

ผู้นำองค์กรควรทุ่มเทเวลาให้กับการมีปฏิสัมพันธ์

หรือการบริหารจัดการมากกว่ากัน

บริษัท ดีดีไอ ที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการความสามารถ (Talent Management Consultancy) ระดับโลก และเดอะคอนเฟอเรนซ์บอร์ด สมาคมด้านการวิจัยจากสหรัฐอเมริกา เผยข้อมูลงานวิจัยชิ้นใหม่ในหัวข้อ The Global Leadership Forecast (GLF) 2014|2015, Ready-Now Leaders: Meeting Tomorrow's Business Challenges พบว่าองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการมากกว่าการมีปฏิสัมพันธ์ และนั่นกำลังกลายเป็นปัญหา

รายงานฉบับที่เจ็ด นับตั้งแต่บริษัทดีดีไอได้เริ่มทำงานวิจัยชิ้นนี้ในปี พ.ศ.2542 ได้รวบรวมคำตอบจากกลุ่มผู้นำองค์กรระดับโลกจำนวน 13,124 คน และผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล 1,528 คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรชั้นนำ 2,031 แห่ง ครอบคลุมใน 48 ประเทศและ 32 อุตสาหกรรมหลักๆ ภายใต้ความร่วมมือทั้งในระดับนานาชาติและระดับท้องถิ่น

ผู้นำองค์กรหลายคนมักถามตัวเองว่า: อะไรคือความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำ และสิ่งไหนมีความสำคัญมากกว่ากัน เราเลือกที่จะตีกรอบประเด็นนี้ใหม่ด้วยการพิจารณาไปที่การบริหารจัดการ และการมีปฏิสัมพันธ์มากกว่า “การบริหารจัดการ” คือเวลาที่ใช้ในการวางแผน การทำงานด้านบริหารจัดการ การกำหนดเวลา ขณะที่ “การมีปฏิสัมพันธ์” คือเวลาที่ใช้ในการสนทนากับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีม ผู้บังคับบัญชา และลูกค้า เราตั้งสมมติฐานว่าการมีปฏิสัมพันธ์นั้นมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ผู้นำองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จมากกว่าการบริหารจัดการ ในบทความของนิตยสาร McKinsey Quarterly ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของการมีปฏิสัมพันธ์นั้นช่วยเสริมศักยภาพในด้านการสร้างความแข็งแกร่ง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม*

ตารางสรุปความสมดุลเรื่องเวลาของผู้นำองค์กร

ข้อมูลตามจริง	41%	การบริหารจัดการ	34%	เสมอกัน	25%	การมีปฏิสัมพันธ์
สิ่งที่ต้องการ	22%	การบริหารจัดการ	38%	เสมอกัน	40%	การมีปฏิสัมพันธ์
บริษัทให้ความสำคัญ	45%	การบริหารจัดการ	34%	เสมอกัน	21%	การมีปฏิสัมพันธ์

เราพบว่าผู้นำองค์กรในปัจจุบันใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 41 เปอร์เซ็นต์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นที่รับรู้กันว่าผู้นำระดับอาวุโสขององค์กรให้ความสำคัญกับความสามารถด้านการบริหารจัดการมากกว่าการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่เมื่อถามถึงความต้องการที่แท้จริงแล้วพบว่าผู้นำองค์กรต้องการใช้เวลาในด้านการมีปฏิสัมพันธ์มากกว่าการบริหารจัดการถึงสองเท่า

องค์กรที่เพิกเฉยต่อการสร้างสมดุลของเวลาที่ใช้ในการบริหารจัดการและการมีปฏิสัมพันธ์จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างมาก และการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานน้อย มีอัตราการเปลี่ยนงานสูง และความผูกพันในกลุ่มผู้นาอยู่ในระดับต่ำ ถ้าองค์กรใช้เวลากับการมีปฏิสัมพันธ์เทียบเท่ากับการบริหารจัดการ พวกเขา ก็จะเป็นผู้นำองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้น อีกทั้งยังเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับประสิทธิภาพทางการเงินที่ดีกว่าเดิม

ทั้งนี้ บริษัท ดีดีไอ ได้ประเมินผู้นำองค์กรนับพันราย โดยเน้นไปที่ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญ ดังนี้ 1. รักษาหรือเพิ่มความภาคภูมิใจในตนเอง 2. รับฟังและตอบสนองด้วยความเห็นอกเห็นใจ 3. ขอความช่วยเหลือและสนับสนุนให้มีส่วนร่วม 4. แบ่งปันความคิด ความรู้สึก และหลักการที่มีเหตุผล 5. ให้การสนับสนุนโดยไม่ต้องถอดถอนความรับผิดชอบ 6. อำนวยความสะดวกด้านการพูดคุยเรื่องต่างๆ สรุปจากรายงานดังกล่าวพบว่า ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์อย่างมาก** จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ผู้จัดการระดับอาวุโสจะประสบความยุ่งยากในการเป็นผู้นำองค์กรระดับแนวหน้า

สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา

1. องค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานต่างๆ ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสัดส่วนที่เท่ากัน ซึ่งนั่นจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จ และระดับความผูกพันของพนักงานจะเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้นำองค์กรได้รับรู้ถึงความคิดเห็นที่บุคคลอื่นมีต่อตน
2. ระบบการสรรหาและการเลื่อนตำแหน่งควรมีการวัดทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ด้วย เนื่องจากส่วนใหญ่มุ่งเน้นทักษะทางเทคนิคมากกว่าทักษะด้านความเป็นผู้นำ
3. การสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

ความสมบูรณ์แบบสร้างได้ด้วยการฝึกฝน

เราพบว่าผู้นำองค์กรที่ใช้เวลาในการมีปฏิสัมพันธ์มากกว่าจะมีทักษะเหล่านี้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ การโค้ชและการพัฒนาผู้อื่น การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นการพัฒนาเครือข่าย/พันธมิตรที่เข้มแข็ง

การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เกิดจากพนักงานการระบุนและพัฒนาความสามารถในอนาคต

รายงานฉบับสมบูรณ์สามารถดูได้ที่ <http://www.ddiworld.com/glf2014>

* Matson, E. & Prusak, L (2010, September), *Boosting the Productivity of Knowledge Workers*, McKinsey Quarterly.

** Busine, M., Watt, B., Wellins, R.S., & Boatman, J. (2013), *Driving Workplace Performance Through High-Quality Conversations: What Leaders Must Do Every Day to Be Effective*, Pittsburgh, PA, Development Dimensions International.

เกี่ยวกับบริษัท ดีเวลลอปเมนต์ ไดเมนชันส์ อินเตอร์เนชันแนล (ดีดีไอ) (Development Dimensions International: DDI)

บริษัท ดีดีไอ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2513 เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการความสามารถ (Talent Management Consultancy) ระดับโลกที่พร้อมช่วยให้บริษัทต่างๆ ปรับเปลี่ยนแนวทางในการว่าจ้าง ส่งเสริม และพัฒนาผู้นำและพนักงานภายในองค์กร ความเชี่ยวชาญของบริษัท ดีดีไอ ครอบคลุมถึงการออกแบบและการปรับใช้ระบบสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนระบุและพัฒนาความเป็นผู้นำระดับแนวหน้าให้กับผู้บริหาร โดยลูกค้าของบริษัทอยู่ในทำเนียบการจัดอันดับฟอร์จูน 500 เป็นจำนวนถึงครึ่งหนึ่งและเป็นบริษัทข้ามชาติที่ทำธุรกิจในอุตสาหกรรมที่หลากหลายครอบคลุมตั้งแต่เมืองเบอร์ลินไปจนถึงบังกอลอร์ เราพร้อมให้บริการลูกค้าด้วยจำนวนสำนักงานสาขาที่มีถึง 42 แห่งทั่วโลก ดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ www.ddiworld.com

เกี่ยวกับเดอะคอนเฟอเรนซ์บอร์ด (The Conference Board)

เดอะคอนเฟอเรนซ์บอร์ดเป็นสมาคมด้านการวิจัยและองค์กรธุรกิจอิสระที่ทำงานในด้านผลประโยชน์สาธารณะ โดยมีภารกิจที่มีเอกลักษณ์คือ: เพื่อให้องค์กรชั้นนำระดับโลกมีองค์ความรู้เชิงปฏิบัติที่จำเป็นต้องใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและให้บริการสังคมได้ดีขึ้น เดอะคอนเฟอเรนซ์บอร์ดเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไรที่ได้รับการยกเว้นภาษีตามหลัก 501 © (3) ในประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับเดอะคอนเฟอเรนซ์บอร์ด ดูเพิ่มเติมได้ที่ www.conference-board.org