

อย่างไรก็ตาม ในระยะแรก ผู้นำสโตร์หนึ่งอาจรู้สึกงุนงงกับธุรกิจที่มีความซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ผู้นำสโตร์นี้ต้องการทราบรายละเอียดให้ครบถ้วน จึงเป็นเรื่องยากที่เขาจะรู้สึกสบายใจว่าตนรู้จักองค์กรในทุกแง่มุมมากพอแล้ว บางคนอาจมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยหรือองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งที่เขาคิดว่าสำคัญหรือเร่งด่วนที่สุด (เช่น อาจเป็น สินค้า บริการ หรือเทคโนโลยี) จนขาดความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นๆ รวมทั้งมองไม่เห็นภาพรวมว่าจะประสานองค์ประกอบทั้งหมดให้ลงตัวได้อย่างไร

นอกจากนี้ การที่ผู้นำสโตร์หนึ่งมุ่งเน้นที่งานระดับเป้าหมายหรือยุทธวิธีต่างๆ นั้น อาจทำให้เขาพลาดในงานระดับที่สูงกว่า เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ การคิดค้นยุทธศาสตร์และสื่อสารออกไปเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ ผู้นำสโตร์นี้อาจแยกไม่ออกว่าเรื่องใดเป็นยุทธศาสตร์ เรื่องใดเป็นยุทธวิธี อาทิเช่น บางคนอาจคิดว่า การจัดตั้งบริการสายด่วนนั้นเป็นยุทธศาสตร์ แต่หากพิจารณาจากตัวอย่างนี้ ยุทธศาสตร์อาจเป็นไปได้ใน 2 ประการ อย่างแรกคือ ทำให้ลูกค้าได้ประโยชน์มากขึ้น และสอง เป็นการปรับปรุงวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ดีขึ้น จากยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ประการนี้ อาจกำหนดยุทธวิธีขึ้นมาได้หลากหลาย ซึ่งการจัดตั้งบริการสายด่วนอาจเป็นเพียงยุทธวิธีอย่างหนึ่งเท่านั้น

12 ปีก่อนหน้านี้ตอนที่อนิตาเพิ่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารใหม่ ๆ ลูกทีมคนหนึ่งพูดถึงเธอดังนี้

“ผมรู้ดีว่าจะต้องทำอะไร แต่ไม่ค่อยรู้ว่าทำไมถึงต้องทำงานนั้น ผมรู้ว่าคุณอนิตาคิดว่าผมทำงานได้ดีมาก แต่ผมสามารถทำประโยชน์ให้กับบริษัทได้มากกว่านี้หากว่าผมเห็นอะไรในมุมมองกว้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานของผมเองหรือของทีมงาน”

## วิวัฒนาการขีดความสามารถสำหรับสไตลห์นี่

### มุมมองรวมเป็นสำคัญ

เมื่อเป็นผู้นำ คุณต้องมองสิ่งต่างๆ ให้อกว้างไกลและให้ความสำคัญกับภาพรวม ถ้าจะเปรียบก็เหมือนมองให้เห็นป่าทั้งป่า ไม่ใช่เห็นเพียงต้นไม้ คุณจึงต้องวางมือจากงานที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยแล้วมอบหมายให้ลูกน้องไปทำแทน จงหมั่นถามตัวเองว่า งานที่ฉันกำลังลงมือทำอยู่นี้เป็นงานระดับยุทธศาสตร์ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หรือเป็นเพียงงานระดับยุทธวิธีเท่านั้น ฉันได้มอบหมายงานระดับยุทธวิธีให้คนอื่นทำหรือไม่ หรือฉันยังคงยุ่งอยู่กับงานที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย

### มีวิสัยทัศน์ในการนำคุณ

จงตอบคำถามต่อไปนี้ : งานที่เราทำอยู่นี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไร ภายใน 3 หรือ 5 ปีจากนี้ อะไรเป็นสิ่งที่เราต้องทำให้สำเร็จ (ไม่ใช่แค่เป้าหมาย แต่ยิ่งใหญ่กว่านั้นมาก นั่นคือ ความฝันหรือความปรารถนา) ความพยายามที่จะทำให้เราไปถึงวิสัยทัศน์นี้มีอะไรเป็นคุณค่าพื้นฐาน อย่าลืมนรวบรวมข้อมูลหรือความคิดเห็นจากคนที่ทำงานกับคุณ และสื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานของคุณได้รู้ถึงวิสัยทัศน์ที่มี โดยใช้วิธีสื่อสารแบบสองทางเพื่อการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์นั้นเมื่อจำเป็น

### ใช้ยุทธศาสตร์เป็นหลักในการนำคุณ

จงถามตัวเองว่า สิ่งที่คุณกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์นั้นใช่ยุทธศาสตร์ที่แท้จริงหรือไม่ เพราะบางครั้ง เป้าหมายและยุทธวิธีที่สำคัญบางอย่างอาจทำให้เราเข้าใจผิดว่าเป็นยุทธศาสตร์ จำไว้ว่ายุทธศาสตร์ที่แท้จริง คือแนวทางสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของพันธกิจและวิสัยทัศน์