็นต่อความสำเร็จอีกหรือไม่?
- คุณจะทำให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดได้อย่างไร?
- คุณจะให้รางวัลความสำเร็จของพวกเขาอย่างไร?

หลีกเลี่ยง “**สิ่งที่ไม่คาดฝันที่สามารถป้องกันได้**” (สถานการณ์ที่เรามีข้อมูลทุกอย่างพร้อมสำหรับการแยกแยะปัญหาและเตรียมรับมือกับมันแต่เรากลับไม่ทำ) ตัวอย่างคำถามต่อไปนี้สามารถช่วยให้คุณตรวจสอบสถานการณ์ที่อาจแฝงปัญหาไว้

- **ปัจจัยภายนอก** เช่น ข้อบังคับของทางราชการหรือเงื่อนไขทางเศรษฐกิจจะเป็นสิ่งที่สร้างปัญหาใหญ่ให้กับหน่วยงานของคุณหรือไม่?
- **ลูกค้า การตลาด คู่แข่ง และกลยุทธ์** เช่น องค์กรของคุณกำลังเผชิญกับสภาวะแข่งขันที่อาจก่อให้เกิดปัญหาอยู่หรือไม่?
- **ศักยภาพภายในองค์กร** เช่น คุณกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในหน่วยงาน หรือปัญหาในเรื่องทักษะและศักยภาพของคนในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดวิกฤตอยู่หรือไม่?
- **การเมืองในองค์กร** เช่น คุณกำลังอยู่ท่ามกลางอันตรายของกับดักทางการเมืองอยู่หรือเปล่า

การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการค่อยๆเรียนรู้ – ขั้นตอนต่อไปคือการตัดสินใจว่าจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างไร แต่ก่อนอื่นคุณต้องมีองค์ประกอบต่อไปนี้ให้พร้อม

- **การรับรู้** – กลุ่มคนในสวนวิกฤตขององค์กรรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- **การวิเคราะห์** – คุณรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงส่วนไหนบ้างและเพราะอะไร
- **วิสัยทัศน์** – คุณมีวิสัยทัศน์ที่สดใสและมีกลยุทธ์ที่ดีไว้รองรับ
- **แผนงาน** – คุณมีความรู้ความชำนาญที่จะกำหนดแผนงานโดยละเอียดขึ้นมา
- **แรงสนับสนุน** – คุณมีพันธมิตรที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะช่วยในการนำเอาแผนงานมาปฏิบัติจริง

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

1. จากสถานการณ์ของคุณ คุณมีความเห็นว่าคุณเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละลูกควรจะใช้เวลาและมีขอบเขตแค่ไหน?
2. จากความรู้ที่คุณมีอยู่ในขณะนี้ สิ่งที่คุณจัดลำดับความสำคัญไว้มากที่สุดคืออะไรบ้าง? และในระยะทดลองงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่นี้ คุณจะมีความรู้หรือวิธีการทำงานอย่างไรจึงจะทำให้งานเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ?
3. เมื่อสิ้นสุดวาระการทำงานในตำแหน่งใหม่ของคุณ คุณอยากจะได้เห็นคนในองค์กรมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง? อธิบายถึงพฤติกรรมที่คุณต้องการและไม่ต้องการในองค์กร
4. คุณจะเริ่มทำอะไรบ้างเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กรในช่วงระยะทดลองงานของคุณ?
5. คุณจะสร้างมิตรภาพในองค์กรใหม่อย่างไร? ใครคือผู้ที่คอยประเมินพัฒนาการของคุณ และคุณจะมีวิธีสื่อสารกับพวกเขาอย่างไร? คุณจะมีรูปแบบของปฏิสัมพันธ์กับพวกเขาอย่างไรจึงจะดีที่สุด
6. สำหรับการสร้างชัยชนะแต่เนิ่นๆ อะไรคือจุดสนใจที่เป็นไปได้มากที่สุด ขอให้คิดถึงวิธีการที่จะสร้างชัยชนะแต่เนิ่นๆ จากจุดนี้โดยที่คุณสามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่งเพื่อให้คนอื่นในองค์กรปฏิบัติตาม
7. จากสิ่งที่คุณต้องการจะเปลี่ยนแปลง คุณจะต้องใช้วิธีค่อยๆ เรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง ■

บทที่ 5 - การเจรจาต่อรองเพื่อความสำเร็จ

การเจรจาต่อรองเพื่อความสำเร็จหมายถึงการที่ให้เจ้านายใหม่ของคุณมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงานต่างๆร่วมกันเพื่อให้คุณมีโอกาสที่จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สูงขึ้น มีผู้นำจำนวนมากที่สนใจทำแต่งงานที่อยู่เบื้องหน้าและเพียงตอบสนองกับเหตุการณ์ใดๆที่เกิดขึ้นรอบตัวเป็นผลให้พวกเขาล้มเหลว การเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกันกับเจ้านายของคุณเพื่อที่จะกำหนดความคาดหวังของงานที่ปฏิบัติได้จริง การตกลงร่วมกันเพื่อตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ และการได้รับทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

แรงสนับสนุนที่คุณต้องการจากหัวหน้าย่อมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ทางธุรกิจทั้งสี่ (STARS) หากคุณอยู่ในธุรกิจที่กำลังปรับเปลี่ยนองค์กร สิ่งที่คุณต้องการคือความช่วยเหลือในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ส่วนในธุรกิจที่คงความสำเร็จ สิ่งที่คุณต้องการคือการเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจ

สำหรับภายใน 90 วันแรก แม้ว่าคุณจะยังคงทำงานกับเจ้านายคนเดิมแต่ความสัมพันธ์และความคาดหวังต่อคุณอาจเปลี่ยนไป อย่าที่กั๊กว่าพวกเขาจะเหมือนเดิมในสถานการณ์ใหม่

มุ่งความสนใจไปที่หลักการเบื้องต้น / พื้นฐาน

จากการสอบถามผู้จัดการที่มีประสบการณ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเจ้านายของพวกเขา มีข้อสังเกต 6 ข้อที่ไม่ควรทำ

- **อย่าพูดให้ร้ายหรือพูดถึงสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในอดีต** – ไม่เป็นผลดีเลยถ้าคุณจะวิจารณ์คนอื่นที่เคยทำงานในองค์กรมาก่อนที่คุณจะมาร่วมงานที่นี่ คุณควรที่จะเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตแต่ควรที่จะเพ่งความสนใจไปที่การประเมินพฤติกรรมในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่ได้
- **อย่าอยู่ห่างเจ้านายของคุณเกินไป** – ในกรณีที่เจ้านายคุณเป็นคนประเภทที่ไม่ค่อยเรียกหรือถามหาคุณ หรือคุณมีความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยราบรื่นนัก คุณจะต้องเป็น

ฝ่ายเข้าหาเสียเอง ไม่เช่นนั้นคุณภาพของการสื่อสารระหว่างกันและกันอาจแยจนเกิน
เยียวยา

- **อย่าทำให้เจ้านายของคุณประหลาดใจ** – ไม่ตกลงเลยที่จะนำข่าวร้ายไปบอกแก่เจ้านายของคุณ เพราะเจ้านายส่วนมากถือว่าการไม่รายงานความก้าวหน้าและปัญหาต่างๆเป็นระยะๆนั้นเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้
- **อย่าเข้าไปพบเจ้านายของคุณพร้อมกับปัญหา** – คุณคงไม่อยากถูกมองว่าเป็นคนประเภทที่คอยแต่จะนำปัญหามาให้เจ้านายของคุณแก้ ลองใช้เวลากับตนเองเพื่อคิดหาวิธีที่จะใช้ในการจัดการกับปัญหานี้และมีความช่วยเหลืออะไรที่คุณต้องการจากเจ้านายของคุณ
- **ไม่ต้องบอกเจ้านายของคุณเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างที่คุณทำอยู่** – แม้แต่ระดับผู้จัดการอาวุโสก็ยังมีบ้างที่จะใช้เวลาในการเข้าประชุมกับเจ้านายในการบอกกล่าวว่าคุณกำลังทำอะไรอยู่บ้าง อาจเป็นไปได้ว่าการทำแบบนี้มีความเหมาะสมในบางครั้งแต่โดยมากแล้วเจ้านายของคุณไม่ต้องการที่จะรับรู้ในระหว่างการประชุม
- **อย่าพยายามเปลี่ยนเจ้านายของคุณ** – อย่าพยายามที่จะเปลี่ยนเจ้านายของคุณเลย มันเป็นการดีกว่าถ้าคุณจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับลักษณะเฉพาะของเขา

ทางที่ดีกว่าในการเจรจาต่อรอง – วิธีบริหารเจ้านาย

มี 5 เรื่องในหัวข้อนี้ ที่ถ้าคุณปฏิบัติตามแล้วรับรองว่าชีวิตการทำงานกับเจ้านายใหม่ของคุณจะเป็นไปอย่างมีความสุขมากขึ้น

- **ให้คิดเสมอว่าเป็นความรับผิดชอบของคุณ 100% ที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างคุณและเจ้านายเป็นไปอย่างราบรื่น** – อย่าคาดหวังว่าเจ้านายของคุณจะเป็นฝ่ายเริ่มก่อน หรือเสนอเวลาและความช่วยเหลือที่คุณต้องการ ให้คิดเสมอว่าเป็นความรับผิดชอบของคุณที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างคุณและเจ้านายเป็นไปอย่างราบรื่น
- **ตกลงเรื่องความคาดหวังในการทำงานร่วมกันแต่เนิ่นๆและทบทวนร่วมกันเป็นระยะๆ** – ให้เริ่มต้นด้วยการบริหารความคาดหวังที่มีต่อตัวคุณก่อนเสมอ มัน

เป็นการดีถ้าคุณสามารถที่จะเปิดใจคุยกันในเรื่องที่ไม่สามารถทำได้ตั้งแต่แรกเริ่มเพื่อลดความคาดหวังที่ไม่สมเหตุสมผลต่างๆจากเจ้านายของคุณ

- **ต่อรองเวลาที่จะใช้ในการวิเคราะห์เหตุการณ์และวางแผนการทำงาน** – อย่าให้ตัวคุณต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า(ของตัวเองหรือของคนอื่น) หรือพยายามที่จะตัดสินใจในเรื่องใดๆก่อนที่คุณจะมีความพร้อม

- **ตั้งเป้าที่จะสร้างผลงานแต่เนิ่นๆในเรื่องที่สำคัญต่อเจ้านายของคุณ** – พยายามคิดวิเคราะห์ดูว่าเรื่องสำคัญเรื่องใดที่เจ้านายของคุณให้ความสนใจมากที่สุด ในขณะที่ เมื่อคุณทราบแล้วให้ตั้งเป้าที่จะสร้างผลงานแต่เนิ่นๆในเรื่องนั้นๆ เพราะว่หน้าที่ส่วนหนึ่งของงานของคุณก็คือการทำแนวความคิดของเจ้านายคุณให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาและระบุว่าความคิดไหนที่ควรที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จก่อน

- **พยายามแสดงความสามารถความเป็นคนที่เก่งและมีศักยภาพให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มคนที่เจ้านายของคุณให้ความสนใจ** – เจ้านายของคุณจะรับรู้และประเมินคุณโดยมีรากฐานมาจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกันและบางส่วนมาจากสิ่งที่เขา/เธอได้รับฟังมาจากเพื่อนร่วมงานที่เขา/เธอเชื่อถือ ฉะนั้นการวางตัวให้ดีสม่ำเสมอ นั้นสำคัญมากเพราะช่องทางที่ข้อมูลเกี่ยวกับตัวคุณและประสิทธิภาพการทำงานของคุณจะไปถึงเจ้านายคุณนั้นมีอยู่มากมาย เช่น เจ้านายคุณก็อาจมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานที่ขณะนี้ เป็นลูกน้องของคุณก็เป็นได้

แผนเพื่อการสนทนากับเจ้านายห้ารูปแบบ การสนทนาในห้ารูปแบบนี้อาจเกิดร่วมกันได้โดยไม่ต้องแยกสนทนาเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

1. **การสนทนาเกี่ยวกับสถานการณ์** หาวิธีทำความเข้าใจมุมมองของเจ้านายคุณที่มีต่อธุรกิจ องค์กรคุณมาถึงจุดนี้ได้อย่างไร ปัจจัยที่ทำให้สถานการณ์นี้ทำทลาย และคุณจะใช้ทรัพยากรอะไรได้บ้าง?
2. **การสนทนาเกี่ยวกับความหวัง** เพื่อเข้าใจถึงความคาดหวังของเจ้านายในทุกระยะของการทำงาน วิธีการวัดผลอย่างไรและเมื่อใด ควรจำไว้ว่า “สัญญาแต่น้อยแต่ทำให้มากๆ”

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

3. การสนทนาเกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน มุ่งไปที่รูปแบบการสื่อสารที่ดีที่สุดระหว่างคุณและเจ้านาย รวมถึง ช่องทาง ความถี่ ระดับความสามารถในการตัดสินใจของคุณที่ทำได้โดยไม่ต้องปรึกษาเจ้านาย
4. การสนทนาเกี่ยวกับทรัพยากรในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่คุณต้องการเพื่อทำงานให้ลุล่วง อาจเป็น เงินทุน บุคลากรหรือสิ่งอื่นๆ
5. การสนทนาเกี่ยวกับการพัฒนาส่วนตัวของคุณ เกี่ยวกับตำแหน่งงาน เกี่ยวกับบทบาทของคุณ สิ่งที่คุณต้องปรับปรุง อาจได้รับมอบหมายงานโครงการหรือเข้ารับการอบรมที่จะเพิ่มทักษะให้คุณ

การจัดการแผนงานสำหรับ 90 วันแรกในตำแหน่งใหม่นั้น ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ธุรกิจ ควรเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แบ่งออกเป็น 3 ช่วงๆละ 30 วัน หลังจากผ่านไปแต่ละช่วงให้พูดคุยกับเจ้านายของคุณเพื่อทบทวนผลงาน

เจรจาต่อรองเพื่อขอทรัพยากร

เมื่อถึงเวลาที่คุณต้องต่อรองขอทรัพยากรที่จะใช้ในการทำงาน ให้ใช้หลักการเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

✓ **มุ่งความสนใจหลักไปที่ความสนใจร่วมกันระหว่างคุณกับเจ้าของทรัพยากรนั้น** – พยายามสืบค้นให้ลึกมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อที่จะทราบว่าเจ้านายของคุณและคนอื่นๆที่คุณกำลังจะไปขอทรัพยากรนั้นมีเป้าหมายในการจัดการอย่างไร แล้วให้คิดว่าการที่พวกเขาเค้ายอมให้คุณใช้ทรัพยากรเหล่านั้นก่อให้เกิดประโยชน์ใดแก่พวกเขาบ้าง

✓ **มองหาความเป็นไปได้ที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน** – หาทรัพยากรที่สนับสนุนเจ้านายของคุณและทำให้คุณก้าวหน้า มองหาความเป็นไปได้ที่จะช่วยให้เพื่อนร่วมงานของคุณมีความก้าวหน้าเป็นการตอบแทนที่เขาได้เคยให้ความช่วยเหลือคุณ

✓ **หาความเกี่ยวเนื่องของทรัพยากรที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์** – เน้นย้ำในเหตุผลให้เห็นชัดเจนว่าทีมของคุณจะมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นอย่างไรหากได้ทรัพยากรที่

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

ต้องการ หรืออาจเขียนเป็นรายการที่ระบุชัดเจนว่าทุกวันนี้คุณสามารถทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ได้บ้างโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้วให้เหตุผลว่าทำไมคุณจึงต้องการทรัพยากรเพิ่ม

การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นเจ้านายในอนาคต – ลองนำสิ่งต่างๆจากบทนี้มาทดลองใช้กับลูกน้องของคุณ ซึ่งก็คือ การช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การมีกรอบการสนทนาที่ดี และสุดท้ายคือการเรียนรู้จากเจ้านายที่แยเช่นเดียวกับการเรียนรู้จากเจ้านายที่ดี

การช่วยให้ลูกน้องของคุณก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ได้อย่างรวดเร็วที่มีความหมายอย่างมาก เพราะยิ่งลูกน้องของคุณก้าวได้เร็วขึ้นเท่าไร พวกเขาก็พร้อมที่จะช่วยให้คุณไปถึงเป้าหมายได้เร็วขึ้นเท่านั้น

กฎทองของการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่

การที่คุณได้รับความช่วยเหลือเมื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่นั้นเหมือนกันกับความช่วยเหลือที่คุณให้แก่ลูกน้องของคุณหรือไม่? สิ่งที่คุณได้ปฏิบัติกับลูกน้องนั้นแตกต่างไปจากสิ่งที่คุณเองต้องการที่จะได้รับในฐานะลูกน้องหรือไม่? ถ้าใช่แสดงว่าปัญหาส่วนหนึ่งนั้นอยู่ที่ตัวคุณนั่นเอง

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

8. คุณได้สร้างสัมพันธภาพกับเจ้านายของคุณในอดีตอย่างมีประสิทธิภาพแค่ไหน? ส่วนไหนที่คุณทำได้ดี และส่วนไหนที่ยังต้องปรับปรุง?
9. กำหนดแผนสำหรับการสนทนาเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจขึ้นมา จากประสบการณ์ของคุณ คุณคิดว่าควรจะหยิบยกประเด็นไหนบ้างมาพูดคุยกับหัวหน้าของคุณ สิ่งไหนที่คุณอยากจะนำมาพูดก่อน คุณจัดลำดับหัวข้อการสนทนาเอาไว้ได้อย่างไรบ้าง?
10. กำหนดแผนสำหรับการสนทนาเกี่ยวกับความคาดหวัง คุณคิดว่าเจ้านายใหม่ของคุณคาดหวังอะไรจากคุณบ้าง?

11. กำหนดแผนสำหรับการสนทนาเกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน คุณคิดว่าเจ้านายของคุณต้องการทำงานร่วมกับคุณในรูปแบบไหน การสื่อสารแบบไหนที่เจ้านายของคุณชอบใช้ (อีเมล วอยซ์เมลล์ หรือพบปะกันตัวต่อตัว) คุณควรมีรายละเอียดประกอบมากแค่ไหน? ประเด็นแบบไหนที่คุณควรจะปรึกษาเจ้านายก่อนที่คุณจะตัดสินใจ?
12. กำหนดแผนสำหรับการสนทนาเกี่ยวกับทรัพยากรจากสิ่งที่คุณจะต้องทำ คุณต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง หากมีทรัพยากรน้อยกว่านั้นคุณจะต้องทำอะไรบ้าง และหากคุณมีทรัพยากรมากกว่า คุณจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง อย่าลืมชี้แจงออกมาเป็นแต่ละกรณี
13. กำหนดแผนสำหรับการสนทนาเกี่ยวกับพัฒนาการส่วนบุคคล อะไรคือจุดแข็งของคุณ และจุดไหนที่คุณยังต้องปรับปรุง งานหรือโครงการประเภทไหนที่จะช่วยเสริมทักษะที่คุณยังขาดอยู่ ■

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ **บทสรุป** **ย่อ**

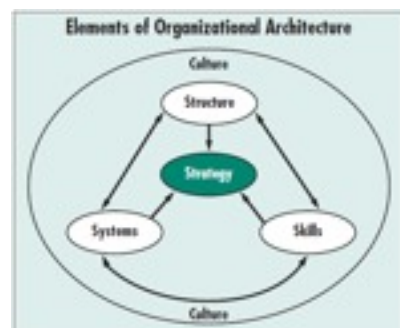
บทที่ 6 – ความสามารถในการวางแนวทางกลยุทธ์ที่ใช้ได้จริง

การที่คุณนั่งอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรย่อมหมายความว่า คุณมีหน้าที่ที่จะต้องเป็นสถาปนิก ผู้ที่สร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อประโยชน์ให้ทุกคนทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่ไม่ว่าคุณจะมีเสน่ห์ดึงดูดมากเท่าใด คุณก็ไม่สามารถที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ได้มากมายถ้าแผนที่คุณรับผิดชอบไม่ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ถ้ากลยุทธ์ โครงสร้างภายใน ระบบงาน และทักษะอยู่ในขอบเขตอำนาจของตำแหน่งงานใหม่ของคุณ คุณควรที่จะต้องเริ่มวิเคราะห์สถาปัตยกรรม(โครงสร้าง) ขององค์กรและประเมินการจัดเรียงของชิ้นส่วนต่างๆไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ในช่วงเดือนแรกๆ คุณอาจเริ่มต้นด้วยการวินิจฉัยสถานการณ์อย่างต่อเนื่องและเริ่มจัดการกับปัญหาแนวทางในการทำงานที่ผิดเพี้ยนไป อย่างไรก็ตาม แผนในการประเมินสถาปัตยกรรม(โครงสร้าง) และระบุดูที่ควรปรับปรุงของสายงานคุณควรที่จะถูกรวมอยู่ในแผน 90 วัน

การออกแบบโครงสร้างขององค์กร

เริ่มต้นด้วยการสมมติว่าตัวคุณเป็นสถาปนิกของสายงาน ไม่ว่าคุณจะมีประสบการณ์กับบทบาทนี้หรือไม่ก็ตาม อาจมีผู้จัดการที่โชคดีเคยได้รับการอบรมการออกแบบองค์กรอย่างเป็นระบบ แต่เนื่องจากว่าผู้จัดการเหล่านี้ปกติแล้วจะมีขอบเขตอำนาจไม่เพียงพอที่จะควบคุมการออกแบบองค์กรในช่วงต้นๆของการทำงานในสายอาชีพทำให้พวกเขาไม่มีโอกาสฝึกฝนบ่อยนัก มันเป็นเรื่องปกติมากที่คนที่มีความอาวุโสหน่อยจะตัดพ้อเกี่ยวกับความไม่มีแนวทางที่ชัดเจนแล้วสงสัยว่าทำไมพวกผู้บริหารระดับสูงยังยอมให้เป็นอย่างนี้อยู่ได้ เมื่อคุณเลื่อนระดับมาเป็นผู้บริหารระดับกลางตัวคุณก็กำลังจะกลายเป็นหนึ่งในผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้นที่ไม่ยอมลงมือแก้ไขปัญหา แต่ในขณะนี้คุณสามารถเรียนรู้ว่าการประเมินและออกแบบองค์กรต้องทำอะไรเพื่อให้สายงานของคุณทำงานบรรลุเป้าหมายได้ องค์ประกอบทั้ง 5 ของการออกแบบโครงสร้าง ขององค์กรคือ

1. **กลยุทธ์** – วิธีการหลักที่องค์กรทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์



2. **โครงสร้าง** – พนักงานของแต่ละสายงานถูกจัดกลุ่มและประสานงานกันอย่างไร
3. **ระบบ** – กระบวนการทำงานที่ใช้เพื่อเพิ่มมูลค่า
4. **ทักษะ** – ความสามารถของพนักงานจากทุกสายงานในองค์กร
5. **วัฒนธรรม** – ค่านิยม ภาวะปกติที่เป็น และสมมติฐานที่ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม

ระบุสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน

มีความเป็นไปได้หลายทางที่องค์กรจะมีแนวทางในการทำงานที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จุดประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของคุณคือระบุ

เหล่านั้น แล้ววางแผนการปรับปรุงให้ถูกต้อง แนวทางในการทำงานที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันที่เกิดขึ้นบ่อยๆมีดังต่อไปนี้

- **ทักษะและกลยุทธ์** – สมมติว่าคุณเป็นหัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาและเป้าหมายของคุณคือการเพิ่มจำนวนความคิดใหม่ๆในการออกแบบสินค้าจากทีมของคุณ แต่ลูกทีมของคุณไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆที่จะมาช่วยในการทำการทดลองให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีนี้ทักษะของทีมคุณไม่เกื้อหนุนแก่กลยุทธ์ของคุณ

- **ระบบและกลยุทธ์** – จินตนาการว่าคุณเป็นหัวหน้าฝ่ายการตลาดที่ตั้งกลยุทธ์ว่าต้องการมุ่งความสนใจไปที่กลุ่มลูกค้าใหม่ ถ้าลูกทีมของคุณไม่มีวิธีและเครื่องมือที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าระบบการทำงานของทีมนั้นไม่เกื้อหนุนแก่กลยุทธ์ของคุณ

- **โครงสร้างองค์กรและระบบ** – สมมติว่าคุณเป็นหัวหน้าพัฒนาสินค้าซึ่งสมาชิกในทีมของคุณแบ่งกลุ่มโดยสายการผลิตของสินค้าแต่ละชนิด โครงสร้างแบบนี้ทำให้พนักงานมีความสามารถเฉพาะทางของแต่ละชนิดสินค้า แต่ถ้าวันหนึ่งบริษัทมีความจำเป็นต้องลดขนาดองค์กร การทำแบบนี้ทำให้ทีมของคุณไม่มีพนักงานมีความสามารถที่จะทำงานให้หลายชนิดสินค้าในเวลาเดียวกัน

หลีกเลี่ยงกับดักที่เกิดขึ้นบ่อยๆ

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

มีผู้จัดการจำนวนมากที่พึ่งพาอาศัยวิธีแก้ปัญหาแบบง่าย ๆ มาแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนของการทำงานที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ฉะนั้นจึงตื่นตัวอยู่เสมอเพื่อจะได้ไม่ตกหลุมพรางที่เกิดขึ้นเป็นประจำเหล่านี้

- **พยายามที่จะปรับโครงสร้างเพื่อที่จะเอาตัวเองออกจากปัญหา** – ต่อด้านการปรับโครงสร้างจนกว่าคุณจะแน่ใจว่าการปรับโครงสร้างคือคำตอบที่แท้จริงของปัญหา
- **ออกแบบปรับโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมากเกินไป** – นี่เป็นหลุมพรางที่มีความเกี่ยวเนื่องกันจากข้อที่แล้ว ถึงแม้ว่าการออกแบบโครงสร้างแบบเมตริกซ์ที่คนทำงานมาจากสายงานต่างๆร่วมแบ่งความรับผิดชอบในงานจะดูดีบนกระดาษแต่มักจะทำให้การทำงานเป็นอัมพาตได้เนื่องจากมีเจ้านายที่ต้องขออนุมัติและรายงานหลายคน
- **ทำให้กระบวนการทำงานที่มีปัญหาเป็นอัตโนมัติ** – การทำให้กระบวนการทำงานที่เป็นปัญหาทำงานโดยอัตโนมัติในสายงานของคุณนั้นอาจทำให้ได้ประโยชน์อย่างมากในด้านผลผลิต ปริมาณ และความน่าไว้วางใจ แต่มันอาจเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดที่ทำให้กระบวนการทำงานที่ยังเป็นปัญหาทำงานโดยอัตโนมัติโดยที่ยังไม่ได้แก้ไขก่อน
- **สร้างความเปลี่ยนแปลงเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าเปลี่ยนแล้ว** – พยายามหลีกเลี่ยงความยั่วยวนของการที่จะยกเลิกการทำงานหรือกระบวนการใดบางอย่างก่อนที่จะเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าทำไมกระบวนการทำงานนี้จึงได้ถูกสร้างขึ้น ผู้นำหน้าใหม่ที่สร้างความกดดันตนเองให้รับผิดชอบงานต่างๆขององค์กรมักจะทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือโครงสร้างก่อนที่จะเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจด้วยซ้ำ
- **ประเมินความสามารถขององค์กรในการยอมรับความเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของบริษัทสูงเกินไป** – มันไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ทั้งองค์กรยอมรับความเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆกันได้ทั้งหมด เพราะนี่เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับกลยุทธ์ สิ่งที่ดีควรทำคือมุ่งความสนใจไปที่สิ่งที่สำคัญที่สุดบางเรื่องก่อนแล้วค่อยๆเปลี่ยนแปลงส่วนอื่นๆตามภายหลังหากเวลาเอื้ออำนวย

เริ่มลงมือปฏิบัติ

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ | บทสรุปย่อ

การจัดระเบียบองค์กรก็เหมือนการเตรียมตัวไปออกทะเลไกลๆ ก่อนอื่นคุณต้องเลือกจุดหมายปลายทาง (ปณิธานและเป้าหมาย) และเส้นทางก่อน (กลยุทธ์) จากนั้นจึงเลือกแบบเรือ (โครงสร้าง) การตกแต่งในเรือ (ระบบ) และใครจะมาเป็นลูกเรือบ้าง (ทักษะ) แล้วตลอดการเดินทางยังต้องวางแผนคอยระวังแนวปะการังอีกด้วย

1. เริ่มต้นจากการมีกลยุทธ์ – ให้อธิบายว่าหน่วยงานของคุณอยู่ที่ส่วนไหนของเป้าหมาย
2. ดูองค์ประกอบอื่นๆ – เช่น โครงสร้างระบบการทำงานและทักษะสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้หรือไม่
3. ตัดสินใจว่าจะนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้ได้อย่างไร – ทำหลังจากที่เข้าใจถึงศักยภาพของทีมงานปัจจุบันให้กำหนดแผนการนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้
4. ปรับโครงสร้างระบบการทำงานและทักษะไปพร้อมๆ กัน – ให้อธิบายว่าคุณจะทราบผลการศึกษาของผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและทักษะที่ต้องใช้
5. การปิดวงจรมีผล – การที่คุณมีความเข้าใจรอบด้านจะทำให้คุณทราบว่าเมื่อใดควรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ – กลยุทธ์คือสิ่งที่ระบุว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการและอะไรคือสิ่งที่องค์กรไม่ต้องการ คำถามเบื้องต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์รวมถึง ลูกค้า (เรามุ่งให้บริการกลุ่มไหน) เงินทุน (ส่วนไหนควรเพิ่มหรือลดทุน) ศักยภาพ (จุดแข็ง จุดอ่อน) และความรับผิดชอบ (การตัดสินใจและยอมรับกับข้อผูกมัดในอดีต)

การประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์ – พิจารณาว่า การตลาด ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี การดำเนินการและเป้าหมายเกี่ยวพันกันหรือไม่ โดยที่กลยุทธ์นั้นควรที่จะครอบคลุมสิ่งที่จะทำภายในอีก 2-3 ปีข้างหน้า คุณสามารถประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์จากสามวิธีการต่อไปนี้

1. ถามคำถามเจาะลึก เช่น เจ้านายของคุณคิดว่ากลยุทธ์นี้จะได้ผลคุ้มค่ากับความพยายามของทีมในการนำมาใช้หรือไม่?
2. ใช้วิธีวิเคราะห์แบบ SWOT

3. เจาะลึกถึงที่มาของกลยุทธ์ ตรวจสอบดูว่าใครเป็นผู้ผลักดันให้ใช้กลยุทธ์นี้ มีการเร่งรัด หรือชะลอการตัดสินใจในระหว่างกระบวนการบ้างหรือไม่

ปัจจัยหลักในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มี 2 ข้อ คือ สถานการณ์ธุรกิจที่คุณเผชิญอยู่ และความสามารถในการชักจูงคนอื่นให้สนับสนุนความคิดของคุณ

คุณอาจต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ โครงสร้างของกลุ่มมีองค์ประกอบดังนี้

- *หน่วยงานย่อย* (คุณแบ่งกลุ่มพวกเขาอย่างไร)
- *อำนาจในการตัดสินใจ* (ใครสามารถตัดสินใจในเรื่องอะไรด้วยวิธีการอย่างไร)
- *การประเมินผลงานและการให้รางวัลตอบแทน*
- *ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องและการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน*

การจัดระบบการทำงานหลักๆ ต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ได้ การวิเคราะห์ระบบนั้นต้องดูทุกๆ ด้านแล้วตัดสินใจว่ากระบวนการไหนมีความสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายมากที่สุด

การประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแต่ละกระบวนการหลัก จะต้องตรวจสอบมุมมอง 4 ด้านนี้ คือ ผลผลิต กรอบเวลา ความน่าเชื่อถือ และคุณภาพ ข้อควรระวังในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักในกรณีที่ถูกรับผิดชอบหลายกระบวนการพร้อมๆ กัน คือ ไม่ควรที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการหลักพร้อมๆ กันมากกว่าสองกระบวนการ

พื้นฐานความรู้ความสามารถในการทำงานของกลุ่มงาน ควรประกอบด้วยความรู้ 4 ประเภทต่อไปนี้ คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความรู้ทางเทคนิค และรู้แหล่งและวิธีการหาความรู้เพิ่มเติม

การประเมินความสามารถของทีมงานนั้นทำเพื่อให้สามารถระบุถึง (1) ความแตกต่างทางความรู้ความสามารถที่ต้องการและที่มีอยู่ในปัจจุบัน (2) ทรัพยากรที่ไม่ถูกนำมาใช้งานให้เต็มที่

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

14. ข้อสังเกตของคุณเกี่ยวกับความไม่สอดคล้องกันของ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบการทำงาน ทักษะ และวัฒนธรรมในกลุ่มหรือในองค์กรมีอะไรบ้าง? คุณจะเจาะลึกปัญหาเหล่านี้เพื่อรายละเอียดเพิ่มเติม หรือเพื่อสนับสนุนข้อสังเกตของคุณอย่างไร?
15. คุณจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับลูกค้า เงินทุน ศักยภาพในการทำงานและข้อผูกมัดอะไรบ้าง? คุณจะตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ได้อย่างไร และเมื่อไหร่?
16. คุณประเมินถึงความสอดคล้องของกลยุทธ์ในองค์กรอย่างไร? กลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่ คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร?
17. อะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างขององค์กร คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในอนาคต?
18. อะไรคือกระบวนการหลักๆ ในองค์กรของคุณ? ปัจจุบันกระบวนการเหล่านี้ทำงานได้ดีเพียงใด คุณจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไร?
19. อะไรคือองค์ประกอบที่ใช้การได้ และใช้การไม่ได้ขององค์กร และคุณจะมีริเริ่มการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร? ■

บทที่ 7 - สร้างทีมงานของคุณ

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงทำให้คุณมีอำนาจในการสร้างประโยชน์ และคุณค่าแก่องค์กรได้มาก แต่ถ้าคุณไม่มีทีมงานที่มีความสามารถแบบนี้ คุณจะประสบความยากลำบากในการทำงานเนื่องจากผู้นำไม่สามารถจะทำทุกอย่างได้ด้วยตนเอง การเลือกคนผิดเข้ามาในทีมจะเป็นสิ่งที่คอยตามหลอกหลอนคุณ การค้นหาคนที่ใช่เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เริ่มต้นด้วยการประเมินสมาชิกปัจจุบันของทีมว่าใครควรจะอยู่หรือไป แล้วจึงวางแผนการโยกย้ายสมาชิกเดิมให้ไปทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมโดยให้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานในระยะสั้นให้น้อยที่สุดและวางแผนการรับสมัครใหม่เข้ามาร่วมทีม ยังไม่พอก่อนนั้น คุณยังจะต้องกำหนดเป้าหมาย สิ่งกระตุ้น และการวัดประสิทธิภาพของการทำงานที่จะทำให้ทีมของคุณขับเคลื่อนไปในทิศทางที่คุณต้องการ

หลีกเลี่ยงกับดักที่เกิดขึ้นบ่อยๆ

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำใหม่ต้องสะดุด ผลลัพธ์ของมันอาจทำให้ไปถึงจุดคุ้มทุนช้าลง หรืออาจทำให้การทำงานหยุดชะงักเลยก็เป็นได้ รายการข้างล่างนี้เป็นตกหลุมพรางที่เกิดขึ้นกับผู้นำใหม่เป็นประจำ

- **เก็บทีมงานเก่าไว้นานเกินไป** – ผู้นำบางคนก็ล้างไฟเร็วเกินไปแต่การเก็บทีมงานเดิมไว้นานเกินไปมักมีให้เห็นบ่อยกว่า สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหานี้มักจะเป็นเพราะความมีอัตราสูงหรือไม่กล้าพอที่จะตัดสินใจทำให้ผู้นำจำนวนมากมีทีมงานที่ดีแต่ไม่ดีถึงที่สุด ผลลัพธ์ของเหตุการณ์นี้ทำให้พวกเขาต้องแบกรับภาระมากกว่าที่ควรจะเป็นหรือไม่ก็ไม่สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

- **ละเลยที่จะปรับเปลี่ยนทีมตามจำเป็น** – ถ้าคุณไม่ได้เริ่มต้นมาจากช่วงเริ่มกิจการใหม่(S) คุณจะไม่มีโอกาสที่จะสร้างทีมจากศูนย์ สิ่งที่คุณได้รับคือทีมงานมีอยู่แล้วที่รอให้คุณปรับเปลี่ยนพวกเขาไปในแนวทางที่คุณเห็นสมควร การปรับเปลี่ยนทีมงานในช่วงนี้ก็เปรียบเสมือนการซ่อมบำรุงเครื่องบินในขณะที่กำลังบินอยู่บนฟ้าแล้วถ้าคุณไม่ซ่อมส่วนที่จำเป็นคุณอาจไปไม่ถึงจุดหมายปลายทางก็เป็นได้

- **ไม่ทำการปรับปรุง “ความไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน”** ในการทำงานไปพร้อมกับ**การปรับโครงสร้าง** – คุณไม่ควรจะสร้างทีมงานก่อนที่คุณจะเห็นภาพรวมที่ชัดเจนว่ากลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ และทักษะมีหน้าตาเป็นอย่างไร การสร้างทีมเร็วเกินไปอาจทำให้คุณรับคนที่มีความสามารถไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงได้
- **ไม่ผูกมัดใจคนทำงานเก่งและดีไว้กับทีม** – คุณอาจทำให้คนเก่ง ดี มีความสามารถของคุณมองหาช่องทางอื่นๆ ถ้าคุณไม่ระบุให้ชัดเจนว่าใครจะอยู่หรือใครจะไปในทีมของคุณแต่เนิ่นๆ
- **เริ่มทำกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์ภายใน (Team building) ก่อนที่จะมีทีมงานครบในตำแหน่งสำคัญ** – การจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์ภายในสายงานเร็วเกินไป เป็นสิ่งที่ช่วยวนใจสำหรับผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ (ในกรณีนี้คือลูกน้องของคุณ) แต่ถ้าทำแบบนี้อาจมีบางคนที่มีบทบาทสำคัญที่มาร่วมทีมช้า (ซึ่งอาจจะยังไม่ได้รับการสรรหาเข้ามา) ทำให้เขาพลาดกิจกรรมที่สำคัญนี้
- **ตัดสินใจเร็วเกินไปในเรื่องงานที่ต้องอาศัยเวลาและลงมือทำเพื่อให้เห็นผลสำเร็จ** – งานบางอย่างคุณควรสอบถามและหารือเพื่อจะได้รับความเห็นพ้องและสนับสนุนจากทีมงานดังนั้นคุณควรเลื่อนเวลาในการตัดสินใจออกไปจนกว่าบุคคลสำคัญในทีมของคุณจะได้รับฟังและให้ความคิดเห็น สิ่งที่ยากคือการที่คุณจะให้พนักงานใหม่ที่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดของเขตของงานมาเป็นผู้ทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ
- **พยายามที่จะทำทุกอย่างด้วยตัวคุณเอง** – จำขึ้นใจไว้ได้เลยว่าขั้นตอนการปรับโครงสร้างนั้นเต็มไปด้วยอารมณ์ ความซับซ้อนในแง่กฎหมายและนโยบายของบริษัท ดังนั้นการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบุคคลในระหว่างการปรับโครงสร้างทีมนั้นเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยทีเดียว

ประเมินทีมงานปัจจุบันของคุณ

เป็นเรื่องปกติที่คุณจะได้รับทีมงานที่ประกอบไปด้วยคนเก่ง คนที่สามารถทำงานได้ในระดับปานกลาง และกลุ่มที่ไม่มีทักษะในการทำงานของสายงานคุณเลย นี่ยังรวมไปถึงการเมืองและความเคลือบไหวภายในแบบที่ไม่เหมือนใครของพวกเขา โดยที่อาจมีคนหนึ่งคนใดในนั้นหวังว่าสักวันหนึ่งจะได้นั่งเก้าอี้ของคุณ ในช่วง 30 และ 60 วันแรกคุณ

ต้องแยกให้ออกว่าใครเป็นใคร ใครรับผิดชอบอะไร แล้วพวกเขาทั้งหมดทำงานร่วมกัน

อย่างไร การพบปะกันครั้งแรกนั้น คุณจะได้สร้างรูปแบบของความประทับใจเกี่ยวกับพวกเขาในเบื้องต้น อย่ามองข้ามความประทับใจแรกนี้แต่ควรที่จะถอยออกมามองจากวงนอกแล้วประเมินอย่างรอบคอบอีกครั้ง

เกณฑ์ในการประเมินลูกน้อง
ของ คุณ ควรประกอบไปด้วย หัวข้อเหล่านี้ คือ

ความสามารถ การตัดสินใจ ความกระฉับกระเฉงในการทำงาน ความสนใจในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความซื่อสัตย์ จากนั้นจึงกำหนดว่าข้อไหนที่จะเป็น “จุดชี้ขาด” แต่อย่าลืมว่ากฎเกณฑ์การประเมินของคุณนั้นควรตอบสนองกับสถานการณ์ที่คุณกำลังเผชิญอยู่ด้วย

วัดระดับความสามารถในการใช้วิจารณญาณ

คนฉลาดมากบางคนมีวิจารณญาณที่แย่มากอย่างไม่น่าเชื่อ แล้วคนที่มีความฉลาดปานกลางบางคนกลับมีวิจารณญาณที่ดีอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นคุณควรที่จะมีความต้องการที่ชัดเจนว่าคุณต้องการส่วนผสมในสัดส่วนเท่าใดระหว่าง “ความรู้” และ “วิจารณญาณ” จากคนสำคัญที่ทำงานรอบตัวคุณ ทางหนึ่งนี้อาจใช้วัดความสามารถในการใช้วิจารณญาณของคนๆหนึ่งคือการทำงานร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่งแล้วสังเกตว่าเขา/เธอสามารถที่จะ

1. คาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างสมเหตุสมผล
2. สร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะหลบเลี่ยงปัญหาได้ดี

ความสามารถทั้งสองนี้เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงรูปแบบความคิดของแต่ละบุคคล หรือเป็นวิธีที่ใช้ในการระบุงค์ประกอบพื้นฐานของสถานการณ์ที่มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาแล้วแปลงไปเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งนี้แหละคือความสามารถในการใช้วิจารณญาณอย่างเชี่ยวชาญ

การประเมินศักยภาพของทีมงาน ควรใช้เทคนิคดังนี้

- ศึกษาข้อมูลของทีม โดยอ่านรายงานต่างๆที่เกี่ยวกับทีม
- ถามคำถามอย่างเป็นระบบ แล้วประเมินการตอบสนองต่อคำถามของแต่ละคน
- ประเมินศักยภาพของกลุ่ม สังเกตว่าพวกเขามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร มีทัศนคติอย่างไร



สมการแรงจูงใจ คือการกำหนดส่วนผสมของระบบแรงจูงใจที่คุณจะใช้เพื่อจูงใจพนักงาน

สูตรที่ 1: รางวัลตอบแทนทั้งหมด = รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน + รางวัลที่เป็นตัวเงิน

สูตรที่ 2: รางวัลที่เป็นตัวเงิน = สวัสดิการคงที่ + สวัสดิการที่ให้ตามผลงาน

สูตรที่ 3: สวัสดิการที่ให้ตามผลงาน = สวัสดิการที่ให้ตามผลงานรายบุคคล + สวัสดิการที่ให้ตามผลงานรายกลุ่ม

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ **บทสรุปย่อ**

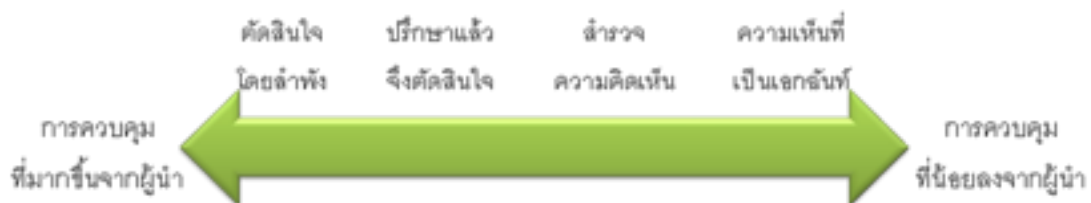


เมื่อไหร่คุณควรที่จะเลือกการตัดสินใจแบบไหน?

การตัดสินใจที่ต้องทำให้เกิดความสูญเสียหรือความเจ็บปวดภายในในกลุ่มควรให้ผู้นำเป็นคนตัดสินใจจึงจะดีที่สุด

- หากการตัดสินใจนั้นต้องการแรงสนับสนุนในการปฏิบัติจากคนอื่น ๆ ควรใช้การตัดสินใจแบบสำรวจความเห็น
- หากคุณดูแลทีมงานที่ไม่ค่อยมีประสบการณ์ ควรตัดสินใจแบบปรึกษาก่อน
- หากคุณดูแลทีมงานที่คุณต้องออกคำสั่ง สามารถใช้วิธีปรึกษาก่อนแล้วจึงตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ และใช้วิธีสำรวจความเห็นเมื่อคนอื่นเห็นว่าคุณมีความเข้าใจในเรื่องยากๆ ดีพอ

ขอบเขตการตัดสินใจของกลุ่มทำงาน



คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

1. อะไรคือเกณฑ์ตัดสินใจผลงานสมาชิกในทีมของคุณ? ลูกน้องของคุณมีปฏิกริยาอย่างไรต่อเกณฑ์การตัดสินใจนี้?

2. คุณจะต้องเปลี่ยนแปลงทีมงานอย่างไรบ้าง? อะไรคือสิ่งที่เร่งด่วนและอะไรคือสิ่งที่ยังรอได้ คุณจะกำหนดตัวแทนอย่างไร และมีทางเลือกอะไรบ้าง?
3. กระบวนการที่จะใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดลำดับความสำคัญของงานของคุณคืออะไร? คุณจะทำอย่างไรเพื่อรักษาคำมั่นสัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องเอาไว้
4. คุณต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง ในการปรับปรุงโครงสร้างของกระบวนการและคุณจะหาความช่วยเหลือนั้นได้จากที่ไหน?
5. คุณต้องปรับปรุงวิธีการสร้างแรงจูงใจและวัดผลงานของทีมหรือไม่? คนในหน่วยงานของคุณมีแรงจูงใจที่จะให้ความร่วมมือและแข่งขันกันเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีหรือไม่?
6. คุณต้องการให้ทีมใหม่ของคุณทำงานอย่างไร? คุณต้องการให้เขาปฏิบัติตามบาทของเขาอย่างไร? คุณจะต้องลดหรือเพิ่มขนาดของทีมงานหลักหรือไม่?
7. คุณมีแผนเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจอย่างไร? คุณจะเริ่มด้วยการตัดสินใจแบบปรึกษาแล้วค่อยตัดสินใจ หรือวิธีการสำรวจความเห็น? ■

บทที่ 8 - การสร้างความร่วมมือในการทำงาน

การสร้างร่วมมือกันในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมากหากความสำเร็จของคุณขึ้นอยู่กับความสนับสนุนของคนที่ไม่ได้อยู่ใต้บังคับบัญชาของคุณ แต่การที่มีอำนาจสั่งการโดยตรงก็ไม่ได้ทำให้คุณประสบความสำเร็จได้เสมอไป “สายสัมพันธ์กับผู้มีบทบาท (Influence networks)” คือความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของเพื่อนร่วมงานที่สามารถช่วยสนับสนุนความคิดและจุดมุ่งหมายในการทำงานของคุณให้ลุล่วงไปได้ ดังนั้นมันเป็นเรื่องที่ของคนที่สร้างโครงข่ายเหล่านี้ โดยที่คุณต้องมีกลยุทธ์ที่จูงใจคนอื่น ๆ มองให้ขาดว่าใครที่คุณควรจูงใจ แล้วก็อย่าลืมที่จะโน้มน้าวกลุ่มที่ยังเป็นกลางให้มาเข้าพวกกับคุณ

วางพิมพ์เขียวในการจูงใจคน

สิ่งที่ผู้นำใหม่มักพลาดคือการที่มุ่งความสนใจในการจูงใจในแนวตั้ง “เจ้านายและลูกน้อง” มากเกินไป และน้อยไปในแนวขวางซึ่งก็คือ “เพื่อนร่วมงานและคนสำคัญจากภายนอก” ความผิดพลาดนี้อธิบายได้ง่ายเนื่องจากคนเรามักมีแนวโน้มที่จะถูกดึงดูดเข้าหาคนที่ เป็นเจ้านายหรือลูกน้องก่อนเพราะพวกเขาเป็นช่องทางหลักที่ทำให้คุณสามารถสร้างความแตกต่างในองค์กรได้ แล้วในที่สุดวันที่คุณต้องการความสนับสนุนจากกลุ่มที่คุณไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรงด้วยแต่เนื่องจากคุณรู้จักหรือมีความสัมพันธ์กับพวกเขาน้อยมากทำให้คุณต้องเริ่มลงแรง ลงเวลาในการที่จะทำความรู้จักกับพวกเขา

ระบุผู้เล่นคนสำคัญของทีมคุณ

คุณจะสามารถได้อย่างไรว่าใครเป็นผู้เล่นตัวจริงหรือตัวสำรอง ภาพนี้จะชัดเจนขึ้นถ้าคุณรู้จักองค์กรดีมากพอทำให้สามารถบอกได้ว่าความสัมพันธ์ของสายงานคุณและสายงานอื่น ๆ เป็นอย่างไร จดรวมความสนใจในการสร้างความสัมพันธ์นั้นอยู่ที่ลูกค้าและผู้จัดหาสิ่งของที่มีอยู่ทั้งภายนอกและภายในองค์กร คุณอาจเริ่มต้นโดยให้เจ้านายของคุณแนะนำให้ได้ ขอรายชื่อของกลุ่มคนที่อยู่นอกสายงานของคุณที่เขาคิดว่าคุณควร

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่

บทสรุปย่อ

ทำความรู้จักเพื่อนัดพบทำความรู้จักกัน คุณอาจทำสิ่งเดียวกันนี้ให้กับลูกน้องใหม่ของ คุณด้วยก็ได้

อีกอย่างที่สำคัญคือพยายามระบุให้ได้ว่าอะไรคือต้นกำเนิดของอำนาจที่คนบางกลุ่มในองค์กรมี โดยมากแล้วต้นกำเนิดมักจะมีมาจาก – ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญๆ สถานะ ความสามารถในการควบคุมทรัพยากร (เช่น งบประมาณหรือการให้ผลรางวัล) และการเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์

สุดท้ายคุณก็สามารถที่จะบอกได้ว่าใครมีและใช้อำนาจแบบใด แล้วถ้าคุณสามารถที่จะโน้มน้าวคนเหล่านี้ให้รับทราบว่าเป็นผลดีต่อทุกฝ่ายก็จะทำให้การยอมรับในความคิดของคุณแผ่ขยายวงออกไปกว้างมากขึ้น

ท้ายนี้ อย่าลืมที่จะระบุด้วยว่าใครเป็นกลุ่มคนที่สนับสนุนคุณและใครคือกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะไม่เกื้อหนุนคุณ

การใช้เครื่องมือเพื่อจูงใจคนอื่น – การปรับมุมมองเกี่ยวกับทางเลือกที่จะเปลี่ยนแรงจูงใจคนเพื่อให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (เช่น การตัดสินบน หรือการข่มขู่) หากคุณสามารถชักจูงให้คนเห็นว่าไม่ว่าพวกเขาจะเห็นด้วยหรือไม่ ก็ย่อมเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่ดี ดังนั้นทางเลือกของพวกเขา ก็จะเปลี่ยนไป

ทำอย่างไรให้คนเห็นด้วยกับคุณ – คำชักชวนที่น่าสนใจจะขึ้นอยู่กับเหตุผลและข้อมูลสนับสนุนที่ดีหรืออาจขึ้นอยู่กับค่านิยมและอารมณ์ หรือมาจากหลายๆเหตุผลร่วมกัน

ค่านิยมอมตะที่จะทำให้คนยอมเปลี่ยนแปลง	
ค่านิยม	การปฏิบัติในเชิงธุรกิจ
ความจงรักภักดี	<ul style="list-style-type: none">• ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเป็นอุดมคติ• การเสียสละเพื่อสิ่งที่ตนเป็นอุดมคติ

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ **บทสรุปย่อ**

ค่านิยมอมตะที่จะทำให้คนยอมเปลี่ยนแปลง	
ค่านิยม	การปฏิบัติในเชิงธุรกิจ
ความรับผิดชอบและการเสียสละ	<ul style="list-style-type: none"> • การบริการลูกค้าและผู้จำหน่ายสินค้า • การสร้างสรรค์ องค์กร สังคม และโลกที่ดีกว่าเดิม
คุณค่าและศักดิ์ศรีของคน	<ul style="list-style-type: none"> • เคารพการแสดงออกของผู้ที่จะยอมไม่เอาเปรียบผู้อื่น หรือเคารพถึงการกระทำที่แสดงถึงความรักชาติ และส่งเสริมความดีงามและโอกาสให้กับทุกคน • เป็นสื่อช่วยให้คนเราตระหนักถึงศักยภาพของตน
ความซื่อสัตย์	<ul style="list-style-type: none"> • เคารพในต้วบทกฎหมาย • มีพฤติกรรมที่อยู่ในทำนองคลองธรรมและซื่อสัตย์ • มีความยุติธรรมให้กับทุกคน

การทำให้คนอื่นยอมร่วมมือกับคุณไม่ใช่เรื่องยาก ลองวิธีการต่อไปนี้

- **การสร้างสถานการณ์ที่กระตุ้นความร่วมมือ** – ได้แก่สถานการณ์ที่จะดึงดูดให้คนรับผิดชอบและยอมปฏิบัติ โดยมีการลงชื่อ วัดผล และกำหนดเส้นตายอย่างจริงจัง
- **แบ่งงานให้เป็นส่วนย่อยๆ** – การก้าวย่อยๆจะสร้างผลในเชิงจิตวิทยาเพื่อการตัดสินใจในก้าวต่อไป หรือการใช้วิธีเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเพราะหากคุณสามารถที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมให้ไปเป็นตามที่ต้องการได้ ทัศนคติก็จะเปลี่ยนไปเองเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมใหม่

คุณสามารถที่จะนำความรู้เกี่ยวกับบทอิทธิพลมาสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มได้ เพราะเมื่อคุณชนะใจผู้มีอิทธิพลในกลุ่มแล้วมันย่อมง่ายที่จะชนะใจคนที่เหลือ

สูตรสำเร็จ 90 วัน ผู้นำคนใหม่ **บทสรุปย่อ**

สรุปขั้นตอนการสร้างพันธมิตร – การสร้างพันธมิตรคือ การรวบรวมหาผู้ที่สนับสนุนคุณไปพร้อมๆกับการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้ที่มีทรัพยากรหรือเส้นสายที่จะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จ หัวใจของการสร้างพันธมิตรอยู่ที่การจัดลำดับว่าใครที่คุณควรจะไปเข้าหาก่อนหรือหลัง

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

1. คุณต้องการความสนับสนุนจากใครมากที่สุด เพื่อให้คุณประสบความสำเร็จ? ใครคือพันธมิตรที่มีอิทธิพลมากที่สุด?
2. เครือข่ายพันธมิตรใดที่มีความสำคัญต่อคุณมากที่สุด? ในประเด็นใหญ่ๆ ใครคือผู้ที่เห็นด้วยกับใครบ้าง?
3. ใครคือผู้ที่มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนคุณ ใครคือผู้ที่มีแนวโน้มที่จะต่อต้านคุณ หรือใครที่มีแนวโน้มที่จะชักจูงได้? คุณจะทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการสนับสนุนและการต่อต้านของคุณได้อย่างไร
4. เครื่องมือชักจูงใจแบบไหนที่คุณจะใช้ชักจูงผู้ที่คุณพอจะชักจูงได้? คุณจะปรับมุมมองของผู้สนับสนุนของคุณเกี่ยวกับผลประโยชน์ของพวกเขา หรือทางเลือกของพวกเขาอย่างไร?
5. คุณจะจัดลำดับการเข้าหาผู้สนับสนุนเพื่อสร้างกระแสนิยมได้อย่างไร มีรูปแบบใดที่คุณจะนำมาใช้ได้บ้าง พันธมิตรของคุณจะช่วยคุณชักจูงผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้คุณประสบความสำเร็จได้บ้างหรือไม่? ■

บทที่ 9 - สร้างความสมดุลย์

ชีวิตของผู้ที่อยู่ในฐานะผู้นำ คือ ชีวิตที่ต้องสร้างความสมดุลย์ให้ดี แต่จะไม่มีช่วงไหนที่จะต้องเหนื่อยไปกว่าช่วงเปลี่ยนงานใหม่ ช่วงนี้ประกอบไปด้วยความไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน บางครั้งคุณถึงกับไม่รู้ว่าคุณไม่รู้อะไรบ้าง และคุณก็ยังไม่มีโอกาสได้สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่จะสนับสนุนคุณหากคุณต้องย้ายที่ทำงาน หากคุณมีครอบครัวชีวิตของพวกเขาก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

คุณสามารถแก้ไขได้ถูกเรื่องและถูกวิธีหรือไม่? คุณมีพลังเพียงพอที่จะทำตามเป้าหมายหรือไม่? คุณและครอบครัวได้รับการสนับสนุนเท่าที่ต้องการหรือไม่?

รอน ไฮเฟตซ์ (Ron Heifetz) กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ "Leadership Without Easy Answers" ว่า "ตำนานชีวิตของผู้นำ คือตำนานชีวิตของนักรบผู้โดดเดี่ยว ผู้ซึ่งเป็นวีรบุรุษ และความกล้าหาญของเขาทำให้เขาเป็นผู้นำ แม้ว่าเขาจะต้องแบกรับความหวังและความทุกข์ที่หนักอึ้งเอาไว้ แต่ผู้นำก็ไม่ควรที่จะแบกรับภาระที่หนักอึ้งนี้ไว้เพียงลำพัง เพราะการทำเช่นนั้นก็เท่ากับว่าเป็นการฆ่าตัวตายดีๆนี่เอง" เพราะฉะนั้นคุณจึงไม่ควรเสี่ยงลุยเดี่ยวเป็นอันขาด

การหลีกเลี่ยงวงจรวิกฤติ – หลุมพรางทั้ง 7

1. สนใจไปหมดทุกเรื่อง คุณไม่สามารถที่จะไปสนใจผู้อื่นได้หาก你不ให้ความสนใจต่อตนเอง บางทีคุณอาจประเมินศักยภาพของตนเองสูงเกินไป ผู้นำใหม่ทุกคนต่างต้องทำอะไรหลายอย่างพร้อมๆกันจึงเป็นไปได้ที่จะเกิดอาการสมองช้ำ
2. ไม่กำหนดขอบเขตของตนให้ชัดเจน หากคุณไม่มีความชัดเจนว่าสิ่งไหนที่ต้องทำหรือไม่ต้องทำ อาจทำให้คุณรับงานมามากกว่าที่ควรจะเป็น การที่กระจายงานให้มากเกินไปเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ลูกน้องมีความเคารพต่อคุณน้อยลง
3. ความเข้มงวดกับอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของผู้นำใหม่ในตำแหน่งที่ต้องควบคุมงานอย่างเข้มงวด ทำให้ต้องคอยปกป้องตนเองสูง

4. *ไม่ยอมสมาคมกับใคร* ผู้นำใหม่มักจะแยกตนเองออกมา ไม่ยอมสมาคมหรือสื่อสารกับใคร ทำให้เสียโอกาสที่จะได้รับรู้ข้อมูลที่ “ไม่เป็นทางการ” เข้ามาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจ ทำให้ต้องพึ่งข้อมูลจากเฉพาะรายงานที่เป็นทางการเท่านั้น
5. *ตัดสินใจด้วยอคติ* อาจมีสาเหตุมาจากการยึดอัตตาหรือความน่าเชื่อถือของตนมากเกินไป อคติเพราะความเชื่อมั่นมากเกินไปหรือจากภาพลวงตาที่สร้างขึ้นมาเอง และมั่นใจเกินไปเพราะมองโลกในแง่ดีหรือประเมินความยุ่งยากต่ำเกินไป
6. *หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ* คุณอาจต้องตัดสินใจอะไรยากๆ ทั้งที่มีข้อมูลไม่พอ ทำให้คุณเลื่อนการตัดสินใจออกไป ซึ่งมักจะส่งผลให้ปัญหาที่ยุ่งยากอยู่แล้วแย่งไปอีก
7. *ผลกระทบจากความเครียด* หลุมพรางที่กล่าวมาแล้วนั้นมักก่อให้เกิดความเครียดในระดับต่างๆ ซึ่งการที่เราจะทำงานให้ได้ผลดีอาจต้องอาศัยความเครียดอยู่บ้าง หากไม่มีความเครียดคุณก็จะมีแรงกดดันที่จะทำงานให้ดีขึ้น

ความมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self Efficacy) – เกิดจากองค์ประกอบ 3 อย่าง

องค์ประกอบที่ 1: กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ (Success Strategy) ที่ได้นำเสนอไว้แล้วในบทที่ 1-8

องค์ประกอบที่ 2: การฝึกให้เป็นคนที่มีวินัยในตนเอง (Personal Disciplines) วินัยที่สำคัญที่สุดของคุณนั้นขึ้นอยู่กับจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณ อาจลองฝึกโดยเริ่มจากเรื่องต่อไปนี้ การวางแผนงาน การตัดสินใจ การให้เวลากับงานที่ยาก การพักสงบสติอารมณ์ การให้ความสนใจในกระบวนการ และการย่นคุณเองกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบที่ 3: การสร้างเครือข่ายสนับสนุน (Support Systems) ทั้งจากที่ทำงานและที่บ้าน และหมายถึง การรู้จักควบคุมสิ่งที่อยู่แวดล้อมตัวคุณ และสร้างเครือข่ายผู้ให้คำปรึกษาที่จะสนับสนุนคุณ

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

1. อะไรคือจุดที่อ่อนแอที่สุดของคุณในตำแหน่งงานใหม่? คุณจะทำอย่างไรเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. การฝึกฝนวินัยตนเองในด้านไหนที่คุณต้องการมากที่สุด? คุณจะฝึกฝนอย่างไร? หากคุณทำสำเร็จจะเกิดอะไรขึ้น?
3. คุณต้องทำอย่างไรจึงจะสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมของคุณได้ดีขึ้น?
4. คุณจะช่วยบรรเทาปัญหาในการโยกย้ายครอบครัวของคุณได้อย่างไร? คุณจะช่วยให้เกิดสัมพันธภาพแห่งการช่วยเหลืออย่างไร? อะไรคือสิ่งที่คุณให้ความสำคัญมากที่สุด?
5. คุณจัดลำดับความสำคัญเพื่อสร้างเสริมเครือข่ายที่ปรึกษาของคุณอย่างไรบ้าง? คุณจะให้ความสนใจกับที่ปรึกษาภายในหรือภายนอกมากแค่ไหน? และคุณต้องการคำปรึกษาในด้านไหนมากที่สุดระหว่างปัญหาทางเทคนิค วัฒนธรรม หรือการเมือง? ■

บทที่ 10 – สนับสนุนคนอื่น ๆ

คุณจะทำอย่างไรจึงจะช่วยให้ลูกน้องของคุณและลูกน้องของพวกเขาอีกที่ประสบความสำเร็จในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งงานใหม่ของพวกเขา

ทุกวันนี้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะในการ “ปฏิบัติ” มากขึ้น แต่วิธีการนี้ทำให้การถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการจากผู้บังคับบัญชาสู่ลูกน้อง หรือที่เราเรียกว่า ทักษะทาง “ความคิด” นั้นลดน้อยลงไป

ยังมีบริษัทอีกมากที่มีวัฒนธรรมการจัดการที่ยัดเยียดพนักงานไปสู่ตำแหน่งใหม่โดยให้พวกเขาเรียนรู้เอาเอง อิงจากวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำแบบดาร์วินเนียน (Darwinian Leadership Development) หากว่าพวกเขาเอาตัวรอดได้ก็ถือว่าพวกเขาแข็งแกร่งพอสำหรับงานใหม่นี้

ในระยะยาวแล้ว วิธีการพัฒนาผู้นำแบบดาร์วินเนียนย่อมไม่เหมาะกับองค์กร เพราะมันไม่มีกฎเกณฑ์อะไรที่จะช่วยพัฒนาพวกเขา บริษัทที่ดีที่สุด คือ บริษัทที่ให้คุณค่าผู้นำตามความสามารถ ผู้นำเหล่านี้จะแข่งขันเพื่อก้าวไปสู่จุดสูงสุดและจะช่วยพัฒนาองค์กร คนในองค์กรจะประสบความสำเร็จเพราะพวกเขามีคุณสมบัติที่เหมาะสม ไม่ใช่เพราะพวกเขาถูกจับไปอยู่ในตำแหน่งที่ผิดที่เหมาะสมกับทักษะที่เขามี

ทำให้ทุกคนพูดภาษาเดียวกัน ในเรื่องต่างๆต่อไปนี้

- การแยกแยะสถานการณ์ทางธุรกิจที่บริษัทกำลังเผชิญ
- หัวข้อการเรียนรู้ด้านเทคนิค วัฒนธรรมและการเมืองในองค์กร
- การสนทนาในเรื่องต่างๆกับเจ้านายใหม่
- การจัดลำดับความสำคัญของงานและการสร้างชัยชนะแต่เนิ่นๆ
- การเสริมสร้างเครือข่ายที่ปรึกษาของคุณ

เสริมสร้างการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน ประกอบไปด้วย 2 สิ่ง คือ

1. การประเมินศักยภาพผู้นำที่เข้มงวด
2. แผนพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาอย่างละเอียดรอบคอบ

คำถามเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคุณในบทนี้

20. คุณอยากใช้แผนกระตุ้นการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งใหม่กับใครบ้าง? คุณจะเริ่มต้นอย่างไร?
21. คุณคิดว่ากระบวนการสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้นำใหม่จะช่วยให้คุณและทีมงานของคุณเรียนรู้ได้เร็วขึ้นหรือไม่?
22. คุณจะทำอย่างไร จึงจะสามารถสนับสนุนการก้าวสู่ตำแหน่งใหม่ของคนที่มาจากภายนอกองค์กรได้ดีขึ้น?
23. การกระตุ้นการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานใหม่ ควรนำมาใช้เป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพหรือไม่? สถานการณ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนสำหรับแต่ละสถานการณ์แตกต่างกันหรือไม่?
24. แผนการกระตุ้นการเข้าสู่ตำแหน่งสามารถช่วยให้การควบกิจการเป็นไปอย่างราบรื่นขึ้นหรือไม่?
25. คุณจะสามารถใช้แผนกระตุ้นการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใหม่โดยผ่านเครื่องมือช่วยปกป้องผลงานออนไลน์หรือไม่? ■