

ก า ร น า

เมื่อคุณไม่ได้เป็นหัวหน้า

คนมากมายพบว่า ตนเองนั้นอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ หรือการเป็นผู้นำ แต่กลับไม่มีอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการที่สอดคล้องกัน บางทีคุณอาจจะเป็นผู้นำของทีมที่มาจากหลายหน่วยงาน ผู้ซึ่งสมาชิกในทีมนั้นไม่ได้อยู่ใต้การบังคับบัญชาโดยตรงต่อคุณ ในกรณีเหล่านี้หรือที่คล้ายคลึงกันนี้ การออกคำสั่งโดยตรงนั้นดูจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ แต่ถึงแม้จะเป็นเช่นนั้นก็ตาม คุณก็จำเป็นต้องนำ

แน่นอนที่ว่า การเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อคนที่อยู่รอบตัวเขานั้นรับรู้ว่าเขาเป็นผู้นำ นั่นเป็นเพราะคุณสมบัติส่วนตัวที่พวกเขามี อย่างเช่น การมีเหตุผล ทักษะคิดและพฤติกรรม

มันไม่ได้มีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีการเดียว ในการนำเมื่อคุณไม่ได้เป็นหัวหน้า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่น เหตุการณ์วิกฤติ การดำเนินโครงการระยะยาวและอื่นๆ ต่างก็ต้องการผู้นำในประเภทที่แตกต่างกันไป และถึงจะเป็นเช่นนั้นก็ตาม วิธีการ 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ก็สามารถช่วยให้คุณได้ในหลายสถานการณ์ เมื่อคุณไม่ได้มีความสัมพันธ์แบบหัวหน้า-ลูกน้องกับผู้อื่น วิธีการเหล่านี้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยโรเจอร์ ฟิชเชอร์ (Roger Fisher) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาต่อรองแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และอัลแลน ชาร์ป (Alan Sharp) เพื่อนร่วมงานของเขา ผู้ซึ่งยืนยันว่ามันสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้

จริงในโครงการ ทีมงาน หรือการประชุมใดก็ตาม ที่ซึ่งคุณได้มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดเป้าหมาย

คนเราจะประสบความสำเร็จได้มากที่สุด เมื่อพวกเขามีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยเป้าหมายแรกของกลุ่มจะต้องเขียนไว้อย่างชัดเจนว่า เป็นการมุ่งหวังในการทำสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จ บุคคลผู้ซึ่งถามคำถามว่า “เราสามารถเริ่มต้นด้วยการทำให้เป้าหมายของเราชัดเจนได้หรือไม่ ?” และผู้ซึ่งแสดงออกถึงการนำในการหารือ หรือการร่างเป้าหมายเหล่านั้น ต่างก็กำลังรับบทบาทในการเป็นผู้นำอยู่แล้ว ไม่ว่าตำแหน่งอย่างเป็นทางการของเขาหรือเธอ นั้นจะเป็นตำแหน่งใดก็ตาม

ขั้นตอนที่ 2 : คิดอย่างเป็นระบบ

ลองสังเกตการประชุมครั้งถัดไปของคุณ โดยปกติแล้วคนเราจะกระโจนลงไปในประเด็นที่มีอยู่ และเริ่มต้นโต้เถียงกันถึงสิ่งที่ต้องทำ ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีความเป็นระบบมากกว่า นั่นคือ พวกเขาจะรวบรวมและวางแผนในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ค้นหาสาเหตุของสถานการณ์ออกมา และเสนอการปฏิบัติบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ของพวกตน ด้วยการมีส่วนร่วม และชี้แนะสมาชิกของกลุ่ม แน่นอนว่าด้วยวิธีการที่เป็นระบบนี้ พวกเขาก็จะกลายเป็นผู้นำที่แท้จริง และการเป็นผู้นำของพวกเขานั้นก็จะทำให้ผู้อื่นสามารถมุ่งเน้นไปที่กระบวนการในการแก้ไขปัญหา โดยพวกเขาจะเน้นย้ำการเป็นผู้นำของตนด้วยการถามคำถามที่เหมาะสม เช่น

“คุณมีข้อมูลครบถ้วนที่เราจำเป็นต้องใช้ ในการวิเคราะห์สถานการณ์นี้แล้วหรือไม่ ?”

“เราสามารถมุ่งเน้นไปที่สาเหตุของปัญหา ที่เรากำลังพยายาม
แก้ไขได้หรือไม่ ?”

ครั้นเมื่อพวกเขาได้กำหนดถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว ผู้นำก็
จะนำผู้อื่นไปสู่การหาหรือถึงทางแก้ปัญหาย่างเป็นระบบเช่นเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 : เรียนรู้จากประสบการณ์•ในระหว่างที่มันเกิดขึ้น

ทีมงานส่วนใหญ่ดำเนินการตามโครงการไปอย่างช้าๆ และ
เมื่อได้ทำมามากพอแล้ว พวกเขาก็จะทำการทบทวนเพื่อไตร่ตรองถึง
สิ่งที่ได้เรียนรู้ แต่บางเวลาก็มักจะมีประสิทธิผลมากกว่า หากคุณได้
เรียนรู้ไปด้วยในระหว่างการทำงาน และนี่หมายถึงว่า ส่วนหนึ่ง
ของงานประจำวันของกลุ่ม ก็คือ การทำการทบทวนย่อยๆ และทำการ
แก้ไขกลางคันในสิ่งใดก็ตามที่จำเป็น

เพราะเหตุใดการทบทวนกระบวนการอย่างต่อเนื่องนี้ จึงมี
ประสิทธิผลมากกว่าการทบทวนหลังจากได้ปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว
แล้ว คำตอบก็คือ เนื่องจากข้อมูลนั้นยังเป็นสิ่งที่สดๆ ร้อนๆ ในใจ
ของทุกคน การทบทวนนั้นจะเชื่อมโยงความสนใจของพวกเขาเพราะ
ว่ากลุ่มนั้นสามารถใช้ข้อสรุปของมันในการทำการปรับปรุง ด้วยเหตุ
นี้ ใครก็ตามที่มุ่งเน้นในการทำการทบทวนกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ก็จะ
ได้เรียนรู้การแสดงบทบาทของผู้นำอย่างแท้จริงด้วย

ขั้นตอนที่ 4 : ทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม

กลุ่มที่ประสบความสำเร็จจะเชื่อมโยงทักษะ และความพยายาม
ของสมาชิกทุกคน สิ่งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ใครบางคนต้อง
ทำให้มันเกิดขึ้น ผู้นำจะทำในสิ่งนี้ด้วยการมองหาความเหมาะสมที่เป็น
ไปได้ดีที่สุด ระหว่างความสนใจและทักษะของสมาชิกกับงานที่
จำเป็นต้องทำ แล้วทำการจับคู่พวกมันกับแต่ละคนหรือกลุ่มย่อย หาก

ไม่มีคนใดต้องการงานบางอย่าง ก็จงใช้วิธีการระดมความคิดในการทำให้มันมีความน่าสนใจ หรือมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น จงแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ ที่ผู้อื่นสามารถจัดการได้ถ้าหากจำเป็น และดึงสมาชิกของกลุ่มที่ปิดปากเงียบออกมาด้วย เพื่อที่ทุกๆ คนจะได้รู้สึกเหมือนกับเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ขั้นตอนที่ 5 : จัดให้มีผลป้อนกลับ

ถึงแม้ว่าคุณจะไม่ได้เป็นหัวหน้า แต่คุณก็สามารถจัดให้มีผลป้อนกลับ (feedback) ที่เป็นประโยชน์ได้ เพียงแค่แสดงให้เห็นถึงการชื่นชมของคุณในความพยายามของผู้อื่น มันเป็นเรื่องที่คุณไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใดเลย แต่จะทำให้คนผู้นั้นมาอยู่ข้างเดียวกับคุณ เช่น “ฉันคิดว่าภายในทีมนี้ คุณทำงานได้ยอดเยี่ยมมาก”

จงสร้างความชื่นชมขึ้นภายในทีม โดยผู้บริหารในทุกกระดับนั้นสามารถพบกับโอกาสในการปฏิบัติ ในฐานะที่เป็นผู้นำได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จงใช้โอกาสเหล่านั้น เมื่อใดก็ตามที่คุณเผชิญกับภาวะสุญญากาศของการเป็นผู้นำ หรือเมื่อใดก็ตามที่การก้าวไปข้างหน้าสามารถปรับปรุงสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ ประสบการณ์ที่คุณได้พัฒนาขึ้นมาผ่านสถานการณ์เหล่านี้ จะช่วยให้คุณเพิ่มพูนอำนาจในตนเอง และปรับปรุงประสิทธิผลในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้นำได้ โดยปราศจากอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วไม่ว่าศึกเสือเหนือใต้ ก็จะเป็นสิ่งที่ง่ายดายยิ่งขึ้น

