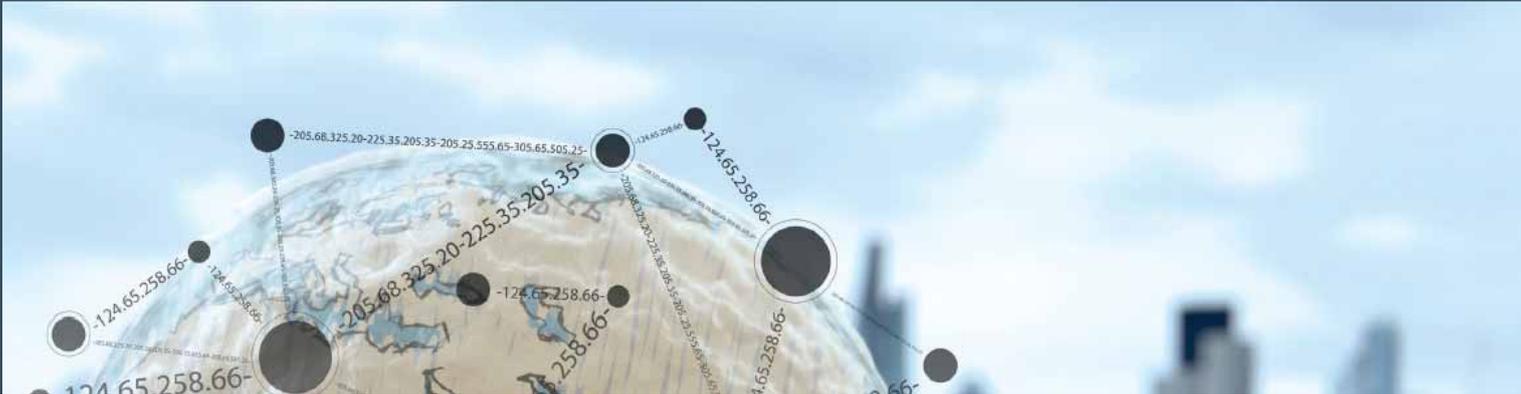




# เผย 6 เทรนด์สำคัญที่ผู้นำต้องรู้

## 6 Leadership Megatrends for 2018 from the New Global Leadership Forecast



เมื่อต้นเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมา DDI โดยความร่วมมือกับ The Conference Board และ EY ได้นำเสนอรายงานการคาดการณ์ความเป็นผู้นำระดับโลก ประจำปี 2561 (Global Leadership Forecast 2018 - GLF) ซึ่งถือเป็นลำดับที่ 8 ในชุดรายงานผลการศึกษาด้านความเป็นผู้นำที่ใหญ่ที่สุดที่ DDI ริเริ่มและดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 1999 โดยรายงานนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากผู้นำกว่า 25,000 คน ตั้งแต่ระดับ First-line Leader ไปจนถึง C-Suite Executives จากกว่า 2,400 องค์กรใน 26 อุตสาหกรรมจาก 54 ประเทศทั่วโลก

รายงานฉบับนี้ นำเสนอ 25 ผลการศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน และทิศทางของความเป็นผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่ง เพราะไม่เพียงแต่นำเสนอภาพความเป็นจริงในปัจจุบันแต่ยังมุ่งเน้นที่จะนำเสนอการคาดการณ์และแนะนำทิศทางในการพัฒนา เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และความจำเป็นที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากรายงานดังกล่าว เราพบว่าประเด็นหลัก ๆ ที่บ่งชี้ทิศทางในการเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงใน

อนาคต สรุปเป็น 6 เทรนด์สำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้นำทั่วโลก ดังนี้

### 1. ดิจิทัลจะเข้ามาปรับโฉมการทำงานในองค์กรตลอดการศึกษา

เราพบว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งในหลายด้าน และมีส่วนกำหนดให้ผู้นำทุกระดับต้องปรับตัว นอกจากนี้ยังมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้นำที่มีความสามารถด้านดิจิทัลสูงอีกด้วย โดยองค์กรและผู้นำที่มีความศักยภาพด้านดิจิทัลสูงนั้นมีประสิทธิภาพทางการเงินมากกว่าองค์กรที่ยังขาดความสามารถด้านเทคโนโลยี ถึงกระนั้น เพียงเกือบครึ่งของผู้นำใน Generation X เท่านั้นที่มีความคล่องตัวทางดิจิทัลสูง และที่น่าประหลาดใจก็คือ แม้กระทั่งผู้นำในกลุ่ม Millennial เองก็มีความพร้อมในจำนวนที่แทบไม่แตกต่างกัน

ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรในกลุ่มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ควรจะมีบทบาทในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวของคนในองค์กร กลับมีศักยภาพในการทำงานภายใต้บริบทของดิจิทัลต่ำกว่าผู้นำในกลุ่มงานด้าน

อื่น ๆ โดยการสำรวจพบว่า มีเพียง 1 ใน 6 ของผู้นำด้าน HR เท่านั้นที่ประเมินว่าตนเองมีความพร้อมสูงในการตอบสนองต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง

### 2. ข้อมูลมีบทบาทมากกว่าแค่ด้านตัวเลข

หลังจากที่องค์กรต่าง ๆ ได้ทุ่มเงินลงทุนมหาศาลไปกับ Big Data ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เราคาดหวังว่าจะเห็นผลลัพธ์ในการนำไปใช้กับการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และในการวางกลยุทธ์ผู้นำที่ตรงเป้าหมาย แต่ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากกว่านั้น โดยมีบทบาทอย่างมากต่อความคล่องตัวของธุรกิจ (Business Agility) และในแง่มุมมองที่เกี่ยวกับมนุษย์ด้วย โดยการใช้ Data นั้นช่วยลดการใช้อคติส่วนบุคคล (Subjectivity) ทั้งยังเพิ่มการมีส่วนร่วม รวมถึงเพิ่มความยุติธรรมในองค์กรให้มากขึ้น

### 3. วัฒนธรรมองค์กรยังคงเป็นรากฐานสำคัญ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ล้วนสร้างกลยุทธ์ผู้นำขึ้นบนเสาหลักทางวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง อันได้แก่

- การมีผู้นำที่ไม่เพียงแค่พูด แต่นำเอาจุด

มุ่งหมายและหัวใจขององค์กรมาทำให้เกิดขึ้นจริง

- การแบ่งปันความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Coaching) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเติมเต็มสิ่งที่ผู้นำได้รับจากหัวหน้าของตนเองให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- การยอมรับความล้มเหลวเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและสนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ ๆ
- มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัย ภูมิใจ จนกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาถึงสิ่งที่องค์กรและผู้นำอาจกำลังดำเนินการพลาดไป
- ไม่มองข้ามศักยภาพที่มักซ่อนอยู่ในตัวบุคคลทุกเพศ ทุกช่วงวัย

#### 4. การปล่อยให้เรียนรู้ด้วยตนเองไม่ใช่คำตอบ

วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มักหมายถึงการเสนอทรัพยากรในการเรียนรู้ทั่ว ๆ ไปที่ผู้เรียนสามารถเข้าไปศึกษาเองได้ ซึ่งเป็นเรื่องผู้นำหลาย ๆ คนต้องพบเจอ แต่มีเพียงจำนวนน้อยที่ขึ้นขอบวิธีการนี้ จริงอยู่ที่ผู้นำต่างก็ต้องการเข้าถึงการเรียนรู้ที่สะดวกสบาย แต่ก็ต่อเมื่อมันเป็นเรื่องสำคัญ ตรงประเด็น ถูกเวลา และตอบใจกับความต้องการส่วนบุคคลเท่านั้น

วัฒนธรรมในการเรียนรู้ด้วยตัวเองนั้น กลายเป็นสิ่งที่ส่งผลเสีย โดยเฉพาะเมื่อผู้นำไม่

ได้รับคำแนะนำและแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน หรือไม่มีที่ปรึกษาจากภายนอกที่จะแบ่งปันมุมมองต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติรายงานพบว่าเป็น Collective Leadership เป็นสิ่งที่เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจในปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลและการแข่งขันสูง เช่นเดียวกับการพูดคุยเรื่องสมรรถนะในการทำงานที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

#### 5. Potential Pool ใหญ่เต็มนี้ไม่เพียงพอ

องค์กรที่ปรับตัวในการมองหานุ้คนลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยวิธีเดิม ๆ มาสู่การเปิดกว้างมากขึ้นในการสรรหาและพิจารณาบุคคลที่มีความพร้อมสำหรับการพัฒนาในอนาคต มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จทางการเงินมากกว่า ทั้งยังมีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งผู้นำมากกว่า มีอัตราส่วนความหลากหลายทางเพศของผู้นำมากกว่า โดยมีผู้นำที่เป็นเพศหญิงมากกว่าในทุกระดับ

ผู้นำที่มีศักยภาพสูงยังมีลักษณะความต้องการในการเรียนรู้ที่โดดเด่นแต่ส่วนใหญ่แล้ววิธีการที่ผู้นำต้องการนั้นยังไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้นำได้รับ ผู้นำที่มีศักยภาพสูงมีความเห็นว่าเป็นองค์กรต่าง ๆ นั้นนำเสนอการเรียนรู้ด้วยหนังสือและบทความต่าง ๆ มากเกินไป ในขณะที่การเรียนรู้จากที่ปรึกษาภายนอกยังมีไม่เพียงพอ

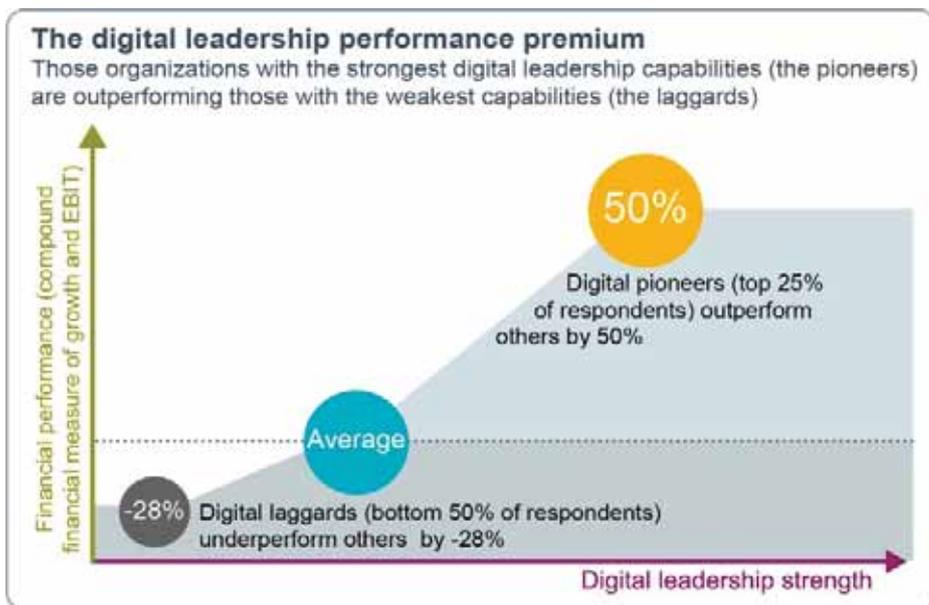
#### 6. ฝ่ายบุคคลจะต้องนำทางองค์กรบนเส้นทางที่เต็มไปด้วยความท้าทาย

ชื่อเสียงของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะผู้นำทิศทางการพัฒนาบุคคลแก่องค์กร (Anticipator) ได้ชะงักลงจากอัตราความสำเร็จในการวิเคราะห์ใช้ข้อมูลที่น้อยลง โดยทั่วไปผู้บริหารรู้สึกคลางแคลงใจต่อคุณค่าของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมากกว่าที่พวกเขาเคยรู้สึกเมื่อสามปีก่อน และมีเพียงหนึ่งในเก้าของผู้นำที่เห็นบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในฐานะ Anticipator

บทบาทในการเป็นผู้ร่วมมือ (Partner) กับธุรกิจนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป การเป็น Anticipator นั้นหมายถึงการมีบทบาทมากขึ้นในการร่วมวางแผนบุคคลที่มีศักยภาพสูง ให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ขององค์กร ใช้ประโยชน์จาก data และคาดการณ์จากการวิเคราะห์ เพื่อวางแผนและรักษาความพร้อมในการเติบโตของผู้นำทุกระดับ นอกจากนี้ยังรวมถึงการมีโครงการสรรหาและเร่งพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรที่เข้าถึงคนได้อย่างกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับตำแหน่งงานของตนเอง ซึ่งยังถือเป็นจุดอ่อนสำหรับผู้นำฝ่าย HR ในปัจจุบัน

Global Leadership Forecast 2018 ได้ทำการวิจัยเพื่อเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของผู้นำเข้ากับผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ รวมถึงกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรที่ได้ผลดี และเหตุผลสนับสนุน รายงานฉบับนี้ยังนำเสนอข้อแนะนำที่ปฏิบัติตามได้จริงจากองค์กรชั้นนำกว่า 2,400 องค์กรทั่วโลก เพื่อนำทางไปสู่การสนับสนุนให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้สูงสุดทั้งในด้านตัวเลขและผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน

ความเข้าใจต่อ 6 เทรนด์สำคัญด้านผู้นำทั่วโลกนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ด้านผู้นำที่แตกต่างและแข็งแกร่งพร้อมสำหรับการแข่งขันในโลกปัจจุบันได้เป็นอย่างดี



© Development Dimensions International, Inc., The Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. All rights reserved.



DDI, in collaboration with The Conference Board and EY, recently released our Global Leadership Forecast 2018. This is the eighth—and by far the largest—leadership research study in DDI’s long-running GLF series extending back to 1999. The research includes data from more than 25,000 leaders, from first-line leaders to C-suite executives, from more than 2,400 organizations across 54 countries and 26 industry sectors.

The overall report includes 25 individual

data-derived findings about the current state and future directions for leadership. This future focus is important, because for this research to be a true forecast, it needs not only to describe the current reality, but also to prescribe a new path for closing the gaps between what’s now and what’s needed.

Looking across the research, we find several recurring themes that define the roadmap for leader readiness—the Six Leadership Megatrends:

## 1. Digital Reshapes the Workforce:

We see the pervasive influence of digital transformation throughout the research: the demands it’s placing on leaders of all functions and the competitive advantage for leaders mastering digital differentiation.

Digitally advanced organizations and leaders are financially outperforming their less technologically savvy peers, who risk being left far behind. Yet, scarcely half of Generation X leaders are digitally savvy and surprisingly, the digital readiness of Millennial leaders is almost identical.

- Psychologically safe work environments that elicit employees speaking up about where the company and its leaders might have drifted astray.
- Tapping into the oft-invisible potential that exists across genders and generations.

**4. Today's DIY (Do It Yourself) Learning is DOA (Dead On Arrival):** Do It Yourself learning cultures, when leader development starts and often ends with access to genericized, self-study resources, are the reality for many leaders, but few prefer these forms of learning. Leaders crave on-demand learning, but only when it's relevant, timely, and personalized.

A DIY learning culture also becomes poisonous when leaders aren't drawing on the advice of peers as coaches, or of external mentors sharing the unbiased perspectives that can be hard to find inside the company's walls. Leadership is, more than ever, a team sport, and collective leadership styles are well-suited to data-rich, highly-competitive business environments, as are development-focused performance discussions with one's manager.

**5. The Potential Pool Swells to a Lake:** Organizations that shun traditional views of potential and broaden their definition and scope of consideration for spotting future-ready talent are much more likely to be financially successful, have a stronger bench of top leaders, and are more gender-balanced in their leadership, with more women at every leader level.

High-potential leaders also have a distinct pattern for how they want to learn, yet these aren't often the methods they're actually getting. In the eyes of high-potential employees, companies lean too heavily on books and articles while falling far short in providing paths to get coaching from external mentors.

**6. HR Navigates a Challenging Road Ahead:** HR's reputation as an Anticipator has

faltered along with its declining rates of analytics success. On average, business leaders are more skeptical about the value of HR than they were three years ago, with only one in nine viewing HR as Anticipators.

Being a Partner to the business is no longer enough. Anticipators are much more likely than Partners to integrate talent with strategy planning, use an array of data and predictive analytics, plan and sustain a pipeline for leadership growth, and have broad-reaching and highly-effective programs in place to identify and accelerate potential. And, as noted earlier, HR's ability to incorporate digital technologies into its role is also threatened by lagging levels of digital readiness for many HR leaders.

The Global Leadership Forecast 2018 takes a research-driven approach to link leadership practices to business results, the talent approaches that work, and why. The research includes practical recommendations for learning from the most successful of the 2,400+ companies included in the study, outlining how to maximize both the number and performance ceiling of high-potential leaders.

By mastering the six Leadership Megatrends above, organizations can create a robust and differentiated leadership strategy.

-----  
*by Evan Sinar, Ph.D., Chief Scientist and Vice President of the Center for Analytics and Behavioral Research (CABER). Evan is the lead researcher for the Global Leadership Forecast 2018 and is a frequent author and presenter on leadership assessment and development, talent management analytics, data visualization, and workplace technology.*

Even Sinar, Ph.D.

*Chief Scientist and Vice President  
 The Center for Analytics and Behavioral Research (CABER)*



The HR professionals who should be catalysts for leader growth in the skill side of digital transformation, meanwhile, are less effective operating in a digital environment than all other functions: only one HR leader in six reports being very prepared for a digitally-centric business strategy.

**2. Data's Power Extends Beyond the Numbers:** Given the heavy organizational investments in big data over the past decade, we anticipated seeing it as an increasingly valuable commodity for effectively deploying people analytics and in creating a well-targeted leadership strategy. But, we didn't expect the role data and analytics play in impacting business agility and on the human side of the business through reducing subjectivity and boosting inclusivity and fairness.

**3. Culture Looms Crucial: Successful organizations build their leadership strategies on rock-solid cultural cornerstones:**

- Leaders who don't just state, but actually bring to life, organizational purpose.
- Active use of peer coaching to supplement what leaders get from their own managers.
- Acceptance of failure in pursuit of innovation and experimentation.