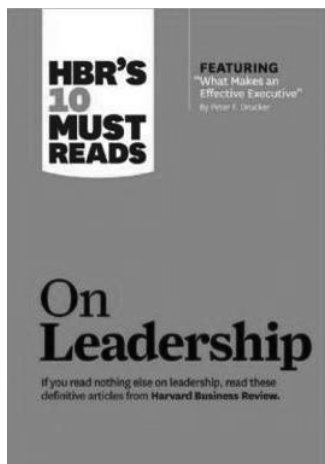


เรื่อง “On Leadership”

สุรีพร ยูพา มียาโมโตะ, พระอนุสิทธิ์ อานนโท, นิรมล รักสถาน
 สุรศักดิ์ วงศ์ษา, สุสิทธิ์ สุป็น, ภัสดา อมราภรณ์
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม
 คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ชื่อหนังสือ	HBR's 10 Must Reads on Leadership (with featured article “What Makes an Effective Executive, by Peter F. Drucker”)
ชื่อผู้เขียน	Harvard Business Review Peter Ferdinand Drucker Daniel Goleman William W. George
จำนวนหน้า	240 หน้า
สำนักพิมพ์	Harvard Business Review Press.
ปีที่พิมพ์	2011

On Leadership เป็นหนังสือรวมบทความที่มีประโยชน์และน่าสนใจยิ่ง เนื่องจากเป็นหนังสือรวมบทความ (รวม 10 บทความ 217 หน้า) ที่เคยตีพิมพ์ใน “Harvard Business Review” (ซึ่งเป็นวารสารวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมระดับแนวหน้าของโลก) โดยผู้จัดทำหนังสือได้คัดเลือกเฉพาะบทความที่เขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูงเพื่อนำมาพิมพ์รวมกันในหนังสือเล่มนี้

บทความแรก ‘What Makes a Leader?’ เขียนโดย Daniel Goleman เขาได้กล่าวถึงการสำรวจข้อมูลจากบริษัท 188 แห่ง ซึ่งพบว่า ผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีจุดเด่นด้านความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) มากกว่าความฉลาดทางสติปัญญาและความรู้/ความชำนาญ

ความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ (1) การรู้จักตนเอง (Self-awareness) คือ รู้จักตนเอง มั่นใจ และมองตนเองอย่างเป็นจริง สามารถรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก จุดแข็ง จุดอ่อน และแรงขับของตัวเอง รวมถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น (2) การควบคุมตนเอง (Self-regulation) ผู้นำต้องเป็นคนที่มีระเบียบวินัย

สามารถควบคุมตัวเองได้ คิดก่อนลงมือปฏิบัติ ต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา หรือ เปลี่ยนทิศทางของแรงกระตุ้นหรืออารมณ์ที่กำลังยุ่งเหยิง ยอมรับการวิจารณ์และเปิดใจกว้างที่จะเปลี่ยนแปลง (3) แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน โดยไม่หวังแค่เรื่องเงินและสถานภาพ แต่แรงจูงใจมาจากความท้าทายและความสนุกในการทำงาน (4) การเข้าใจหัวใจของผู้อื่น (Empathy) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น เข้าถึงใจคนโดยเฉพาะในการตัดสินใจ และ (5) ทักษะทางสังคม (Social Skill) ผู้นำจะต้องมีทักษะทางสังคม มีความชำนาญในการจัดการความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า

บทความที่สอง ‘What Makes an Effective Executive?’ เขียนโดย Peter F. Drucker ปรมาจารย์ทางด้านจัดการผู้ยิ่งใหญ่ เนื้อหาของบทความนี้เกิดขึ้นจากประสบการณ์กว่า 65 ปี ที่เขาได้ทำงานร่วมกับผู้นำองค์กรมาจำนวนมากจนกระทั่งก่อตัวเป็นองค์ความรู้ที่ตกผลึก ซึ่งเขาพบว่า ‘ผู้นำที่มีประสิทธิผล’ นั้นมีลักษณะและบุคลิกภาพที่แตกต่างหลากหลายมาก แต่บุคคลที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำมักมีแนวทางในการปฏิบัติ ที่ผ่านการคิดไตร่ตรอง 8 ประการ ดังนี้ (1) เขาจะถามว่า อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำ (They asked, "What needs to be done?") (2) เขาจะถามว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับองค์กร (They asked, "What is right for the enterprise?") (3) เขามีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (They developed action plans.) (4) เขารับผิดชอบในสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป (They took responsibility for decisions.) (5) เขารับผิดชอบในสิ่งที่เขาสื่อออกไป และถ่ายทอดแผนงานให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจ (They took responsibility for communicating.) (6) เขามุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อโอกาสมากกว่าปัญหา (They were focused on opportunities rather than problems.) (7) เขาเป็นผู้นำการประชุมที่มีประสิทธิผล (They ran productive meetings.) (8) เขาคิดและพูดโดยใช้คำว่า “พวกเรา” มากกว่า “ข้าพเจ้า” (They thought and said "we" rather than "I.")

เมื่อพิจารณาหลักการทั้ง 8 ข้ออย่างละเอียด จะเห็นว่า สองข้อแรก เป็นคำถามที่ก่อให้เกิดความรู้ที่ผู้นำต้องการ ข้อต่อมาเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ได้มาสู่การปฏิบัติที่เห็นผล และสองข้อสุดท้ายแสดงให้เห็นอย่างมั่นใจว่าพนักงานทั้งองค์กรมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน การลำดับความคิดของบทความนี้เป็นไปอย่างมีระบบ โดยการแยกเป็นหัวข้อและลำดับก่อนหลัง เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำอะไรบ้าง โดยผู้เขียนใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ไม่ซับซ้อน เหมาะสำหรับผู้ผู้นำที่ต้องการพัฒนาตัวเอง

สิ่งที่น่าประทับใจก็คือ Peter Drucker ได้ทำให้มองเห็นภาพว่า การเป็นผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องอาศัยสิ่งที่วิเศษพิสดาร เพียงแต่ควรทำในสิ่งที่ปกติเหล่านี้ให้ดีที่สุด และผู้นำที่ดีควรจะ “ฟังก่อน แล้วพูดทีหลัง” (Listen First, Speak Last) ซึ่งดูเหมือนประเด็นสุดท้ายนี้จะเป็นจุดอ่อนของผู้บริหารหลาย ๆ ท่าน และอาจจะเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวโดยที่ผู้นำคนนั้นมักไม่ค่อยรู้ตัว

บทความที่สาม ‘What Leaders Really Do’ เขียนโดย John P. Kotter บทความนี้แสดงให้เห็นว่าคนทั่วไปมักเกิดสับสนและเข้าใจผิดระหว่างการเป็นผู้บริหาร (Manager) และผู้นำ (Leader) ทั้ง ๆ ที่ศัพท์สองคำนี้แตกต่างกันอย่างสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการจัดการ

กับความซับซ้อน แต่การเป็นผู้นำคือการเรียนรู้และจัดการกับความเปลี่ยนแปลง Kotter แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่สามารถสร้างและพัฒนาขึ้นมาได้

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารกับผู้นำมีความแตกต่างกันดังนี้ (1) การวางแผนและการจัดทำงบประมาณเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารจัดการ แต่การกำหนดทิศทางเป็นเรื่องพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ (2) นักบริหารจัดการจะมองหาความสอดคล้องระหว่างบุคคลากรกับตำแหน่งงาน แต่ผู้นำจะมุ่งเสริมสร้างบุคคลากรให้มีวิสัยทัศน์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และ (3) การบริหารจัดการจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมและแก้ไขปัญหา กล่าวคือนักบริหารจะพยายามทำทุกอย่างให้ออกมาง่ายที่สุดในการประสบผลสำเร็จ แต่การเป็นผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรมีความเป็นผู้นำร่วมกัน

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ จำเป็นจะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้บริหารกับการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้หน้าที่แท้จริง ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้มีความเป็นผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกในการเสริมพลังแบบทวีคูณสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าร่วมกัน

บทความที่สี่ ‘The Work of Leadership’ เขียนโดย Ronald A. Heifetz และ Donald L. Laurie บทความนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ระบบเศรษฐกิจโลกมีความผันผวนอย่างสูง ทั้งระบบตลาดที่ปั่นป่วน สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด อันส่งผลให้สิ่งที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมาแต่ช้านานในองค์กรกลับล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องหันมาปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรเสียใหม่ ไม่ว่าจะสร้างวัฒนธรรมองค์กร การวางยุทธศาสตร์แบบก้าวหน้า ตลอดจนการจัดการความขัดแย้งและการประสานผลประโยชน์ภายในองค์กรเพื่อนำองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤติไปได้

จุดมุ่งหมายที่องค์กรของคุณต้องไปให้ถึงจึงกลายเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน หากแต่ความท้าทายนั้นไม่ได้มาจากบทเรียนสำเร็จรูปจากการอาศัยศักยภาพของผู้บริหารเพียงลำพัง แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุก ๆ คนในองค์กร อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่ทุกคนจะยอมรับและปฏิบัติตาม ดังนั้นการตั้งคำถามเพื่อจุดประเด็นในการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมองค์กรจึงถือเป็นสาระสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องรับรู้ร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลงในการขับเคลื่อนองค์กรเสียใหม่ ในบทนี้ได้ให้ข้อคิดเห็นแก่ผู้นำองค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยการระดมสมาชิกทุกคนขององค์กรให้เข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้เขียนได้เสนอแนวทางในการทำให้ทุก ๆ คนภายในองค์กรเปิดรับต่อความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ (1) อย่านั่นแต่การปฏิบัติในรายละเอียดเพียงอย่างเดียว แต่ควรหาจังหวะถอยห่างออกมายืนอยู่ในตำแหน่งที่สามารถมองเห็นภาพกว้างส่วนทั้งหมดได้ เพื่อจะได้มองเห็นว่าปัญหาการต่อต้านหรือความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นตรงจุดไหน (2) ระบุงานท้าทายที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (3) กำกับกับการดำเนินงานอันแสนเหนื่อยยาก โดยเปิดให้พนักงานได้ถกเถียงในประเด็นต่าง ๆ ได้เต็มที่ แต่ควบคุมความตึงเครียดมิให้ร้อนแรงเกินไป รวมทั้งกำกับทิศทางและควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม (4) กระตุ้นความสนใจและรักษาระเบียบวินัย โดยการกำกับการถกเถียงที่เผ็ดร้อนและออกนอกลูให้กลับเข้าสู่ประเด็น แต่ยังคงเปิดให้มีการถกเถียงด้วยความคิดที่แตกต่างดำเนินต่อไปภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือ (5) ปลุกฝังให้พนักงานเกิดความสำนึกที่จะดำเนิน

งานด้วยตนเอง มีความมั่นใจร่วมกัน ไม่คิดพึ่งพิงผู้นำโดยไม่จำเป็น กล้าเสี่ยงที่จะคิดนอกกรอบและทำสิ่งใหม่ ๆ อย่างมีความสำนึกรับผิดชอบ และ (6) ส่งเสริมและปกป้องความคิดเห็นของพนักงานระดับล่าง รวมทั้งไม่ทำให้เสียงนกหวีดที่พนักงานเป่าจะต้องเงียบสงบลง แต่จะต้องทำให้เสียงของพนักงานทุกคนมีคุณค่าและได้รับความสำคัญ

บทความที่ห้า ‘Why Should Anyone Be Led by You?’ เขียนโดย Robert Goffee และ Gareth Jones ผู้เขียนมองว่า แม้ผู้นำมีความสำคัญ แต่ผู้ตามก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน และคงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า ‘หากไม่มีผู้ตามก็จะไม่สามารถอ้างได้ว่าตนเป็นผู้นำ’ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันนี้ซึ่งมีการแข่งขันอย่างสูง ผู้นำในองค์กรที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะต้องมีผู้ตามที่เก่งและมีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างสูง

นักวิชาการต่างมีความเห็นร่วมกันว่า ผู้นำที่ดีทุกคนจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเอาใจจริงเอาใจโดยไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย และมีวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้เขียนมิได้ปฏิเสธว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี แต่ผู้เขียนเห็นว่าไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้ ผู้ตามที่มีแรงบันดาลใจจะทำให้เขาเข้าร่วมและแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ได้อย่างมีพลัง โดยแรงบันดาลใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามรู้สึกว่าคุณมีอำนาจ (empowerment) และความคิดเห็นของพวกเขาถูกรับฟังจากผู้นำด้วยความตั้งใจ

ผู้นำที่จะสามารถสร้างผู้ตามให้มีแรงบันดาลใจ จะต้องเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติ 4 ประการต่อไปนี้ (1) แสดงจุดอ่อนของตัวเองออกมาบ้าง เนื่องจากเป็นความจริงที่ว่าไม่มีใครอยากทำงานกับผู้นำที่มีความสมบูรณ์แบบไปเสียทุกเรื่อง เพราะดูเหมือนว่าผู้นำที่คิดว่าตัวเองสมบูรณ์แบบจะไม่ต้องการความช่วยเหลือจากใคร ดังนั้น ผู้นำจึงควรแสดงให้เห็นว่าคุณคือคนธรรมดา ๆ ที่มีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง รวมทั้งคุณต้องสร้างความร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับผู้ตาม โดยพยายามแสดงให้เห็นว่าคุณสามารถเข้าถึงตัวตนของผู้นำได้ (2) ฝึกฝนตัวเองให้มีความสามารถในการหยั่งรู้ (Intuition) ซึ่งจะทำให้เกิดความสามารถในการจับสัญญาณที่ซ่อนอยู่ในระบบการสื่อสารระหว่างบุคคล อันจะทำให้สามารถเข้าใจภาษาท่าที สัญญา และร่องรอยความหมายต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (3) ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นส่วนตัว และให้ความสนใจในงานของพวกเขาอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องให้ในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และ (4) ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะแตกต่าง โดยแสดงให้เห็นว่าคุณมีเอกลักษณ์อันเฉพาะเจาะจงที่ไม่เหมือนใคร และมีความเป็นตัวของตัวเอง

กระนั้นก็ตาม ปัจจุบันยังมีความเชื่อผิด ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อผิด ๆ ที่พบมากที่สุด 4 ประการ ได้แก่ (1) เชื่อว่าใครก็เป็นผู้นำได้ ซึ่งไม่ถูกต้องเสมอไป ดังจะพบว่าผู้บริหารจำนวนมากไม่รู้จักตัวเองหรือไม่มีคุณสมบัติที่แท้จริงในการเป็นผู้นำ (2) เชื่อว่าผู้นำต้องมีผลงาน หากการเป็นผู้นำเป็นแค่เรื่องของการมีผลงาน การคัดเลือกผู้นำก็คงเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่เป็นที่ชัดเจนว่าสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้ง่ายอย่างนั้น (3) คนที่ขึ้นไปถึงตำแหน่งสูงสุด ก็คือผู้นำ ซึ่งในความเป็นจริงนั้นอาจไม่จำเป็น ความเข้าใจผิดที่พบบ่อยที่สุดคือ การคิดว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำคือผู้นำ และ (4) เชื่อว่าผู้นำคือครูที่ดี แน่نونว่า มันเป็นไปได้ที่ผู้นำที่ดีจะเป็นครูที่ดีด้วย แต่ที่พบได้น้อยมาก ที่พบบ่อยคือผู้นำอย่างสตีฟ จอบส์ (Steve Jobs) ซึ่งมีความสามารถพิเศษในการทำให้นคนตื่นตัวด้วยวิสัยทัศน์ของตน ไม่ใช่ความสามารถในการสอน

บทความที่ทบทวน 'Crucibles of Leadership' เขียนโดย Warren G. Bennis และ Robert Thomas เขาได้กล่าวถึงสิ่งที่เรียกว่า 'Crucibles' อันหมายถึง ประสบการณ์อันสุดแสนทรหด/ยากลำบาก/หนักสุด ๆ ซึ่งเป็นเข้าหลอมที่ผู้นำจะต้องผ่าน เพื่อจะได้บ่มเพาะให้กลายเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง มีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น รวมทั้งเชื่อมั่น/ยืนหยัดในสิ่งที่ตนกำลังกระทำอยู่มากยิ่งขึ้น ผู้เขียนมีความเห็นว่า การเป็นผู้นำที่เยี่ยมยอด ผู้เปี่ยมล้นไปด้วยความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ความรักดี และอุทิศตนทำงานอันหนักหน่วงอย่างไม่มีย่อท้อ ผู้นำประเภทนี้จะต้องผ่านประสบการณ์ที่ยากลำบากและหนักสุด ๆ ดังกล่าว ประสบการณ์นี้จึงเปรียบเสมือนด่านทดสอบความเป็นผู้นำ โดยผู้นำมักจะผ่านการทดสอบโดยไม่ได้วางแผนมาก่อน แม้เป็นประสบการณ์อันปวดร้าวแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นในการทำให้เราแข็งแกร่ง เข้าหลอมอันปวดร้าวจะทำให้เราหันมามองตัวเองในเชิงสะท้อนกลับอย่างลึกซึ้ง ตรวจสอบค่านิยมของตัวเอง ตั้งคำถามกับฐานคติที่เคยยึดถือมาเป็นเวลานาน พร้อมกับบททวนการตัดสินใจของตนอย่างจริงจัง

ทักษะที่สำคัญในการเป็นผู้นำ 4 ประการที่ทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้จากสถานการณ์อันเลวร้าย/สุดทรหด ได้แก่ (1) ความสามารถในการทำให้คนอื่นมีส่วนร่วมในทิศทางเดียวกัน (Engage Others In Shared Meaning) เช่น การที่ซิดนีย์ ฮาร์มานส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาร่วมมือกันในแนวทางการบริหารจัดการแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ท่ามกลางวิกฤติที่เกิดขึ้นในโรงงาน (2) ความสามารถในการสื่อสารที่แตกต่างและน่าเชื่อถือ (A Distinctive, Compelling Voice) (3) มีความซื่อตรงและยึดมั่นในหลักการ (Integrity) ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และ (4) การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capacity) ได้แก่ ความสามารถในการอ่านและวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เราทราบได้ว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างและเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งทำให้สามารถปรับตัวได้ท่ามกลางความเหนื่อยยาก

ความทรหดอดทนทำให้เกิดความพยายามและความมานะบากบั่น ซึ่งทำให้คนยังคงมีความหวังแม้ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ไมเคิล ไคลน์ (Michael Klein) ซึ่งหาเงินล้านได้จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ตั้งแต่ยังเป็นวัยรุ่นแต่ต้องสูญเสียมันไปทั้งหมดเมื่ออายุเพียง 20 ปี แต่หลังจากนั้นเขาก็ยังสามารถสร้างธุรกิจอื่น ๆ ได้อีกมากมาย ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงบริษัทผลิตซอฟต์แวร์เล็ก ๆ ให้เป็นกิจการที่ Hewlett-Packard มาขอซื้อต่อ

คำถามสำคัญก็คือ อะไรคือสิ่งที่ทำให้ผู้นำคนหนึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความรักดี และทุ่มเททำงานให้เกิดขึ้นได้ ในขณะที่ผู้นำคนอื่น ๆ ที่มีความฉลาดและมีวิสัยทัศน์พอ ๆ กัน ยังคงคว้าน้ำเหลว? การดูว่าผู้นำแต่ละคนจัดการกับสถานการณ์อันเลวร้ายอย่างไรก็จะสามารถบอกเราได้ว่าเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงพวกเขาก็คือ 'ด่านเหตุโหดและบททดสอบ' ที่แสนสาหัสสากรรจ์ และมักจะส่งผลสะท้อนอารมณ์ โดยไม่ทันได้คาดคิดมาก่อนเสมอ

บทความที่เจ็ด 'Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve' เขียนโดย Jim Collins ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นว่า ในยุคปัจจุบันนี้ องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี นั้นมีอยู่อย่างมากมาย แต่การเป็นเพียงองค์กรที่ดีดูเหมือนว่าจะไม่เพียงพอเสียแล้ว ดังนั้นจะต้องพัฒนาต่อไปอีก เพื่อไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ (From Merely Good to Truly Great) โดยผู้เขียนได้เน้นย้ำว่า การสร้างองค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้น ปัจจัยสำคัญ ก็คือ 'ภาวะผู้นำ' นั่นเอง

ผู้เขียนได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ บุคคลที่มีความสามารถสูง (Highly Capable Individual) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง อันทำให้มีประโยชน์ต่อการ ทำงานอย่างมาก ผู้นำอันดับสอง คือ สมาชิกของทีมงานที่ทำคุณประโยชน์ (Contributing Team Member) บุคคลที่เป็นสมาชิกของทีมซึ่งสามารถทำงานเข้าหากับสมาชิกอื่น เกิดพลังทวีคูณ (Synergy) ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำอันดับสาม คือ ผู้จัดการที่มีสมรรถนะสูง (Competent Manager) หมายถึง ผู้นำที่ทำหน้าที่ในการจัดการ โดยการนำทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำอันดับสี่ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leader) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการใช้วิสัยทัศน์อันทรงพลังสำหรับกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพัน และแสวงหาแนวทางในการขับเคลื่อนเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลรวมทั้งกระตุ้น/ผลักดันเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และผู้นำอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักบริหาร (Executive) หมายถึง ผู้ที่สร้างความยิ่งใหญ่อย่างมั่นคงยืนยาว ด้วยการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่ไม่น่าจะเข้ากันได้ 2 สิ่ง คือ เจตจำนงทางวิชาชีพอันสูงส่ง (Intense Professional Will) กับความอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างสุด ๆ (Extreme Personal Humility) ผู้นำประเภทที่ห้า เป็นลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะนำพาองค์กร จากระดับดีไปสู่ระดับดีเลิศ ผู้นำประเภทนี้เมื่อประสบความสำเร็จก็มักจะมอบเครดิตให้กับผู้อื่น แต่ถ้าประสบกับความล้มเหลวก็จะหันมาพิจารณาที่ความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การเยียวยาแก้ไขเพื่อมิให้ผิดซ้ำ พร้อมกับปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ผู้นำประเภทนี้ชอบทำงานด้วยความสงบเงียบ ๆ และตั้งมาตรฐานของงานเอาไว้ในระดับสูง พวกเขาไม่นิยมใช้ ‘charisma’ มาเป็นแรงบันดาลใจ แต่จะใช้มาตรฐานที่สูงเป็นแรงบันดาลใจมากกว่า พวกเขาไม่เจตจำนงอันแน่วแน่ที่จะไปถึงมาตรฐานอันสูงส่ง โดยไม่ประนีประนอมเพื่อยอมรับแต่เพียงผลที่ออกมาในระดับ ‘ดี’ หรือ ‘พอใช้ได้’ เท่านั้น ด้วยความพยายามขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุมาตรฐานอันสูงส่งดังกล่าว ทำให้องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานอันยอดเยี่ยมโดยทั่วไปมักจะมีภาวะผู้นำแบบ ‘Executive’ ดังกล่าวนี

บทความที่แปล ‘Seven Transformations of leadership’ เขียนโดย David Rooke และ William R. Torbert บทความนี้เป็นกรสรุปจากประสบการณ์ในการทำวิจัยมาประมาณ 25 ปี ซึ่งได้ศึกษาผู้บริหารขององค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไร ทั้งในยุโรปและสหรัฐอเมริกา รวมกว่าพันบริษัท โดยผู้เขียนได้จำแนกลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 7 แบบ แบบแรก เรียกว่า ผู้นำประเภทฉวยโอกาส (Opportunist) มีอยู่ประมาณร้อยละ 5 ขององค์กรทั้งหมดที่เขาศึกษา ผู้นำประเภทนี้ชอบเอาชนะ และพยายามหาทางเอาชนะให้ได้ไม่ว่าจะโดยวิธีการใด ๆ ก็ตาม มีนิสัยเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่ฟังผู้อื่น

แบบที่สอง คือ ผู้นำแบบนักการทูต (Diplomat) มีอยู่ประมาณร้อยละ 12 ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามทำให้ตัวเองได้รับการยอมรับ ชอบเอาใจนาย ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มโดยไม่ตั้งคำถาม และทำตัวเป็นกาวใจเชื่อมความสัมพันธ์ภายในทีมงาน สาม คือ ผู้ชำนาญการ (Expert) มีอยู่ประมาณร้อยละ 38 เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ ชอบใช้เหตุผลและข้อมูลในการตัดสินใจ และจะควบคุมผู้อื่นด้วยความรู้จริงของตนเอง โดยมักจะคิดว่าตัวเองเป็นคนเก่ง ซึ่งคนอื่นจะต้องรับฟัง

สี่ ผู้นำประเภทมุ่งความสำเร็จ (Achiever) หรือผู้นำแบบผู้จัดการ มีอยู่ประมาณร้อยละ 30 เป็นคนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานใดงานหนึ่งได้ดี ภายในเวลาที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียว สร้างทีมเวิร์ค สร้างบรรยากาศในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ทำงานกับผู้อื่นได้ดี แต่มีข้อเสียคือ แม้เป็นผู้นำแบบรายวันได้ดี เขากลับไม่ค่อยมีวิสัยทัศน์ยาวไกล ไม่สามารถคิดนอกกรอบได้ กลัวการสูญเสียอำนาจ กลัวว่าจะทำงานไม่ตรงกับที่ฝ่ายบริหารต้องการ ซึ่งจะทำให้ไม่เจริญก้าวหน้าในงาน ไม่ชอบเสนอสิ่งที่ยอยู่นอกขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง เป็นต้น

ห้า ผู้นำประเภทวีรชนเอกชน (Individualist) มีอยู่ประมาณร้อยละ 10 เป็นพวกชอบทำงานคนเดียว ไม่ไว้ใจผู้อื่น แต่เป็นคนที่มองโลกสองด้านเสมอ ชอบทำงานแบบ ‘กูเก่งคนเดียว’ (One Man Show) เป็นคนทำงานเก่ง มีจินตนาการสูง เป็นผู้ผลักดันงานได้ดี ไม่ชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ไม่เกี่ยวข้อง ชอบแสดงความคิดเห็นที่แหวกแนวบ่อย ๆ

หก ผู้นำประเภทนักกลยุทธ์ (Strategist) มีอยู่ประมาณร้อยละ 4 เป็นคนที่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่มีความเข้าใจองค์การได้เป็นอย่างดี โดยสามารถเข้าใจว่าอะไรที่องค์การทำได้และอะไรทำไม่ได้ องค์การควรปรับเปลี่ยนอะไรอย่างไร เป็นคนมีวิสัยทัศน์ สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกันของพนักงาน มีความสามารถในการพัฒนาลูกน้องและเพื่อนร่วมงานเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อองค์การ รวมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้งได้ทุกรูปแบบ

ผู้นำประเภทสุดท้าย เป็นผู้นำที่หายากและมีจำนวนน้อยที่สุดในบรรดาผู้นำทั้ง 7 ประเภท ก็คือ ผู้นำประเภทนักเล่นแร่แปรธาตุหรืออาจเรียกว่าเป็น ‘ผู้วิเศษ’ (Alchemist) มีอยู่ประมาณร้อยละ 1 ถือว่าเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมที่สุด (Great Leader) พร้อมทั้งจะพัฒนาตัวเอง พัฒนาองค์กร และเป็นคนไม่ยอมหยุดนิ่ง สามารถปรับปรุง แก้ไข ประยุกต์หรือสร้างใหม่ มีการทำงานไร้รูปแบบที่แน่นอน ปรับเปลี่ยนได้ตลอดตามแต่ทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ (คน วัตถุ สิ่งของ) รับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ ไม่มี ความขัดแย้ง ไม่มีความอึดอัด เข้าได้กับทุกระดับ รู้ตัวเองอยู่ตลอดเวลา และเป็นคนมีคุณธรรมสูงส่ง

จากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ทุกองค์การจะต้องแสวงหาทางรอด และแสวงหาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ภายใต้บริบทดังกล่าว ผู้นำระดับต้น ๆ 3 ประเภท คือ นักฉวยโอกาส นักการทูต และนักชำนาญการ ดูเหมือนว่าไม่น่าจะนำพาองค์การไปได้อย่างน่าพึงพอใจ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาผู้นำจึงมีความสำคัญ โดยจะต้องพัฒนาผู้นำจากระดับล่างให้สูงขึ้น กล่าวคือ การพัฒนาจากผู้นำประเภทนักชำนาญการไปสู่ประเภทมุ่งความสำเร็จ พัฒนาจากผู้นำมุ่งความสำเร็จไปสู่ประเภทวีรชนเอกชน และพัฒนาจากประเภทวีรชนเอกชนไปสู่ประเภทนักกลยุทธ์ ส่วนผู้นำประเภทนักเล่นแร่แปรธาตุหรือผู้วิเศษ ซึ่งในโลกแห่งความเป็นจริงหาได้ยากยิ่งนั้น ดูเหมือนว่าเป็นสิ่งที่ห่างไกลเกินกว่าจะพัฒนาไปถึงได้

บทความที่เก่า ‘Discovering Your Authentic Leadership’ เขียนโดย Bill George, Peter Sims, Andrew N. Mclean และ Diana Mayer บทความนี้กล่าวถึงผลงานที่มาจากการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ประสบการณ์ชีวิตของผู้นำ จำนวน 125 คน เป็นชายและหญิง อายุระหว่าง 23 ถึง 93 ปี ซึ่งคิดสรรโดยใช้เกณฑ์ประวัติเกียรติคุณ ความสำเร็จในการบริหารงาน และจากการนำเสนอของผู้ที่

เกี่ยวข้อง ในจำนวนนี้ครั้งหนึ่งเป็นผู้นำสูงสุดของบริษัทธุรกิจ และอีกครั้งหนึ่งเป็นผู้นำขององค์การ/หน่วยงานสาธารณะกุศลไม่แสวงหากำไร

ผู้คนโดยทั่วไปมักมีความเชื่อว่า ผู้นำจะต้องมีชุดของลักษณะการแบบหนึ่งร่วมกัน ดังนั้นหากใครต้องการพัฒนาตัวเองเป็นผู้นำก็ต้องเลียนแบบลักษณะการของภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบดังกล่าว ในบทความนี้ ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นว่า บุคลิก/ลักษณะความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคล ไม่มีใครที่จะเรียกได้ว่าเป็น ‘ผู้นำพันธุ์แท้’ (Authentic Leader) จากการลอกเลียนแบบของผู้อื่น แม้ผู้นำจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นได้ แต่ไม่มีทางประสบความสำเร็จด้วยความพยายามลอกเลียนแบบคนอื่น เมื่อความเป็นผู้นำพันธุ์แท้ั้นลอกเลียนไม่ได้ ก็ต้องอาศัยการพัฒนาในรูปแบบของตัวเอง จากการสัมภาษณ์ผู้นำเกี่ยวกับพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่เล็ก ๆ จนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เพื่อต้องการทราบว่าเขาได้ทำอะไรมาบ้าง สำเร็จอะไรบ้าง หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาสรุปเป็นหลักการผู้นำพันธุ์แท้ ซึ่งมีข้อค้นพบดังนี้ (1) บุคคลสามารถพัฒนาขึ้นมาเป็นผู้นำพันธุ์แท้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากเรื่องราวประวัติชีวิตของตัวเองมาตั้งแต่วัยเด็ก (Learning from Your Life Story) (2) ผู้นำพันธุ์แท้จะต้องรู้จักตัวตนหรืออัตตาที่แท้จริงของตัวเอง (Knowing Your Authentic Self) (3) ผู้นำพันธุ์แท้จะต้องปฏิบัติตามคุณค่าและหลักการที่ตนเองยึดถืออย่างมั่นคง (Practicing Your Values and Principle) (4) ผู้นำพันธุ์แท้จะต้องสร้างความสมดุลระหว่างแรงจูงใจที่มาจากรางวัลภายนอก และแรงจูงใจที่กำหนดขึ้นจากภายใน (Balancing Your Extrinsic and Intrinsic Motivation) (5) ผู้นำพันธุ์แท้โดยทั่วไปจะตระหนักถึงความสำคัญของผู้ตาม ดังนั้นเขาจึงเน้นหนักในการสร้างทีมสนับสนุน (Building Your Support Team) (6) การบูรณาการชีวิตของตนแบบติดดิน (Integrating Your Life by Staying Grounded) กล่าวคือ ผู้นำพันธุ์แท้โดยทั่วไปมักทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ ของชีวิตทางด้านครอบครัว งานอาชีพ ชุมชน และเพื่อนๆ สามารถประสาน/เชื่อมโยง/เข้ากันได้อย่างกลมกลืน (7) ผู้นำพันธุ์แท้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตาม โดยการส่งเสริมให้ผู้ตามมีอำนาจที่จะตัดสินใจและทำหน้าที่ในการนำได้ด้วยตัวเอง (Empowering People to Lead)

บทความสุดท้าย ‘In Praise of the Incomplete Leader’ เขียนโดย Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski และ Peter M. Senge บทความนี้เสนอว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่สมบูรณ์แบบที่สามารถจัดการทุกสิ่งทุกอย่างได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเข้าใจก่อนว่าตัวเองไม่สมบูรณ์แบบ โดยมีทั้งจุดดีและจุดด้อย หากผู้นำตระหนักถึงจุดอ่อนของตนเอง ก็จะทำให้เขายอมรับที่จะแสวงหาความสามารถของผู้อื่นเพื่อนำมาเติมเต็มส่วนที่เขาขาดหายไป ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม จึงเป็นเรื่องของการพึ่งพาอาศัยกัน ยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของกันและกัน ก็จะทำให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันตรงข้ามกับผู้นำที่คิดว่าตัวเองเป็นคนสมบูรณ์แบบ ผู้นำคือที่พึ่งพิงของผู้อื่น ผู้ตามก็คือผู้รับคำสั่ง ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นก็จะทำให้องค์การไม่สามารถใช้ศักยภาพทางปัญญาของพนักงานได้

เนื้อหาในบทนี้เสนอวิธีการที่ดีกว่าในการเป็นผู้นำ โดยยอมรับว่าคุณเป็นคนธรรมดา ๆ ซึ่งมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย และทำความเข้าใจกับสมรรถนะในการเป็นผู้นำ 4 ประการที่ทุกองค์กรต้องการ ได้แก่ หนึ่ง การทำความเข้าใจ (Sense-making) คือ ผู้นำจะต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทขององค์การและคน สามารถอ่านพัฒนาการและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เป็น

อย่างตี สอง การสร้างความสัมพันธ์ (Relating) คือ ผู้นำจะต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ สาม ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ การสื่อสารเพื่อสร้างอนาคตอย่างชัดเจนและให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร และสี่ ผู้นำจะต้องริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Inventing) คือ การค้นหาแนวทาง และพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานเพื่อให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันสำหรับขับเคลื่อนกิจกรรมให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่โดยตัวของผู้นำนั้น ผู้นำเป็นคนธรรมดา ๆ คนหนึ่ง ดังนั้นจึงมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำจึงควรค้นหาและทำงานร่วมกับคนอื่นที่มีสมรรถนะที่คุณไม่มี และจะต้องใช้แนวทางนี้ในการส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น อันจะก่อให้เกิดผู้นำขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อปลดปล่อยความสามารถ วิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่องค์กรของคุณต้องการ

บทความทั้งสิบบทในหนังสือเล่มนี้ แสดงให้เห็นว่า แนวคิดว่าด้วยภาวะผู้นำมิได้มีแนวคิดต้นแบบเพียงแนวคิดเดียว ในทางตรงข้ามแนวคิดดังกล่าวกลับมีความแตกต่างหลากหลายอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่เรารู้กันดี ดังนั้นคนทุกคนจึงสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำได้ด้วยกันทั้งสิ้น ผู้นำทุกคนต่างมีจุดอ่อน (ไม่ต่างไปจากผู้ตาม) การยอมรับและแสดงจุดอ่อนของผู้นำให้ปรากฏนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เนื่องจากเท่ากับเป็นการเปิดช่องทางให้ผู้ตามได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเพื่อปิดจุดอ่อนของผู้นำ แต่เหนือสิ่งอื่นใด ความเป็นผู้นำ (ซึ่งไม่แตกต่างไปจากการฝึกว่ายน้ำ หรือการฝึกความกล้าหาญ) มิอาจเสริมสร้างได้จากการอ่าน/ท่องจำ และคิดฝันบนโต๊ะหนังสือเท่านั้น หากจะต้องอาศัยการฝึกฝนโดยผ่านการปฏิบัติบนสมรรถภูมิจริงเป็นสำคัญอีกด้วย

