

หนึ่งในหนังสือคุณภาพ
สำหรับนักอ่าน ชุด



ผู้นำสร้างได้

สไตล์ ดร.แดน



ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์



ဆောင်စာ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



บริษัท ซัคเซส พับลิชชิง จำกัด ขอสงวนลิขสิทธิ์เนื้อหา
ในหนังสือนี้ ห้ามมิให้ผู้ใดทำการคัดลอก ทำซ้ำหรือส่งต่อ
ไฟล์หนังสือนี้ในทุกกรณีเว้นแต่ได้รับอนุญาตจากทางบริษัท
เท่านั้น หากพบผู้ใดฝ่าฝืน ทางบริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ที่จะ
ดำเนินการทางกฎหมายอย่างเด็ดขาดต่อไป

 095-714-8737

ช่องทางการติดต่อ

 @Successpublisher

 Successpublisher

 www.successpublisher.com

ผู้นำสร้างได้

สไตล ดร.แดน



ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ผู้นำสร้างได้ : สไตล ดร.แดน

ศ.ดร. เกரியงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2561

สงวนลิขสิทธิ์ © ตามพ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2558

ห้ามคัดลอก ถ่ายเอกสาร หรือพิมพ์ หรือนำไปเก็บในระบบที่สามารถถ่ายเทข้อมูลได้
ไม่ว่าบางส่วนหรือทั้งหมดของหนังสือนี้ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท ซัคเซส พับลิชชิ่ง จำกัด

จัดพิมพ์และ จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซัคเซส พับลิชชิ่ง จำกัด

87/110 ซ. สุขุมวิท 63 (เอกมัย) แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทร 02-381-4220, 095-714-8737

<https://www.facebook.com/Successpublisher/>

สำหรับห้องสมุด

เกரியงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.

ผู้นำสร้างได้ : สไตล ดร.แดน.--กรุงเทพฯ : ซัคเซส พับลิชชิ่ง, 2561.

224 หน้า. -- (กฎแฉผู้ชนะ).

1. ภาวะผู้นำ. I. ชื่อเรื่อง.

303.34

ISBN 978-616-8198-10-0

ราคา 210 บาท



ต้องการหนังสือเล่มนี้จำนวนมาก

ขอทราบรายละเอียด ติดต่อฝ่ายการตลาด

โทร 02-381-4220, 095-714-8737

สารบัญ

คำนิยม

พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต	VII
ดร.สุรพร สิมะกุลธรร	IX
ดร.กมล รอดคล้าย	XI

คำนำ

XIII

1 ผู้นำ เกิดมาเป็น หรือ สร้างได้?	1
1.1 ผู้นำคือใคร? ต่างจากผู้มี “ตำแหน่งสูง” อย่างไร?	3
1.2 ผู้นำแท้ VS ผู้นำเทียม	19
1.3 ผู้นำเป็น ‘ชีวิต’ และเป็น ‘ตลอดชีวิต’	31
1.4 ผู้นำต้อง ด้ เก่ง กล้า	39
1.5 ภาวะผู้นำ..มีมาแต่เกิด หรือ สร้างได้	49
1.6 ผู้นำสร้างได้...โมเดลชนชั้นอารยะ	56
2 ผู้นำ กับ สไตส์การนำ	65
2.1 นำตาม ‘สไตส์’ หรือตาม ‘สถานการณ์’...	67
2.2 ผู้นำมีครบ ‘ไตรภาวะ’ องค์การรุ่ง ภาวะการนำ ภาวะการบริการ ภาวะคุณธรรม	73
2.3 นำทีมสู่เส้นชัย ในภาวะปกติ	81
2.4 นำสู่เป้าหมาย ในภาวะวิกฤต	87

สารบัญ

3	ผู้นำ กับ ผู้ตาม	97
	3.1 นำเก่ง ต้อง ‘สร้างคน’ ได้	99
	3.2 สร้างทีม สร้างอนาคต	103
	3.3 เคลื่อนคนด้วย ‘พลังคำพูด’	112
	3.4 สื่อสารเก่ง นำทีมแกร่ง	121
	3.5 ‘คำชม’ เพิ่มพลังทีมวิบูล	126
	3.6 สร้างเอกภาพในความขัดแย้ง	131
	3.7 ขึ้น สอนคนให้ขยัน เพื่อ ‘แก้ไข’ ไม่ ‘แก้ตัว’	135
4	ผู้นำ กับ การพัฒนาตนเอง	141
	4.1 เป็นผู้นำ ‘มีอาชีพ’ อย่าเป็นเพียง ‘อาชีพ’!!	143
	4.2 วิเคราะห์เก่ง คาดการณ์แม่น แก้ปัญหาได้	153
	4.3 ผู้นำต้องมุ่ง ผลลัพธ์ ไม่เพียง ผลผลิต	158
	4.4 คิดริเริ่มเก่ง อนาคตไกล	166
	4.5 พัฒนาตนเองได้ก้าวไกลกว่า	175
	4.6 ก่อนเป็นผู้นำ...ต้องทำจิต 7 จุดอ่อน	186
	บทส่งท้าย	197
	บรรณานุกรม	204



คำนิยมโดย

พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต

ธรรมะดลิวอร์

ท่านทั้งหลาย การที่จะทำให้คนร้อยพ่อพันแม่มีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกันนั้นเป็นสิ่งที่ยาก

แต่เชื่อว่าทำอะไรไม่ได้ถ้าเราได้นักผู้นำที่ดี ที่มีปัญญา ย่อมนำพาคณะไปสู่เป้าหมายได้เหมือนคำพูดที่ว่า

ผู้นำดีมีชัยและใจพระ พาคณะก้าวรุดสู่จุดหมาย

ผู้นำชั่วมันก๊วกกอบาย พาสมุนวุ่นวายฉิบหายตาม

ปัญญาจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้ที่เป็นผู้นำ พุทธองค์ทรงตรัสไว้ว่า สิ่งที่ทำให้โลกนี้สว่างไสวมี 4 อย่างคือ

1. แสงสว่างแห่งพระจันทร์
2. แสงสว่างแห่งพระอาทิตย์
3. แสงสว่างแห่งไฟ
4. แสงสว่างแห่งปัญญา

และพระองค์ทรงตรัสว่า แสงสว่าง 4 ประการนี้ **แสงสว่างแห่งปัญญาเป็นเลิศที่สุด**

ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีคือ ปัญญา ผู้นำที่มีปัญญาจะคิดกว้าง
มองไกล ใฝ่สูง

ผู้นำที่ขาดความรู้ ย่อมไม่มีสายตาอันกว้างไกล จะทำให้คิดแคบ
มองใกล้ ใฝ่ต่ำ

ผู้นำนั้นมีหลายระดับ ผู้นำระดับธรรมดา จะใช้ความสามารถของ
ตนอย่างเต็มที่

ผู้นำระดับกลาง จะใช้กำลังของคนอื่นอย่างเต็มที่

ผู้นำระดับสูง ใช้ปัญญาของคนอื่นอย่างเต็มที่

การเป็นผู้นำที่ดี เราจะต้องทำให้ดู อยู่ให้เห็น เย็นให้สัมผัส

อาตมาพระมหาสมปอง ตาลปุตโต ขอบอกว่า คนเรานั้นสำคัญ
ที่ความคิด ถ้าเราคิดดี เราก็จะพูดดี ทำดี และผลลัพธ์ที่ดีก็จะตาม
มา

ดังนั้นหนังสือผู้นำสร้างได้ : สไตล์ ดร.แดน เล่มนี้จะเป็นประตูลู่
สู่ความเป็นผู้นำระดับสูงได้ เจริญพร



พระมหาสมปอง ตาลปุตโต



คำนิยมโดย

ดร.สุรพร สิมะกุลสร

ประธานกรรมการกิตติมศักดิ์ บริษัท กุลสรคอร์ป จำกัด (มหาชน)

ประธานกรรมการ บริษัท ไทย แอพพลายเอนซ์ อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

ผมรู้จักท่าน ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เมื่อประมาณ 17 ปีมาแล้ว ครั้งนั้นท่านได้รับเชิญมาแสดงปาฐกถาให้กับสมาชิกของหอการค้าออสเตรเลีย-ไทย (Australia – Thai Chamber of Commerce) ขณะนั้นเป็นช่วงต้น ๆ ของรัฐบาล พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ประมาณต้น ค.ศ. 2001 (พ.ศ. 2544) ท่านอาจารย์ได้กล่าวถึงนโยบายประชานิยม ที่ประเทศอาร์เจนตินาได้นำมาใช้ในสมัยประธานาธิบดีเปรอง (Juan Peron) ประเทศอาร์เจนตินา ในสมัย 40-50 ปีก่อนนี้นั้นพัฒนาและเจริญที่สุดใน South America แต่เพราะนโยบายประชานิยมนี้ทำให้เศรษฐกิจของอาร์เจนตินาล่มสลายจนถึงปัจจุบันนี้ก็ยังไม่ฟื้น

ท่าน ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ มีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และการเมือง ท่านเป็นพหูสูต มีชื่อเสียงมากในระดับนานาชาติ ซึ่งผมได้ติดตามผลงานของท่านมานานแล้วก่อนที่จะพบท่านเมื่อ 17 ปี ที่ผ่านมา และเมื่อต้นเดือนมกราคมปีนี้ผมได้พบกับท่านอาจารย์และท่านได้เล่าถึงสถาบันการสร้างชาติที่ท่านเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งและเป็นประธาน และได้มีการอบรมนักศึกษาการสร้างชาติ (นสช.) ผ่านไปแล้ว 3 รุ่น และกำลังจะเริ่มรุ่นที่ 4 ผมมีความศรัทธาและเห็นด้วยกับนโยบายและแนวความคิดของท่านอาจารย์ว่า ประเทศไทยเรานั้นน่าจะพัฒนาไปได้ไกลกว่านี้ เรานั้น

มีศักยภาพที่จะเป็นหนึ่งในบูรพา แต่ก็ยังล้าหลังประเทศเพื่อนบ้าน บางประเทศที่เพิ่งได้รับเอกราชมาเพียง 50-60 ปี ผมจึงได้สมัครเข้าร่วมเป็น นสข. รุ่น 4 เพื่อสนับสนุนแนวคิดและนโยบายสถาบันการ สร้างชาติของท่านอาจารย์

ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้เคยแถลงไว้เมื่อวันอาทิตย์ ที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นวันถือกำเนิดอย่างเป็นทางการ ของสมัชชาสยามอารยะ ซึ่งมีมาอย่างไม่เป็นทางการเป็นเวลานาน นับสิบปี สยามอารยะเป็นการรวมตัวของคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีอุดมการณ์ร่วมกัน คือ ปราบปรามมีส่วนร่วมสร้างชาติให้ประเทศไทย เป็นอารยประเทศ มีความเจริญก้าวหน้าครบถ้วนทุกด้านทั้งกายภาพ และจิตภาพ ทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ โดยมีส่วนร่วมกำหนด ทิศทางการสร้างชาติบ้านเมืองของเราแบบถูกวิธี

ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ท่านเป็นพหูสูต เป็นคนดี เก่ง กล้า สามารถที่จะพ่วงค์กร “สถาบันการสร้างชาติ” ซึ่งมีนโยบาย ที่จะพัฒนาเยาวชน ซึ่งจะเป็นผู้ใหญ่ในวันหน้า เป็นคนดี เก่ง กล้า และเสริมสร้างประเทศไทยไปสู่จุดมุ่งหมาย “สยามอารยะ” หรือ การพัฒนาประเทศให้เกิดความเจริญอย่างบูรณาการ สมดุลและ ยั่งยืนในทุกด้าน ทั้งทางด้านวัตถุ จิตใจ และคุณธรรม

สำหรับหนังสือ ผู้นำสร้างได้ : สไตล ดร.แดน เล่มนี้ เป็นอีกผลงานที่ทรงคุณค่าเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาทักษะผู้นำแห่งความ ดี ความเก่ง ความกล้า อย่างครบถ้วน ผมมั่นใจว่าผู้ที่ได้อ่านหนังสือ นี้แล้วจะเกิดแรงบันดาลใจปรารถนาที่จะพัฒนาตัวเอง เพื่อเป็น ประโยชน์ต่อตนเอง ต่อองค์กรของท่าน จนถึงสังคมอย่างแน่นอน

ดร.สุสวส สิมะกุลส



คำนิยมโดย

ดร.กมล รอดคล้าย

ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

อดีตนายกรัฐมนตรี

อดีตนายกรัฐมนตรี

อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผมรู้จัก ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ หรือ ดร.แดน มานานหลายสิบปี เริ่มจากเคยอ่านหนังสือที่ ดร.แดน เขียน ฟังคำบรรยายในที่ต่าง ๆ เคยร่วมงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ ดร.แดน เป็นกรรมการ ฟังคำปราศรัยทางการเมือง เคยร่วมประชุมเสวนาและกิจกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย

ความรู้สึกที่มีต่อ ดร.แดน ก็คือทั้งในความรู้ความสามารถว่าคน ๆ หนึ่งทำไมจึงรู้ได้มากขนาดนี้ จนวันหนึ่งเมื่อ ดร.แดนผันตัวเองมาเป็นประธานสถาบันสร้างชาติ จึงคิดว่าที่นี้น่าจะเหมาะและถูกจริตของ ดร.แดนแล้วเพราะถึงที่สุดความรู้ความสามารถที่น่าจะยอดเยี่ยมที่สุดคือการเป็นอาจารย์ เป็นนักคิด นักเขียน เป็นครู เป็นผู้นำทางความคิดที่ทรงพลังนั่นเอง

สิ่งที่ ดร.แดน ถ่ายทอดผ่านหนังสือเป็นอีกปรากฏการณ์หนึ่งที่น่าทึ่ง วันนี้เราจะพบเห็นหนังสือของ ดร.แดน มากมายนับร้อยเล่ม บทความนับพันเรื่องและหนังสือผู้นำสร้างได้ : สไตล์ ดร.แดน เล่มนี้ก็เป็นอีกเล่มหนึ่งที่จะนำพาผู้อ่านไปสู่โลกแห่งความรู้สร้างทัศนคติและจินตนาการใหม่ที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้อ่าน เป็นการพัฒนารอบความคิดแบบผู้นำ พัฒนาทักษะความสามารถขั้นสูง พัฒนาทักษะในการนำทีม และพัฒนาทักษะในการนำภาวะต่าง ๆ

ขอชื่นชมในความสำเร็จและความสามารถของ ดร.แดน ขอขอบคุณ
ที่สร้างผลงานดี ๆ ให้เกิดขึ้นใน บรรณพิภพอย่างมากมาย ขอเชิญ
ชวนผู้อ่านให้ติดตามหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งติดตามงานเขียนอื่น ๆ ที่
มีอีกมากมาย ผมเชื่อว่าจะทำให้โลกทัศน์ของทุกท่านกว้างไกลขึ้น
เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและใช้ชีวิตของท่านและถ้าวันหนึ่งจะนำ
ไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการสร้างชาติของเราได้ ผมเชื่อ
ว่าเป็นสิ่งที่ทั้ง ดร.แดน และทุกท่านจะได้ร่วมกันภาคภูมิใจ

ดร.กมล รอดคล้าย

คำนำ

..เมื่อมนุษย์อยู่ด้วยกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ ฟังพา อาศัยกัน สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ **ความสัมพันธ์เชิง พลาอนุภาพ..อำนาจ อิทธิพล ศรัทธา บารมี**

ในหนังสืออารยมหาพลัง พลาอนุภาพผู้นำ : พลังเคลื่อนไหวประชา **สู่ความอารยะ** ผมได้ชี้ให้เห็นถึง “ความจริง” ที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่ประวัติศาสตร์มนุษยชาติ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ‘ผู้นำ’ กับ ‘ผู้ตาม’ ซึ่งเกิดขึ้นในสังคมหน่วยต่าง ๆ ทั้งอย่างเป็นธรรมชาติ และที่มนุษย์กำหนดขึ้น

ในโลกความเป็นจริง เราทุกคนต่างต้องเล่นบทบาท “นำ” โดยปริยาย ไม่ว่าจะบทบาทธรรมชาติ เป็นพ่อ แม่ สามี พี่ รุ่นพี่ หรือเป็นผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่การงาน ตั้งแต่เป็นระดับหัวหน้า ผู้จัดการ จนถึงผู้นำระดับสูง

แม้ ‘ผู้นำ’ ในสังคมนั้นจะหาไม่ยาก มองไปรอบ ๆ ตัว เราจะเห็นผู้นำครอบครัว ผู้นำกลุ่ม ผู้นำชุมชน ผู้นำองค์กร ผู้นำประเทศ ฯลฯ แต่ท่ามกลางผู้นำเหล่านั้น น้อยคนนักที่เป็นผู้นำที่มีคุณภาพสูง ศักยภาพสูง และคุณธรรมสูง นำผิดทิศ หลงทาง นำพาทั้งผู้ตาม องค์กร หรือแม้แต่ประเทศชาติสู่ความผิดพลาดล้มเหลว

เราทุกคนสามารถก้าวขึ้นสู่บทบาทที่ต้องเป็นคนที่ ‘นำ’ คนอื่น แต่คนจำนวนไม่มากนักที่มีความพร้อมในการเป็นผู้นำ เพราะบกพร่องในภาวะผู้นำที่สำคัญ นั่นคือ ไม่ครบถ้วนในความเป็นผู้นำที่ **‘ดี เก่ง กล้า’**

ความเป็นผู้นำไม่ว่าอยู่ในบทบาทใดก็ตาม จำเป็นต้องมีองค์ประกอบของ ความเป็นคนดี คนเก่ง คนกล้า อยู่ในตัวอย่างครบถ้วน

ผู้นำที่มีความเก่ง ความกล้า อาจนำองค์กรก้าวหน้า แต่ถ้าขาดความดี ย่อมเท่ากับทำลายทั้งตนเองและองค์กรได้ในที่สุด เมื่อเลือกวิธีนำแบบผิด ๆ ไม่คำนึงความถูกต้องชอบธรรม ใช้อำนาจแบบไร้อำนาจคุณธรรมจริยธรรม...ผู้นำจึงต้องมี 'ความดี' เป็นแกนนำ

แม้ผู้นำเป็นคนดี ได้รับการยกย่องเทิดทูน แต่ย่อมต้องมี ความเก่งกาจสามารถในการนำด้วย ทั้งนำความคิด นำทิศทาง นำคนให้ร่วมใจกันจนบรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันต้องมีความกล้าที่จะยืนหยัดในความถูกต้อง กล้าตัดสินใจในภาวะที่ต้องเสี่ยงกับความ เป็นความตาย ...ผู้นำจึงต้องมี ความเก่ง และ ความกล้า เป็นองค์ประกอบด้วย

คนส่วนใหญ่ชอบให้ตำแหน่งสูงขึ้น ๆ ชอบเป็นใหญ่ ชอบเป็นหัวหน้า ชอบมีลูกน้อง แต่จำนวนมาก....แทบไม่เคยพัฒนาภาวะผู้นำในตัวให้เป็นผู้เป็นที่ 'ดี เก่ง กล้า' เลย.... คนทำงานจำนวนมากไม่น้อยนั่งนอนใจ เพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็น 'ผู้ตาม' หรือ 'ลูกน้อง' มาโดยตลอด คอยรับคำสั่งผู้บังคับบัญชาว่า ต้องทำอะไรบ้าง ทำให้เมื่อเวลาผ่านไป อายุงานมากขึ้น มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ กลายเป็นผู้อาวุโสในสายงานที่ทำ ได้รับความไว้วางใจเพิ่มขึ้น จนได้รับตำแหน่งหัวหน้า ตำแหน่งบริหาร แต่เมื่อไม่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ย่อมไม่สามารถนำพาส่วนขององค์กรที่ตนต้องนำไปประสบความสำเร็จได้

การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง ทั้งในด้านความดี ความเก่ง ความกล้า สมควรได้รับการพัฒนาตั้งแต่ยังเป็นเด็กเพราะอย่างน้อยทุกคนต้องเติบโตขึ้นเป็น ‘ผู้นำ’ ตนเองให้ได้ และพร้อมเป็น ‘ผู้นำ’ ผู้อื่นได้ในส่วนต่าง ๆ ของสังคม

ในหนังสือ **ชาวอารยะ : ชาวศิวิไลซ์ที่ไผ่กา** ผมได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า สังคมต้องมีชนชั้นที่วัดด้วยความดีงาม บุคคลที่ได้สั่งสมคุณงามความดีมาก สมควรได้รับการยกขึ้นเป็น ‘แกนนำ’ ในส่วนต่าง ๆ ของสังคม ให้อยู่ในชนชั้นสูงที่เรียกว่า **อารยะบุคคล** โดยมีคุณลักษณะแห่งความอารยะที่เหมาะสมกับชนชั้นผู้นำ ได้แก่ ความดี ความเก่ง ความกล้า เป็นพลังในการขับเคลื่อนการนำ และชนชั้นผู้นำสูงสุดเรียกว่า **อารยะประมุข** เป็นผู้นำหลักนิยม ยึดหลักและแสวงหาหลักที่ถูกต้องดีงามเสมอในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้นำสาธารณปรมัตถ์นิยม ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์สูงสุดของส่วนรวม และเป็นผู้นำกัมมานิยม ขับเคลื่อนด้วยพลังความปรารถนาภายในที่อยากเห็นอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ของตนเกิดขึ้นจริง

หนังสือ **ผู้นำสร้างได้ : สไตน์ ดร.แอน** เล่มนี้ ผมได้นำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการเป็นผู้นำตามแนวคิดชนชั้นอารยะ ซึ่งกลั่นกรองจากประสบการณ์การอยู่ในบทบาท ‘ผู้นำ’ องค์กรต่าง ๆ ของผมตลอดหลายสิบปีที่ผ่านมา วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่านทุกคนไม่ว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม สามารถเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำในตัวได้ โดยในเนื้อหาจะแบ่งเป็น 4 ส่วน ส่วนแรก เริ่มจากการทำความเข้าใจความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ การแยกแยะความแตกต่างระหว่างผู้นำกับ

ผู้มีตำแหน่งสูง ภาวะผู้นำสร้างได้หรือไม่อย่างไร ส่วนที่สอง นำเสนอผู้นำกับสไตล์การนำในภาวะต่าง ๆ ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ส่วนที่สาม นำเสนอแนวทางพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่วนที่สี่ นำเสนอการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ที่ผู้นำควรทำ

เราทุกคนสมควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำตั้งแต่ตอนนี้ การเตรียมพร้อมภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ก่อนเผชิญหน้ากับสถานการณ์จริงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกคนต้องเรียนรู้ ฝึกฝนและปรับใช้ให้เหมาะสม... เมล็ดพันธุ์ภาวะผู้นำแห่งความดี ความเก่ง ความกล้า ในตัวจะต้องถูกบ่มเพาะให้เจริญงอกงามขึ้น เพื่อพร้อมก้าวไปเป็น 'ผู้นำ' ในพื้นที่ต่าง ๆ ของสังคมให้ได้อย่างประสบความสำเร็จ เมื่อวันนั้นมาถึง..

1

ผู้นำ
เกิดมาเป็น
หรือ สร้างได้?

ผู้นำคือใคร?

ต่างจากผู้มี “ตำแหน่งสูง” อย่างไร?

ศูนย์การแพทย์เกรตเตอร์บัลติมอร์ (Greater Baltimore Medical Center) ได้โพสต์วิดีโอการตอบคำถามของเด็ก ๆ กลุ่มหนึ่ง เมื่อถูกถามว่า “หนูคิดว่า ‘ผู้นำ’ คืออะไร?” (What is a leader?)¹ เด็ก ๆ ให้คำตอบแตกต่างกันไปตามมุมมองที่มีต่อคนที่เขาคิดว่าเป็นผู้นำ

ผู้นำคือ...

- ...คนที่ทำงานใหญ่เพื่อคนอื่น เช่น ประธานาธิบดีที่ดูแลประเทศสหรัฐอเมริกา หรือครูใหญ่ที่โรงเรียนของหนูที่ดูแลทั้งโรงเรียน
- ...คนที่นำวงดนตรี เพื่อสร้างเสียงเพลงที่ยอดเยี่ยม
- ...คนที่ชี้ทางให้คนอื่น ๆ เมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ
- ...คนที่บอกคนอื่นว่าต้องทำอะไร
- ...คนที่ทำให้โลกเป็นที่ที่น่าอยู่มากขึ้น
- ...คนที่คอยตัดสินคุณ (someone who judges you) และคุณต้องทำตามไม่ว่าเขาจะทำอะไร
- ...คนที่คุณตาม และบอกว่าคุณควรทำอะไร
- ...คนที่ดีมาก ๆ ไม่ใช่พวกชอบใช้อำนาจสั่งการ ไม่ทำตัวน่ารำคาญ

1 "What is a Leader?" (Video file). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=dtmZYe8fYN4&t=212s>.

(very nice, not bossy, not annoying)

...คนที่มีเมตตากรุณา เป็นคนดีและน่ารักจริง ๆ (kind, generous, really nice and really sweet)

...ผู้ที่นำทิศทางและบรรดาซูเปอร์ฮีโร่ต่าง ๆ ต้องตามเขา

...คือ Optimus Prime

...คือ พ่อ

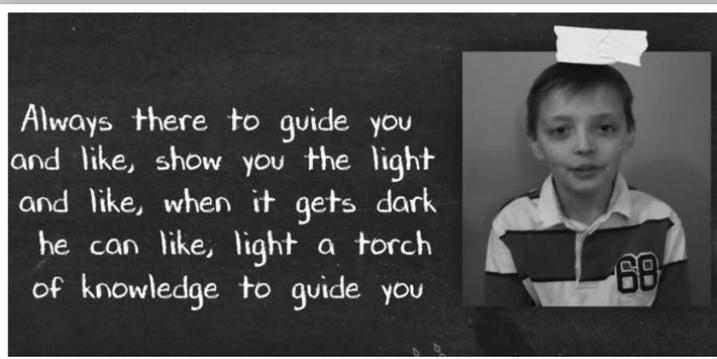
...คือ แม่

....

ท่ามกลางคำตอบเหล่านี้ มีเด็กคนหนึ่งตอบได้ประทับใจผมมาก....

“ผู้นำ คือ ผู้ที่อยู่ตรงนั้นเสมอเพื่อแนะนำคุณ
และชี้ให้คุณเห็นทางสว่าง เมื่อคุณอยู่ในความมืดมืด
เขาจะเปิดไฟฉายแห่งความรู้เพื่อส่องนำทาง”

(Always there to guide you and like, show you the light and like, when it gets dark he can like, light a torch of knowledge to guide you.)



ที่มา : <https://www.youtube.com/watch?v=dtmZYe8fYN4&t=212s>

คำตอบของเด็ก ๆ เหล่านี้ทำให้เราเห็นภาพ “ผู้นำ” เหมือน หรือแตกต่าง จากที่เราคิดหรือให้นิยามไว้หรือไม่?

ในความคิดของท่าน *ผู้นำคือใคร?....*

.....

คำถามว่า **ผู้นำคือใคร?...**

เป็นคำถามง่าย ๆ ไม่ว่าใครก็คงตอบได้
แม้คำตอบที่ได้อาจมีความแตกต่างกันออกไปบ้าง
ตามภาพ ‘ผู้นำ’ ที่อยู่ในความคิดของแต่ละคน

การที่ผมยกคำตอบของเด็ก ๆ ขึ้นมา แทนที่จะยกนิยามความหมาย จากคำศัพท์ หรืองานวิชาการ หรือทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำขึ้นมาก่อน ความตั้งใจเพื่อให้เห็นว่า ผู้นำนั้นไม่ได้อยู่ในตำรา แต่อยู่ในชีวิตจริง และไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะกับผู้ใหญ่ หรือในองค์กรการทำงาน แต่ผู้นำอยู่ทุก ๆ ที่ที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ไม่ว่าจะเด็กหรือผู้ใหญ่ เพราะ **ผู้นำ** และ **ผู้ตาม** คือความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม

หากพิจารณาคำว่า **ผู้นำ (Leader)** ตามความหมายที่ให้นิยามตามพจนานุกรมฉบับต่าง ๆ ให้ความหมายผู้นำในลักษณะของผู้ที่มีอำนาจในการทำหน้าที่ผู้นำกลุ่ม องค์กร หรือประเทศ เช่น

...ผู้นำ คือ บุคคลที่ำหน้าที้นำ หรือ ชีทศทาง²
(One that leads or guides.)

² leader (Online), Retrieved from <https://www.thefreedictionary.com/leader>.

...ผู้ทำหน้าที่นำหรือบัญชาการกลุ่มคน องค์กร หรือประเทศ³
(the person who leads or commands a group, organization, or country.)

...ผู้ที่มีอำนาจควบคุมกลุ่มคน ประเทศ
หรือสถานการณ์ต่าง ๆ⁴
(a person in control of a group, country, or situation)

...ผู้ที่อยู่ในสถานะที่โดดเด่นหรือเหนือกว่าในสาขาของตนและสามารถ
ควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือคนอื่นได้⁵
(A person or thing that holds a dominant or superior position
within its field, and is able to exercise a high degree of control
or influence over others.)

...ผู้ทำหน้าที่ปกครองหรือชี้ทิศทางหรือสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น⁶
(a person who rules or guides or inspires others)

จากการสังเคราะห์นิยาม ‘ผู้นำ’ ซึ่งบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็น ‘ผู้นำ’ ระดับโลก และถูกรู้จักหรือยอมรับด้านภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียง ได้ให้ความหมายของผู้นำตามที่ตนเองเข้าใจ สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะดังนี้

3 leader (Online), Retrieved from en.oxforddictionaries.com/definition/leader.

4 leader (Online), Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/leader>.

5 leader (Online), Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/leader.html>.

6 leader (Online), Retrieved from <https://www.dictionary.com/browse/leader>.

1 ผู้นำ ต้องสามารถ ‘นำ’ ได้จริง

“ ผู้นำ คือ
ผู้ที่รู้ทาง นำทาง
และชี้ทาง ”

(A leader is one who knows the way,
goes the way, and shows the way.)

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell)

ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำในระดับโลก

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจและความรับผิดชอบสูงสุดในกลุ่ม องค์กร หรือประเทศ ทำหน้าที่ ‘นำ’ อาทิ ชี้แนะ ให้ทิศทาง และคอยช่วยเหลือผู้ตามให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

คนที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นคนที่สามารถนำคนได้จริง ๆ ต้องอยู่ข้างหน้า ไม่ใช่อยู่ข้างหลัง เป็นผู้ที่มีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุความสำเร็จนั้นคืออะไร สามารถชี้ทิศทางที่ถูกต้องได้ว่าอยู่ตรงไหน และจะไปถึงได้อย่างไร อธิบายเหตุผลลงใจได้ว่า เพราะเหตุใดเราจึงต้องช่วยกันร่วมแรงร่วมใจ เพื่อไปถึงเป้าหมายนั้น โดยเป็นผู้นำหน้าพาทั้งหมดเคลื่อนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2 ผู้นำไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง แต่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ



ผู้นำอาจเป็นตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำองค์กร และอาจเป็นตำแหน่งที่ได้มาตามธรรมชาติ เช่น ผู้นำครอบครัว ผู้นำกลุ่ม ฯลฯ แต่การเป็นผู้นำไม่เกี่ยวกับตำแหน่ง หากไม่มี **ภาวะผู้นำ (leadership)** หรือการแสดงความเป็นผู้นำของบุคคลนั้น คนบางคนมีตำแหน่งแต่ไม่มีความเป็นผู้นำเลย เป็นเพียงคนมีอำนาจที่คอยชี้แนะสั่งให้ต้องทำตาม ซึ่งไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง

สถานการณ์อาจเป็นตัวกำหนดว่า ใครเป็นผู้นำในสถานการณ์นั้น จากการกระทำบางอย่างที่ทำให้ได้รับการยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ แม้ไม่มีตำแหน่งเป็นทางการ เพราะบุคคลนั้นมีความเป็นผู้นำสูงมาก

3 ผู้นำ ใช้การ ‘เคลื่อนไหว’ ให้ผู้ตาม ‘เต็มใจ’

“ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการทำให้ผู้อื่น
ทำในสิ่งที่คุณต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้
ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง”

(Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.)

นายพลดไวท์ เอลเซนฮาวเออร์ (Dwight D. Eisenhower)

ผู้บัญชาการสูงสุดของฝ่ายสัมพันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่สอง และประธานาธิบดีคนที่ 34 ของสหรัฐอเมริกา

ผู้นำต้องได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม ต้องยอมให้นำและเต็มใจตาม ถ้าคนไม่ยอมรับ ไม่ต้องการให้เป็นผู้นำ ย่อมจะขัดขืน ผิดใจต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้ไม่สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้ ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการเคลื่อนไหวและจูงใจผ่านคำพูดและการกระทำ ต้องเอาชนะใจ ชนะความคิด ชนะเหตุผล ชนะอารมณ์ความรู้สึกของผู้ตามได้อย่างแท้จริง ให้เต็มใจทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการร่วมกัน

4 ผู้นำสร้าง การเปลี่ยนแปลง/ริเริ่มสิ่งใหม่



ผู้นำอาจเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือสามารถสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงหรือส่งผลกระทบต่อผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม ก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและยกย่องให้เป็นผู้นำในเรื่องนั้น

5 ผู้นำ สอนคน สร้างคน มากกว่า สิ่งคน

ในหนังสือข้อคิดเพื่อผู้นำ ผมได้ให้ข้อคิดไว้ว่า

“ผู้นำไม่ได้เป็นบุคคลที่ตั่งขึ้นมาเพื่อคอยออกคำสั่ง หรือชี้แนะเพียงอย่างเดียว แต่ถูกตั่งมาเพื่อนำทิศทาง คอยแนะนำฝึกคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ”

ผู้นำไม่เพียงออกคำสั่งให้ทำและนำทาง แต่ต้องลงแรงในการอบรมสั่งสอน ทำให้ดู สอนให้รู้ ฝึกให้เป็น เพื่อสร้างผู้ตามให้เป็นคนที่มีคุณภาพ และส่งผ่านวิสัยทัศน์ เป็นต้นแบบให้คนทำตาม เพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำรุ่นต่อไปได้

6 ผู้นำส่งอิทธิพลชีวิต เป็น 'ไอดอล' ให้ผู้อื่น

“ ถ้าสิ่งที่คุณทำ สร้างพลังบันดาลใจให้คนอื่นเกิดความฝันที่ใหญ่ขึ้น, เรียนรู้มากขึ้น, ลงแรงทำมากขึ้น และกลายเป็นคนที่เหมาะสมมากขึ้น, คุณก็คือ ผู้นำ ”

(If your actions inspire others to dream more, do more and become more, you are a leader.)

จอห์น ควินซี แอดัมส์ (John Quincy Adams)

ประธานาธิบดีคนที่ 6 ของสหรัฐอเมริกา

ผู้นำในฐานะหัวหน้าขบวนจะเป็นที่จับตามองของผู้ตาม และสามารถเป็นผู้ที่มีอิทธิพลชีวิตต่อผู้อื่น จากเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ การใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ และลงมือทำให้เกิดขึ้นจริงด้วยความมุ่งมั่น กล้าหาญ ยืนหยัดไม่ย่อท้อ มุ่งเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ ส่งผลให้ทั้งความคิด คำพูดและการกระทำของผู้นำ สร้างความประทับใจ

ก่อให้เกิดศรัทธาและสร้างพลังบันดาลใจให้ผู้ตามกระทำตาม โดยยกให้เป็น 'ไอดอล' หรือต้นแบบในการดำเนินชีวิต

7 ผู้นำ แตกต่างจาก ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน

ผู้นำจะมีลักษณะเด่นบางประการที่แตกต่างจากบุคคลที่มีตำแหน่งที่ได้มาตามระบบ ตามอายุงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ซึ่งรับผิดชอบในการบริหารจัดการเป็นหลัก จากการศึกษาของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง **ผู้นำ** กับ **ผู้บริหาร** ความแตกต่างไม่ได้อยู่ที่ ชื่อตำแหน่งที่แตกต่างกัน แต่อยู่ที่ลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกัน อาทิ

...ผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารทำให้ถูกต้อง

“การจัดการ คือ การทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง
ส่วนภาวะผู้นำ คือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง”

(Management is doing things right;
leadership is doing the right things.)

ปีเตอร์ เอฟ. ดริคเกอร์ (Peter F. Drucker)

ปรมาจารย์ทางการบริหารจัดการสมัยใหม่

ผู้บริหารเน้นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลสำเร็จ (doing things right) ผู้นำเน้นการเลือกทำในสิ่งที่ควรและพึงกระทำ (doing the right things) ผู้บริหารสนใจปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง เพื่อช่วยให้ต้นทุนต่ำสุดและเสร็จทันเวลา หรือกล่าวง่าย ๆ ว่ามุ่งทำให้เกิด “ประสิทธิภาพ” มากที่สุด ส่วนผู้นำสนใจเรื่องประสิทธิภาพด้วย แต่สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากกว่าก็คือ “ประสิทธิผล” ในการทำงาน สนใจว่า กำลังทำในสิ่งที่ช่วยนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

ในการบริหารประเทศ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงจะดำรงตำแหน่ง ‘ผู้นำ’ ทำหน้าที่ตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยคิดพิจารณาอย่างรอบคอบว่า ควรทำอะไร เพราะเหตุใด อย่างไร ใครควรเป็นผู้ดำเนินการ โดยผู้นำต้องเลือกทำสิ่งที่มั่นใจว่าถูกต้องควรทำ ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อส่วนรวมมากที่สุด หลังจากนั้น รัฐมนตรีก็สั่งการให้นโยบายกับผู้บริหารในกระทรวงไป ดำเนินการ ปลดกระทรวง อธิบดีกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำไปบริหารจัดการให้ข้าราชการประจำที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตามจนสำเร็จ

รัฐมนตรีเป็นผู้ให้ทิศทางกระทรวง ให้คำปรึกษาแนะนำสิ่งที่ควรทำ (What) แต่ไม่ได้เข้าไปในส่วนของการปฏิบัติ การจัดการคนและทรัพยากรทั้งหลาย และการบริหารจัดการ ให้สำเร็จได้อย่างไร (How) เพราะการบริหารจัดการเป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงและอธิบดีกรมต่าง ๆ สั่งการให้ข้าราชการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ และคอยควบคุมตรวจสอบให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบายจากรัฐมนตรีผู้เป็น “ผู้นำ”

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารกระทรวงต้องทำหน้าที่ทั้งในฐานะ ‘ผู้นำ’ และ ‘ผู้บริหาร’ ด้วย เพราะต้องทำหน้าที่ชี้แนะชี้ทิศทางในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เพื่อให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยให้ผู้บริหารในหน่วยงาน

ย่อย ๆ เลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมและบริหารจัดการได้เอง เพื่อให้ทำได้ถูกต้อง

...ผู้นำสนใจภายนอก ผู้บริหารสนใจภายใน

ในองค์กรต่าง ๆ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าหน่วยงาน ฯลฯ จะมุ่งสนใจกิจการภายในองค์กร (Internally Focused) สนใจภารกิจที่ต้องทำประจำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เตรียมความพร้อมในการดำเนินการ ป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ส่วนผู้นำทำหน้าที่มองภาพรวม มองการณ์ไกลสู่อนาคต เป็นผู้เตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับการเผชิญโลกในอนาคต จึงสนใจกิจการภายนอก (Externally Focused) วิเคราะห์คาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าขึ้น

ยกตัวอย่างเช่น สมมติผมเป็นอธิการบดี มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ผมจะตั้งเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ต้องร่วมกันทำให้สำเร็จในเวลาที่กำหนด และจะใช้เวลาอย่างคุ้มค่ามีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์วิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นเร็วที่สุด โดยจะเข้ามานั่งในมหาวิทยาลัยเฉพาะในเวลาที่ต้องขับเคลื่อนงาน เช่น ประชุม ให้คำปรึกษา กำกับทิศทาง ฯลฯ ไม่มานั่งทุกวันอย่างไร้ประสิทธิภาพ เวลาส่วนใหญ่จะทำหน้าที่เป็น ‘ทูต’ ของมหาวิทยาลัย เพื่อโยงภายนอกเข้าหาภายใน ไปเจรจากับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อร่วมมือและมีส่วนสนับสนุนความก้าวหน้าให้กับมหาวิทยาลัย และอาจจะตั้งรองอธิการบดีฝ่ายบริหารไว้คอยดูแลงานบริหารภายใน แต่ผมต้องไปดึงคนและทรัพยากรข้างนอกเข้ามาในมหาวิทยาลัย เพราะผมเป็นผู้นำองค์กร

แต่ตัวรองอธิการบดีฝ่ายบริหารต้องสนใจข้างในว่าทำอะไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำให้เกิดผลตามการนำของผม

...ผู้นำเน้นยืดหยุ่นปรับตัว ผู้บริหารเน้นเสถียรภาพ

ผู้บริหารสนใจทำให้แผนงานที่วางไว้แต่ละชั้นบรรลุอย่างไม่ติดขัด จึงให้ความสำคัญกับความแน่นอน มีเสถียรภาพ (seek stability) สามารถคาดการณ์และควบคุมได้ จึงเคร่งครัดในการทำงานตามโครงสร้างและกฎระเบียบที่วางไว้ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพราะกลัวว่าจะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ส่วนผู้นำจะมุ่งพาดวงค์กรสู่อนาคต จึงไม่ติดกับโครงสร้างหรือกฎระเบียบ แต่พร้อมยืดหยุ่นและปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (seek flexibility and change) พร้อมริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในอนาคต

8 ผู้นำ แตกต่างจาก บอส หรือ เจ้านาย

“ มีคนถามว่า ผู้นำกับบอส
ต่างกันอย่างไร
ผู้นำ..นำ (ไปทำ) ส่วนบอส..บังคับ (ให้ทำ) ”

(People ask the difference between a leader and a boss.
The leader leads, and the boss drives.)

ธีโอดอร์ รูสเวลต์ (Theodore Roosevelt)

ประธานาธิบดีคนที่ 26 ของสหรัฐอเมริกา

บอส (Boss) ในภาษาไทย หมายถึง เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา มีนัยของความเป็นเจ้าใหญ่นายโต เป็นผู้ถืออำนาจและใช้อำนาจนั้นสั่งการให้ทำ

แฮร์รี กอร์ดอน เซลฟริดจ์ (H. Gordon Selfridge) นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคนหนึ่ง เขามีชีวิตอยู่ระหว่างปี ค.ศ. 1857-1947 ก่อตั้งห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในกรุงลอนดอน เจ้าของสโลแกนที่รู้จักกันทั่วโลก *“The customer is always right.” (ลูกค้าถูกต้องเสมอ)*

จากบันทึกประวัติของเขาตอนหนึ่งกล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า เซลฟริดจ์ประสบความสำเร็จโดยการเป็น **“ผู้นำ” (leader)** ไม่ใช่ในฐานะ “บอส หรือ เจ้านาย” (boss) เขาได้เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ระหว่าง คนทั้งสองกลุ่ม ไว้ดังนี้

“บอสบังคับคนภายใต้ให้ทำงาน 🧑‍🌾 แต่ผู้นำนั้นฝึกสอนและนำพวกเขา
บอสพึ่งพาอำนาจที่มี 🧑‍🌾 แต่ผู้นำพึ่งพาความนิยมชมชอบที่มีต่อตัวเขา
บอสปลุกปั่นความกลัว 🧑‍🌾 แต่ผู้นำกระตุ้นเร้าความกระตือรือร้น
บอสแก้ตัวจากความล้มเหลว 🧑‍🌾 แต่ผู้นำแก้ไขความล้มเหลว
บอสรู้ว่าจะต้องทำอะไร 🧑‍🌾 แต่ผู้นำแสดงให้เห็นว่าทำอะไร
บอสออกคำสั่ง “ไปได้” 🧑‍🌾 แต่ผู้นำออกคำสั่ง “ไปด้วยกัน”

แม้ความหมายจะชัดเจนว่า **ผู้นำ** ไม่ใช่ **บอส** แต่สิ่งที่ทำให้ผมประหลาดใจ คือ สังคมไทยมี **บอส** เต็มไปหมด แต่มีผู้นำตามนิยามเหล่านี้แบบนับคนได้...

หากวิเคราะห์จากสภาพสังคมไทยตลอดประวัติศาสตร์การปกครอง เราอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจในลักษณะของ ‘เจ้าขุนมูลนาย’

มาโดยตลอด คำว่า “ผู้นำ” ถือเป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทย แม้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุงล่าสุด พบว่า ยังไม่มีการให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ไว้ในพจนานุกรม เลย จะมีแต่คำที่เกี่ยวข้องซึ่งมักเป็นคำที่สะท้อนตำแหน่งแห่งอำนาจ ในลักษณะของ บอส ที่มีนัยของความเป็นเจ้าใหญ่ นายโต หรือ เจ้านายกับ ลูกน้อง เช่น

- ... ‘ผู้ปกครอง’ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองดูแล
- ... ‘ผู้บังคับบัญชา’ หมายถึง ข้าราชการ หรือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีอำนาจปกครองสั่งการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา
- ... ‘เจ้าขุนมูลนาย’ หมายถึง ผู้บังคับบัญชา, เจ้านายผู้ถือตนมีอำนาจสูงกว่า
- ... ‘หัวหน้า’ หมายถึง ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ
- ... ‘นาย’ หมายถึง ผู้เป็นใหญ่, ผู้เป็นหัวหน้า, ผู้จ้าง
- ... ‘นายจ้าง’ หมายถึง ผู้จ้างทำการทำงาน คู่กับ ลูกจ้าง

การที่สังคมไทยไม่มีคำว่า ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ ในพจนานุกรม ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า นับแต่อดีตสังคมไทยเป็นสังคมเจ้าขุนมูลนาย ความสัมพันธ์เชิงอำนาจในลักษณะของ ผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครอง นายกับบ่าว เจ้านายกับลูกน้อง คนที่มีตำแหน่งใหญ่โตจะมีข้าทาสบริวารเป็นเหมือนผู้รับใช้ สิ่งอะไร ใช้อะไรก็ต้องทำ ถ้าไม่ทำ หรือทำไม่ถูกต้อง ไม่ถูกใจ ก็จะถูกกลงโทษ ถ้าทำดีก็จะให้รางวัล และสิ่งที่ทำก็เพื่อประโยชน์ของเจ้านาย มากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม

เราจึงไม่แปลกใจว่า ทำไมจึงมี ‘ผู้นำ’ แปรก ๆ อยู่เต็มไปหมดในสังคมนี้ ผู้มีตำแหน่งสูงในสังคมไทย จึงติดนิสัยชอบ

... ‘สั่งให้ทำ’ มากกว่า ‘สอนให้ทำ’
... ‘ใช้ให้ไปทำ’ มากกว่า ‘ไปทำด้วยกัน’
... ‘บังคับให้ต้องทำ’ มากกว่า ‘เคลื่อนไหวให้อยากทำ’

ยกตัวอย่างเช่น ระบบราชการของไทย สะท้อนความเป็น บอสชัดเจน สังเกตง่าย ๆ จากจดหมายราชการ ภาษาราชการจะเป็น ‘คำสั่ง’ แม้เป็นเรื่องที่ควรใช้การเชิญมากกว่าออกคำสั่ง ครั้งหนึ่งนานมาแล้ว วันหนึ่งมีหนังสือราชการมาถึงผม เปิดออกดูเขียนว่า คำสั่งนายกรัฐมนตรีสั่งให้ผมไปดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี ผมนึกขำอยู่ในใจ ...แทนที่จะเชิญกันดี ๆ แต่กลับใช้อำนาจสั่ง... หากจะใช้คำให้ขลังขึ้นในการสั่งก็จะเสกสรรคำเช่น “ท่านนายกฯมีบัญชาว่า” เป็นต้น ทั้ง ๆ ที่เป็นรัฐบาลมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนตามระบอบประชาธิปไตย แต่โครงสร้างของสังคมเจ้าขุนมูลนายยังคงอยู่ในระบบไม่หายไปไหน ทั้งในระบบราชการและในรูปแบบความสัมพันธ์ทางอำนาจจะห่างกันในสังคมไทย

การเรียนรู้ในเส้นทางแห่งการเป็นผู้นำ จึงนับเป็นเรื่องใหม่ที่สังคมไทยต้องเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและคนรอบข้างให้เป็นผู้หน้าที่เหมาะสม

จากการประมวลความหมายของ ‘ผู้นำ’ เราคงเห็นภาพของผู้นำแล้วว่า ผู้นำคือใคร แตกต่างจากผู้ดำรงตำแหน่งสูงต่าง ๆ อย่างไร

...ลองมองไปรอบ ๆ เห็นใครที่เราสามารถเรียกได้ว่าเป็น ‘ผู้นำ’ หรือยัง?

ผู้นำแท้ VS ผู้นำเทียม

“ปัญหาขาดแคลนผู้นำเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วโลกทุกยุคทุกสมัย แต่ปัญหาที่เลวร้ายและรุนแรงเสียยิ่งกว่าภาวะขาดแคลนผู้นำ นั่นคือการขาดผู้นำที่มีคุณภาพสูง ศักยภาพสูง และคุณธรรมสูง”

บทสรุปนี้ ผมได้วิเคราะห์ไว้นานกว่า 30 ปีแล้ว และบันทึกไว้เป็นข้อคิดในหนังสือ ข้อคิดเพื่อผู้นำ¹ เมื่อนำมาทบทวนอีกครั้งก็ยังพบว่า คำกล่าวนี้อย่างคงเป็นจริงอยู่

แม้ว่าโดยนิยามแล้ว ผู้นำ มีความแตกต่างจากผู้มีตำแหน่งสูง แต่ในความเป็นจริง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต้อง ‘นำ’ หรือตำแหน่งสูงที่มีคนภายใต้ที่ต้องบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้า เจ้านาย ในหน่วยงานใดก็ตาม จำเป็นต้องมีความเป็น ‘ผู้นำ’ ด้วย เพราะถ้าอยู่ในตำแหน่งสูงกว่าคนอื่น แต่กลับทำตัวไม่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ ย่อมสร้างปัญหาตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). ข้อคิดเพื่อผู้นำ. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

บุคคลหนึ่งได้ให้ข้อสรุปที่น่าคิดว่า...



จากการสำรวจปัญหาที่พบในการทำงาน คำบ่นมากที่สุดของพนักงาน กลับไม่ได้เป็นเรื่องของงานหนัก งานยาก แต่เกิดจาก เจ้านาย หรือ หัวหน้า ทำตัวไม่เหมาะสมในการนำกับตำแหน่งที่ควรจะนำ

ดร.เวย์น ฮ็อกวอร์เตอร์ (Dr. Wayne Hochwarter) จากคณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรัฐฟลอริดา ได้สำรวจพนักงานระดับกลางกว่า 400 คนจากหลากหลายอุตสาหกรรม ความสัมพันธ์ พบความสัมพันธ์ที่เป็น "พิษ" ระหว่างกันอย่างน่าตกใจ ระหว่าง หัวหน้า กับ ลูกน้อง²

...ร้อยละ 42 ของพนักงานรายงานว่า หัวหน้าของพวกเขาห่วง แก้อี้อของตน มากกว่าที่จะช่วยพัฒนาและช่วยเหลือลูกน้องให้ ทำงานเกิดประสิทธิผล

2 Florida State University. (2011, 7 July). You Want to Talk 'Horrible Bosses'? One Florida State Professor is the Expert. [Online]. Retrieved from <https://www.newswise.com/articles/you-want-to-talk-horrible-bosses-one-florida-state-professor-is-the-expert>

...ร้อยละ 42 กล่าวว่า พวกเขาไม่ได้รับสิ่งที่หัวหน้าสัญญาไว้มากกว่าหนึ่งครั้งในช่วงปีที่ผ่านมา และมากกว่าร้อยละ 25 กล่าวว่า พวกเขาไม่ได้รับสิ่งที่หัวหน้าสัญญาไว้มากกว่า 5 ครั้งในช่วงเวลาเดียวกัน

...มากกว่าร้อยละ 40 กล่าวว่า พวกเขาจะทำเป็นไม่รู้จักรหรือหลบหลีกหัวหน้า ถ้าได้พบกันโดยบังเอิญบนถนน

...ร้อยละ 40 เห็นด้วยกับคำกล่าวที่ว่า "สิ่งเดียวที่สนุกกับการทำงาน คือ การออกไปจากที่นี่"

...ร้อยละ 34 ระบุว่า หัวหน้าของพวกเขาเป็นพวก "ตีสองหน้า" ต่อหน้าพูดดี ลับหลังเอาพวกตนไปพูดเสีย ๆ หาย ๆ

นอกจากนี้ ในปี 2560 ทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ บิสซิเนสสคูล (University of Manchester Business School)³ ได้ทำการสำรวจคนทำงาน 1,200 คน จากอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ในหลากหลายประเทศ สอบถามเกี่ยวกับความเป็นอยู่หรือสวัสดิภาพ (well-being) และความสัมพันธ์กับเจ้านาย (boss) ของพวกเขา

นักวิจัยพบว่า **การปฏิสัมพันธ์กับเจ้านาย สามารถเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะ (personality) ของคนทำงานได้** โดยจะส่งผลให้คนทำงานมีแนวโน้ม มีความทุกข์ มีความพึงพอใจกับงานต่ำ ผลผลิตการทำงานลดลง และเกิดภาวะซึมเศร้าสูง โดยเฉพาะคนที่ต้องทำงานกับเจ้านายที่มีลักษณะเข้าข่ายพวกจิตป่วน บ้าอำนาจ และหลงตัวเอง

3 Abigail Beall. How a toxic boss can ruin your career: Leaders with psychopathic traits could transform you into an office bully. (6 January 2017). [Online] Retrieved from <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-4092054/A-toxic-boss-ruin-career-Leaders-psychopathic-narcissistic-tendencies-make-employees-behave-badly-work.html#ixzz4n9tBNkZh>

สาเหตุที่คนทำงานเหล่านี้ มีความทุกข์ สุขภาพจิตย่ำแย่ เพราะพวกเขา มักถูกบังคับให้มีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเจ้านาย ไม่เพียงเท่านั้น เจ้านายของพวกเขาก็อาจเปลี่ยนเป็นผู้รังแก ใช้อำนาจคุกคาม คนทำงานอาจถูกกลั่นแกล้ง และทำลายชื่อเสียงด้วย

อาบีเกล ฟิลลิปส์ (Abigail Phillips) หัวหน้าคณะวิจัย สรุปผลสำรวจ โดยภาพรวมชี้ให้เห็นชัดเจนว่า ผู้นำที่มีลักษณะนิสัยด้านลบ (dark traits) สูง นับเป็นข่าวร้ายขององค์กรได้เลยทีเดียว เพราะพนักงานไม่เพียงทำงานอย่างไม่มีความสุข แต่ยังเสี่ยงต่อการถูกกลั่นแกล้ง การใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม ยิ่งหากผู้นำคนนั้น มีภาวะจิตป่วย หรือ พวกไซโคพาตี (psychopathy) และพวกเป็นโรคหลงตัวเอง (narcissism) ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มบุคลิกภาพผิดปกติ (personality disorder) มีการวิเคราะห์ว่า พวกเพื่อน ๆ ทำนองนี้ มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอำนาจ และเมื่อมีอำนาจ ก็จะใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเหมือนอันธพาล ชอบใช้อำนาจ ช่มเหงรังแก

ลักษณะนิสัยด้านลบ เช่น เอาอีโก้ตัวเองเป็นใหญ่ ยึดมั่นกับความเห็นของตัวเอง เห็นแก่ตัว ใช้คนอื่น เพื่อประโยชน์ตนเอง ไม่สนใจความถูกผิด สนใจว่าตนเองจะได้อะไรมากกว่า เอาดีเข้าตัว เอาชู้ป้ายคนอื่น ที่สำคัญ ปราศจากความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถจัดการศัตรูและลูกน้องที่ไม่เห็นด้วยกับตน ทำให้ไม่ถูกใจตน หรือขัดประโยชน์ตนได้อย่างเลือดเย็น

เป็นความจริงที่ว่า เครียดกับงาน ไม่ทำให้ “บ้า” เท่าเครียดกับคน

ผลสำรวจนี้ก็ทำให้เราเห็นความจริง ประการหนึ่งคือ บุคคลที่ต้องอยู่ในฐานะผู้นำ แม้ในขอบเขตเล็ก ๆ หัวหน้า-ลูกน้อง หากขาดภาวะผู้นำ ทำ

หน้าที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ย่อมกลายเป็น “ผู้ก่อมลภาวะ” ทำร้ายผู้อื่น ได้อย่างไม่รู้ตัวและนำมาซึ่งความล้มเหลวให้กับองค์กรได้ เพราะขาดพลังร่วมใจในการทำงาน

...นี่คือ **ผู้นำเทียม** ที่มีอยู่อย่างมากมายทั่วโลกนี้!!

ผู้นำสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ ‘เหมาะสม’ สำคัญยิ่งไม่ใช่ใครก็เป็นผู้นำได้ และไม่ใช่ว่าอย่างไรก็ได้

โลกนี้มีคนที่มีตำแหน่งที่ต้อง ‘นำ’ คนอื่นอยู่มากมาย แต่บุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ หายากมาก ๆ จำนวนไม่น้อยมีนิสัย ‘แย’ ยิ่งกว่าผู้ตามเสียอีก

คำถามคือ

เราจะแยกแยะระหว่าง ผู้นำแท้ กับ ผู้นำเทียม ได้อย่างไร?

ผู้นำแท้..ก่อประโยชน์ ผู้นำเทียม..แสวงประโยชน์

ผมได้เขียนไว้ในเฟซบุ๊กของผมง่าย ๆ สั้น ๆ ว่า

“ผู้นำแท้..ก่อประโยชน์ ผู้นำเทียม..แสวงประโยชน์”

คนจำนวนมากอยากมีตำแหน่งสูง ๆ อยากเป็นหัวหน้า อยากเป็นผู้บริหาร อยากมีตำแหน่งทางการเมือง ไม่ใช่เพราะอยากทำประโยชน์เพื่อองค์กรหรือเพื่อส่วนรวมมากขึ้น แต่ต้องการ ‘ค่าตอบแทน’ ที่สูงขึ้น ต้องการ ‘อำนาจ’ ที่มากขึ้น เพื่อใช้อำนาจนั้นแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเอง

มากกว่าต้องการตำแหน่งสูงเพื่อสร้างประโยชน์เพื่อองค์กรและส่วนรวมได้มากขึ้น ...คนพวกนี้ คือ **ผู้นำเทียม**

คนที่มิมีนิสัยพื้นฐานของความเห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ขาดสำนึกเพื่อผู้อื่นและส่วนรวม ขาดคุณธรรมจริยธรรม ฯลฯ บุคคลเหล่านี้จึงไม่คู่ควรกับการให้ดำรงตำแหน่งสูง ๆ เพราะจะสร้างความเสียหายมากกว่าสร้างความสำเร็จแก่ส่วนรวม

ลักษณะนิสัยพื้นฐานของบุคคลที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำ จึงต้องเป็นคนที่ไม่เห็นแก่ตัว พร้อมเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ผู้นำแท้จึงต้องเป็น “คนดี” ในนิยามของผม คนดี คือ คนที่เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว⁴

ผู้นำแท้ต้องก้าวข้ามประโยชน์ส่วนตัวเพื่อทำประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การรับตำแหน่งสูงขึ้นเป็นการยอมรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นยอมรับภาระหน้าที่ที่ยากลำบากขึ้น ในการนำพาคนและองค์กรไปสู่เป้าหมาย เป็นโอกาสที่จะสร้างประโยชน์ต่อองค์กรและพัฒนาคนภายใต้ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น

ถ้าคนที่มีตำแหน่งสูงคิดเพื่อส่วนรวม ย่อมเป็นผู้นำแท้
แต่ถ้ามุ่งทำเพื่อส่วนตนอย่างเดียวก็นับเป็นผู้นำเทียม

4 อ่านเพิ่มเติมใน เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนดีสร้างได้ : โมเดลบริบูรณ์ธรรม. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย. น.20-21.



ผู้นำแท้..นำตามหลัก ผู้นำเทียม..นำตามใจ

“โลกนี้ต้องการผู้นำที่ ‘นำ’ ทิศทาง มากกว่าผู้นำที่กระทำ ‘ตาม’
ความปรารถนาของคนภายใต้เท้ามัน”

(ข้อคิดเพื่อผู้นำ)

ผู้นำจำนวนหนึ่งทำโพลเสร็จก็ค่อยไปตั้งเป้าตามกระแสประชาชน – อย่างนี้ไม่ใช่ผู้นำแล้ว มันนั่งรอดูว่าประชาชนว่าอย่างไร ทำโพลไม่มีอะไรผิด ทำให้เรารู้ความรู้สึกความต้องการของคน แต่ผู้นำที่ดีคือรู้ว่าควรจะพาคนไปทางไหนบอกประชาชนว่า ไปด้วยกันเถอะ มีเหตุผลต่อไปนี้ แล้วก็จูงใจคนหลงผิดจำนวนหนึ่งให้ไปในทิศทางเดียวกันให้ได้ว่าทำไมเราต้องไปทางนี้ อะไรที่ควรไป สิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่แค่ประชาชนนิยมอะไร

ผู้นำที่ต้องฟังพาการยอมรับจากผู้ตาม เช่น นักการเมือง จำเป็นต้องแสวงหาการยอมรับจากประชาชนเพื่อให้ประชาชนเลือกเข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำทางการเมือง จำนวนไม่น้อยยกย่องสูญเสียฐานเสียง จึงนำตามใจประชาชน เช่น ก่อนออกนโยบายหาเสียง จะสำรวจโพลดูว่าประชาชนต้องการอะไร แล้วนำมากำหนดเป็นนโยบาย เพื่อเอาใจและจูงใจประชาชน มุ่งให้ได้รับเลือกเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงว่า สิ่งที่ประชาชนต้องการนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดหรือไม่ เหมาะสมที่สุดแล้วหรือไม่ และเมื่อได้จัดตั้งเป็นรัฐบาลก็รักษาสัญญาทำตามนโยบายที่หาเสียงไว้ ผู้นำทางการเมืองเช่นนี้ ผมเรียกว่า *ผู้นำเทียม* เพราะเป็นเพียงผู้ทำตามใจประชาชน ไม่ใช่ผู้นำทิศทางประชาชน สิ่งที่เกิดขึ้นจากผลการกระทำของผู้นำเทียมคือ ความเสียหายจากนโยบายที่ไม่ได้คิดให้รอบคอบ ซึ่งคนทั้งประเทศต้องรับภาระนั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ตรงกันข้าม **ผู้นำแท้** ในมุมมองของผม คือ ต้องนำด้วย 'หลักการ' ต้องยึดหลักการที่ถูกต้อง และอธิบายหลักนั้นให้ผู้ตามเข้าใจ ยอมรับ และเชื่อมั่นว่าเป็นทางที่ถูกต้องได้ ผู้นำแท้จะนำด้วยเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำ มุ่งเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม แม้อาจไม่ถูกใจ

ผู้นำแท้ต้องกล้าลุกขึ้นมาท้าทายข้อเรียกร้องหรือแรงกดดันของผู้ตาม หากเห็นว่าข้อเรียกร้องนั้นจะก่อให้เกิดความเสียหายตามมา แม้ว่าอาจสร้างความไม่พอใจ แต่ต้องอธิบายเหตุผลและยืนยันการตัดสินใจของตน เพราะในฐานะผู้นำ ย่อมต้องนำทิศทาง นำพาคน องค์กร หรือประเทศ ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ถูกต้อง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่จะเกิดในระยะยาว

โรซาลินน์ คาร์เตอร์ (Rosalynn Carter) อดีตสุภาพสตรีหมายเลขหนึ่งของสหรัฐอเมริกา กล่าวไว้อย่างน่าฟังว่า

“ผู้นำนำคนไปยังที่ที่พวกเขาต้องการไป ส่วนผู้นำที่ยิ่งใหญ่
พาคนไปในที่ที่พวกเขาไม่ได้ต้องการจะไป แต่ควรจะไป”

(A leader takes people where they want to go.
A great leader takes people where they don't necessarily
want to go, but ought to be.)

ผู้นำแท้จริงต้องมีหลักการ ยืนบนหลักและอธิบายหลักได้ เพื่อให้ผู้ตาม
เห็นความสำคัญ ยอมรับและทำให้สำเร็จร่วมกัน

ผู้นำแท้..นำแบบ หัวหน้าที่พ หัวหน้าที่ม ผู้นำเทียม..นำแบบ หัวหน้าที่กาส

ผมได้กล่าวถึงโมเดลผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ หัวหน้าที่กาส หัวหน้าที่พ
และ หัวหน้าที่ม โดยแบ่งตามการใช้อำนาจบังคับบัญชาซึ่งพบเห็นได้ทั่วไป
เพื่อให้คนทำงานให้ตามที่ต้องการ

หัวหน้าที่กาส...คุมแสร้เขียน

หัวหน้าที่พ...คุมบังเหียน

หัวหน้าที่ม...คุมหางเสือ



ผู้นำเทียม..นำแบบหัวหน้าทาส แม้ว่าในยุคนี้จะไม่มี 'ทาส' แล้ว มนุษย์ทุกคนล้วนมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน ไม่ขึ้นอยู่กับความแตกต่างใด ๆ ทั้งฐานะ ตำแหน่ง เพศ อายุ สถานภาพทางสังคม ฯลฯ แต่กลับพบว่า หัวหน้างาน หรือเจ้านายบางคนกลับทำตัวประดุจ 'นายทาส' มองคนภายใต้การบังคับบัญชา เป็นเหมือน 'ทาส' ที่ต้องทำตามคำสั่งห้ามขัดขืน เป็นเหมือนคนรับใช้ ตนเป็นเจ้านาย มีอำนาจ มียศถาบรรดาศักดิ์ที่สูงส่งกว่าโดยไม่มีอิสสระเสรี จะใช้ให้ทำอะไรก็ต้องทำ จะดูต่ำกว่ากล่าวอย่างไรก็ได้ และหากไม่ทำตามคำสั่ง หรือทำไม่ได้ตั้งใจ ก็จะใช้วิธีลงโทษ เหมือนนายทาสที่ถือ 'แส้' คอยคุมให้ทาสทำงาน ใครไม่ทำจะถูกเขี่ยน หรือถ้าทำไม่ถูกใจ อาจจะตำว่า ชมเชงจิตใจ อย่างไรก็ตามก็ไม่จำเป็นต้องให้เกียรติหรือเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันแต่อย่างใด

ผู้นำที่ทำตัวเป็นเหมือนหัวหน้าทาส ลูกน้องทำด้วยความฝืนใจ ไม่ได้ทำเพราะเห็นคุณค่า ไม่ได้อยากทำ แต่จำใจต้องทำ อาจเพราะกลัวถูกลงโทษ หรือเพราะความอยู่รอดจากค่าตอบแทนที่ได้รับ และมีความคิดตลอดเวลาที่จะหาทางลาออก หรือปลดปล่อยตนเองให้เป็นอิสระอย่างรวดเร็วที่สุด

คำถามคือ ในยุคนี้ยังมีผู้นำแบบหัวหน้าทาสหรือไม่?

ในยุคปัจจุบัน เราอาจคิดว่าไม่มีผู้นำแบบหัวหน้าทาส เพราะคนทำงานทุกคนมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน แต่กลับมีหัวหน้าบางคนมองลูกน้องแบบเป็นทาส เวลาสั่งแล้วทำไม่ถูกใจก็จะถูกตำว่ารุนแรง แสดงกริยาหยาบคาย ไม่ให้เกียรติ

ในห้องสนทนา ของเว็บไซต์พันทิป.คอม เว็บบอร์ดของไทยที่มีชื่อเสียง มีผู้ตั้งกระทู้ขึ้นมาแลกเปลี่ยนกันในประเด็น การถูกตำหนิหรือถูกตำว่าจากหัวหน้าแรงสุดที่เคยโดนมาคำตอบที่คนทำงานบางคนประสบมา

กับตัว สะท้อนความเป็นหัวหน้าทาสของบอสได้เป็นอย่างดี เช่น

...ไอ้โง่ มีสมองหรือเปล่า แคนี่ทำไม่ได้ ล่าออกไปเลยไป
 ...ผมเป็นหัวหน้าคุณ ผมจะด่าคุณแรงกว่าพ่อ!!! กว่าแม่!!! คุณก็ได้
 ...ใช้ spinal cord (กระดูกสันหลัง) คิดใช้ไหม = โง่
 ...พี่ไม่สอนงานเธอหรอก เพราะเธอโง่เกินกว่าจะเรียนรู้ได้
 ...เจ้านายแอบด่าลับหลังให้คนอื่นฟังว่า ผมเลี้ยงควายไว้ตัวหนึ่ง
 เฝ้าโรงงาน

ผู้นำที่นำแบบหัวหน้าทาสจะไม่สามารถนำคนไปถึงเป้าหมายด้วยความเต็มใจได้ เพราะไม่มีใครยอมทำด้วยความผินใจตลอดชีวิตได้ องค์กรที่มีหัวหน้าหรือผู้นำในลักษณะนี้จะขาดทีมงานที่ร่วมแรงร่วมใจ ทุกคนพร้อมจะลาออกเมื่อมีโอกาสที่ดีกว่า เพราะไม่รู้เหตุผลว่าจะต้องทนอยู่เป็นเสมือนทาสไปเพื่ออะไร

ส่วน **ผู้นำแท้..จะนำแบบ หัวคนนำทัพ** ผู้นำแท้จะต้องนำเหมือนหัวหน้าทัพ คอยคุมบังเหียน หรือ บังคับม้าให้ไปในทางที่ต้องการ และเป็นผู้นำนำทัพทั้งหมด เปรียบเหมือนผู้บังคับบัญชา ที่ทำหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง จัดวางกำลังคนให้เหมาะสมว่า ใครควรทำอะไร ตรงไหน และคอยกำกับแต่ละคนในทีมว่าต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะเหมาะสมในยามเผชิญวิกฤตหรือนำสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่

ผู้นำที่เป็นหัวหน้าทัพต้องเป็นผู้นำที่ผู้ตามศรัทธา เชื่อใจและยอมทำตามคำสั่ง ผู้ที่อยู่ภายใต้อาจไม่ต้องรู้ว่าทำไปเพราะอะไร แต่ทำตามคำสั่งด้วยใจเชื่อฟัง เพราะรู้ว่ามีความหมายที่ดีที่ยิ่งใหญ่ที่ต้องพิชิตให้ได้ และหากไม่ทำแสดงถึงความไม่เชื่อฟัง ไม่จงรักภักดี อาจจะถูกตีความเป็นผู้ทรยศได้

นอกจากนี้ **ผู้นำแท้** อาจนำแบบหัวหน้าที่ม คอยคุมหางเสือ หรือ ควบคุมทิศทาง กำกับให้ทั้งหมดเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย แต่ให้อิสระแก่ทีม ในการบริหารจัดการภายในกันเอง ไม่ลงไปแทรกแซงหรือสั่งการเจาะจง ว่าใครควรทำอะไร ไม่ใช่อำนาจพร้าเพื่อแต่คอยกำกับ ให้คำชี้แนะ ให้ กำลังใจที่ทีมงาน สร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดความฝันวิสัยทัศน์ให้ทุกคน มีความปรารถนาเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจขับเคลื่อนภารกิจ ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จ

เนลสัน แมนเดลา (Nelson Mandela) รัฐบุรุษของโลก อดีตประธานาธิบดี แห่งสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ กล่าวถึงผู้นำในทัศนะของเขาว่า

“ ผู้นำ . . . เหมือนคนเลี้ยงแกะ เขาอยู่ข้างหลังฝูงสัตว์ ปล่อยให้ตัวที่ว่องไวที่สุดออกไปข้างหน้า แล้วตัวอื่น ๆ ก็ตามไป โดยไม่ได้ตระหนักว่า พวกมันถูกกำกับอยู่ด้านหลังตลอดเวลา ”

(A leader . . . is like a shepherd. He stays behind the flock, letting the most nimble go out ahead, whereupon the others follow, not realizing that all along they are being directed from behind.)

ผู้นำแท้ต้องทำให้คนที่ตามนั้นอยากตามด้วยความเต็มใจ ด้วยความ สุขใจที่ได้ตาม ด้วยเป้าหมายที่อยากจะไปให้ถึงด้วยกัน และด้วยความเชื่อ มั่นว่าผู้นำจะพาไปถึงซึ่งความสำเร็จร่วมกัน

...ลองมองไปรอบ ๆ เราจำแนกได้ไหมว่าใครคือ **‘ผู้นำแท้’** ใครคือ **‘ผู้นำเทียม’**?

ผู้นำเป็น ‘ชีวิต’ และเป็น ‘ตลอดชีวิต’

มีคนถามผมว่า “ความเป็นผู้นำของอาจารย์เกิดขึ้นได้อย่างไร?”

คำถามนี้ทำให้ผมได้คิดทบทวน ย้อนกลับไปสำรวจตนเองตั้งแต่สมัยยังเด็กจนถึงปัจจุบัน สรุปสั้น ๆ ได้ว่า ความเป็นผู้นำเติบโตมาพร้อมกับผม...

ความเป็น ‘ผู้นำ’ ของผม หล่อหลอมจาก ‘พลังบันดาลใจ’ อยากร่วมช่วยเหลือคนอื่น โดยเฉพาะคนที่เสียเปรียบในสังคม ตั้งแต่ผมอยู่ในวัยเด็ก ไม่เพียงมีความรู้สึกอยากช่วย แต่ลงมือทำจริง ๆ ช่วงมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาว่างไปสอนหนังสือคนตาบอดไปเยี่ยมเด็กกำพร้า ไปช่วยพัฒนาชุมชนแออัด และออกค่ายอาสาพัฒนาชนบทในช่วงปิดเทอม

ในการไปทำสิ่งเหล่านี้ ผมจะตั้งเป้าหมายชัดเจนว่าตั้งใจจะไปทำอะไร จะช่วยพวกเขาในเรื่องอะไรจึงเกิดประโยชน์ต่อพวกเขามากที่สุด และรู้ว่าไม่สามารถทำคนเดียวได้ให้สำเร็จ จึงชักชวนรวมกลุ่มเพื่อน ๆ ที่มีใจเดียวกันให้ไปทำด้วยกัน โดยสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญและร่วมเป็นส่วนหนึ่ง จากนั้นเราก็จะช่วยกันวางแผน เตรียมงาน ระดมทุน จัดสรรทรัพยากร และจัดกำลังคนว่าใครควรทำอะไร จึงลงมือทำ ซึ่งการทำสิ่งเหล่านี้ช่วยฝึกความเป็นผู้นำของผมได้อย่างเป็นธรรมชาติ

นอกจากนี้ ตั้งแต่ในวัยเด็กผมมักได้รับโอกาสให้เป็นหัวหน้าในงานต่าง ๆ ทำให้ผมมีโอกาสเล่นบทบาท 'ผู้นำ' โดยตำแหน่ง การเป็นหัวหน้าในงานในโรงเรียนทำให้ผมฝึกความเป็นผู้นำที่ดีหลายอย่าง เช่น ความเสียสละเพื่อผู้อื่น ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การรู้จักบังคับตนเองให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จก่อนไปทำอย่างอื่น การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อน ๆ เช่น ตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย ดูแลรักษาของส่วนรวม ฯลฯ รวมทั้ง ได้ฝึกเรียนรู้การบริหารจัดการ จากการมีส่วนร่วมช่วยครูแบ่งงาน คอยช่วยเหลือและควบคุมเพื่อน ๆ ให้ทำงานให้สำเร็จ เป็นต้น

ขณะเดียวกัน ความคิดอยากช่วยเหลือคนไม่ได้หายไปเมื่อโตขึ้น ตรงกันข้าม ได้หล่อหลอม 'ความภักดี' เกิดอุดมคติขึ้นในชีวิตตั้งแต่เด็กว่า อยากใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าสูงสุด เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้และตั้งเป้าหมายเชิงอุดมการณ์ว่า เมื่อโตขึ้นอยากมีส่วนร่วมช่วยเหลือชาวบ้านให้พ้นขีดความยากจน อยากช่วยประเทศให้พัฒนาเจริญก้าวหน้าส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกทำสิ่งต่าง ๆ เช่น การเลือกเรียนเศรษฐศาสตร์ แม้ว่าจะได้ทุนเรียนแพทย์ ทุนเรียนวิศวะ เพราะคิดว่าจะสามารถนำความรู้ช่วยพัฒนาประเทศได้มากกว่า หรือการเลือกงาน ผมจะเลือกทำงานที่มีคุณค่า งานที่จะเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น เพื่อส่วนรวม ไม่เคยเลือกงานที่ผลตอบแทน แม้ให้ผลตอบแทนสูง แต่ถ้าไม่มีคุณค่าแก่ส่วนรวมมากเพียงพอก็พร้อมปฏิเสธที่จะทำ¹

อุดมการณ์นี้เป็นตัวขับเคลื่อนชีวิตผมมาตลอดชีวิต เพื่อช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสกว่าที่เริ่มก่อตัวขึ้นตั้งแต่วัยเยาว์ ได้พัฒนาขึ้นมาสู่การใช้ชีวิตอยู่เพื่อปวงประชา เพื่อมีส่วนร่วมสร้างประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าเป็นอารยประเทศ โดยนำทุกสิ่งทุกอย่างที่มีในชีวิตมาใช้ให้เต็มศักยภาพ

1 อ่านเพิ่มเติมประวัติชีวิตและแนวคิดต่าง ๆ ที่ผมนำเสนอไว้ได้ในหนังสือ เรื่องสนุกกระตุกคิด. เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย, 2545. หนังสือขนาดพกพาได้: จากประสบการณ์ชีวิตของ ดร.แดน-ดร.เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เรียบเรียงโดย ปารีชาต สถาปิตานนท์. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย, 2551. และหนังสือ ดร.แดน คนดีมีพลัง. ปารีชาต สถาปิตานนท์. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย, 2558.

ความเป็นผู้นำของผมจึงเกิดจาก **‘พลังบันดาลใจสูงส่ง’** ที่ขับเคลื่อนอยู่ภายใน นั่นคือ **พลังความรัก พลังศรัทธา และพลังความหวัง** ปรารถนาและเชื่อมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ให้สำเร็จ แต่สิ่งนั้นไม่สามารถทำคนเดียวได้ จำเป็นต้องให้คนอื่น ๆ มามีส่วนร่วมทำจึงสำเร็จ ผมจึงเริ่มถ่ายทอดอุดมการณ์เพื่อหาเพื่อนร่วมอุดมการณ์ และริเริ่มจัดตั้งองค์กรต่าง ๆ ส่งผ่านวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานช่วยกันทำให้เกิดขึ้นจริง และให้เวลาส่วนใหญกับการสร้างคน สอนคน แนะนำคนเพื่อให้เป็นทีมงานที่มีศักยภาพในการช่วยกันทำให้เป้าหมายสำเร็จ

ที่สำคัญ ผมตระหนักความจริงข้อหนึ่ง คือ **เราไม่สามารถเป็นผู้นำได้ ถ้าผู้ตามไม่ยอมให้นำ...**

การที่ผมนำคน นำองค์กรได้ เพราะคนภายใต้ ‘เต็มใจ’ ให้นำ ต้องมั่นใจว่า..

..ผมเป็น **‘คนดี’** พอที่จะไม่นำไปในสิ่งชั่วร้าย

..เป็น **‘คนเก่ง’** พอที่จะเป็นหัวขบวนนำสู่เป้าหมาย

..และเป็น **‘คนกล้า’** พอที่จะยืนหยัดในหลักการ ในความถูกต้อง ในความยากลำบาก กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ทำตลอดชีวิต จนกว่าอุดมการณ์จะสำเร็จ!

ความเป็นผู้นำของผม จึงหมายถึง **ชีวิตของผม** หรือตัวตนทั้งหมดที่จริงใจที่จะแสดงออกอย่างสอดคล้องกันทั้งความคิด คำพูด และการกระทำ ตลอดชีวิต

ผมได้สรุปความเป็นผู้นำไว้ว่า...

“ผู้นำที่ดี คิดได้ถูก เป็นให้จริง ทำให้ดู สอนให้รู้ อยู่ให้เห็น”

คิด...ให้ถูก

ผมพูดเสมอว่า ความคิดกำหนดความเป็นเรา กำหนดการกระทำ และกำหนดผลลัพธ์ที่ตามมา เราคิดอย่างไร มันจะมีอิทธิพลนำพาชีวิตของเราให้ไปเช่นนั้นเพราะสิ่งที่เราคิด(thinking) จะเป็นตัวกำหนดสิ่งที่เรารู้(knowing) ความรู้ที่ได้จากการคิดกำหนดความเป็นตัวเรา หรืออัตตา(being) เราคิดอย่างไร เราทำอะไร เราก็จะเป็นเช่นนั้น ตัวตนของเราเข้าไปสู่วิถีชีวิต(living) และวิถีชีวิตนำไปสู่การแสดงออก(manifesting) เป็นพฤติกรรมต่าง ๆ²

ผู้นำที่ดี จึงต้องเริ่มจากความคิดที่ถูกต้องการในการเป็นผู้นำ นั่นคือ การตั้งคำถามกับตัวเองว่า **“เราต้องการเป็นผู้นำไปเพื่ออะไร?”**

...เพื่อให้ได้เงินเดือนสูง ๆ สวัสดิการดี ๆ ครอบครัวสบายขึ้น
...เพื่อมีอำนาจในมือมากขึ้น หาประโยชน์ใส่ตัวได้ง่ายขึ้น
...เพื่อใช้ความรู้ ความสามารถที่มี สร้างประโยชน์แก่องค์กรและ
ส่วนรวม
...เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ชี้แนะแนวทางว่าควรจะไปทางใดจึง
ถูกต้อง
...เพื่อนำองค์กรบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้

คำตอบที่เราให้กับตัวเอง จะทำให้เรารู้ว่า เมื่อเราได้เป็นผู้นำแล้ว เราจะสามารถนำไปได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ เราจะเป็นผู้นำที่คนภายใต้เห็นว่าเป็น ‘คู่ควร’ หรือไม่?

..ให้เราลองตอบตัวเองดู

2 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). สังคมทรชน : ยุทธศาสตร์ความล้มเหลวของสังคม. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย, และใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). ลายแทงนักคิด. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.

เป็น...ให้จริง

จำไว้ว่า **“เราคิดอย่างไรก็จะเป็นอย่างนั้น เราเป็นอย่างไรก็จะทำอย่างนั้น”** คนที่อยู่ในตำแหน่งสูง ซึ่งควรทำหน้าที่ ‘ผู้นำ’ ส่วนใหญ่ย่อมรู้ว่า บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนคือ ควรทำอะไร เพื่ออะไร ถ้าความคิดถูกต้อง การทำหน้าที่ผู้นำจะสอดคล้องอย่างเป็นธรรมชาติ แต่ถ้าความคิดไม่ถูกต้อง ในที่สุดจะไม่สามารถเล่นบทบาทผู้นำที่เหมาะสมได้ เช่น ซีอีโอที่คิดเพื่อผลประโยชน์ตนเอง เมื่อองค์กรเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องแทนที่จะเสียสละด้านต่าง ๆ เช่น หากจำเป็นก็เต็มใจแสดงสปิริตลดเงินเดือนตัวเอง และช่วยแก้ปัญหา แต่กลับชิงลาออกไปเป็นซีอีโอให้อีกองค์กรหนึ่งที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า

ผู้นำที่ดี ต้องแสดงตัวตนที่จริงแท้ สอดคล้องกับความคิดที่ถูกต้อง เช่น ทำบทบาทหน้าที่ของตนอย่างทุ่มเทเสียสละเอาใจจริงเอาใจ ทำงานได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ถ้าจำเป็น เพื่อให้เป้าหมายสำเร็จเพราะเห็นว่าสำคัญมากกว่า ถ้าไม่ทำภาพรวมจะเสียหาย เป็นต้น

ทำ...ให้ดู

ผมพูดเสมอว่า **สอนคนด้วยถ้อยคำมากมาย ไม่ยิ่งใหญ่เท่าลงมือทำเพียงครั้งเดียว**

การทำให้ดู ทำให้เห็น จะทำให้คนทำตามได้ดีกว่าสอนด้วยคำพูด เพราะมนุษย์มีทั้งนามธรรมกับรูปธรรมโยงกันเสมอ ถ้ามีแต่แนวคิดนามธรรม ย่อมไม่เห็นความชัดเจนว่า ต้องประยุกต์ใช้อย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น แม้ว่าผู้นำจะโน้มน้าวเคลือบใจด้วยคำพูดให้เห็นความสำคัญและกระทำได้ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ดูเป็นแบบอย่างด้วย โดยเฉพาะ

ในช่วงเริ่มต้น เพื่อให้คนเรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไรจึงสำเร็จ เพื่อให้คนภายใต้เชื่อมั่นว่าเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ดูยิ่งใหญ่ นั้นเป็นจริงได้ และเพื่อให้มั่นใจว่าทั้งทีมจะสามารถทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผู้นำจึงไม่ใช่คนที่เพียง ‘สั่งให้ทำ’ แต่ต้อง ‘ทำให้ดู’ ด้วย ผมแนะนำผู้นำองค์กรในระดับต่าง ๆ อยู่เสมอว่า สิ่งใดที่เราอยากให้มีงานหรือผู้ที่อยู่ในความดูแลของเราทำเป็น ทำได้ในแบบที่เราต้องการ ต้องเริ่มต้นที่การเป็นแบบอย่างของเราเสียก่อนเป็นอันดับแรก

สอน...ให้รู้

ผู้นำที่ดีต้องสร้างคนรุ่นต่อ ๆ ไปให้สามารถทำงานแทนเราได้ เพื่อให้ภารกิจขององค์กรหยุดชะงัก เพราะไม่มีคนสานต่อ แต่เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าสืบต่อไปได้ แม้เราไม่ได้อยู่ในตำแหน่งแล้ว ผู้นำที่ดีจึงเป็น ‘โค้ช’ ที่ดีด้วยเสมอ มุ่งปลดปล่อยศักยภาพของทีมงานแต่ละคน ให้เขาสามารถพัฒนาได้ในทุก ๆ ด้านจากมือใหม่สู่ความเป็นมืออาชีพในที่สุด

ลักษณะเด่นประการหนึ่งของผม คือ ความเป็นอาจารย์ ชอบสอนเรื่องไหนสอนได้ ผมสอนหมด เพราะอยากให้คนรอบตัว ‘ได้ดี’ จนมีคนเคยพูดเล่นกับผมว่า “อาจารย์เกิดมาเพื่อสอน” เพราะทุกวันต้องมีอย่างน้อย 1-2 เรื่องที่ผมสอนหรือแนะนำทีมงาน แม้เรื่องที่ดูเหมือนเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ถ้าผมประเมินแล้ว ปลดปล่อยผ่านไม่ได้ เพราะจะทำให้เขาไม่เรียนรู้ และอาจทำให้เกิดความผิดพลาดใหญ่ได้ในอนาคต ผมก็จะเรียกมาสอนทันที ด้วยหวังว่าทุกคนที่อยู่รอบตัวผม จะเป็นคนที่ดีพร้อมในทุกเรื่อง และพร้อมจะเป็นผู้นำที่ดีในอนาคตต่อไป

อยู่...ให้เห็น

ผมเชื่อตลอดมาว่า **แบบอย่างการกระทำมีพลังยิ่งกว่าคำพูด**³

ผู้นำที่ดีจะทำในสิ่งที่พูด และพูดในสิ่งที่ทำ ถ้าเขาเชื่อในอุดมการณ์ เขาย่อมต้องดำเนินชีวิตสอดคล้องกับอุดมการณ์ที่เชื่อ ถ้าเขาถ่ายทอดความฝันวิสัยทัศน์อันยิ่งใหญ่ให้ทีมงานไปทำให้สำเร็จ ผู้นำต้องทุ่มเทชีวิตเพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้นด้วย เมื่อคนเห็นแบบอย่างเขาย่อมเกิดกำลังใจ และร่วมแรงร่วมใจฝ่าฟันไปด้วยกัน ตรงกันข้าม ถ้าผู้นำทำตัวสบาย ๆ หลังจากส่งผ่านวิสัยทัศน์และกระจายงานเรียบร้อย แล้วนั่งคอยรอรับงานเมื่อสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้คงไม่มีคุณค่าเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่างชีวิตให้ใครเดินตาม

ผู้นำยิ่งใหญ่ในโลกตลอดประวัติศาสตร์ ผู้คนจะจดจำพวกเขาจาก **สิ่งที่เขากำ** และ **สิ่งที่เขาเป็น** ความยิ่งใหญ่ในสิ่งที่เขากำและความเป็นผู้นำที่แสดงออกเป็นชีวิต ทำให้เขากลายเป็น 'ไอดอล' ให้ผู้นำรุ่นหลังได้เดินตาม

3 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). ข้อคิดเพื่อชีวิต. กรุงเทพฯ : ซัดเซส มีเดีย.

ผู้นำ..ที่ดี

คิด... ให้ถูก
เป็น... ให้จริง
ทำ... ให้ดู
สอน... ให้รู้
อยู่... ให้เห็น



-ดร.แดน-



drdancando

ผู้นำต้อง ดี เก่ง กล้า

ใครควรเป็นผู้นำ?...

ในความคิดเราย่อมมีมาตรฐานความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาท และตำแหน่งที่ได้รับแตกต่างกันไป โดยคำนึงถึงความสามารถในการนำ ให้ประสบความสำเร็จ

หลายปีก่อน ผมได้คิดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา คือ “ทฤษฎีการเกิดขึ้นของ ผู้นำ” (Model of Leadership Emergence)¹ โดยวิเคราะห์จากการคัดเลือก คนที่จะให้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำทางการเมือง ระหว่าง จีน สิงคโปร์ กับ ไทย พบว่า การเกิดขึ้นของผู้นำทางการเมืองแตกต่างกัน

จีน เลือกผู้นำจาก ประสบการณ์ และ ความอาวุโส

ในกรณีของประเทศจีน ผู้นำทางการเมืองมาจากล่างขึ้นบน โดย เริ่มต้นจากการเป็นสมาชิกพรรคคอมมิวนิสต์ ถ้าไม่ใช่สมาชิกพรรค

1 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (8 มกราคม 2554). “ทฤษฎีการ เกิดขึ้นของผู้นำ: บทวิเคราะห์การขึ้นเงินเดือน ส.ส. และ ส.ว.” กรุงเทพฯธุรกิจ. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <http://wellnotice.blogspot.com/2011/01/drdancando-prof-kriengsak.html>.

คอมมิวนิสต์จะขึ้นมาเป็นผู้นำไม่ได้ ระบบการคัดสรรผู้นำของจีนเน้นระบบอาวุโส ใช้เวลากลั่นกรองนาน ผู้นำแต่ละคนกว่าจะขึ้นมาได้ต้องผ่านประสบการณ์โชกโชนและหลากหลาย เพราะต้องผ่านการทดลองงานมาหลายด้าน จากงานเล็กไปงานใหญ่ ต้องพิสูจน์ตัว มีผลงาน คนที่ผลงานไม่เข้าตา จะไม่ได้รับโอกาสให้ขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้นำจีนส่วนใหญ่จึงมีอายุมาก

การเลือกผู้นำในลักษณะนี้มาจากหลักคิดว่า ผู้นำไม่ได้มาเพื่อทดลองงาน จึงต้องทำงานได้ทันที ลดความเสี่ยงที่จะสร้างความเสียหาย ซึ่งเป็นแนวคิดการเลือกผู้นำจากบุคลากรในหน่วยงานราชการและองค์กรธุรกิจในยุคก่อน ๆ ซึ่งมักพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ผลการทำงาน และความมีวุฒิภาวะหรือความอาวุโสในการทำงาน ในลักษณะของการเลื่อนขั้นไปเรื่อย ๆ และเมื่อถึงเวลาเหมาะสม บุคคลที่ดีที่สุดทั้งประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญชำนาญ และความอาวุโส จะได้รับการเลือกให้อยู่ในตำแหน่งระดับสูง

คำถาม คือ การเลือกผู้นำจากประสบการณ์และความอาวุโสนี้ ดี หรือ ไม่ดี อย่างไร?

ข้อดีคือ จะได้ผู้นำที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที ไม่ต้องเรียนรู้หรือลองผิดลองถูก เพราะมีความรอบรู้ความชำนาญในขอบเขตความรับผิดชอบทั้งหมด มีความสุขงอมทางความคิด มีเสถียรภาพ หนักแน่น และถูกเพาะบ่มมาเป็นเวลานาน

อย่างไรก็ตาม ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น คือ อาจทำให้ผู้นำขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะติดยึดอยู่ในระบบเป็นเวลานาน มุ่งรักษาระบบอนุรักษ์นิยม ไม่กล้าเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลงใหม่ อาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

สิงคโปร์ เลือกผู้นำจาก ความเก่งกาจสามารถ

การเลือกผู้นำจากความเก่งกาจสามารถ โดยไม่ขึ้นกับปัจจัยด้านอายุ เพศ ประสบการณ์การทำงาน แต่พิจารณาจากผลการเรียนและผลงาน ความสำเร็จที่ผ่านมาเป็นสำคัญ เช่น กรณีประเทศสิงคโปร์ ผู้นำทางการเมืองมาตามความสามารถ ไม่สนใจระบบอาวุโส แต่สนับสนุนคนเก่ง คนมีความสามารถ หากเป็นคนเก่งจะสามารถไปได้เร็ว เพราะมีกลไกลู่วิ่งเร็ว (Fast Track) และมีกลไกให้เกิดการแข่งขันรุนแรง โดยเฉพาะกลไกราคา ข้าราชการที่เก่งจะได้รับเงินเดือนสูง จนอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับเงินเดือนเอกชนและนักการเมือง นอกจากนี้ ผู้ที่จะขึ้นเป็นผู้นำยังมีโอกาสได้ทำงาน หมุนเวียนไปในหลายหน่วยงาน ทำให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย

คำถาม คือ *การเลือกผู้นำจากความเก่งกาจสามารถนี้ ดี หรือ ไม่ดี อย่างไร?*

ข้อดี คือ ระบบนี้จะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้าได้รวดเร็ว จากการแสดงศักยภาพของคนเก่งที่ปรากฏออกมา เกิดการริเริ่มและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นผู้นำในเรื่องนั้น ๆ ได้ หรือ ถ้าเป็นประเทศก็จะพัฒนาก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด เพราะขาดประสบการณ์หรือกล้าได้กล้าเสียมากเกินไป จนขาดความรอบคอบ ผู้นำที่มาจากความเก่งกาจสามารถจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษา หรือมีคณะกรรมการคอยช่วยกลั่นกรองให้รอบคอบก่อนตัดสินใจ

ไทย เลือกผู้นำจาก เงินทุนที่เหนือกว่า

หากเราหันกลับมาพิจารณากรณีของประเทศไทย เราจะพบว่าผู้นำทางการเมืองของไทยส่วนใหญ่่นั้นมาจากคนที่มีทุน หรือเป็นผู้ที่มีนายทุนให้การสนับสนุน โดยนายทุนจะเลือกสนับสนุนคนที่ตนเองสามารถเข้าไปมีอิทธิพลได้ ซึ่งแน่นอนว่า นายทุนส่วนใหญ่จะให้การสนับสนุนคนที่มีแนวโน้มจะได้รับชัยชนะมากกว่า หรือนายทุนเข้าไปเป็นผู้นำทางการเมือง ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่มีความสามารถและมีอุดมการณ์ มีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำทางการเมือง กลับไม่สามารถแข่งขันได้ หากไม่ได้การสนับสนุนจากนายทุนหรือไม่มีทุนมากพอ

คำถาม คือ *การเลือกผู้นำจากเงินทุนที่เหนือกว่านี้ ดี หรือ ไม่ดีอย่างไร?*

คำตอบ คือ *ไม่สามารถหาข้อดีได้ เพราะไม่มีมาตรฐานในการคัดเลือกที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้ผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเลย!!*

ส่วนผลเสียนั้นก็คือ ความเสี่ยง...หากการเลือกผู้นำเกิดจากเงินทุนที่เหนือกว่า มากกว่าความเก่งกาจสามารถ หรือการพิสูจน์ตนจากประสบการณ์และความอาวุโส ย่อมเท่ากับเกิดความเสียหายต่อประเทศ เพราะเราไม่สามารถคาดการณ์ได้เลยว่า นักการเมืองที่ดำรงตำแหน่ง 'ผู้นำ' นั้น จะเป็นใคร เหมาะสมหรือไม่ และจะนำประเทศไปในทิศทางใด

ในแวดวงอื่น ๆ เช่นกัน หากการคัดเลือกผู้นำไม่ได้สะท้อนว่า มีเกณฑ์มาตรฐานการกลั่นกรองและคัดเลือกเพื่อให้ผู้นำที่เหมาะสมแล้ว เช่น เลือกเพราะเป็นลูกเจ้าของบริษัท เลือกเพราะเคยอุปถัมภ์ค้ำจุนกันมาก่อน เลือกเพราะอาวุโสทำงานมานาน (แต่ไม่ได้พิจารณาภาวะผู้นำ) ฯลฯ ย่อมเหมือนกับการจับฉลากเลือกคน..ได้คนที่เหมาะสมก็ดีไป แต่ถ้า

ได้คนที่ไม่เหมาะสม ย่อมเท่ากับนำภัยเข้าตัว ส่วนรวมอาจเสียหายร้ายแรง เพราะเป็นความจริงที่ว่า ผู้นำไม่ดีคนเดียว อาจทำลายสิ่งดีที่มีอยู่ทั้งหมดลงได้!!

ย้อนกลับมาที่คำถามแรก **ใครควรเป็นผู้นำ?...**

...ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรของท่าน ควรเป็นคนอย่างไร?

...ผู้นำทางการเมืองในพื้นที่ของท่าน ควรเป็นคนอย่างไร?

...ผู้นำประเทศควรเป็นคนอย่างไร?

...

ผมขอให้คำตอบสั้น ๆ แต่ผ่านการกลั่นกรองมายาวนาน

..ผู้นำ ต้องเป็นคนดี ดี เก่ง กล้า

บุคคลที่อยู่ในบทบาทที่ต้อง 'นำ' ไม่ว่าจะนำโดยสถานการณ์ หรือ โดยตำแหน่งหน้าที่ ถ้าต้องเล่นบทบาทผู้นำ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะครบ 3 องค์ประกอบ คือ **เป็นคนดี เป็นคนเก่ง และเป็นคนกล้า**

☆..ถ้าผู้มาเป็น **คนดี แต่ไม่เก่ง** ย่อมทำสิ่งต่าง ๆ ได้จำกัด เพราะขาดความรู้ความชำนาญ ขาดทักษะที่จำเป็น อาจแก้ปัญหาไม่ได้ นำคนไม่ได้ หรือพาไปผิดทิศผิดทาง

☆..ถ้าเป็น **คนดี เก่ง แต่ไม่กล้า** ย่อมไม่สามารถสร้างสิ่งใหม่ หรือ สร้างเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้ เพราะความกลัวเป็นอุปสรรค

☆..ถ้าเป็น **คนเก่ง กล้า แต่ไม่ดี** ย่อมไม่สนใจว่าสิ่งที่ทำจะสร้างความเสียหายให้ผู้อื่นหรือส่วนรวมหรือไม่ หวังใช้อำนาจกอบโกยเพื่อตัวเอง

☆..ยิ่งถ้าเป็น คนกล้า แต่ไม่เก่ง และไม่ดี อาจสร้างความเสียหายร้ายแรงได้เป็นทวีคูณ จากความกล้าเสี่ยงตัดสินใจที่ผิดพลาด

ตัวอย่างที่น่าเรียนรู้...ผู้บริหารคนหนึ่งของเกาหลีใต้ ได้เริ่มต้นธุรกิจจากบริษัทสิ่งทอเล็ก ๆ และจากนั้นก็ค่อย ๆ ซื้อบริษัทจำนวนมากที่มีผลประกอบการติดลบ เอามาพลิกโฉมกิจการที่ย่ำแย่เหล่านี้ ให้ฟื้นคืนชีพเติบโตกลับมาทำกำไรขึ้นอีกครั้ง กลายเป็นกลุ่มบริษัทที่ขยายเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว มีกิจการหลากหลาย เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม ผลิตเหล็ก อู่ต่อเรือ ฯลฯ และที่สำคัญ เขาได้ก่อตั้งและปลูกปั้นให้บริษัทรถยนต์ของเกาหลีใต้ให้เติบโตใหญ่ กลายเป็นบริษัทผลิตรถยนต์รายใหญ่ที่สุดของเกาหลีใต้

เมื่ออ่านประวัติถึงตรงนี้ คงต้องยอมรับว่า ผู้บริหารคนนี้ “เก่ง” แบบหาตัวจับยากคนหนึ่งที่เดียว

เรื่องไม่ได้จบเพียงเท่านั้น หลังจากนั้น เมื่อถึงวิกฤตต้มยำกุ้ง บริษัทรถยนต์ยักษ์ใหญ่ก็ถึงคราวล้มละลาย เนื่องจากไปกู้เงินมามากจนเกินตัว เขาขายกิจการไปกว่า 50 บริษัท เหลือไว้แต่บริษัทหลัก ๆ และแสดงความ ‘ไม่ดี’ และ ‘ไม่กล้า’ หนีไปต่างประเทศ พร้อมทั้งหนีสินจำนวนมหาศาลไว้ให้กับบริษัท เมื่อเขากลับมาเกาหลีก็ถูกจับที่สนามบิน และเรื่องไม่ดีหลายอย่างที่เขาทำไว้ก็ปรากฏขึ้น อาทิ สั่งให้มีการตกแต่งบัญชีของบริษัทให้สวยงามเพื่อที่จะกู้เงินได้มาก ๆ และแถมเงินที่กู้มานั้นก็ดันยกออกไปเข้าบัญชีส่วนตัว

พอมาถึงตอนนี้ เราคงเห็นแล้วว่า สิ่งที่ผู้บริหารรายนี้บอกพร่องไป นั่นคือ **ความดี** และ **ความกล้า**

ผู้บริหารรายนี้ คือ นายคิมวูจุง (Kim Woo-jung) ผู้ก่อตั้งและอดีตประธานบริษัทแควู แห่งเกาหลีใต้ ศาลพิพากษาลงโทษจำคุกเป็นเวลา 10 ปี และปรับเป็นเงิน 10 ล้านวอน หรือประมาณ 4 แสนบาท รวมทั้งมียึดทรัพย์สินจำนวนมหาศาล ถึง 21 ล้านล้านวอน หรือราว 8 แสนกว่าล้านบาทด้วย

บทเรียนจากประวัติชีวิตของบุคคลนี้ ชี้ให้เราเห็นว่า **เก่งอย่างเดียวไม่พอ ต้องมีความดีเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด** และทั้งสองอย่างจะไปด้วยกันอย่างมีพลังได้ จะต้องมียกหนึ่งองค์ประกอบร่วมด้วย นั่นคือ **ความกล้า**

ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม สามารถนำคน นางองค์กร
ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ยั่งยืนได้
ต้องมีทั้งความดี ความเก่ง ความกล้า ในคน ๆ เดียวกัน

ผมได้ให้นิยาม คนดี คนเก่ง คนกล้าไว้ ดังนี้

คนดี เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว หรือ คนอื่นก่อน (Others First)²

คนเก่ง ทำได้แน่ (Can Do, Yes)³

คนกล้า กล้ายืนหยัด (Firm Stance)⁴

2 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนดีสร้างได้ : โมเดลบริบูรณ์ธรรม. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

3 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). คนเก่งสร้างได้ : โมเดลสมรรถนะ KSL 31220. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

4 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนกล้าสร้างได้ : โมเดลบ้านสามหลัง. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

ความดี... ผู้นำต้องเป็นคนดี คือ เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว⁵ ความดี คือ สิ่งแรกที่คนทำงานทุกคนควรมี โดยตระหนักว่า สิ่งที่เราทำ จะนำไปสู่การยกย่อง ชื่นชม สรรเสริญของคนทั่วไป หรือจะนำมาซึ่ง คำบ่น ตำหนิ ต่อว่า ชิงชัง ก็ขึ้นอยู่กับ “คุณความดี” ที่เราทำลงไปนั่นเอง เพราะแม้ความเก่งจะทำให้เราเป็นที่ต้องการขององค์กร ความเก่งจะทำให้เรามีรายได้สูง มีความสุขสบายในชีวิต แต่ถ้าเราไม่มีความดีหรือจุดยืนเชิงคุณธรรมเป็นศูนย์กลางการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ แล้ว ความเก่งของเรา อาจส่งผลร้ายต่อตนเองและผู้อื่นได้

ความดีที่ผู้นำทำตลอดชีวิต จะกลายเป็นศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจ ในฐานะที่เกิดมาเป็นมนุษย์ ถ้าเราเป็นผู้นำที่ดีจะส่งผลให้เราปลอบปล้ำใจ มากยิ่งกว่าผลงานที่เกิดจากความเก่งกาจสามารถของเรา

ความเก่ง ...ผู้นำต้องเป็นคนเก่ง ต้องมั่นใจว่า ทำได้แน่! ผู้นำที่ดีแต่ไม่เก่งย่อมไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ อาทิ เป็นผู้บริหาร องค์กร นิสัยดีแต่ขาดความสามารถในการบริหารคน บริหารงาน บริหาร ความขัดแย้ง ย่อมไม่สามารถทำให้องค์กรก้าวหน้าได้ ผู้นำจึงต้องมีความ เก่งในการนำ มีความเป็นมืออาชีพ มีความรอบรู้ในสิ่งที่ทำ ทำงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อส่วนรวมเสมอ มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความ คิดริเริ่ม มีทักษะในการนำทีม สร้างทีม และขับเคลื่อนทีมให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้นำที่เก่งจะไม่หยุดพัฒนาตนเอง แต่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ การมีสติ ปัญญา ความรอบรู้ในการประยุกต์ความคิดความรู้ให้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5 อ่านเพิ่มเติมใน คนดีสร้างได้ : โมเดลบริบูรณ์ธรรม. อ่างแล้ว.

ความกล้า...ผู้นำต้องเป็นคนกล้า ต้องกล้ายืนหยัด! ไม่เพียงมีความดีและความเก่ง แต่ต้องมี “ความกล้า” เป็นส่วนประกอบด้วย เพราะแม้จะมีความดี ความเก่ง แต่หากขาด “ความกล้า” ทั้งความกล้าในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า กล้ายืนหยัด ‘ปฏิเสธ’ สิ่งที่ไม่ถูกต้อง และกล้ายืนหยัดในความถูกต้อง ย่อมไม่สามารถกระทำสิ่งที่ดี หรือไม่สามารถแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ผู้นำจึงต้องมีความกล้าทั้งในความคิด การตัดสินใจ และการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีใจมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย ไม่หวั่นไหว หวั่นเกรงต่อปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถนำได้ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร ทั้งในภาวะปกติ ในภาวะวิกฤต และในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำไม่ว่าจะ ‘นำ’ ในตำแหน่งเล็ก ๆ หรือในตำแหน่งใหญ่ระดับผู้บริหาร จะสามารถนำได้สมศักดิ์ศรีความเป็นผู้นำ และนำได้อย่างประสบความสำเร็จ หากผู้นำคนนั้นได้รับการคัดเลือกจากคุณลักษณะที่มีครบทั้ง 3 องค์ประกอบอยู่ในตัว คือ **ความดี ความเก่ง และ ความกล้า**



คนดี = “คนอื่นก่อน”
Others First!



คนเก่ง = “ทำได้แน่”
Can Do, Yes!



คนกล้า = “กล้ายืนหยัด”
Firm Stance!

-ดร.แดน แคนดู-



@DRDANCANDO

ภาวะผู้นำ.. มีมาแต่เกิด หรือ สร้างได้

เดือนสิงหาคม 2561 ที่ผ่านมา วงการการเมืองสหรัฐเกิดปรากฏการณ์แปลกใหม่ที่ เมื่อ ดช.อีธาน ซันเนบอร์น (Ethan Sonneborn) อายุ 14 ปี จากรัฐเวอร์มอนต์ ได้ลงสมัครชิงตำแหน่งตัวแทนพรรคเดโมแครต เพื่อชิงตำแหน่งผู้ว่าการรัฐเวอร์มอนต์ โดยใช้ช่องว่างของกฎหมายของรัฐที่ไม่ได้กำหนดอายุขั้นต่ำสำหรับผู้ที่จะลงสมัครเอาไว้ แต่กำหนดเพียงต้องอาศัยอยู่ในรัฐเวอร์มอนต์ไม่ต่ำกว่า 4 ปีเท่านั้น

“ผมคิดว่าผมเป็นผู้ลงสมัครที่เป็นตัวแทนที่ดีที่สุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เราต้องการ” อีธาน ซันเนบอร์น กล่าวในการปราศรัยต่อหน้าประชาชนที่มีการถ่ายทอดสดครั้งหนึ่ง

เด็กชายคนนี้ไม่ได้สมัครเล่น ๆ ขำ ๆ แต่เขาจริงจังมาก ไม่ต่างอะไรจากนักการเมืองผู้ใหญ่เลย เขาประกาศนโยบายว่าจะปฏิรูประบบสาธารณสุข เศรษฐกิจ และการศึกษา และปราศรัยหาเสียงได้ว่าที่สวดทางโทรทัศน์ ด้วยบุคลิกท่าทางที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง และสามารถสื่อสารนโยบายและตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล โดยไม่มีความประหม่าหรือหวั่นเกรงคู่แข่งในพรรคที่เป็นผู้ใหญ่อีก 4 คน ซึ่งมีทั้งความรู้และประสบการณ์ทางการเมืองที่สูงกว่า

การหาเสียงของอีธาน ได้รับเสียงชื่นชมในเรื่องของวุฒิภาวะ และ การสร้างการรับรู้ถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมทางการเมือง

ถึงกระนั้น ในอีกด้านหนึ่ง มีเสียงเรียกร้องให้แก้ไขกฎหมายครุ กำหนดอายุของผู้สมัครด้วย เพราะเห็นว่า ด้วยวัยเพียงเท่านั้นยังไม่พร้อม ที่จะเป็นผู้ว่าการรัฐ

แม้ว่า ผลการคัดเลือก อีธาน ชันเนบอร์น จะพ่ายให้กับคู่แข่ง ไม่ได้ เป็นตัวแทนของพรรค แต่คำถามคือ *ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ ของ อีธาน ชันเนบอร์น อายุ 14 ปีติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือถูกสร้างขึ้น?*

ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะ ต่าง ๆ ที่เอื้อให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการนำและเป็นผู้นำที่ดี

ผู้นำและกुरुด้านภาวะผู้นำ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามทัศนะ ของตน แตกต่างกันไป อาทิ

ดไวต์ ดี. ไอเซนฮาวร์
(Dwight D. Eisenhower)
ให้ความหมายไว้ว่า

“ ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ ในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่ง ที่คุณต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความเต็มใจของ พวกเขาเอง ”

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์
(John C. Maxwell)
กล่าวว่า

“ ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น – ไม่มาก ไม่น้อยไปกว่านี้ ”

วอร์ริส เบนนิส
(Warren Bennis)
กล่าวว่า

“ภาวะผู้นำ คือ
ความสามารถในการแปลง
วิสัยทัศน์เป็นความจริง”

จากการประมวลการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั่วโลก ผมได้สังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะที่สำคัญซึ่งผู้นำส่วนใหญ่ทั่วโลก ทุกยุคทุกสมัย มักจะ ‘มี’ ร่วมกัน ได้แก่

๑ **ด้านสติปัญญา** บุคคลที่มีแนวโน้มเป็นผู้นำ มักเป็นผู้มี...ความเฉลียวฉลาด (Clever / Intelligent) มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาที่ซับซ้อนได้ มีความรอบรู้ในงานที่ทำ (Knowledgeable about group task) รู้ว่าควรทำอะไร ทำอย่างไร ใช้ทรัพยากรอะไร เป้าหมายอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ มีความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptually skilled) จับประเด็นเรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็ว คิดได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล และมักเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)

๒ **ด้านทักษะความสามารถ** บุคคลที่มีแนวโน้มเป็นผู้นำ มักเป็นผู้มี...ความสามารถในการชักจูงใจ (Persuasive) มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร โดยเฉพาะการพูดโน้มน้าวใจ (Fluent in speaking) มีทักษะทางสังคม (Socially skilled) มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการเข้าสังคม มีความปรารถนาจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Dominant - desire to influence others) มีความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Cooperative) ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม มีความสามารถในการเจรจาต่อรองแบบการทูต แบบราบรื่นประคองความรู้สึกคน (Diplomatic and tactful) มีความสามารถในการบริหาร

จัดการ (Administrative ability) และมีความยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี (Adaptable to situations) ฯลฯ

๖ **ด้านคุณลักษณะชีวิต** บุคคลที่มีแนวโน้มเป็นผู้นำ มักเป็นผู้มี...ความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จในเป้าหมาย (Ambitious and achievement-orientated) มีความกระตือรือร้นสูง (Energetic - high activity level) ส่งพลังกระตุ้นผู้ตามให้ทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) มีจุดยืนยืนมั่นคง (Assertive) มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Decisive) มีความตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมรอบข้าง (Alert to social environment) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความอดทนต่อความเครียดและแรงกดดัน (Tolerant of stress) ยืนหยัดอดทนไม่ยอมแพ้ (Persistent) เป็นที่พึ่งพาได้ (Dependable) มีความเต็มใจจะรับผิดชอบ (Willing to assume responsibility) และมีความซื่อสัตย์ เป็นที่ไว้วางใจต่อผู้ตาม และความเชื่อมั่นของผู้ตาม ฯลฯ

ย้อนกลับมาที่คำถามที่เกริ่นไว้ข้างต้น...

...แล้วภาวะผู้นำเหล่านี้

ติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือ สร้างขึ้นมาได้!??

สำนักจิตทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ มีสมมติฐานแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 สาย สายแรก เชื่อว่า **ภาวะผู้นำติดตัวมาแต่เกิด** คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะธรรมชาติบางอย่างที่แตกต่างจากคนทั่วไป ซึ่งเมื่อสถานการณ์เหมาะสมจะแสดงความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวออกมา กลุ่มที่เชื่อในสมมติฐานนี้ ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำ และความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับไม่มีประสิทธิผล

โดยมีสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่เกิด คนเกิดมาเป็นผู้นำ โดยผ่านปัจจัยทางพันธุกรรมในลักษณะทางธรรมชาติ ไม่ได้มาจากการสร้างขึ้น โดยเหตุการณ์วิกฤตจะทำให้ผู้นำแสดงตัวออกมา

ส่วนอีกสายหนึ่ง เชื่อว่า **ภาวะผู้นำสร้างได้** คนธรรมดา ๆ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ด้วยการอบรมสั่งสอน การเรียนรู้ และการฝึกฝนในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผู้ที่เชื่อในสมมติฐานนี้ได้แก่ ศาสตราจารย์โรนัลด์ ไฮเฟทซ์ (Ronald A. Heifetz) ศาสตราจารย์สอนวิชาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่จอห์น เอฟ. เคนเนดี สคูล ออฟ กอเวอร์นเมนต์ (John F. Kennedy School of Government) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ขณะที่ผมทำงานเป็นนักวิชาการอาวุโสอยู่ที่นั่น ได้เข้าร่วมฟังบรรยายในวิชานี้และมีโอกาสได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบว่า ศาสตราจารย์ไฮเฟทซ์ ตั้งใจอย่างยิ่งที่จะพัฒนาผู้เรียนให้บริหารภาวะผู้นำ (exercise leadership) ตามความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาแต่เกิด ทุกคนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ โดยมักจะกล่าวเสมอว่า “ภาวะผู้นำเกิดจาก แรงบันดาลใจ 1% และ หยาดเหงื่อร่างกายอีก 99%” เพื่อให้ผู้เรียนมุ่งมั่นเรียนรู้และฝึกฝนภาวะผู้นำอย่างจริงจังในภาคปฏิบัติ

ในส่วนตัวผม คิดว่า ทั้งสองสำนักคิดล้วนมีส่วนจริงด้วยกันทั้งคู่...

ผมเชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะตามธรรมชาติบางอย่างที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เป็นศักยภาพในตัวที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำได้ง่ายกว่าคนอื่น เช่น

- ...คนที่มีนิสัยกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญอันตราย จะมีแนวโน้มเป็นผู้นำมากกว่าคนที่มีนิสัยขี้ขลาด*
- ...ผู้ชายที่มีเสียงเล็กและเบา อาจทำให้ดูไม่เป็นผู้นำเท่ากับคนที่เสียงใหญ่และก้องกังวาน*

...คนที่มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณ คิดเชิงเหตุผลได้ดี เมื่อบวกกับมีพรสวรรค์ในการสื่อสาร ย่อมมีแนวโน้มเป็นผู้นำได้มากกว่าคนที่คิดไม่เก่ง สื่อสารไม่เป็น เพราะผู้นำต้องมีความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจ

...คนที่อารมณ์เย็น มองโลกในแง่บวก ควบคุมอารมณ์ได้ดี ย่อมเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ มากกว่าคนที่มองโลกในแง่ร้ายหรือมีอารมณ์ขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่คงที่

....

อย่างไรก็ตาม แม้คนที่มีลักษณะทางกายภาพเอื้อต่อการเป็นผู้นำ แต่ก็ยังมีไม่ครบถ้วน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านอื่น ๆ ด้วย

ยกตัวอย่างเช่น ลีกวนยู ผู้สร้างประเทศสิงคโปร์ให้เจริญก้าวหน้า เขามีความเชื่อว่า “ผู้นำเกิดมาเป็น” ในการสร้างผู้นำรุ่นต่อไปเพื่อสืบทอดอำนาจทางการเมืองปกครองประเทศสิงคโปร์ จึงใช้วิธีเลือกคนที่มีลักษณะตามธรรมชาติบางอย่างที่สะท้อนความเป็นผู้นำในตัว เช่น ทำมกลางลูกทั้งหมดของลีกวนยู เขาเลือกลีเซียนลุง เพราะมองว่ามีศักยภาพในการเป็นผู้นำประเทศ โดยนำมาเตรียมความพร้อมตั้งแต่อายุหกขวบ ให้ตามพ่อไปในที่ต่าง ๆ และวางแผนพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งความรู้ความสามารถอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อเป้าหมายเป็นผู้นำประเทศในอนาคต เช่น ให้ลีเซียนลุง เข้าเรียนโรงเรียนที่ใช้ภาษาจีน แทนที่จะเรียนโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นโรงเรียนชั้นนำ เพื่อเตรียมลูกด้านภาษาเพราะการใช้ภาษาจีนได้อย่างคล่องแคล่วจะเข้าถึงประชาชนเชื้อสายจีนได้มากกว่าคนรู้เพียงภาษาอังกฤษ เป็นการเพิ่มโอกาสทางการเมืองในประเทศและการเมืองในอนาคตที่ ลีกวนยู คาดการณ์ว่าจีนจะผงาดเป็นมหาอำนาจในอนาคต ส่วนภาษาอังกฤษให้เรียนที่บ้าน ซึ่งนอกจาก ลีเซียนลุงแล้ว ผู้นำทางการเมืองของ

สิงคโปร์จำนวนมาก ได้รับการคัดเลือกคนที่เหมาะสมอย่างเจาะจง และนำมาให้โอกาสพัฒนาฝึกฝน เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำทางการเมืองที่มีคุณภาพ

ขณะเดียวกัน ผมก็ยังเชื่อว่า ทุกคนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตัวได้ แม้ไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำย่อมสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ แต่อาจจะต้องออกแรงฝึกฝนมากขึ้น โดยอาจจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด สร้างลักษณะนิสัย เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะความสามารถ และเรียนรู้ฝึกฝนในภาคปฏิบัติ ย่อมพัฒนาภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า **'ทุกคน'** สามารถพัฒนาภาวะผู้นำในบางมุมบางด้านได้ หากเรามุ่งมั่นเรียนรู้และฝึกฝนภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติ ย่อมก้าวสู่ความเป็นผู้นำที่ดีในอนาคตได้

1.6

ผู้นำสร้างได้

...โมเดลชนชั้นอารยะ

...เราไม่ได้เกิดมาเป็น “ผู้ตาม”
แต่เกิดมาเป็น “ผู้นำ”
อย่างน้อยก็ต้อง “นำ” ตัวเราเอง

เรานำชีวิตเราไปทางใด ชีวิตก็จะไปทางนั้น ถ้าเรานำตัวเองไปในทางที่ดิ่งงาม ชีวิตก็จะดิ่งงาม ถ้าเรานำพาตัวเองไปในทางที่ถูกต้อง ชีวิตย่อมเจริญก้าวหน้า ถ้าเราพาชีวิตไปในทางที่เลวร้าย ชีวิตย่อมตกต่ำ

ถ้าเราต้องการก้าวขึ้นเป็นผู้นำ ต้องเริ่มจากการ ‘นำตัวเอง’ ให้ได้...
ให้ดีกว่าคนอื่น

เมื่อเร็ว ๆ นี้ มีคลิปวิดีโอสั้น ๆ ถูกเผยแพร่ลงโซเชียลมีเดีย และกลายเป็นข่าวที่ถูกนำเสนอไปทั่วโลก เป็นคลิปขณะนายมาร์ก ลูทเทอร์ นายกรัฐมนตรีของเนเธอร์แลนด์ กำลังเดินผ่านทางเข้าบริเวณจุดตรวจรักษาความปลอดภัย ภายในอาคารรัฐสภา และเขาพลาดทำแก้วกาแฟที่ถือมาด้วยตกลงพื้น กาแฟหกกระจาย ..

ขณะที่แม่บ้านกำลังเข้ามาจะทำความสะอาด เขารีบเอาไม้ถูพื้นจากมือแม่บ้านมาทำความสะอาดพื้นด้วยตัวเอง ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่ถือตัวว่าเป็นถึงผู้นำประเทศ แถมยังคุกเข่าลง นำผ้ามาเช็ดคราบกาแพบริเวณขอบของช่องที่เขาเดินเข้ามาด้วย ท่ามกลางเสียงปรบมือและคำชื่นชมจากบรรดาแม่บ้านและเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ในตึกรัฐสภา

เมื่อวิดีโอดังกล่าวถูกเผยแพร่ลงโซเชียลมีเดีย คิดว่านายกรัฐมนตรีท่านนี้จะได้รับเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างไร?

1. ถูกวิจารณ์ว่า...เป็นการ 'สร้างภาพ'

หรือ 2. ได้รับเสียงชื่นชมว่า...เป็นการแสดง 'ความรับผิดชอบ'

คำตอบคือประการหลังครับ ไม่มีใครบอกว่า สิ่งที่เขาทำนั้นเป็นการสร้างภาพ แม้กระทั่งจากนักการเมืองฝ่ายค้าน ตรงกันข้าม เขากลับได้รับคำชื่นชมอย่างมาก ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัวเองก่อขึ้น แม้จะอยู่ในตำแหน่งผู้นำประเทศ ซึ่งสามารถสั่งให้แม่บ้านทำให้ได้ทันที!!

ส่วนตัวผม เชื่อว่า สิ่งที่เขาทำไม่ใช่การสร้างภาพ แต่คือ 'นิสัย' เพราะเขาแสดงความรับผิดชอบทันทีในสิ่งที่ตนเองทำ อย่างไม่รู้สึกระอายใจ แสดงว่าเป็นธรรมชาติที่ทำเช่นนี้เป็นประจำอยู่แล้ว

ในความเป็นผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำที่ผู้นำแต่ละคนแสดงออก ไม่ได้ถอดจาก 'ความรู้' ในตำรา แต่มาจากความเป็นตัวตนของบุคคลนั้น ซึ่งได้หล่อหลอมจากการเรียนรู้และประสบการณ์เรื่อยมาตั้งแต่เด็กจนโต และพัฒนาเป็นวิถีคิด เป็นลักษณะนิสัย เป็นความรอบรู้และความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ

การพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการวางรากฐานชีวิตด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จึงเป็นเรื่องที่เราทุกคนต้องเตรียมพร้อมตั้งแต่วันนี้ คนบางคนคิดว่า ตนไม่ได้เป็นผู้นำ ไม่ต้องนำใคร ไม่ต้องเป็นแบบอย่างให้ใครดู ไม่ต้องใช้อำนาจสั่งการใคร ใช้ชีวิตไปอย่างสบาย ๆ ไว้รอจนตนเองมีตำแหน่งหรือมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องนำแล้วจึงค่อยพัฒนาภาวะผู้นำ แต่เมื่อเวลานั้นมาถึง..อาจสายเกินไป เพราะนิสัยบางอย่างที่ติดตัวเรา อาจทำให้เราไม่สามารถเป็น “ผู้นำที่ดี” ได้เลยตลอดชีวิต

ลองตอบคำถามเหล่านี้ดู เราคิดว่า...

...คนที่รับผิดชอบตัวเองไม่ได้ จะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่?

...คนที่เห็นแก่ตัว เอาตัวรอด จะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่?

...คนที่เอาแต่ใจตัวเอง วางอำนาจบาตรใหญ่ จะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่?

...คนที่ไม่สามารถบังคับควบคุมอารมณ์ตนเองได้ จะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่?

...คนที่ขลาดกลัว ไม่กล้าตัดสินใจ จะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่?

...คนที่ถูกครอบงำด้วยความโลภ โกรธ หลง ได้ง่าย จะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่?

...คนที่ไม่มีความรู้ ความชำนาญ ในเรื่องนั้น แถมยังไม่รักการเรียนรู้ จะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่?

.....

คงมีคำถามอีกมากมายทำนองนี้ที่เมื่อลองคิด ๆ ดูแล้วจะได้คำตอบเดียวกัน คือ คนแบบนี้ไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำเลย...

ผู้นำเป็นตำแหน่งหรือบทบาทที่มาพร้อมกับ ‘ความรับผิดชอบ’ ในขอบเขตที่ใหญ่ขึ้น สำคัญขึ้น ดังนั้น ถ้าเรายังรับผิดชอบตนเองไม่ได้ ยังนำตัวเองไม่ได้ หรือนำได้ไม่ดี แน่แน่นอนว่า..ย่อมยากที่จะรับผิดชอบนำคนอื่น นำครอบครัว นำองค์กร หรือรับผิดชอบเรื่องอื่น ๆ ที่ใหญ่กว่านี้ได้

ดังนั้น หากเราต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นผู้นำในอนาคต ประโยคแรกที่เราควรบอกกับตัวเอง คือ...

‘เราต้องนำตัวเองให้ได้ และต้องนำให้ได้ดี’

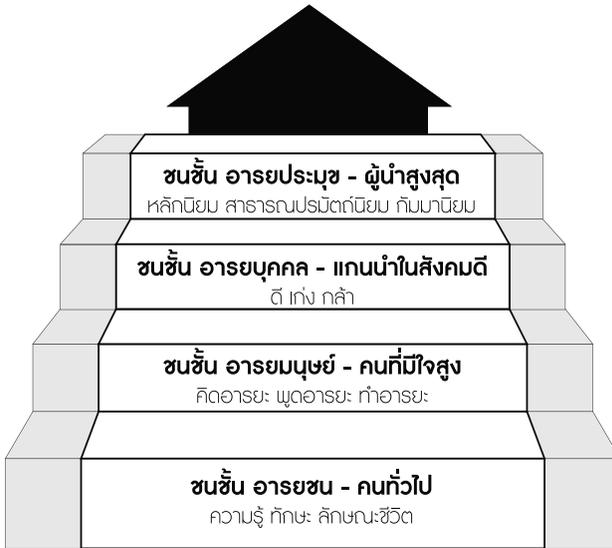
เราต้องเป็น **“ผู้นำที่ดี”** ให้กับตัวเองให้ได้ก่อน จึงสามารถขยายขอบเขต การเป็นผู้นำที่ดีให้กับผู้อื่น เป็นผู้นำครอบครัวที่ดี ผู้นำกลุ่มที่ดี ผู้นำองค์กรที่ดี ผู้นำทางการเมืองที่ดี จนถึงผู้นำประเทศที่ดีได้

การพัฒนาภาวะผู้นำในตัว เพื่อก้าวสู่การเป็น ‘ผู้นำ’ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตาม **“โมเดลชนชั้นอารยะ”**

ในหนังสือ **ชาวอารยะ: ชาวศิวิไลซ์ที่ไร้พลา** ผมได้นำเสนอแนวคิด ชนชั้นอารยะ เป็นข้อเสนอการจัดชนชั้นทางสังคมที่วัดด้วยความดีงาม คนที่มีคุณงามความดีมาก ๆ จะถูกจัดอยู่ในชนชั้นแกนนำของสังคม โดยแบ่งเป็น 4 ชนชั้น¹ ได้แก่

- ชนชั้นที่ 1 อารยชน
- ชนชั้นที่ 2 อารยมนุษย์
- ชนชั้นที่ 3 อารยบุคคล
- ชนชั้นที่ 4 อารยประมุข

1 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). ชาวอารยะ: ชาวศิวิไลซ์ที่ไร้พลา. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.



โดยในแต่ละชนชั้น จะมีลักษณะคนประจำชนชั้นที่ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสม ได้แก่

ชนชั้นที่ 1 อารยชน

หรือ คนทั่วไปในสังคม ที่ได้รับการพัฒนาให้ครบถ้วนทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะชีวิต บนฐานของปรัชญาอารยะ² เพื่อให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

เราทุกคนต้องเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำในอนาคต ทั้งในด้านความรู้ โดยมีความรู้ครบ 3 มิติ คือ รู้ลึก – รู้ลึกซึ่งต้องแท้ในศาสตร์สาขา ที่ถนัดและเชี่ยวชาญ รู้กว้าง – รอบรู้สหวิทยาการ เชื่อมโยงความรู้ได้

2 ประกอบด้วย ปรัชญาปัจเจกอารยะ – ความดีแท้ งามแท้ จริ่งแท้ และปรัชญาสังคมอารยะ – เสรีภาพ เสมอภาค และภราดรภาพที่พึงประสงค์ อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2556. สยามอารยะ แมนนิเฟสโต: แดงการณีสยามอารยะ. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.

หลากหลาย และรู้ไกล - รู้ถึงพรหมแดนความรู้ ตามทันความรู้โลก ด้านทักษะ เราควรเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่ ทักษะการคิด การใช้เหตุผล การสื่อสาร การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การบริหารจัดการ การเป็นผู้นำ การสร้างเครือข่าย ฯลฯ และด้านลักษณะชีวิต ที่ช่วยส่งเสริมให้เราเป็นผู้นำที่ดีและน่านับถือ เช่น ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีวินัย รับผิดชอบ กล้าหาญ ชยัน อุดม มีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่น เรียนรู้ตลอดชีวิต รอบคอบ รักความดีเลิศ พุดและคิดแง่บวก รักษาคำพูด เสียสละ ยุติธรรม รู้จักบังคับตนเอง ถ่อมใจ เป็นต้น



ชั้นที่ 2 อารยมนุษย์

หรือ อารยชนที่มีใจสูง เป็นผู้ที่มีความคิดอารยะ คำพูดอารยะ และการกระทำที่อารยะ

การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยกระดับขึ้น โดยวัดจากจิตใจที่ดิ่งาม และมีความปรารถนากระทำสิ่งที่ดิ่งาม สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม เป็นคนที่แสดงออกถึงความจริงใจ ทั้งความคิด คำพูด และการกระทำที่สอดคล้องกัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องดิ่งาม โดยมีการแสดงออก เช่น มีจิตสาธารณะใช้เวลาเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสและพัฒนาสังคม ใช้ความรู้ช่วยคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อหาทางแก้ปัญหาบางเรื่องในชุมชน หรือตั้งเป้าหมายเชิงอุดมการณ์ในสิ่งที่อยากทำในอนาคต เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้สังคม และพยายามหาวิธีทำให้เป็นจริง เป็นต้น

ขั้นที่ 3 อารยบุคคล

หรือ อารยมนุษย์ที่ทำหน้าที่เป็น “แกนนำ” ของสังคม มีลักษณะสำคัญคือ ความดี ความเก่ง ความกล้า

การที่คน ๆ หนึ่งจะขึ้นมาเป็นแกนนำของสังคม หรือเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ถ้าสามารถผ่านสองขั้นแรกมาได้ ย่อมมั่นใจได้ว่าโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสมนั้นมีสูง แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้เป็นผู้นำที่เหมาะสม มีครบ 3 องค์ประกอบคือ ความดี ความเก่ง ความกล้า

ในช่วงที่ผ่านมา ผมได้พยายามสร้างโมเดลเพื่อพัฒนาคนในสังคมให้เป็นคนที่ดี เก่ง กล้า และได้นำเสนอโมเดล 3 โมเดล เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่ต้องการเตรียมพร้อมเป็นผู้นำได้เรียนรู้และฝึกฝน ได้แก่

- **คนดีสร้างได้ ตามโมเดลบริบูรณ์ธรรม³** เสนอแนะการพัฒนาตนให้เป็นคนดี หรือ คนที่เห็นแก่ส่วนรวม ตามหลักบริบูรณ์ธรรม (integrity) ซึ่งเป็นรากฐานลักษณะชีวิตที่สำคัญของคนที่เป็นผู้นำ
- **คนเก่งสร้างได้ ตามโมเดลสมรรถนะ KSL 31220⁴** นำเสนอแนวทางการพัฒนาให้เป็นคนเก่ง ด้วยการพัฒนาความรู้ครบ 3 มิติ (3K) พัฒนาทักษะ 12 ด้าน (12S) และพัฒนาคุณลักษณะชีวิต 20 ลักษณะ (20L) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการก้าวสู่การเป็นผู้นำที่เก่งหรือมีความสามารถสูง

3 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนดีสร้างได้ : โมเดลบริบูรณ์ธรรม. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

4 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). คนเก่งสร้างได้ : โมเดลสมรรถนะ KSL 31220. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

- และ **คนกล้าสร้างได้ ตามโมเดลบ้านสามหลัง⁵** นำเสนอแนวทางแห่งความเป็นคนกล้า ในความหมายของการกล้ายืนหยัด ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ โดยใช้แนวทางการเป็นต้นแบบ หรือโมเดล ของบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อผู้ที่อยู่ใกล้ชิด 3 กลุ่มเปรียบเสมือนบ้านสามหลัง ได้แก่ บ้านหลังที่หนึ่ง ครอบครัว มี 1.พ่อ และ 2.แม่ เป็นไอดอล บ้านหลังที่สอง แบ่งเป็น 1.โรงเรียน มีครูเป็นไอดอล และ 2.ที่ทำงาน มีผู้นำองค์กร/ผู้บังคับบัญชาเป็นไอดอล บ้านหลังที่สาม แบ่งเป็น 1. ผู้นำอุดมการณ์ทางกายภาพ เช่น ผู้นำการเมืองเป็นไอดอล ฯลฯ และ 2. ผู้นำอุดมการณ์ทางจิตภาพ เช่น ผู้นำศาสนาเป็นไอดอล ฯลฯ ไอดอลเหล่านี้จะเป็นต้นแบบให้เราเดินตามความกล้าในการเป็นผู้นำที่ดีได้

ชนชั้นที่ 4 อารยประมุข

หรือ อารยบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น ‘ผู้นำสูงสุด’ ในส่วนต่าง ๆ ของสังคม มีลักษณะสำคัญที่เด่นชัดเพิ่มเติมจากความดี เก่ง กล้า อีก 3 ประการ ได้แก่ หลักนิยม นำโดยใช้หลักการที่ถูกต้องดีงาม สาธารณประโยชน์ นำโดยมีวัตถุประสงค์สูงสุดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และกัมมานิยม นำโดยพลังบันดาลใจที่แรงกล้าอยู่ใน

หากเราก้าวขึ้นเป็น ‘ผู้นำสูงสุด’ ขององค์กร เราจำเป็นต้องนำอย่างมีหลักการที่ถูกต้องและยึดในหลักนั้นในการนำทิศทาง เพื่อมุ่งเป้าหมายชัดเจนไม่สะเปะสะปะ และต้องไม่นำเพื่อแสวงประโยชน์ตน แต่ต้องมุ่ง

5 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนกล้าสร้างได้ : โมเดลบ้านสามหลัง. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย.

เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และที่สำคัญต้องนำโดยพลังบันดาลใจ มีเป้าหมายเชิงอุดมการณ์หรือวิสัยทัศน์ที่เคลื่อนไหวอยู่ภายใน และถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการรูปธรรมได้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ทำให้สำเร็จได้อย่างแท้จริง

เราทุกคนควรเริ่มต้นพัฒนาตนเองตามขั้นอารยะ เพื่อสร้างตัวตนแห่งความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ และหากเราไม่หยุดที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่ ดีขึ้น เก่งขึ้น กล้าขึ้น ไปเรื่อย ๆ ..จงมั่นใจเกิดว่าเมื่อเวลานั้นมาถึง ความเป็นผู้นำของเราจะฉายแสงออกมา และอาจสร้างปรากฏการณ์ยิ่งใหญ่ให้โลกนี้ต้องจดจำไว้ตลอดกาล...

2

ผู้นำ

กับ สไตส์การนำ

2.1

นำตาม ‘สไตล์’ หรือตาม ‘สถานการณ์’...

“ ผู้นำฉลาด
...อ่านสถานการณ์ออก ”

“ ผู้นำฉลาดกว่า
...นำได้ทุกสถานการณ์ ”

เพื่อนผมคนหนึ่งเป็นรัฐมนตรีในรัฐบาลสิงคโปร์ ครั้งหนึ่งผมมีโอกาสได้ไปรับประทานอาหารกับเขาที่สิงคโปร์ เพื่อนผมเล่าให้ฟังว่า เขาอยู่กับนายกรัฐมนตรีมาสามคนแล้ว

- ...ลี กวนยู
- ...โก๊ะ จ๊กตง
- ...ลี เซียนลุง

ผู้นำประเทศสิงคโปร์ทั้งสามนี้ มีสไตล์การนำที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อนผมได้ยกตัวอย่างเพื่อสะท้อนรูปแบบการนำของทั้งสามคน เขากล่าวว่า...สมมติรัฐบาลต้องการตัดถนนทางหลวงเส้นใหม่พาดผ่านเข้าไปในเมืองสิงคโปร์ ซึ่งในการก่อสร้างจำเป็นต้องเวนคืนที่ดินของประชาชน เพราะถนนเส้นนั้นต้องตัดผ่านย่านชุมชน มีหมู่บ้านและที่อยู่อาศัยของประชาชนจำนวนมาก



..ถ้าเป็น ลี กวนยู จะทำอย่างไร?

ลี กวนยู จะนำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณา ซึ่งนำหน้าคิดว่าควรตัดสินใจอย่างไรจึงคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ เมื่อประเมินอย่างรอบคอบแล้วจึงสั่งการให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยอธิบายให้ประชาชนรับทราบได้อย่างชัดเจนว่า เพราะเหตุใดจึงต้องทำเช่นนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อประเทศอย่างไร สิ่งที่จะได้รับคุ้มค่ากว่าสิ่งที่จะต้องเสียไปอย่างไร

คิดรอบคอบ ตัดสินใจ และสั่งการให้ไปทำ... นี่คือสไตล์ลี กวนยู ในการบริหารจัดการประเทศ



...ถ้าเป็น โก๊ะ จ๊กตง จะทำอย่างไร?

โก๊ะ จ๊กตง จะบอกว่า ให้ไปสำรวจความคิดเห็นของประชาชน ทำประชาพิจารณ์ก่อนดีกว่า เพื่อให้รู้ว่าประชาชนเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไร ถ้าประชาชนส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมสมควรสร้าง จึงค่อยตัดสินใจดำเนินการก่อสร้าง

ใจดำเนินการก่อสร้าง

รับฟังความคิดเห็นของประชาชน ถ้าส่วนใหญ่เห็นด้วย จึงสั่งการให้
ไปทำ... นี่คือ สโตล์ โก๊ะ จักตง



...แล้วถ้าเป็น **ลี เซียนลุง** จะทำอย่างไร?

เพื่อนผมบอกว่า ถ้าเป็นลี เซียนลุง จะไปไกลกว่า
การทำประชาพิจารณ์ หลังจากประชาพิจารณ์แล้ว แม้
เสียงส่วนใหญ่เห็นด้วย และประเมินแล้วว่าได้ประโยชน์
มากกว่า ก็ยังสร้างไม่ได้ จนกว่าจะไปเจรจากับกลุ่มคน
ที่ต้องเสียประโยชน์แม้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อตกลงหาทางช่วยแก้ปัญหา
ความทุกข์ร้อนที่ได้รับ รวมทั้งต้องรับฟังความคิดเห็นและหาทางออกร่วม
กันกับกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วย เช่น สมมติมีนักอนุรักษ์กลุ่มหนึ่งบอกว่า
บริเวณนี้ไม่สมควรมีถนนตัดผ่าน เพราะเป็นที่อยู่อาศัยของลิง จะทำให้ลิง
ไม่มีที่อยู่ แม้จะเหลือลิงอยู่เพียงไม่กี่ตัวในบริเวณนั้น ถ้าเป็นผู้นำคนอื่น
อาจมองว่า ลิงไม่กี่ตัวไม่เป็นไรหรอก แต่ถ้าเป็น ลี เซียนลุง เขาจะบอก
ว่า คนเขาห่วงใยความเป็นอยู่ของลิง ดังนั้น เราต้องหาวิธีแก้ปัญหานี้ด้วย
เช่น หาที่อยู่ใหม่ที่เหมาะสมให้ ทำให้ถนนตรงช่วงนั้นเป็นสะพานพาดผ่าน
ที่อยู่อาศัยของพวกมัน ฯลฯ หรือหาทางออกที่ทุกฝ่ายจะพึงพอใจและได้
ประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด

การแสวงหาฉันทามติ ประชาชนเห็นด้วย ให้ความร่วมมือ ทุกฝ่ายพึง
พอใจ... นี่คือสโตล์ ลี เซียนลุง

คำถามคือ **สามนายกฯ สามสโตล์ สโตล์ไหนดีที่สุด??**

เพื่อนส่วนหนึ่งเอียงข้างถือธงข้าง ลี กวนยู จำนวนไม่น้อยถือธงข้าง โกะะ จักตง และบางคนก็ถือธงข้าง ลี เซียนลุง

เพื่อนชาวสิงคโปร์สรุปให้เห็นว่า ผู้นำสิงคโปร์ทั้ง 3 คนที่เขาเคยร่วมงานด้วยนั้น มีสไตล์การนำที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ทั้งสามคน สาม สไตล์นั้น ล้วนสามารถนำประเทศสิงคโปร์ให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกัน

ดังนั้น ถ้าถามผมว่า ผมชอบสไตล์การนำแบบไหน สไตล์การนำแบบใดดีที่สุด...ผมจะตอบว่า **แล้วแต่สถานการณ์...**

ในมุมมองของผม การนำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ไม่มีสไตล์ใด ดีที่สุด ดีกว่า แย่กว่า หรือแย่มากที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางครั้งอาจต้องทำตัวเป็น ลี กวนยู ในบางครั้งทำตัวเป็น โกะะ จักตง และในบางเรื่อง อาจต้องทำตัวเป็น ลี เซียนลุง

ผู้นำที่ดีต้องไม่ยึดติดสไตล์การนำแบบเดิม ๆ ตามความเคยชิน
ในทุกเรื่อง ทุกเวลา แต่ต้องสามารถยืดหยุ่น
และเลือกสไตล์การนำให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

ในสถานการณ์วิกฤต การนำสไตล์ ลี กวนยู น่าจะเหมาะสม เช่น สมมติเกิดเหตุการณ์เขื่อนมีรอยร้าว โอกาสที่จะแตกและทำให้น้ำท่วมอย่างรวดเร็วในหลายจังหวัดเป็นไปได้สูง นายกรัฐมนตรีจะต้องเร่งรีบตั้งศูนย์บัญชาการ รวบรวมผู้ที่เกี่ยวข้องและข้อมูลทั้งหมดมาคิดอย่างรอบคอบ คิดให้เร็วที่สุด ให้แม่นยำที่สุด ชั่งน้ำหนักทางแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเร็วว่าจะเลือกทางใดจึงเสียหายน้อยที่สุด และสั่งการให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม

คำสั่งทันที ขณะเดียวกันก็ต้องสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจในสถานการณ์ และความจำเป็นในการตัดสินใจ แต่ไม่มีเวลามาสำรวจความคิดเห็นของประชาชน แม้มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือเกิดการประท้วงก็ยังคงยืนกรานดำเนินการตามที่ตัดสินใจ เพราะยิ่งตัดสินใจล่าช้า จะยิ่งเกิดความเสียหายต่อประเทศร้ายแรง ดังนั้น สไตล์การนำที่สั่งการเด็ดขาดแบบ ลี กวนยู จึงจำเป็นในสถานการณ์วิกฤตเช่นนี้



ส่วนในสถานการณ์ปกติ เราอาจใช้สไตล์การนำแบบ โกะะ จักตง มีการรับฟังจากล่างขึ้นบนก่อนตัดสินใจ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและทำให้การตัดสินใจรอบคอบและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด อาจเปิดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน จัดทำประชาพิจารณ์ ให้ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมาพูดคุย รับฟังปัญหา ผลกระทบ และข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด และส่งผลกระทบทางลบน้อยที่สุด

ขณะเดียวกัน ในสถานการณ์ที่แม้คนส่วนใหญ่เห็นด้วย แต่ก็ยังมีส่วนน้อยที่ไม่เห็นด้วย แสดงออกด้วยการประท้วงต่อต้าน หรือผู้ได้รับผลกระทบทางลบออกมาร้องเรียนและเรียกร้องให้ช่วยเหลือ ผู้นำควรนำสไตล์ ลี เซียนลุง คือ ไม่ละเลยที่จะรับฟังปัญหา พร้อมเจรจาและชดเชยให้กับ

ผู้ได้รับความเสียหาย เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกันมากที่สุด ซึ่งเป็นการแสดงถึงความห่วงใยและเห็นอกเห็นใจที่ผู้นำควรมีต่อผู้ตาม อันจะช่วยเพิ่มการยอมรับนับถือและเต็มใจให้ความร่วมมือกับผู้นำในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

ผู้นำควรทำตัวเหมือน **‘น้ำในแก้ว’** มีสไตล์การนำที่ไวตัวอ่อนพลิ้ว ไม่ยึดติดตามนิสัยหรือความเคยชิน แต่สามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้มากกว่า

ผู้นำมีครบ ‘ไตรภาวะ’¹ องค์กรรุ่ง

ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร ภาวะคุณธรรม

ไม่ว่ายุคสมัยใด องค์กรลักษณะใด ผู้นำที่จะนำพาองค์กรให้สำเร็จอย่างยั่งยืนจะต้องมี “ไตรภาวะ”

จากประสบการณ์ทำงาน 40 ปี ผ่านองค์กรแทบจะทุกรูปแบบ ในทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคต่างประเทศ และภาคการเมือง ในฐานะนักวิชาการ นักวิจัย ผู้นำองค์กร นักธุรกิจ ส.ส. กงสุลใหญ่กิตติมศักดิ์ ที่ปรึกษา กรรมการ ฯลฯ ผมได้ข้อสรุปว่า ผู้นำที่ดีจริง เก่งจริง กล้าจริง สามารถนำองค์กรก้าวหน้าได้ เผชิญอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้ สร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรได้ สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นผู้นำรุ่นต่อ ๆ ไปได้ จะมี 3 องค์ประกอบนี้อยู่ภายในผู้นำคนนั้นด้วยเสมอ ได้แก่ มีความสามารถในการนำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้ที่มีคุณธรรมเป็นฐานในการตัดสินใจ

ผมจึงสรุปว่า ผู้นำต้องมี ไตรภาวะ ได้แก่ ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร และภาวะคุณธรรม จึงสามารถนำพาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า

1 ผมนำเสนอแนวคิดไตรภาวะอย่างเป็นทางการ ในการปาฐกถา ณ ที่ประชุมสมัชชาสยามอารยะ วันอังคารที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2560.

โทรภาวะ: หมายถึง ภาวะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กร 3 ภาวะ ได้แก่ ภาวะการนำ ภาวะการบริหาร และภาวะคุณธรรม

ภาวะการนำ คือ

ความสามารถขับเคลื่อนให้บุคคลผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ภาวะการบริหาร คือ

ความสามารถบริหารจัดการคนและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการกิจจนบรรลุเป้าหมาย

ภาวะคุณธรรม คือ

การยึดหลักคุณงามความดีเป็นฐานในการนำและในการบริหาร

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำพองค์กรสู่เป้าหมาย มักมีครบทั้ง 3 ภาวะ หากมีเพียงภาวะใดภาวะหนึ่ง ย่อมทำให้เคลื่อนองค์กรได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เช่น

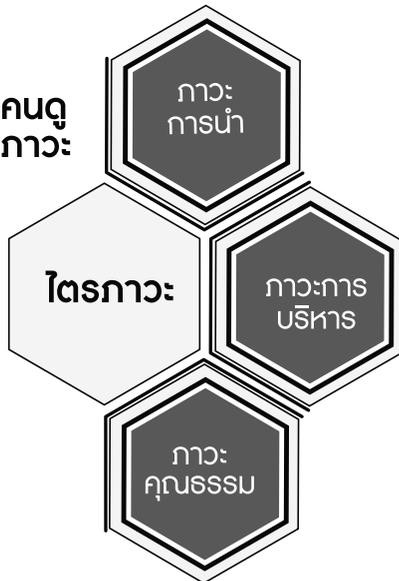
ผู้นำที่มีภาวะการนำ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เคลื่อนใจคนให้เห็นด้วยและร่วมมือได้ แต่ขาดภาวะการบริหาร ไม่เก่งบริหารจัดการ ย่อมไม่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยในการวางแผนบริหารจัดการกำลังคน เวลา ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้งานภาพรวมล้มเหลว ไม่สามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้

หรือ หากผู้นำมีภาวะบริหารที่โดดเด่น สามารถบริหารจัดการงานต่าง ๆ ได้ดี จัดวางกำลังคนได้อย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จังหวะเวลาว่าเวลาใดควรทำอะไรจึงเกิดผลสูงสุด

แต่ถ้าไม่มีภาวะการนำ อาจไม่สามารถรวมใจคนให้ทำงานเป็นทีมที่มีพลังได้ หรืออาจแค่นำองค์กรไปเรื่อย ๆ แบบรักษาเสถียรภาพ เป็นเหตุให้ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ยิ่งหากผู้นำที่แม้มีภาวะการนำ ภาวะบริหาร แต่ขาดภาวะคุณธรรม นับเป็นเรื่องที่ร้ายแรงและมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวขององค์กรในอนาคต เพราะอาจมุ่งเป้าหมายตนสูงสุด โดยไม่สนใจวิธีการว่าถูกต้องดีงามหรือไม่ อาจเลือกใช้วิธีการที่ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรม หรือไม่สนใจความเสียหายที่จะเกิดแก่ส่วนรวม มุ่งหวังสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับตนเองหรือองค์กร ผู้นำเช่นนี้ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรให้เจริญอย่างยั่งยืนได้

ดร.แดน ใคนดู โมเดลไตรภาวะ

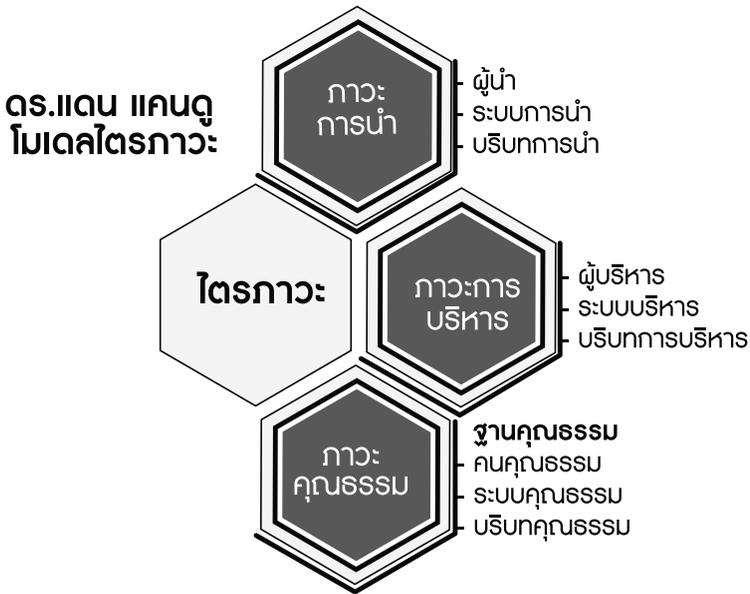


นอกจากตัวผู้นำต้องมีไตรภาวะแล้ว การเคลื่อนไหวขององค์กรโดยรวมต้องทำให้คนในองค์กร ระบบต่าง ๆ ในองค์กร และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือส่งผลกระทบต่อองค์กร เอื้อต่อประสิทธิภาพการนำ การบริหาร และ

การใช้คุณธรรม โดยต้องปรับ 3 องค์ประกอบให้เหมาะสม ทั้ง คน ระบบ และบริบท หรือที่ผมเรียกว่า **“ไตรอารยสภาพ”**²

ผู้นำจำเป็นต้องสร้างไตรอารยสภาพที่เหมาะสม ได้แก่

- **ในภาวะการนำ** ต้องประกอบด้วยผู้นำที่เหมาะสม ระบบการนำที่เหมาะสม บริบทการนำที่เหมาะสม
- **ในภาวะบริหาร** ต้องประกอบด้วยผู้บริหารที่เหมาะสม ระบบบริหารที่เหมาะสม และบริบทการบริหารที่เหมาะสม
- **ในภาวะคุณธรรม** ต้องประกอบด้วยคนที่มีคุณธรรม ระบบที่มีคุณธรรม และบริบทที่มีคุณธรรมเป็นฐาน



2 อ่านเพิ่มเติมใน เกษียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2555). สยามอารยะแมนนิเฟสโต: แดลงการณ์สยามอารยะ. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย, น.141-149.

หากผู้นำมีครบไตรภาวะในตัว มีทั้งภาวะการนำ ภาวะบริหาร และ ภาวะคุณธรรม และสร้างไตรอารยสภาพที่เหมาะสมทั้ง คน ระบบ และ บริบท ย่อมเป็นการสร้างความได้เปรียบในการนำ โอกาสที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายมีความเป็นไปได้สูง

ตัวอย่าง **นางอังเกลา โดโรเทอา แมร์เคิล (Angela Dorothea Merkel)³** นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของประเทศเยอรมนี เป็นผู้นำประเทศเยอรมันคนแรกที่มาจากเยอรมนีตะวันออก และเป็นนายกรัฐมนตรีที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนให้ดำรงตำแหน่งได้ถึง 4 สมัย

แมร์เคิล เคยได้รับการเลือกจากนิตยสารฟอร์บส์ (Forbes) ให้เป็นสตรีที่ทรงอำนาจมากที่สุดในโลกยุคปัจจุบัน ได้รับรางวัลชาร์เลอมาญ (Charlemagne) สำหรับการทำงานเพื่อปฏิรูปสหภาพยุโรป จากประธานาธิบดีนีคโกลา ซาร์กอซีแห่งฝรั่งเศส และได้รับฉายาจากสื่อมวลชนว่า “Miss World”

อังเกลา แมร์เคิล เข้าสู่งานการเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 (ค.ศ.1990) และได้รับตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงครอบครัวและผู้หญิง และกระทรวงสิ่งแวดล้อม จากพรรคสหภาพคริสเตียนประชาธิปไตย (CDU) และเป็นรัฐมนตรีที่อายุน้อยที่สุดในยุคนั้น

เธอได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าพรรคในปี ค.ศ. 2000 และได้เป็นผู้นำรัฐบาลผสม ระหว่างพรรคสหภาพสังคมนิยม (CSU) กับพรรคประชาธิปไตยสังคมนิยมแห่งเยอรมนี (SPD) หลังจากการเลือกตั้งทั่วไปในวันที่ 22 พฤศจิกายน 2005 (พ.ศ. 2548)

3 ประวัติ นางอังเกลา โดโรเทอา แมร์เคิล สังเคราะห์จากแหล่ง อาทิ Angela Merkel: biography. [Online] Retrieve from <https://24smi.org/en/celebrity/44360-angela-merkel.html>, Andrew Marr. (24 September 2013). "The making of Angela Merkel, a German enigma". BBC News. <https://www.bbc.com/news/magazine-24159595>, ปรีดี บุญซื่อ. (25 พฤศจิกายน 2559). อังเกลา แมร์เคิล นายกรัฐมนตรีหญิงเยอรมัน ผงาดขึ้นเป็นผู้นำ "โลกตะวันตก" คนสุดท้าย (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <https://thaipublica.org/2016/11/pridi-angela-merkel/>

ผลงานของรัฐบาลแมร์เคิล เป็นที่น่าพอใจ ผลการสำรวจความนิยม ในช่วงที่เธอดำรงตำแหน่งได้ครบ 2 ปี ชี้ว่า ประชาชนกว่าร้อยละ 76 เห็นว่า รัฐบาลของเธอทำงานได้อย่างน่าพึงพอใจ เป็นระดับคะแนนที่สูงกว่านายกรัฐมนตรีผู้ชายทั้ง 7 คนก่อนหน้าในช่วงเวลาเดียวกัน และเป็นระดับความเชื่อมั่นในรัฐบาลที่สูงที่สุด ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง

เธอได้รับการยอมรับจากพรรคและประชาชนเยอรมัน จนถึงทุกวันนี้ แม้นโยบายเปิดประตูรับผู้อพยพเข้าประเทศของเธอจะเป็นนโยบายที่ก่อให้เกิดข้อถกเถียง แต่นางแมร์เคิลก็ยังได้รับความนิยม และถือเป็นผู้สมัครเพียงคนเดียวที่มีความเหมาะสมจะดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี เป็นสมัยที่ 4

จากการวิเคราะห์สิ่งที่เธอเป็น สิ่งที่ทำ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ในฐานะผู้นำประเทศ ผมมั่นใจว่า เธอเป็นผู้นำที่มีไตรภวะ ครบทั้งภาวะ การนำ ภาวะการบริหาร และภาวะคุณธรรม

ภาวะการนำ

จากประวัติของนางแมร์เคิล เรียกได้ว่ามีความพร้อมในการเป็นผู้นำ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะชีวิต เธอจบดอกเตอร์ ด้านฟิสิกส์ และขวนขวายจนมีความรู้ทางการเมืองครบ ทั้งปรัชญาการเมือง เศรษฐศาสตร์ และรัฐศาสตร์ อีกทั้งพูดคล่องทั้งภาษาเยอรมัน อังกฤษ และรัสเซีย

หลังจากกำแพงเบอร์ลินล่มสลาย เธอมีความปรารถนาอันยิ่งใหญ่ ต้องการเป็นผู้นำทางการเมือง เพื่อรวมชาติเยอรมันให้มีเอกภาพเข้มแข็ง และสร้างเศรษฐกิจกลไกตลาด ในปี 2009 เธอกล่าวกับคนที่เขียนชีวประวัติของเธอว่า “ทันทีที่เกิดเหตุการณ์นี้ มีอยู่ 3 อย่างที่ปรากฏชัดเจน

แก่นั้น คือ ฉันต้องการเข้าไปนั่งอยู่ในรัฐสภา ฉันต้องการให้เยอรมันรวมกันเป็นเอกภาพอย่างรวดเร็ว และฉันต้องการเศรษฐกิจแบบกลไกตลาด”

คนที่มีความเป็นผู้นำเท่านั้น จึงมี “ความคิดฝันที่ยิ่งใหญ่” เช่นนี้ และพยายามทำให้มันเป็นจริง

ภาวะบริหาร

แมร์เคิล บอกว่า เคล็ดลับสู่ความสำเร็จของเธอ ก็คือ การไม่เร่งรีบหาข้อสรุป “ฉันชอบที่จะค่อย ๆ มองปัญหาอย่างระมัดระวังเพื่อที่จะตรวจสอบว่ามันจะมีกับตักอยู่ที่ไหนบ้าง” นิสัยของนักวิทยาศาสตร์โดยแท้ ในขณะที่เดียวกันก็มีความเด็ดขาดในการบริหาร และในแง่การทำงานร่วมกับคนอื่น นักการเมืองที่ได้ร่วมงานด้วยต่างก็เห็นตรงกันว่า แมร์เคิล เป็นคนพูดน้อย เยือกเย็น ไม่โอ้อวด สุขภาพและตรงประเด็น เธอเป็นนักฟังที่ดี แม้เธอจะไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของคนอื่น แต่ก็จะรับฟัง

ภาวะคุณธรรม

แม้ว่าเธอได้รับการสนับสนุน และแต่งตั้งให้มีบทบาทสำคัญในพรรคโดยเฮลมุท โคห์ล (Helmut Kohl) หัวหน้าพรรคและอดีตนายกรัฐมนตรี แต่เธอกลับเป็นคนที่ทำให้หัวหน้าพรรคของเธอลงจากตำแหน่ง ด้วยการเขียนบทความเรียกร้องให้เขาลาออก เนื่องจากเขานำเงินของพรรคไปให้กับเพื่อนตัวเอง ในอีกมุมหนึ่งที่น่าชื่นชม แมร์เคิล ดำรงชีวิตอย่างเรียบง่ายกับสามีนักฟิสิกส์ของเธอ แทบไม่มีข่าวคราวใด ๆ ให้สื่อมวลชนได้ขุดคุ้ย ประชาชนรู้สึกได้ว่า เธอไม่ได้เสแสร้งและขยันมุ่งมั่นกับการทำงาน

นี่คือ ตัวอย่างของนักการเมืองที่ยิ่งใหญ่ในโลกปัจจุบัน ซึ่งมีครบทั้งภาวะการนำ ภาวะบริหาร และภาวะคุณธรรม เมื่อประกอบกับระบบต่าง ๆ ของเยอรมัน ทั้งกฎกติกา กฎหมาย โครงสร้างสังคม วัฒนธรรม ฯลฯ รวมทั้งบริบทต่าง ๆ สนับสนุนให้เธอสามารถแสดงบทบาทผู้นำทั้งด้านการนำและการบริหารได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงสามารถสร้างผลงานทางการเมืองและนำประเทศเยอรมันให้คงความยิ่งใหญ่ได้จวบจนปัจจุบัน

การเป็นผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองให้มีไตรภาวะ ครบทั้งภาวะการนำ ภาวะบริหาร และภาวะคุณธรรม ขณะเดียวกันต้องปรับคน ระบบ บริบทให้เหมาะสม เพื่อให้การเคลื่อนไหวองค์กรเป็นไปอย่างมีพลังนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

นำทีมสู่เส้นชัย ในภาวะปกติ

ในช่วงบอลโลกทุก ๆ 4 ปี จะมี 'คนรวย' เกิดขึ้น 1 คน จากการถูกรางวัลใหญ่ 10 ล้านบาท จากการส่งไปรษณียบัตรทายผลแชมป์ฟุตบอลโลกกับหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ

แต่แท้จริงแล้ว ทราบไหมครับ...

ใครรวยที่สุดจากงานนี้ โดยไม่ต้องจับรางวัลเลย??

ถูกต้องแล้วครับ....บริษัทไปรษณีย์ไทย

จากยอดขายไปรษณียบัตรที่มีผู้ส่งมาทายผลบอลโลก จำนวนมากกว่า 200 ล้านฉบับ โบนัส 2 บาท อย่างน้อย 400 ล้านบาท มากกว่ารางวัลที่ผู้ได้รับรางวัลหลายเท่า ...ไปรษณีย์ไทย กอบโกยรายได้มหาศาล โดยไม่ต้องจับรางวัล ไม่ต้องแข่งขัน!!

กิจการไปรษณีย์ไทย มีอายุเก่าแก่ถึง 135 ปี นับตั้งแต่อดีตเรียกได้ว่า เป็นกิจการที่ประสบภาวะขาดทุนมาโดยตลอด ในช่วงก่อนปี 2550 บริษัทไปรษณีย์ไทย รับภาระขาดทุนปีละประมาณ 2,000 กว่าล้านบาท

คนส่วนใหญ่อาจจะมองว่า การขาดทุนเป็นเรื่องปกติ เพราะกิจการของรัฐและรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็น ขสมก. การรถไฟ

แห่งประเทศไทย ฯลฯ ล้วนแต่ขาดทุนสะสมต่อเนื่องทุกปี และอาจคิดว่าใครเข้ามาบริหารก็คงไม่สามารถช่วยให้ล้มตาอำปาก พันเส้นแดงแห่งภาวะขาดทุนอย่างหนักนี้ได้..

ทว่า..ไม่ใช่สำหรับผู้นำองค์กรคนนี้ ‘ออมสิน ชีวะพฤกษ์’

สถานการณ์พลิกแบบหลังมือเป็นหน้ามือ เมื่อ ออมสิน ชีวะพฤกษ์ เข้ามา ‘นำ’ เป็นหัวหน้าขององค์กร ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ระหว่างปี พ.ศ. 2550 ถึงปี พ.ศ. 2554 เขาสามารถสร้างผลกำไรให้บริษัทได้ตั้งแต่ปีแรกที่ดำรงตำแหน่ง และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผลการดำเนินงานในปี 2556 พบว่า มีรายได้รวมทั้งสิ้น 1.93 หมื่นล้านบาท เรียกได้ว่า ‘สูงสุด’ ในรอบ 10 ปี นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท¹ และจากนั้นสามารถทำกำไรได้ประมาณปีละ 1,000 กว่าล้านบาท

ออมสิน ชีวะพฤกษ์ ทำงานให้กับไปรษณีย์ไทยมากกว่า 40 ปี เรียกได้ว่าเป็นการเติบโตจากการเป็นพนักงานสู่การเป็น ‘ผู้นำ’ หรือผู้บริหารองค์กร แต่เมื่อได้ตำแหน่ง เขาไม่ได้รักษาระบบแบบเดิม ๆ ไม่ได้รู้สึกคุ้นชิน หรือยอมรับได้กับการขาดทุนที่สืบเนื่องมายาวนาน แต่นำทัพ ‘ปฏิรูป’



ระบบการบริหารจัดการไปรษณีย์ไทย โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการ จนกลายมาเป็นกลุ่มธุรกิจใหม่ ด้านการขนส่ง การเงิน

สิ่งที่เขาปรับปรุง ได้แก่ พัฒนาบริการจดหมายธณัตติ ปรับราคาแสดตมภ์จาก 2 บาท เป็น 3 บาท เพื่อให้ใกล้เคียงต้นทุนจริงมากที่สุด ดีไซน์องค์กรใหม่

1 ไทยรัฐออนไลน์. (29 กรกฎาคม 2557). “พลิกโฉมการรถไฟฯ...” เปลือยใจออมสิน ชีวะพฤกษ์ บิ๊กใหม่ รพท. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/content/439546>

ปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้หลากหลาย พัฒนาบุคลากรปรับรูปแบบการทำงาน รวมถึงระบบโลจิสติกส์ที่ทันสมัย และปรับแบรนด์ไปรษณีย์ไทยให้มีความทันสมัย ฯลฯ

แม้ว่า ออมสิน ชีวะพฤกษ์ จะลงจากเก้าอี้ ‘ผู้นำ’ ไปรษณีย์ไทยไปหลายปีแล้ว แต่สิ่งที่เขาได้สร้างไว้ได้ถูกสานต่อผ่านบุคลากรที่มีคุณภาพที่ได้สร้างไว้ ส่งผลให้จวบจนวันนี้ไปรษณีย์ไทยไม่เคยเข้าใกล้คำว่า ขาดทุนอีกเลย!

ผู้นำที่แท้จริงจะมีวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ แม้ในภาวะปกติ และทุ่มสรรพกำลังทั้งหมดเพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

คำถามคือ ใน ‘ภาวะปกติ’ ผู้นำส่วนใหญ่ทำอะไร?

...ส่วนใหญ่นำแบบรักษาสภาพไปเรื่อย ๆ เพราะปกติดีอยู่แล้ว

...ส่วนน้อยนำแบบมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายใหญ่ สร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมให้สำเร็จ

ผู้นำที่แท้จริงคือคนส่วนน้อย
แม้ในสถานการณ์ปกติ ผู้นำจะมี ‘วิสัยทัศน์ยิ่งใหญ่’
ที่ต้องการทำให้สำเร็จติดตัวมาด้วยเสมอ
และพร้อมถ่ายทอดสร้างพลังบันดาลใจ
ให้คนภายใต้กระตือรือร้นช่วยกันทำให้เป็นจริง

การพัฒนาสู่การเป็นผู้นำ เราจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะนำในภาวะปกติ ในฐานะ ‘ผู้นำ’ ไม่ใช่ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน

**ภาวะปกติ หมายถึง สภาพการณ์ที่ดำเนินไปตามวาระ
สามารถคาดเดา หรือคาดการณ์ได้ เกิดขึ้นเป็นปกติเป็นประจำ
เป็นไปตามหลักเหตุผลหรือข้อตกลงร่วมกัน**

การนำในภาวะปกติ จึงหมายถึง การขับเคลื่อนคนและองค์กร ให้ดำเนินการตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ แผนการต่าง ๆ ที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

ในภาวะปกติ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง สามารถนำทิศทางได้ดี รวมใจสมาชิกในองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายได้ มีหลักการในการนำ และตั้งมั่นในวิสัยทัศน์ชัดเจน องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง

คำถามคือ ในภาวะปกติ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรนำทีมอย่างไร?

นำด้วยเป้าหมายวิสัยทัศน์ชัดเจน

ผู้นำไม่ใช่คนที่ถูกขับเคลื่อนด้วยเหตุการณ์ แต่ขับเคลื่อนด้วยอุดมการณ์และเป้าหมาย ดังนั้น ก่อนที่ผู้นำจะเริ่มทำอะไรก็ตาม ต้องเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจนทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างรอบคอบเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้นำต้องชี้ให้ทีมงานเห็นจุดหมายปลายทางที่มุ่งหวังได้อย่างชัดเจน ทุกคนรู้ว่าต้องทำอะไร เมื่อไร อย่างไร ขณะเดียวกัน แผนงานต้องมีความยืดหยุ่น ประเมินผลดีผลเสีย หาทางที่ดีกว่ามีประสิทธิวิธมากกว่าเสมอ และต้องสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ไม่ให้เป็นอุปสรรคขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวได้

ผู้นำที่ขาดเป้าหมายวิสัยทัศน์ในการนำ เปรียบเสมือนกับต้นที่นำเรือออกจากฝั่งและแล่นไปในมหาสมุทร โดยไม่รู้ว่าจะไปเทียบท่า ณ จุดหมายใด ส่วนผู้นำที่มุ่งแต่เป้าหมายระยะสั้น เห็นแต่ประโยชน์เฉพาะหน้า ก็เปรียบเหมือนคนสายตาสั้น แต่ไม่ยอมใส่แว่น มองไม่เห็นอนาคตว่าจะต้องเผชิญหน้ากับอะไร เมื่อเป้าหมายระยะยาวไม่ชัดก็เปรียบเสมือนคนตาบอดที่นำทางคนตาบอดไปในเส้นทางที่ไม่คุ้นเคย

แปลงวิสัยทัศน์สู่ภาคปฏิบัติ

ผู้นำต้องส่งผ่านวิสัยทัศน์ให้คนภายใต้เห็นภาพเดียวกัน ยอมรับไปด้วยกัน เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องมีความสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่ภาคปฏิบัติ โดยแบ่งเป้าหมายย่อย จนไปสู่เป้าหมายสูงสุด ด้วยการแบ่งความสำเร็จในการทำงานเป็นขั้น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการไปถึงเป้าหมายไม่ยากเกินไป ทุกคนเห็นความเป็นไปได้ รู้หน้าที่ว่าตัวเองต้องทำอะไร เพื่อไปสู่เป้าหมายอะไร และเครื่องครัดที่จะดำเนินการตามแผนการและเป้าประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสำเร็จอย่างสมบูรณ์

ปลดปล่อยศักยภาพทีมงาน

“ทีมงาน” นับเป็นหัวใจที่จะนำความสำเร็จมาสู่การทำงาน ผู้นำต้องมีศาสตร์ในการบริหารงานคนและมีศิลปะในการบริหารคน โดยเชื่อว่าแต่ละคนต่างก็มีส่วนที่อยู่ในชีวิตของตนเอง การคัดเลือกทีมงานที่เหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่ที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดการประสานส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละคนมาสนับสนุนกันและกันเป็นการผืนีกกำลัง เกิดพลังทวีคูณ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างมากที่สุด

พัฒนาให้มีมาตรฐานสูง

ผู้นำต้องสามารถสร้างคนให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีเลิศ ต้องถ่ายทอดหลักการงานที่ถูกต้อง และวางระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ หลักการทำงาน ด้วยการใช้สมองนำ ทำให้ไว ไม่เสร็จไม่เลิก การต่อยอดความรู้ การตั้งเกณฑ์มาตรฐานเพื่อวัดเปรียบเทียบ การสร้างตัวชี้วัด การทำให้ระบบเดินไปได้ด้วยตนเอง การสร้างระบบตรวจสอบ การทำคู่มือ การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และคิดนอกกรอบความจำกัด และการวางระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน ซึ่งจะเอื้อต่อการสร้างผลลัพธ์ของงานได้ และผลสำเร็จที่ยั่งยืนได้ เป็นต้น

หากไม่สามารถเดินเรือไปสู่ฝั่ง...ในวันที่ทะเลสงบ แล้วจะเดินเรืออย่างไร...ในวันที่มีพายุ

หากเปรียบเทียบการเดินเรือให้ถึงฝั่ง เป็นเหมือนภารกิจของผู้นำทุกคน ผู้นำที่สามารถนำทีมไปสู่เป้าหมายได้ จะต้องรับมือกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ในภาวะปกติ ในภาวะวิกฤต และในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้นำที่สามารถนำพาทีมบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นไร

การนำในภาวะปกติเป็นบททดสอบพื้นฐานของศักยภาพในการเป็นผู้นำ ถ้าในภาวะปกติยังไม่สามารถนำทีมบรรลุเป้าหมาย แน่نونว่า ยามเกิดปัญหา ภาวะวิกฤต ย่อมยากที่จะนำพาทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้

นำสู่เป้าหมาย ในภาวะวิกฤต

“สถานการณ์
สร้างวิบุรุษได้จนใด
สถานการณ์วิกฤต
ย่อมสามารถสร้าง
'สุดยอดผู้นำ'
ได้เช่นกัน...”

ในวันนี้ ถ้าถามว่า *แบบอย่างผู้นำใน
ภาวะวิกฤตคือใคร?*

ผมเชื่อว่า คนไทยกว่า 90% จะตอบ
ว่า *“ผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์”* และไม่เพียงคน
ไทย คนทั่วโลกจะยกย่องท่านเช่นเดียวกัน

ในปฏิบัติการค้นหาและช่วยเหลือ
สมาชิกทีมหมูป่าอะคาเดมี 13 ชีวิตที่ติดอยู่ในถ้ำหลวง-ขุนน้ำนางนอน
จังหวัดเชียงราย ชื่อ *ณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร* ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย
ปรากฏสู่สายตาประชาชนตั้งแต่วันแรกของภารกิจ ในฐานะ ‘แม่ทัพ’
ควบคุมปฏิบัติการครั้งนี้

ภารกิจ 13 หมูป่า

งานนี้เรียกว่าเป็น ‘ภาวะวิกฤต’ อย่างแท้จริง...

- ...ไม่ได้เตรียมใจ เตรียมตัวมาก่อน ไม่มีใครรู้ว่าเหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้น
- ...ผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ใสธนากร ต้องเป็น “ผู้บัญชาการสูงสุด” ในภารกิจนี้ โดย ‘ตำแหน่ง’ หรือโดย ‘ปริยาย’ ตามกฎหมาย ซึ่งระบุว่าเมื่อจังหวัดใดประกาศเหตุภัยพิบัติ ให้ผู้ว่าราชการย จังหวัดนั้นเป็นผู้มีอำนาจสั่งการสูงสุด
- ...งานนี้เป็นงานใหม่ งานยาก งานที่ไม่มีใครเคยทำมาก่อน
- ...ต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน สถานการณ์ที่คาดการณ์ ผลลัพธ์ที่แน่นอนไม่ได้ ไม่รู้ว่าสิ่งที่จะสำเร็จหรือไม่
- ...ต้องต่อสู้กับภัยธรรมชาติที่ควบคุมไม่ได้
- ...เวลาแต่ละนาทีที่ผ่านไป คือโอกาสความอยู่รอดของหมู่บ้าน 13 ชีวิตที่ลดลง
- ...ต้องบริหารจัดการคนนับหมื่น จากหลากหลายเชื้อชาติที่อาสา มาช่วยในภารกิจที่แตกต่างกัน
- ...การตัดสินใจแต่ละครั้ง..มีความเสี่ยง ความล้มเหลวหมายถึงชีวิต
- ...ต้องเผชิญความล้มเหลว ความสูญเสีย แต่ไม่สามารถยุติภารกิจ ได้
- ...ต้องสื่อสารและจัดการกับกองทัพสื่อมวลชน และคนทั่วโลกที่ ฝ้าติดตามสถานการณ์
- ...ต้องเผชิญหน้ากับครอบครัวสมาชิกทีมหมู่บ้าน ที่ฝากความหวัง ทั้งหมดไว้กับตน

สถานการณ์เช่นนี้ ถ้าไม่ใช่ผู้นำที่มี ‘ภาวะผู้นำสูง’ ครอบงำประกอบ ทั้งความดี เก่ง กล้า เช่นผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ผลลัพธ์อาจตรงข้าม แทนรอยยิ้มและเสียงหัวเราะ อาจเป็นเสียงร้องให้คร่ำครวญจากความสูญเสียก็เป็น ได้

จากสถานการณ์ช่วยชีวิต 13 หมูป่าที่ผ่านมา ผมได้ถอดบทเรียน ความเป็นผู้นำในภาวะวิกฤต ของท่านผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ซึ่งพวกเราทุกคน ควรเรียนรู้

- ✓ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต ลงพื้นที่ ประเมินสถานการณ์ และสั่ง การทันที อยู่ในพื้นที่ตลอด 24 ชั่วโมง
- ✓ มองภาพรวมทั้งหมด คิดวางแผนอย่างเป็นระบบ
- ✓ สร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ คัดเลือกคนที่เหมาะสมที่คิดว่าจะช่วย แก้ปัญหาได้
- ✓ คัดเฉพาะคนที่ ‘เต็มใจ’ และพร้อมจะสู้อย่างเต็มที่ไปด้วยกัน เท่านั้น - *“ใครที่บอกว่าไม่เสียสละพอที่จะทำงาน ใครจะกลับบ้านไปนอนกับลูกกับเมีย เชิญเซ็นชื่อแล้วออกไปเลย ผมไม่ รายงานใครทั้งสิ้น ใครจะทำงาน วันนี้ขอให้พร้อมทุกนาที ให้ คิดว่าเขาเป็นลูกเรา”*
- ✓ กำหนดแผนปฏิบัติการชัดเจน จัดวางกำลังคนเหมาะสม ใคร ทำ อะไร อย่างไร ทุกฝ่าย/ทุกคนรู้หน้าที่รับผิดชอบของตน ไม่ซ้ำซ้อน

1 ท่านได้กล่าวกับเจ้าหน้าที่ หลังจากปฏิบัติการผ่านไป 90 ชั่วโมง แต่ยังไม่สามารถช่วยเหลือทั้ง 13 ชีวิตได้ จึงรู้ว่า งานนี้ยากลำบากกว่าที่คิด ทีมที่เข้มแข็งมีใจสู้เหมือนกันเท่านั้นจึงฝ่าฟันไปได้ ฟังคลิปเสียงได้ที่ <https://www.youtube.com/watch?v=G9G1HBIS8SY>

- ✓ มีหลักการ วางกติกาและระบบการทำงานชัดเจน เพื่อให้เกิดระเบียบและบริหารจัดการง่าย เช่น เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องลงทะเบียนเซ็นชื่อเข้า-ออกทุกครั้ง ห้ามผู้ไม่เกี่ยวข้องเข้าพื้นที่เด็ดขาด ฯลฯ
- ✓ กล้าจัดการเด็ดขาดกับผู้ที่จะเมิดกฏกติกา ไม่กลัวที่จะต่อว่าหรือตักเตือนคนที่ไม่เคารพกติกา
- ✓ กล้าสั่งการเด็ดขาด หลังจากประเมินอย่างรอบคอบ แม้จะยังคงมีความเสี่ยง
- ✓ รับฟังคำแนะนำ คำปรึกษา พร้อมขอความช่วยเหลือที่จำเป็น
- ✓ กลั่นกรองความช่วยเหลือที่เข้ามา เลือกเฉพาะที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์จริง
- ✓ หาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายแนวทาง ดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน เช่น การสูบน้ำออกจากถ้ำ การค้นหาโพรงหรือปล่องที่อาจเป็นทางเข้าอื่น ฯลฯ
- ✓ สื่อสารแผนการและผลการดำเนินการให้สื่อมวลชนเข้าใจได้ง่าย กระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น
- ✓ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดเชิงบวก
- ✓ ติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมิน ปรับแผน และวางแผน
- ✓ ทุ่มเท มุ่งมั่น ไม่เสริ้งไม่เลิกرا อยู่ในพื้นที่ตลอด 24 ชั่วโมง
- ✓ เรียนรู้บทเรียนความล้มเหลว และมุ่งเป้าหมายและสิ่งที่จะทำต่อไป
- ✓ มีความเป็นนักสู้ มีใจสู้ มีเป้าหมายชัด มุ่งมั่นตั้งใจทำให้สำเร็จ ยืนหยัดไม่ยอมแพ้
- ✓ มีความเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย ยิ้มแย้มแจ่มใส

- ✓ คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น แบ่งเวลาให้กำลังใจครอบครัวสมาชิก และอาสาสมัครเสมอ
- ✓ มีความละเอียดรอบคอบ เพื่อป้องกันความผิดพลาด เช่น การซักซ้อมการเคลื่อนย้ายผู้ประสบภัย มีการจัดระเบียบพื้นที่และเตรียมความพร้อม 100%
- ✓ มอบความสำเร็จเป็นของขวัญของคน ไม่เอาดีเข้าตัว
- ✓ สั่งการให้บันทึกการดำเนินการทั้งหมด เพื่อถอดบทเรียนเป็นคู่มือการบริหารจัดการภัยพิบัติในลักษณะเดียวกัน เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ครั้งแรกในเมืองไทย

ปฏิบัติการที่ยากลำบากระดับโลก ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ปัจจัยสำคัญคือมี 'แม่ทัพ' ที่ดี

'ภาวะผู้นำ' ของผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ที่ท่านได้รับเสียงยกย่องสรรเสริญชื่นชมทั้งจากคนไทยและคนทั่วโลก จะถูกจารึกและถ่ายทอดเป็นบทเรียนให้คนรุ่นหลังเรียนรู้ต่อไป...

เหตุการณ์นี้สรุปได้ว่า ผู้นำกำหนดผลปลายทาง ผู้นำเป็นอย่างไร ผลปลายทางก็จะถูกนำทางไปเช่นนั้น

เหตุการณ์นี้เป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้วิถีจัดการกับภาวะวิกฤต แต่ในความเป็นจริง ไม่มีรูปแบบตายตัว เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล แต่ละองค์กร ย่อมมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน การหาวิถีจัดการปัญหาย่อมแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม เราจำเป็นต้องเรียนรู้ และเตรียมตัวให้พร้อมรับมือหากเหตุการณ์วิกฤตหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น

สถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับเราในอนาคต เช่น

...คนงานหยุดงานประท้วง เรียกร้องสวัสดิการเพิ่ม...จะจัดการอย่างไร?

...มีผู้ใช้สินค้าของบริษัทแล้วเกิดปัญหา สื่อกระจายข่าว ทำให้ยอดขายสินค้าลดลงอย่างมาก...จะรับมืออย่างไร?

...การประชุมทางการเมือง ปิดถนน ทำให้บริษัทเปิดทำการไม่ได้...จะแก้ไขอย่างไร?

ในสถานการณ์แฉลบที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดคิดเช่นนี้ เป็น 'วิกฤต' ที่ผู้นำองค์กรต้องแก้ไขให้ผ่านไปให้ได้

ภาวะวิกฤต (crisis) หมายถึง

สถานการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ไม่รู้ล่วงหน้า ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่ออันตรายและความเสียหายร้ายแรงตามมา จำเป็นต้องเร่งรีบเข้าไปจัดการ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไข ความเสียหายที่เกิดขึ้น

ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น อาจเป็นสถานการณ์ที่ 'เกิดขึ้นจริง' เช่น คนงานนัดประท้วงหยุดงาน ผู้บริโภคใช้สินค้าแล้วได้รับอันตราย พนักงานทำงานผิดพลาดทำให้ลูกค้ายกเลิกออเดอร์ทั้งหมด โรงงานได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ แผ่นดินไหว ไฟไหม้ น้ำท่วม ฯลฯ หรือ อาจเป็นผลกระทบจาก 'การรับรู้' เช่น ข่าวการแพร่ระบาดของไข้หวัดนก ทำให้คนเลี้ยงไก่ขายประสบวิกฤตเพราะขายไม่ออก เมื่อเกิดเหตุการณ์จลาจลจากการประท้วงทางการเมือง อาจส่งผลให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวประสบภาวะวิกฤต หรือผู้นำองค์กร อาจต้องประสบบกับวิกฤตศรัทธา เมื่อถูกปล่อยข่าวลือใส่ร้ายป้ายสีผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งที่ไม่เป็นความจริง เป็นต้น

ภาวะวิกฤตสามารถเกิดขึ้นได้...ไม่เลือกคน ไม่เลือกองค์กร ไม่เลือกสถานที่ ไม่เลือกเวลา และเกิดได้หลากหลายรูปแบบ ส่งผลรุนแรงมากน้อยแตกต่างกัน ประเด็นสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่การป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤต แต่อยู่ที่เมื่อเกิดวิกฤตแล้วจะจัดการอย่างไร!!

เป็นความจริงที่ว่า ‘วิกฤต’ จะเปิดเผยตัวตนที่แท้จริงของผู้นำ ...เป็นบทพิสูจน์ระดับ ‘ความดี ความเก่ง ความกล้า’ ในเนื้อแท้ ซึ่งในภาวะปกติอาจไม่ปรากฏออกมาให้เห็น

ท่ามกลางความยากลำบาก สถานการณ์วิกฤต ภาวะฉุกเฉิน เป็นช่วงเวลาที่ต้องการ ‘ผู้นำ’ มากที่สุด และผู้นำจะเป็นผู้ที่กำหนด ‘ความอยู่รอด’ หรือ ‘ความล่มสลาย’ ขององค์กร เพราะทุก ๆ การตัดสินใจ แก้ไข ชีทิศ นำทางของผู้นำ เป็นตัวชี้วัดว่าจะสามารถฝ่าฟันเอาชนะวิกฤต พลิกฟื้นสถานการณ์ที่ย่ำแย่ ให้กลับสู่สภาพปกติ และเดินหน้าต่อไปอย่างมั่นคงได้หรือไม่ เพราะถ้าเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตแล้ว ผู้นำแก้ไขไม่ได้ ตอบสนองผิดพลาด อาจนำองค์กรถึงกาลอวสานได้...

ผู้บริหารและคนทำงานทุกคน ซึ่งมีแนวโน้มก้าวสู่การอยู่ในบทบาท ‘ผู้นำ’ ในอนาคต ควรเรียนรู้การตอบสนองสถานการณ์วิกฤตอย่างถูกต้องได้แก่

ควบคุมตัวเองก่อน - ควบคุมวิกฤตได้

เป็นความจริงว่า **“ถ้าเราเอาชนะตนเองได้ ก็เอาชนะทุกอย่างได้”** ในสถานการณ์วิกฤตเช่นกัน ในช่วงนี้จะมีข้อมูลต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงเข้ามาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้คนส่วนใหญ่จะอยู่ในภาวะสับสน ตื่นตระหนก เกิดความเครียด กัดดัน ลังเล งุนงงสับสน ทำอะไรไม่ถูก และ

ฝากความหวังไว้กับผู้นำที่จะช่วยฝ่าวิกฤตไปได้ ผู้นำที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์วิกฤต จึงต้องไม่ตกหลุมพรางทางอารมณ์ ต้องสงบเยือกเย็น และมีใจที่มั่นคง การมีสติและควบคุมอารมณ์ตนเองได้ จะช่วยให้มองสถานการณ์ได้ชัดเจน ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถนำทีมงานเผชิญหน้าวิกฤตร่วมกันอย่างมีพลัง

สื่อสารชัดเจน - เข้าใจและร่วมใจ

การสื่อสารของผู้นำสำคัญมาก เพราะในภาวะวิกฤตทุกคนต้องการรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น แท้จริงอย่างไร และจะต้องทำอะไรต่อไป สิ่งที่คุณควรทำเป็นอันดับแรก ๆ เลยคือ การออกมาแสดงความรับผิดชอบต่อการจัดการวิกฤต และสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจสถานการณ์วิกฤตอย่างกระจ่าง ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทุกคนมองและรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นบนฐานของความเป็นจริง และการสื่อสารต้องแสดงออกอย่างเปิดเผยจริงใจที่สำคัญ ผู้นำต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ยากและปัญหาที่เกิดขึ้น ให้ทุกคนรับรู้ได้ถึงความห่วงใย และพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจอย่างแท้จริง

อย่าด่วนตอบสนอง - มองวิกฤตให้ชัด

จำไว้ว่า ผลลัพธ์ที่ตามมาจากการตัดสินใจนั้นมีความเสี่ยงสูง ดังนั้นแม้ว่าในสถานการณ์วิกฤตอาจต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว ฉับไว แต่ที่สำคัญกว่า คือต้องรู้อย่างชัดเจนด้วยว่า ปัญหาจริงคืออะไร อะไรกำลังเกิดขึ้น และอะไรคือต้นเหตุ เจเนอรัลของวิกฤตนั้น ผู้นำยามวิกฤตจึงไม่ด่วนตอบสนองทันที แต่จะตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้

ส่วนเสียและต่อองค์กร แยกแยะให้ได้ว่า สถานการณ์อะไรบางอย่างที่สามารถรับมือได้ อะไรบางอย่างที่เลวร้ายเกินกว่าที่จะจัดการได้ โดยประชุมกับทีมผู้นำหลัก ช่วยกันมองและหาทางออก เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่ผิดพลาด

ให้ความมั่นใจ – ผนึกกำลังชนะวิกฤตได้

ในสถานการณ์วิกฤต ทุกคนจะเกิดหวั่นใจ วิดกกังวล กลัว ไม่มั่นใจ ในการทำสิ่งต่าง ๆ สิ่งที่คุณน่าจะควรทำคือ การไม่เพียงนั่งสั่งการ แต่ต้องลงมาจัดการปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับทีมอย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจ แสดงความเชื่อมั่นว่าทุกคนจะช่วยกันชนะวิกฤตได้ การแสดงออกของผู้นำจะทำให้ทีมงานมั่นใจและมีกำลังใจมากขึ้น จำไว้ว่า การปรากฏตัวของผู้นำในสถานการณ์วิกฤตจะเป็นพลังบันดาลใจฝ่าฟันวิกฤตออกไปได้

จำไว้ว่า สถานการณ์สร้างวีรบุรุษได้จั้นใด สถานการณ์วิกฤตย่อมสามารถสร้าง ‘สุดยอดผู้นำ’ ได้เช่นกัน หากเรียนรู้ที่จะเปลี่ยน ‘วิกฤต’ เป็น ‘โอกาส’ ในการปลดปล่อยพลังของทุกคนในทีม ให้แสดงความดี เก่ง กล้า เพชฌัญญาทุกวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้ในที่สุด



3

ជូនាំ ក្រប ជូនតាម

นำเก่ง ต้อง ‘สร้างคน’ ได้

“ ถ้าการกระทำของคุณสร้างแรงบันดาลใจให้คนภายใต้
...มีฝันที่ยิ่งใหญ่ขึ้น เรียนรู้ได้เพิ่มขึ้น ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากขึ้น
และทำหน้าที่ในบทบาทต่าง ๆ ได้หลากหลายขึ้น
..คุณคือผู้นำ ”

(If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.)

จอห์น ควินซี อัดัมส์ (John Quincy Adams) ประธานาธิบดีคนที่ 6 ของสหรัฐอเมริกาได้กล่าวข้อความข้างต้นไว้ สะท้อนบทบาทสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ นั่นคือ **ผู้นำต้อง ‘สร้างคน’**

เมื่อพลิกหน้าประวัติศาสตร์ขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ผมได้พบความจริงประการหนึ่ง นั่นคือ องค์กรธุรกิจจำนวนไม่น้อยอยู่ได้เพียงชั่วอายุเดียว สาเหตุไม่ใช่เพราะความเก๋าล้ำสมัย แต่เนื่องมาจากขาดคนรุ่นต่อไปที่จะมาสานต่องาน ไม่สามารถ “สร้างคน” ขึ้นมารับไม้แห่งความสำเร็จต่อ โดยเฉพาะบทบาทระดับสูง ในฐานะ ผู้นำ หรือ ผู้บริหาร

“การให้คนอื่นทำงานแทนเรา เพื่อเราจะสามารถก้าวไปทำสิ่งอื่นที่ยังไม่มีใครทำได้” นับเป็นหลักคิดและทัศนคติสำคัญของผมที่ขอมอบให้

ผู้ที่ต้องการก้าวสู่การเป็นผู้นำของทุก ๆ คน หากเราต้องการให้สิ่งที่เราทำอยู่นั้นยั่งยืนสืบต่อไป “ผู้นำ” จึงจำเป็นต้องทำหน้าที่สำคัญมากกว่า การสั่งคน การใช้คน การควบคุมคน แต่ต้องสร้างคนรุ่นต่อ ๆ ไป ให้สามารถก้าวขึ้นมาสานต่อบทบาทหน้าที่แทนเราหรือเหนือกว่าเราได้ในอนาคต อันส่งผลให้กิจการที่ทำนั้นเติบโตได้ต่อไปในอนาคต

ดังนั้น คุณสมบัติสำคัญของผู้นำไม่ว่าในระดับใด จึงควรเป็น “**นักสร้างคน**” ได้ด้วย สิ่งสำคัญคือ

การปรับทัศนคติและพัฒนาความสามารถในการสร้างคนและใช้คนให้ทำงานร่วมกับเรา โดยเริ่มจาก

ให้ความสำคัญกับการ ‘สร้างคน’ ไม่เพียงมุ่ง ‘สร้างงาน’

บุคคลผู้หนึ่งได้กล่าวไว้อย่างน่าคิดว่า

“เป็นการดีกว่า ถ้าเราจะฝึกคนสัก 10 คน
ให้สามารถทำงานที่เราทำได้ แทนที่เราจะต้องทำงานของคน
ทั้ง 10 คนนั้นด้วยตัวเอง แต่กว่ามันเป็นเรื่องยากกว่า”

ผู้นำต้องเริ่มจากการมีทัศนคติที่ถูกต้อง เห็นความสำคัญที่ต้องสืบสานส่งต่องานสู่คนรุ่นต่อไป ผู้นำที่สร้างความยั่งยืนให้องค์กร จึงไม่มุ่งเพียงเป้าหมายความสำเร็จของงาน เพิกเฉยหรือขาดความอดทนในการสั่งสอนงาน คิดว่าตนเองทำดีกว่า เร็วกว่า หนักใจน้อยกว่า ตรงกันข้ามต้องยินดีลงแรงในการอบรมสั่งสอน ทำให้ดู ฝึกให้เป็น ส่งผ่านวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างที่ดี มีเป้าหมายเพื่อให้ทีมงานทำงานแทนเราได้ในที่สุด

เชื่อว่าทุกคนมี ‘ศักยภาพ’ ที่ซ่อนอยู่

จากประสบการณ์การทำงานตลอดหลายสิบปีที่ผ่านมา ผลผลิตที่ได้จากการทำงานของผมนั้นมีมากมายและหลากหลาย สาเหตุที่ทำได้เช่นนั้น เกิดจากความเชื่อเริ่มต้นที่ว่า ทุกคนนั้นมีส่วนดีอยู่ในชีวิต เราทุกคนสามารถผสมผสานศักยภาพเพื่อทำงานร่วมกันได้ ในหนังสือข้อคิดเพื่อชีวิต ผมได้สรุปเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

“เราทุกคนนั้นมีคุณค่าในตัวเอง
หากเปรียบเทียบตัวเราก็คงเหมือนกระเจาด ๆ หนึ่ง
ที่เต็มไปด้วยสิ่งดีหลากหลายอย่างผสมผสานเป็นตัวเรา”

เมื่อเรามองทุกคนมีส่วนดี ย่อมเกิดความรู้สึกว่าทุกคนนั้นทำงานร่วมทีมกับเราได้ หากเราสามารถดึงส่วนดีของเขาออกมาได้

ค้นหา ‘จุดเด่น’ ของแต่ละคน

เอลเบิร์ต ฮับบาร์ด (Elbert Hubbard) นักสื่อสารมวลชนคนสำคัญในอดีต ของสหรัฐอเมริกา กล่าวไว้ว่า

“การค้นพบความสามารถนั้นเป็นเรื่องที่ดี แต่ความสามารถในการ
ค้นพบความสามารถในตัวผู้อื่นจะเป็นบททดสอบที่แท้จริง”

ผู้นำที่แท้จริงจะเป็นผู้ที่สามารถสังเกตเห็นว่าทีมงานแต่ละคนนั้นมีศักยภาพด้านใดบ้าง โดยไม่เพียงมองจากลักษณะงานเท่านั้น แต่ทุก ๆ

องค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล และคิดต่อไปว่าจะดึงเอาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของผู้ร่วมงานออกมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไรบ้าง อาทิ หากเราสังเกตคนขับรถที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีไหวพริบปฏิภาณ เราสามารถใช้ลักษณะเด่นของเขาในการทำงานอื่นที่เหมาะสมให้กับองค์กรได้ นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่

เปิดโอกาสให้ ‘ลองสนาม’

ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างมากที่สุด โดยการให้โอกาสทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ ให้โอกาสในการรับผิดชอบงาน ลองผิดลองถูกบ้าง และควรเปิดใจต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง แนวคิดใหม่และการทำในสิ่งที่เราอาจไม่เคยทำมาก่อน เราควรทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจ และเป็นผู้สร้างความเชื่อมั่นว่าทุกคนนั้นทำได้ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวออกมาได้อย่างเต็มที่

ราฟท์ เนเดอร์ ผู้นำด้านการเคลื่อนไหวเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ข้อคิดที่ดีไว้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำว่า

“บทบาทหน้าที่ของผู้นำคือ การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น
ไม่ใช่การเพิ่มจำนวนผู้ตามให้มากขึ้น”

ผู้นำจึงต้องเรียนรู้ที่จะฝึกตนเองให้ฝึกผู้อื่น จนสามารถถึงและใช้ศักยภาพทีมงานทุกคนออกมาให้ได้มากที่สุด

สร้างทีม สร้างอนาคต

“ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้
เท่ากับคนในทีม
ของพวกเขา....”

หากพิจารณาองค์กรต่าง ๆ จะพบความจริงประการหนึ่ง นั่นคือ ผู้นำที่ใช้แต่ความสามารถเฉพาะตัว จะไม่สามารถทำให้องค์กรยิ่งใหญ่ได้ แต่ผู้นำที่สามารถสร้างทีมให้แข็งแกร่งได้ องค์กรจะยิ่งใหญ่ มาก เพราะว่าได้สร้างตัวเองไว้ในทีม ได้ ทวีคูณตัวเองไว้ในทีมแล้ว ...

การสร้างทีม จึงเป็นอีกหนึ่งทักษะที่ผู้นำต้องเรียนรู้และพัฒนา

คำว่า **ทีม (team)** ให้ความหมายถึง การรวมพลัง เป็นมากกว่าเพียง การรวมกลุ่ม ทีมเป็นการรวมคนจำนวนหนึ่งมาช่วยกันทำงานเดียวกันให้สำเร็จ โดยไม่ใช่ต่างคนต่างทำแล้วนำผลผลิตของทุกคนมารวมกัน แต่เป็น ผลรวมของงานที่ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อ บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

การทำงานเป็นทีมเป็นการ **‘รวมพลัง’** ทำงานที่คน ๆ เดียวทำไม่ได้ หรือทำสำเร็จได้ยาก โดยรวบรวมคนที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ

ที่แตกต่างกัน ให้มาร่วมทำงานเดียวกันอย่างมีเอกภาพ มุ่งเป้าหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน เพื่อความสำเร็จร่วมกัน

การสร้างทีมไม่เพียงเป็นการสร้าง ‘พลังทวีคูณ’ แต่เป็นการสร้าง ‘อนาคตที่ยั่งยืน’ ขององค์กร สมาชิกในทีมที่ถูกสร้างจนแข็งแกร่งย่อมเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ องค์กรให้ก้าวหน้าสืบไป ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องทำหน้าที่สร้างทีมด้วย เพื่อให้ภารกิจเดินหน้าอย่างถูกต้องและมีพลัง

การสร้างทีมเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์...

เป็น **ศาสตร์**.. มีหลักวิชาการที่สามารถสอนกันได้ว่า ผู้นำควรทำอย่างไรจึงสร้างทีมได้ประสบความสำเร็จ

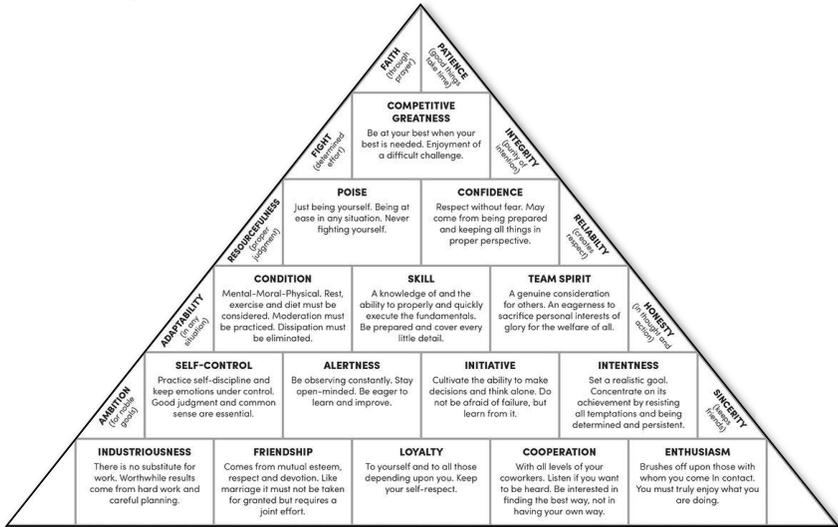
เป็น **ศิลป์**.. ขึ้นอยู่กับความสามารถ เทคนิคเฉพาะตัว ของผู้นำแต่ละคน ในการใช้วิธีสร้างทีมที่เหมาะสมกับคน เวลา สถานการณ์

ผู้นำที่สามารถสร้างทีมที่ประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จขั้นสูง ประวัติศาสตร์แสดงให้เห็นว่า ผู้นำใช้ความสามารถและทักษะเฉพาะตัวในการสร้างทีมและองค์กรที่ยิ่งใหญ่

ในวงการกีฬาบาสเกตบอลระดับโลก ไม่มีใครไม่รู้จัก จอห์น วูดเดน (John Wooden) เขาเป็นผู้ตั้งมาตรฐานสำหรับการเป็นโค้ชที่ยิ่งใหญ่ (great coaches) เขานำทีม UCLA ได้แชมป์บาสเกตบอลระดับชาติ 10 ครั้งในรอบ 12 ปี ความสำเร็จนี้ ส่งผลให้เขามีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก

วูดเดน เป็นตัวอย่างผู้นำแห่งการสร้างทีม ซึ่งได้ผสม **ศาสตร์** กับ **ศิลป์** เป็น “ปัญญา”

เขาได้สร้าง “องค์ความรู้ใหม่” ในการสร้างทีมที่ประสบความสำเร็จ โดยได้ริเริ่มสร้าง **พีระมิดสู่ความสำเร็จ (Pyramid for Success)**¹ ในการนำทีมมาสังเกตบอลของเขา และถ่ายทอดเพื่อให้โค้ชรุ่นต่อ ๆ ไปได้เรียนรู้ในการนำทีมสู่ความสำเร็จ



ที่มา: <https://www.thewoodeneffect.com/pyramid-of-success>

พีระมิดสู่ความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จ 15 ปัจจัย เชื่อมต่อประกอบกันเป็นรูปพีระมิด 5 ชั้น

ฐานล่างสุด ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่

- ความอุตสาหะ (Industriousness)
- มิตรภาพ (Friendship)
- ความจงรักภักดี (Loyalty)
- ความร่วมมือ (Cooperation)
- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

1 ผู้อ่านสามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้ที่ SUCCESS Magazine. The Pyramid of SUCCESS. (Online), Retrieved from <https://www.thewoodeneffect.com/pyramid-of-success/>

ฐานที่ 2 ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

- การควบคุมตนเอง (Self-control)
- ความตื่นตัว/เตรียมพร้อม (Alertness)
- ความคิดริเริ่ม (Initiative)
- ความตั้งใจแน่วแน่ (Intentness)

จากนั้นเคลื่อนสู่ ฐานที่ 3 ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยแวดล้อม (Condition)
- ทักษะ (Skill)
- สปิริตของทีม (Team Spirit)

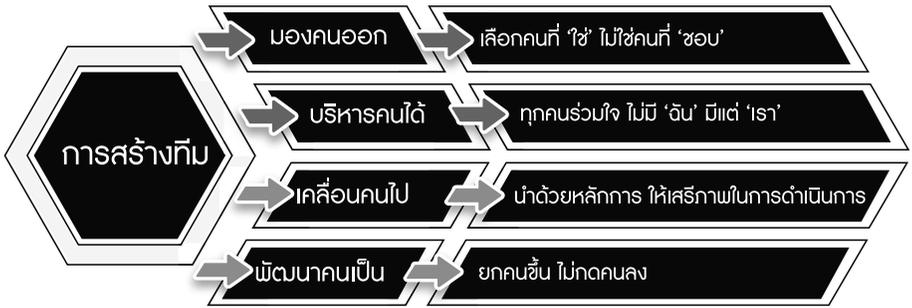
เคลื่อนสู่ฐานที่สูงขึ้นอีก ฐานที่ 4 ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

- ความมั่นคง/สงบเยือกเย็น (Poise)
- ความเชื่อมั่น (Confidence)

ทั้งหมดนี้จะนำไปสู่ยอดสูงสุดของพีระมิด คือ **ความสามารถในการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ (Competitive Greatness)**

แนวคิดพีระมิดสู่ความสำเร็จ ของจอห์น วูดเดน เป็นความคิดริเริ่มจากสถิติปัญญาที่พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จ แนวคิดของเขาจึงไม่เพียงเป็นตำราให้กับโค้ชในวงการบาสเกตบอล แต่ยังเป็นตำราความสำเร็จ ที่ผู้นำในแวดวงต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้นำในองค์กรธุรกิจทั่วโลกนำไปใช้ และเขาได้รับการยกย่องให้เป็นโค้ชที่ยิ่งใหญ่ที่สุดตลอดกาล

คำถามคือ เราจะเริ่มต้นพัฒนาทักษะการสร้างทีมอย่างไร?



มองคนออก เลือกคนที่ 'ใช่' ไม่ใช่คนที่ 'ชอบ'

บุคคลหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“บุคคลที่มี ภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (great leadership)
จึงจะสามารถสร้างทีมที่ยิ่งใหญ่ได้ (great teams)”

ในการเริ่มต้นสร้างทีม ผู้นำต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายวิสัยทัศน์ ในแต่ละภารกิจที่จะทำ - ทำอะไร - ทำอย่างไร และต้องการทีมแบบใด เพื่อเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมในแต่ละบทบาทหน้าที่

ผมกล่าวมานานแล้วว่าผู้นำที่เก่งจะมี 'ตาเอกเซอร์ยี่' มีความเฉียบคม ในการมองคน เลือกคน มองเห็นศักยภาพที่ซ่อนอยู่ เห็นจุดแกร่ง จุดอ่อน รู้ว่าจะวางใครไว้ตำแหน่งใด รู้ว่าควรให้ใครทำอะไร ไม่ควรให้ทำอะไร มอง ออกว่า แต่ละคนเหมาะสมกับวัฒนธรรมในการทำงานแบบใด จะทำงาน เป็นทีมได้อย่างเหมาะสมได้อย่างไร และรู้ว่าจะดึงศักยภาพแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

ผู้นำต้องให้ความชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบของทีมงานแต่ละคน

เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน... ผมกล่าวกับผู้ร่วมงานเสมอว่า ในการเลือกทีมเพื่อทำภารกิจใดก็ตาม ต้องเลือกคนที่เหมาะสมกับงานนั้นให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ทุกคนแสดงศักยภาพของตน เมื่อประสานพลังจะทำให้ทั้งทีมเคลื่อนไปได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เราต้องไม่เลือกเพราะเห็นว่าคนนั้นอยากทำ แต่เลือกเพราะเห็นว่าเขาควรทำ ซึ่งหากเขาไม่ยอมทำ เราจำเป็นต้องสื่อสารจูงใจให้เห็นว่า เพราะเหตุใดจึงต้องมอบหมายงานชิ้นนั้นให้ เขาเป็นจิ๊กซอร์ตัวสำคัญกับทั้งทีมอย่างไร เพื่อให้คนทำงานทุกคนเห็นคุณค่าและร่วมแรงร่วมใจกัน

ดังนั้นในการเลือกคน จึงต้องจำไว้ว่า ..อย่าเอาנקไปดำนํ้า อย่าเอาปลาไปบิน อย่าเอาสิงไปไถนา อย่าเอาควายไปปีนต้นไม้.. ใครควรทำอะไรก็ให้ทำเช่นนั้น แล้วงานจะเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว

แบ่งงานให้ชัดเจน... ไม่เพียงเลือกคนให้เหมาะสม แต่ต้องแบ่งงานให้ชัดเจน ทุกคนรู้ขอบเขตงานของตน และแต่ละคนไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันหรือเกี่ยงงานกัน หรือทั้งงานนั้น เพราะแบ่งงานไม่ชัดเจนจึงไม่รู้ว่าควรเป็นหน้าที่รับผิดชอบของใคร ผู้นำทีมจึงต้องทำหน้าที่จัดสรรและกระจายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ไม่ให้เกิดความสับสน ทุกคนชัดเจนว่าตนทำอะไร เข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงาน

บริหารคนได้ ทุกคนร่วมใจ ไม่มี ‘อัน’ มีแต่ ‘เรา’

มีคำกล่าวที่ว่า

“ในโลกความเป็นจริง ผู้จัดการส่วนมากไม่ได้เป็นผู้นำ
และผู้นำส่วนมากไม่ได้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จเลย
เหตุผลเพราะไม่มีศิลปะในการบริหารคน”

ผู้นำจึงไม่เพียงมองคนออก เลือกคนได้ แต่ต้องบริหารคนเป็นด้วย ผู้นำต้องทำให้ทุกคนเห็นคุณค่าของเป้าหมายวิสัยทัศน์ เห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เคารพในความแตกต่างหลากหลาย และให้ทุกคนเห็นคุณค่าของตนเองในฐานะที่เป็น ‘จิ๊กซอว์’ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีม เพื่อให้ทุกคนยินดีร่วมมืออย่างมีเอกภาพ ที่สำคัญ ต้องไม่ปล่อยให้ทีมจืดจางที่อาจทำลายทีมได้ในอนาคต ต้องจัดการทันที เช่น ความขัดแย้งภายในทีม ความเห็นแก่ตัวของสมาชิกบางคน เป็นต้น

ผู้นำต้องสามารถส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นเอกภาพ ในขณะที่ให้ความเคารพในความแตกต่างหลากหลาย ให้เสรีภาพในเรื่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของทีม และให้เวลากับการสร้างมิตรภาพระหว่างทีมงานด้วยกัน เพื่อให้รู้จักและสนิทสนมกันมากขึ้น เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ผู้นำต้องสร้างค่านิยมที่ถูกต้องในการทำงานเป็นทีม เช่น ส่งเสริมการพูดแง่บวก ห้ามนินทาว่าร้าย ใครทำงานไม่ได้ต้องช่วยเหลือกัน ความสำเร็จเป็นของทีมไม่ใช่ของบางคน ถ้ามีปัญหาระหว่างกันต้องแก้ไขห้ามเก็บความขัดแย้งไว้ ทุกคนต้องมองกันอย่างเป็นพี่เป็นน้อง ไม่มองแบบคู่แข่งหรือศัตรู เราต้องส่งเสริมกันและกัน ต้องยกคนอื่นขึ้นไม่ใช่ทำให้เขาแย่ลง เป็นต้น

ที่สำคัญ ผู้นำต้องคอยสำรวจเพื่อจัดการปัญหาหรือจุดอ่อนที่อาจทำลายพลังของทีม เช่น บางคนเกียจคร้านไม่ทำงาน กินแรงเพื่อน เห็นแก่ตัว ไม่เคยช่วยเพื่อนเลย แก้วตัวไม่รับผิดชอบ ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้ แม้ดูเหมือนเรื่องเล็ก ๆ แต่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ ต้องเรียกมาสื่อสารทำความเข้าใจและให้ปรับนิสัยให้เหมาะสม หรือหากเกิดความขัดแย้งต้องจัดการทันทีไม่ปล่อยไว้ โดยตระหนักว่าจะสร้างปัญหาใหญ่ตามมาได้

เคลื่อนคนไป

นำด้วยหลักการ ให้เสรีภาพในการดำเนินการ

ผู้นำจะสร้างทีมที่มีพลังได้ ทีมจะต้องเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีเป้าหมายที่ถูกต้อง สร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจน ผู้นำจึงต้องชี้หน้าด้วยหลักการ ต้องชัดเจนว่า ทีมของเรายืนอยู่บนหลักการอะไร หลักที่นำมาใช้ต้องสมเหตุสมผล มีจุดยืนที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนไปตามอารมณ์หรือสถานการณ์ แต่ขณะเดียวกัน ก็ให้เสรีภาพในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว ผู้นำต้องยินดีกระจายอำนาจตัดสินใจให้ทีมงาน เพื่อให้งานขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว

พัฒนาคนเป็น ยกคนขึ้น ไม่กดคนลง

จำไว้ว่า

“ทีม คือ ทรัพย์สินสมบัติที่แท้จริง
ซึ่งสมาชิกทุกคนนำมาวางกองรวมกัน เป็นสิ่งที่พวกเขามีอยู่
และพร้อมที่จะได้รับการพัฒนา”

ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็น ‘ผู้ปลดปล่อยศักยภาพ’ ของทุกคนในทีม ต้องพยายามส่งเสริม เสริมสร้าง กระตุ้น ผลักดัน คอยเป็นโค้ช ช่วยแนะนำ สั่งสอน เป็นที่ปรึกษา สร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างให้คนในทีมปลดปล่อยศักยภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทำในสิ่งใหม่ ๆ ให้เรียนรู้จากความผิดพลาด ผิดแผน ทดลอง ทำซ้ำ จนสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญและได้แสดงความเป็นเลิศในตัวออกมาได้อย่างแท้จริง

ผู้นำจะไม่สามารถทำอะไรสำเร็จได้ หากไม่มีใครร่วมมือ!!!!

ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นเพียง ผู้ชี้ทิศทาง ผู้สั่งงาน ผู้ควบคุมงาน ผู้ให้รางวัลหรือลงโทษ ฯลฯ แต่ไม่ได้สร้างทีมที่เหมาะสมไว้...ยุครุ่งเรืองขององค์กรอาจจบสิ้นไปกับผู้นำคนนั้นก็เป็นที่

ดังนั้น ถ้าหน่วยงานนั้นมี 2 คนขึ้นไป ย่อมต้องเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และทีมงานที่แข็งแกร่ง ประสานงาน ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ ย่อมมีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และฝ่าฟันวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างแน่นอน

3.3

เคลื่อนคนด้วย ‘พลังคำพูด’

“ผู้นำต้องเป็นนักพูด”..

ในบทแรกของหนังสือ นักพูดชั้นเทพ ผมได้ตั้งชื่อเรื่องว่า “ผู้นำต้องเป็นนักพูด”¹ ซึ่งเป็นข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาสุนทรพจน์ของผู้มีระดับโลก ทั้งผู้นำทางการเมือง ผู้นำองค์กรธุรกิจ และผู้นำด้านการเคลื่อนไหวทางสังคม นับตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน พบว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มักเป็น “นักพูดจูงใจ” ที่ยอดเยี่ยมด้วยเสมอ คำกล่าวของบุคคลเหล่านี้ ปลุกเร้าความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้ฟังให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ผู้พูดต้องการ

คำพูดของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทุกยุคทุกสมัย ตั้งแต่โบราณจวบจนปัจจุบัน ที่ได้รับการบันทึกไว้ หลายข้อความได้กลายเป็น ‘คำคม’ ที่ยังคงสร้างพลังบันดาลใจ เป็นข้อคิดที่มีคุณค่า ซึ่งถูกนำมาใช้อ้างถึงในแวดวงต่าง ๆ จวบจนปัจจุบัน คำคมที่นิยมอ้างถึง เช่น

...“จงอย่าถามว่าประเทศชาติจะให้อะไรแก่ท่าน แต่จงถามตัวท่านเองว่า
จะทำอะไรให้ประเทศชาติ”
(จอห์น เอฟ. เคนเนดี)

1 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2554). นักพูดชั้นเทพ. กรุงเทพฯ : ชัดเชส มีเดีย.

...“แม้ข้าพเจ้าจะเดินช้า แต่ก็ไม่เคยเดินถอยหลัง”
(อับราฮัม ลินคอล์น)

...“หากเราทะเลาะกันด้วยเรื่องเมื่อวานนี้ เราอาจจะสูญเสียวันพรุ่งนี้”
(วินสตัน เชอร์ชิล)

...“ถ้าคุณทำได้ จงช่วยผู้อื่น ถ้าคุณทำไม่ได้ อย่างน้อยจงอย่าทำร้ายผู้อื่น”
(กาลิเลโอ ลามะ)

...“เวลาของคุณมีจำกัด จงอย่าเสียเวลาไปกับการใช้ชีวิตในแบบของคนอื่น”
(สตีฟ จอบส์)

... “อย่าปล่อยให้คนแปลกหน้าที่ไม่รู้จักคุณดี มาทำลายจุดยืนของคุณ”
(มาร์ค ซัคเคอร์เบิร์ก)

การพูดที่มีพลังโน้มน้าวใจมีความสำคัญยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำ ไม่เพียงผู้นำระดับสูงเท่านั้น แต่ทุกคนที่อยู่ในบทบาทที่ต้อง “นำ” คน ไม่ว่าจะมากน้อยเพียงใด หากต้องการขับเคลื่อนทีมไปข้างหน้าอย่างมีพลังสู่เป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพัฒนาทักษะการพูดโน้มน้าวใจ

ในที่นี้ ขอแนะนำ โมเดลการพูดโน้มน้าวใจของอริสโตเติล เรียกว่า สามเหลี่ยมวาทศิลป์ของอริสโตเติล (Aristotle's Rhetorical Triangle)² ซึ่งมีองค์ประกอบรวม 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เอะทอส (Ethos) บุคลิกของผู้สื่อสารที่โน้มน้าวใจ เลอะกอส (Logos) เหตุผลของสารที่โน้มน้าวใจ และพาทอส (Pathos) เข้าถึงอารมณ์ผู้รับสารเพื่อโน้มน้าวใจ

2 European Rhetoric. Ethos, Pathos & Logos – Modes of Persuasion (Aristotle) (Online), Retrieved from <http://www.european-rhetoric.com/ethos-pathos-logos-modes-persuasion-aristotle/>



เอะทอส (Ethos) บุคลิกลักษณะของผู้สื่อสารที่โน้มน้าวใจ

ผู้สื่อสารมีบุคลิกภาพที่โน้มน้าวใจ มีภาพลักษณ์และลักษณะภายนอกที่น่าเชื่อถือและสร้างความประทับใจ หรือเรียกว่ามีเอะทอส (Ethos)

คำว่า **Ethos** มาจากรากศัพท์ ethikos ในภาษากรีก หมายถึง การแสดงลักษณะนิสัยที่เหมาะสมตามหลักศีลธรรมจรรยา (showing moral character)³ และเป็นรากศัพท์ของคำว่า Ethics หรือ จริยธรรม ในภาษาอังกฤษ

ผู้นำจะมีบุคลิกลักษณะที่ดึงดูดทางจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ น่าเคารพศรัทธา เป็นการโน้มน้าวด้วยบุคลิกภาพของผู้สื่อสารซึ่งประกอบด้วยบุคลิกที่โน้มน้าวใจผู้รับสาร 3 ประการ ได้แก่

3 Wikipedia, the free encyclopedia. Ethos. (Online), Retrieved from <https://www.wikiwand.com/en/Ethos>

1) การแสดงความเป็นผู้มีปัญญา (Good sense) ผู้ส่งสารทางการเมืองจะจงใจได้ดี หากการสื่อสารแสดงว่าเป็นผู้มีสติปัญญาลึกซึ้ง เฉียบแหลม มีไหวพริบเชาวน์ปัญญาอุปถัมภ์ด้วยวิจรรณญาณ

2) การแสดงความปรารถนาดี (Good will) ผู้ส่งสารทางการเมืองจะเคลือบใจคนได้ หากแสดงให้เห็นว่ามีความปรารถนาดีต่อผู้รับสาร มีความตั้งใจจริงที่จะรักษาผลประโยชน์ให้แก่ผู้รับสาร

3) การแสดงความเป็นคนดี (Good moral character) ผู้ส่งสารทางการเมืองจะสร้างความประทับใจคนได้ หากแสดงให้เห็นว่า เป็นผู้มีนิสัยดี ยึดมั่นอยู่ในหลักศีลธรรมจรรยาต่าง ๆ ได้แก่ รักความยุติธรรม มีความกล้าหาญ รู้จักยับยั้งชั่งใจ มีใจเมตตากรุณา มีความสุภาพอ่อนน้อม มีความสุขุมลุ่มลึก ยึดมั่นในความสุจริต พูดจริงทำจริง รักษาคำพูด เป็นต้น

การสื่อสารของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีบุคลิกลักษณะและภาพลักษณ์ที่โน้มน้าวใจ มีความน่าเชื่อถือ แสดงภาพของความเป็นมิตรจริงใจและปรารถนาดี ให้ความใกล้ชิด เป็นกันเอง เข้าถึงง่าย จริงใจ มีอารมณ์ขัน สร้างเสียงหัวเราะและรอยยิ้มแก่ผู้คนรอบข้างได้ บุคลิกเช่นนี้จะช่วยสร้างความประทับใจและเคลือบใจได้ง่าย

ตัวอย่าง บารัค โอบามา อดีตประธานาธิบดีแห่งสหรัฐอเมริกา ด้รับการยอมรับว่า เป็นผู้ที่มีทักษะการพูดต่อสาธารณชนอย่างดียิ่ง ไม่เพียงแต่การเขียนสุนทรพจน์เท่านั้น แต่เขาสามารถถ่ายทอดคำพูดเหล่านั้นออกไป อย่างจับใจคนฟัง เขาสามารถทำให้คนฟังรู้สึกได้ว่า ทุกความหวังโยที่มีต่อประเทศของทุกคน เขาในฐานะผู้นำรับรู้สัมผัสได้และไม่เคยมองข้าม⁴

นอกจากนี้ บารัค โอบามา ได้ชื่อว่า เป็นผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและสนุกสนานให้กับคนรอบข้างได้ ด้วยอารมณ์

4 สยามรัฐออนไลน์. (28 พฤศจิกายน 2559). รายงานพิเศษ : หลายสิ่งที่เราจะคิดถึง "บารัค โอบามา" (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://siamrath.co.th/n/5696>.

ขันอย่างป็นธรรมชาติ และยังได้รับการยอมรับว่า เขาสามารถควบคุม อารมณ์ได้ดีเยี่ยม ตลอด 8 ปีที่ดำรงตำแหน่ง แม้ว่าจะต้องเผชิญกับสภาวะ กัดคันหรือถูกยั่วยุอารมณ์ เขาก็ไม่เคยแสดงความเกรี้ยวกราดต่อหน้า สาธารณชน บ่อยครั้งที่เขาเพิกเฉยต่อคำวิจารณ์ด้านลบและนำมาทำป็น เรื่องตลกแทน ซึ่งเป็นการจัดการอย่างชาญฉลาด เพราะไม่เพียงทำให้ สถานการณ์ไม่เลวร้ายลง ไม่เพิ่มตึกรึความขัดแย้ง ยังทำให้คำวิจารณ์เหล่านั้นกลายเป็นเรื่องไร้สาระไป⁵

เลาะกอส (Logos) เหตุผลของสารที่โน้มน้าวใจ

ผู้นำที่มีวาทศิลป์จะโน้มน้าวใจด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือของสาร ที่สื่อ โดยการอ้างหลักฐานยืนยันหรือให้เหตุผลสนับสนุน เป็นการโน้มน้าวใจด้วยเหตุผล หรือเรียกว่า เลาะกอส (Logos)

คำว่า เลาะกอส (Logos) เป็นรากศัพท์ของคำว่า logic หรือ ตรรกะ หมายถึง ความคิดอย่างใช้เหตุผล⁶ เลาะกอสเป็นความสามารถในการโน้มน้าวด้วยการใช้เหตุผลที่หนักแน่นสนับสนุนสารที่น่าเสนอ การใช้เหตุผล เพื่อสนับสนุนประเด็นอาจอยู่ในรูปการแสดงเหตุผล (reasoning) และการแสดงหลักฐาน (evidence)⁷ เช่น การยกตัวอย่างจากเรื่องจริง การอ้างสถิติ ผลการวิจัย ผลการสำรวจ การอ้างพยานผู้อยู่ในเหตุการณ์ หรือ การอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่สังคมยอมรับเชื่อถือ เป็นต้น เพื่อยืนยันว่าสารที่ต้องการสื่อ่นั้นเป็นความจริง น่าเชื่อถือ สมเหตุสมผล ไม่ใช่คำกล่าวอ้างที่เลื่อนลอยแต่พิสูจน์ได้ ตรวจสอบได้ เห็นได้ชัด

การสื่อสารโน้มน้าวใจของผู้นำ ไม่เพียงตัวผู้นำจะต้องน่าเชื่อถือแล้ว

5 เรื่องเดียวกัน.

6 พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>

7 Stanford Encyclopedia of Philosophy. Aristotle's Rhetoric. (Online), Retrieved from <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#Bib>

สารที่สื่อออกมาต้องน่าเชื่อถือด้วย ต้องโน้มน้าวให้ผู้รับสารยอมรับว่าสมเหตุสมผล เป็นความจริง เห็นความสำคัญ คล้อยตามและตอบสนองตามที่ผู้ส่งสารต้องการ

พาทอส (Pathos)

เข้าถึงอารมณ์ผู้รับสารเพื่อโน้มน้าวใจ

ผู้นำที่มีวาทศิลป์จะต้องสามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าวอารมณ์ หรือ ‘เคลื่อนไหว’ ผู้รับสารไปในทิศทางที่ตนต้องการได้ โดยตระหนักว่า มวลชนจะถูกขับเคลื่อนด้วยอารมณ์ได้ง่ายกว่า ถ้าสามารถเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ความรู้สึกของพวกเขา หรือเรียกว่ามีพาทอส (Pathos)

คำว่า **Pathos** มาจากศัพท์ภาษากรีกที่แปลว่า ความเจ็บปวด ความรู้สึกทุกข์ทรมาน (pain, suffering)⁸ เมื่อนำมาใช้ในการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ จะหมายถึง ความเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการเข้าใจและเข้าถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้รับสาร

การสื่อสารที่มีพาทอส จึงเป็นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจโดยใช้การดึงดูดทางอารมณ์ ผ่านวิธีการสื่อสารต่าง ๆ อาทิ การใช้คำพูดที่แสดงถึงความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ การใช้น้ำเสียง แววดา ถ้อยคำที่ดึงดูดอารมณ์ของผู้ฟัง ให้เกิดความรู้สึกร่วม โดยอารมณ์ความรู้สึกที่ผู้สื่อสารทางการเมืองมักก่อให้เกิดในตัวผู้ฟังรับสาร ได้แก่ อารมณ์โกรธ กลัว เศร้า เสียใจ ฟังพอใจ สนุก ตลกขบขัน ฯลฯ โดยอาจแบ่งเป็น อารมณ์ในเชิงบวกที่มีต่อผู้สื่อสาร เช่น เห็นอกเห็นใจ สงสาร รักผูกพัน ฮึกเหิม สนุกสนาน ฯลฯ และอารมณ์ในเชิงลบที่มีต่อฝ่ายตรงข้ามหรือสิ่งที่ผู้สื่อสารต้องการจัดการ เช่น ชื่นเคือง ไม่พอใจ โกรธเกลียด กลัว เป็นต้น

8 Wiktionary. πάθος. (Online), Retrieved from <https://en.wiktionary.org/wiki/πάθος>

ตัวอย่างการสื่อสารโน้มน้าวของผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จ...การพูดคุยน้าตาผิง

การสื่อสารกับประชาชนของ แฟรงคลิน ดี. รูสเวลท์ (Franklin D. Roosevelt) ประธานาธิบดีคนที่ 32 ของสหรัฐอเมริกา เป็นตัวอย่างการสื่อสารกับประชาชนอย่างมีวาทศิลป์ มีพลังเคลื่อนความคิด เคลื่อนจิตใจ และเคลื่อนการกระทำ สามารถโน้มน้าวใจคนทั้งประเทศให้รวมพลังเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันได้...ด้วยความเต็มใจ

ในปี ค.ศ. 1933 ซึ่งเป็นช่วงที่สหรัฐอเมริกาเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ระบบการเงินล่มสลาย ธนาคาร 11,000 แห่งจากจำนวน 24,000 แห่งล้มละลาย ประชาชนหมดความเชื่อถือในระบบธนาคาร ทุกคนเดินต่อแถวหน้าธนาคารเพื่อถอนเงิน คนว่างงานมากกว่า 1 แสนคน ไม่มีการประกันการว่างงาน อาหารขาดแคลนจนต้องเข้าแถวเพื่อรับปันส่วนขนมปัง

รูสเวลท์ ได้กล่าวสุนทรพจน์ในวันเข้ารับตำแหน่ง เพื่อกระตุ้นพลังใจ เอื้อกสุดท้ายของชาวอเมริกัน ให้ลุกขึ้นมาช่วยกันรื้อฟื้นเศรษฐกิจของชาติ ด้วยคำพูดที่ปลุกเร้าความฮึกเหิม ให้ชาวอเมริกันตระหนักว่า “สิ่งที่เราควรกลัวมากที่สุด คือ ความกลัว นั่นเอง”

เขาได้ทำทนายให้ชาวอเมริกันเอาชนะความคิดแง่ลบของตนเอง “มนุษย์ไม่ได้เป็นนักโทษของโชคชะตา แต่เป็นนักโทษของความคิดของตนเอง” และประกาศให้คนอเมริกันเชื่อว่า ธนาคารยังมีความมั่นคงพอ และคนอเมริกันควรนำเงินกลับไปฝากธนาคารดีกว่าการเก็บเงินไว้ใต้พรม โดยให้สัญญาว่า จะนำเศรษฐกิจใหม่มาสู่ชาวอเมริกัน การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในทางที่ดีขึ้น⁹

9 National Archives. FDR's First Inaugural Address Declaring 'War' on the Great Depression. [Online], Retrieved from <https://www.archives.gov/education/lessons/fdr-inaugural>

หลังจากเข้ารับตำแหน่งประธานาธิบดี 8 วัน รูสเวลต์ได้จัดรายการวิทยุกระจายเสียง “พูดคุยหน้าเตาผิง” (Fireside Chat) ออกอากาศตรงจากทำเนียบประธานาธิบดี (White House) ไปยังทุกบ้านเรือนที่มีเครื่องรับวิทยุ การกล่าวปราศรัยผ่านทางวิทยุไปทั่วประเทศ ช่วยลดความหวาดวิตกของคนอเมริกันในขณะนั้น และสร้างความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำของเขา

รูสเวลต์ใช้รายการนี้สร้างความนิยมและแรงสนับสนุนจากประชาชนในนโยบาย “ข้อตกลงใหม่” (New Deal) ซึ่งขณะนั้น ได้รับแรงต่อต้านอย่างหนักจากกลุ่มธุรกิจใหญ่และอื่น ๆ เพราะรัฐบาลต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากมหาศาล ในการริเริ่มโครงการขนาดใหญ่จำนวนมากเพื่อฟื้นเศรษฐกิจ ซึ่งประสบความสำเร็จ ประชาชนส่วนใหญ่สนับสนุนนโยบายนี้

แฟรงคลิน ดี. รูสเวลต์ เป็นประธานาธิบดีคนแรกที่ใช้ประโยชน์จากสื่อวิทยุ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยที่สุดในเวลานั้น ด้วยคำพูดเริ่มรายการที่เป็นเอกลักษณ์ คือ ‘มิตรสหายทั้งหลาย’ และจากนั้นก็สื่อสารอธิบายให้ประชาชนเข้าใจในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของรัฐบาล และชี้แจงเหตุผลเพื่อจูงใจให้ประชาชนร่วมมือในเรื่องที่ยากลำบากในตอนนั้น เขาตั้งใจอย่างมากที่จะให้ทุกถ้อยคำที่สื่อสาร คนอเมริกันทั่ว ๆ ไปเข้าถึงและเข้าใจได้ ไม่ว่าจะมีการศึกษาระดับใด เขาจึงใช้คำศัพท์ที่เรียบง่าย อธิบายเรื่องที่ซับซ้อนเข้าใจยาก ให้เข้าใจง่าย ๆ ด้วยการใช้อุปมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่คนทั่วไปคุ้นเคย เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจได้ง่าย ๆ¹⁰

เมื่อใช้ช่องทางนี้ชี้แจงโดยตรงต่อประชาชน ปรากฏว่า ได้รับเสียงสนับสนุนจากประชาชนทั่วประเทศ โดยร้อยละ 90 ของคนอเมริกันที่มีวิทยุเปิดรับฟังรายการนี้ และสามารถดึงความเชื่อมั่นของประชาชนกลับ

10 History.com. "This Day in History: Mar 12., 1933 FDR gives first fireside chat." [Online], Retrieved from <https://www.history.com/this-day-in-history/fdr-gives-first-fireside-chat>.

มาได้ ชาวอเมริกันเชื่อมั่นนโยบายขายฝันของเขา ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้ลงมือทำ หรือยังไม่รู้ว่าจะทำสำเร็จหรือไม่

สิ่งสำคัญในการเพิ่มความเชื่อมั่น นั่นคือ เขาไม่เพียงแต่พูด แต่ได้ทำตามนโยบาย “ข้อตกลงใหม่” (New Deal) ที่ได้สื่อสารไว้ด้วยการดำเนินโครงการใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นความมั่นใจกลับมา

รูสเวลท์ เป็นประธานาธิบดีเพียงคนเดียวของสหรัฐอเมริกาที่ได้รับความนิยมไว้วางใจจากประชาชน ให้ได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดีถึง 4 สมัยซ้อน 12 ปี นับเป็นบุคคลที่ครองตำแหน่งยาวนานที่สุดในประวัติศาสตร์อเมริกา และมีส่วนสำคัญในการนำพาประเทศสหรัฐอเมริกาก้าวมาเป็นมหาอำนาจของโลกได้เฉกเช่นทุกวันนี้

ความสำเร็จทางการเมืองของรูสเวลท์ ต้องยอมรับว่าส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถในการสื่อสารทางการเมืองกับประชาชนได้อย่างประสบความสำเร็จ การสื่อสารด้วยคำพูดที่มีพลังจูงใจ ถูกต้องเหมาะสม ถูกคนถูกที่ ถูกเวลา และพูดจริงทำจริง จึงสามารถกู้ความเชื่อมั่นของประชาชนกลับคืนมาจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ช่วยพลิกสถานการณ์วิกฤตให้เป็นโอกาสนำไปสู่ชัยชนะได้

ผู้นำที่เคลื่อนไหวผู้ตามได้อย่างมีพลัง ต้องสามารถสื่อสารโน้มน้าวโดยผสมผสานทั้ง 3 องค์ประกอบนี้อย่างสมดุล เพื่อดึงดูดทั้ง 2 ด้านในตัวผู้ฟัง อันได้แก่ ด้านเหตุผล และ ด้านอารมณ์ ดึงดูดความคิดและการรับรู้ของผู้ฟัง ด้วยข้อมูลที่มีเหตุผลและสร้างอารมณ์ความรู้สึก ไร้คัลอยตามด้วยความเข้าใจและเต็มใจ

สื่อสารเก่ง นำทีมแกร่ง

ผู้บริหาร 2 คน พุดกับทีมงาน หลังจากพบความผิดพลาดเกิดขึ้น....

ผู้บริหารคนที่ 1 “ทำงานผิดพลาดกันแบบนี้... ถ้าครั้งหน้าไม่ดีขึ้น ผมจะตัดเงินเดือนไม่ใช่คุณคนเดียวนะ แต่จะตัดเงินเดือนทั้งทีมเลย และถ้าไม่ดีขึ้นอีก ก็เตรียมหางานใหม่ได้เลย”

ผู้บริหารคนที่ 2 “ไหนลองวิเคราะห์สิว่า ความผิดเกิดตรงไหน และจะแก้ไขอย่างไร หวังว่า บทเรียนครั้งนี้ จะทำให้เราเรียนรู้และไม่ผิดพลาดอีก ผมเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเราทุกคน ขอคุณในความตั้งใจทำงานมาโดยตลอด”

ถ้าเราเป็นหนึ่งในทีมงาน คิดว่า เราอยากจะทำงานร่วมกับผู้บริหารคนไหนมากกว่ากัน?... ถ้าเลือกได้ คงเลือกทำงานกับคนที่ 2 เพราะรู้สึกว่ามีกำลังใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเองที่จะทำงานให้ดีขึ้น มากกว่าการทำงานด้วยความกลัวว่าจะถูกตัดเงินเดือน หรือถูกให้ออกจากงาน...

ในความเป็นจริง องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีผู้นำองค์กรในระดับต่าง ๆ ที่เป็น **“นักสื่อสาร”** ที่ดีและมีประสิทธิภาพด้วย

บิล ซอลลาร์ส (Bill Zollars) ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เอลโลว์ ไรต์เวย์ ยักษ์ใหญ่ธุรกิจขนส่งของสหรัฐอเมริกา เคยกล่าวไว้ว่า “ผมเห็นหลายคนที่ยพยายามจะเป็นผู้นำคนอื่นด้วยการออกคำสั่ง ควบคุมบังคับ แล้วก็*ไม่ประสบความสำเร็จ*” เขาเห็นว่า สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการได้พบปะหน้าตากันและสื่อสารพูดคุยกันมีความสำคัญอย่างมาก

ในช่วงเริ่มต้นบุกเบิกตลาดยุโรป ซอลลาร์สใช้เวลา 8 ปีทำงานในยุโรป ท่ามกลางผู้ร่วมงานทั้งหมดเป็นคนต่างชาติต่างวัฒนธรรม เขาใช้เวลาร้อยละ 85 ของเวลาทั้งหมด เดินทางไปพบปะพูดคุยกับพนักงานกลุ่มต่าง ๆ และสื่อสารย้ำเรื่องสำคัญ ๆ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและร่วมใจทำงาน เขาบอกกับผู้ติดตามว่า **“ในเรื่องของการสื่อสารเนื้อหาที่สำคัญ คุณต้องไม่มีคำว่าหยุดยั้งหรือทอดถอย”**

**ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ กับ ผู้นำที่ล้มเหลว
อาจมีข้อแตกต่างเพียงประการเดียว นั่นคือ สื่อสารเป็นหรือไม่!! ...**

ผู้นำที่มีแนวโน้มประสบความสำเร็จ จะตระหนักดีว่า การไม่สื่อสารหรือสื่อสารอย่างไม่รอบคอบ ไม่ระมัดระวัง ผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ผิดคน ผิดที่ ผิดเวลา ย่อมนำไปสู่หายนะที่ยิ่งใหญ่ได้ และรู้ดีว่า การสื่อสารอย่างถูกต้องเหมาะสม ถูกคน ถูกที่ ถูกเวลา ย่อมเพิ่มโอกาสบรรลุเป้าหมาย เปลี่ยนความหดหู่ของทีมให้กลายเป็นพลังฮึกเหิม พลิกสถานการณ์วิกฤตให้เป็นโอกาสได้

ปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กรจำนวนมาก เป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะไม่ตระหนักว่า ตัวเขาต้องเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย

ดังนั้น หากเราอยู่ในฐานะที่ต้อง ‘นำ’ ไม่ว่าในระดับใด จำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะเป็น ‘นักสื่อสาร’ ด้วย

คำถามคือ *เราจะพัฒนาทักษะการสื่อสารกับทีมงานอย่างไร?*



สื่อสารให้ 'เข้าใจ' – ชัดเจน เจาะจง ตรงประเด็น

คำว่า **การสื่อสาร (communications)** มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า **communis** หมายถึง ความเหมือนกัน หรือ ร่วมกัน ดังนั้น ความสำเร็จของการสื่อสารจะเกิดขึ้นเมื่อ ทั้งสองฝ่าย 'เข้าใจตรงกัน' และตอบสนองในทิศทางที่พึงประสงค์ ผู้นำจึงต้องตระหนักว่า แต่ละคนมีความสามารถในการรับรู้แตกต่างกัน อาจทำให้ตีความผิด เข้าใจผิด จับประเด็นผิด จึงต้องเรียนรู้ที่จะสื่อสารให้ ชัดเจน ตรงประเด็น ไม่เยิ่นเย้อ คลุมเครือ ด้วยภาษาง่าย ๆ เข้าสู่ประเด็นสำคัญที่สุดได้อย่างรวดเร็ว

สื่อสารให้ ‘แตะใจ’ – เป็น ‘ผู้ให้’ มากกว่า ‘ผู้รับ’

จำไว้ว่า ถ้าสิ่งที่สื่อสารไม่สามารถลงลึกไปในใจของผู้รับ นั่นหมายความว่า เป้าหมายที่ต้องการสื่อสารนั้นล้มเหลว ผู้นำต้องสามารถส่งผ่านแนวคิด วิสัยทัศน์ สร้างความคาดหวัง และสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนอยากลงมือทำ ด้วยความเต็มใจที่จะทำ ไม่รู้สึกเหมือนถูกสั่ง หรือถูกบังคับให้ฝืนใจทำ ดังนั้น สิ่งสำคัญในการสื่อสาร คือ ต้องสื่อสารเพื่อประโยชน์ของผู้รับ ข้อความที่สื่อสารสามารถเข้าถึงความต้องการและความคาดหวัง ต้องสามารถพูดกับอารมณ์และแรงบันดาลใจของคนที่สามารถสื่อสารได้



สื่อสารให้ ‘ประทับใจ’ – ใกล้ชิดและเป็นกันเอง

ผู้นำต้องทำให้รู้สึกถึงความใกล้ชิดและเป็นกันเอง ทำให้การสื่อสารเป็นเหมือนการพูดคุยส่วนตัวมากที่สุด เช่น ใช้คำพูดแบบไม่เป็นทางการ การเรียกชื่อ การทักทาย การถามไถ่ โดยจำไว้ว่า ยิ่งเราให้การสนทนามีความเป็นส่วนบุคคลมากเท่าใด ประสิทธิภาพจะยิ่งสูงเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ มีการสำรวจพบว่า ผู้นำที่มีอารมณ์ขันในระดับที่ไม่มากเกินไปจนไร้สาระหรือขาดความน่าเชื่อถือ จะช่วยให้ทีมงานมีความสุข เกิดความผ่อนคลาย ลดความเกรงกลัวผู้นำ เพิ่มความรู้สึกเป็นกันเอง ทำให้มีความกล้า ความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นอย่างจริงจังมากขึ้น

สื่อสารให้ ‘จริงใจ’ – รักษาความไว้วางใจ

คำแนะนำประการสำคัญสำหรับผู้นำคือ “อย่าพูดไม่จริง” ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ทุกเรื่องสื่อสารต้องเป็นความจริง มาจากความจริงใจ รักษาสัญญา พูดจริงทำจริง ยอมรับความจริง ต้องไม่ให้คนรู้สึกว่ เรานั้นหลอกลวง ล่อหลอก ไม่จริงใจ ไม่รักษาคำพูด แก้ว โยนความผิด ฯลฯ ผู้นำต้องสร้างและรักษาความไว้วางใจ โดยตระหนักว่ ถ้าพลาดเพียงครั้งเดียว อาจสูญเสียความไว้วางใจเชื่อใจตลอดกาล

สื่อสารให้ ‘เปิดใจ’ – รู้จัก เที่ยบ และ ฟัง

บุคคลหนึ่งกล่าวไว้ว่ “นักสื่อสารที่ยิ่งใหญ่มักจะเป็นนักฟังที่ยิ่งใหญ่ด้วย” ผู้นำต้องรู้ว่ เมื่อไหร่จึงควรพูด เมื่อไหร่จึงควรฟัง โดยยินดีเปิดใจกว้างรับฟังเสียงตอบกลับ ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นคัดค้าน ข้อวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้เข้าใจและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง

บุคคลหนึ่งกล่าวไว้ว่ “เป็นไปไม่ได้เลยที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หากไม่ได้เป็นนักสื่อสารที่ยิ่งใหญ่ด้วย” ดังนั้น หากเราต้องการประสบความสำเร็จในเส้นทางการทำงาน ครองตำแหน่งผู้นำระดับต่าง ๆ อย่างสง่างาม จำเป็นต้องพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อครองตำแหน่ง ‘สุดยอด’ นักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย

3.5

‘คำชม’ เพิ่มพลังทีมทวิคูณ

ผู้นำจะไม่สามารถทำอะไรสำเร็จได้ หากไม่มีใครร่วมมือ!!!!

ผมเชื่อในพลังทวิคูณ (synergy) ของการทำงานเป็นทีม คนทำงานแต่ละคนที่ผนึกกำลังกันเป็น ‘ทีมงาน’ นับเป็นหัวใจที่จะนำความสำเร็จมาสู่การทำงาน เพราะจะทำให้เกิดการประสานส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละคนมาสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลังให้ทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่คน ๆ เดียวไม่อาจทำได้

อย่างไรก็ตาม แทนที่ทีมงานจะมี ‘พลังบวก’ ทวิคูณ อาจกลับกลายเป็นมี ‘พลังลบ’ ทวิคูณได้ หากขาดกำลังใจในการทำงาน เพราะถูกปฏิบัติจากหัวหน้าทีมอย่างไม่เหมาะสม อาทิ

เกิดความรู้สึกว่

ทำดีเสมอตัว กำจัดงานจัดการ....

หากคนทำงานไม่เคยได้รับคำชื่นชมจากหัวหน้างาน ไม่เคยได้รับรางวัลพิเศษจากการทำงานเลย แม้ว่าจะขยันขันแข็งและพยายามมากเพียงใด กลับไม่มีใครเห็น แต่ในทางกลับกัน เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

อันอาจเกิดจากความประมาท ไม่ตั้งใจ กลับถูกตำหนิติเตียนทำลายไม่ใช่สอนเพราะหวังดี ...เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์เช่นนี้ บ่อยครั้งเข้า ย่อมหมดกำลังใจ แทนที่จะเป็นตัวเต็มเต็มพลังทวีคูณให้ทีม กลายเป็นตัวถ่วงของทีมได้ในที่สุด

เกิดความรู้สึกว่า เลือกที่รัก มักที่ชัง...

หากคนทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียม หัวหน้างานชื่นชอบชื่นชมบางคนอย่างออกหน้าออกตา หรือแสดงการตำหนิติเตียนบางคนอยู่บ่อยครั้ง จนเกิดความรู้สึกภายในทีมว่า มีการเลือกที่รักมักที่ชัง การแสดงออกของผู้นำเช่นนี้ย่อมเป็นการบั่นทอนพลังเอกภาพของทีม อาจส่งผลให้เกิดความอิจฉาริษยา ความรู้สึกไม่อยากจะร่วมมือ ไม่อยากทำงานเต็มที่ เพราะคิดว่าทำไปก็ไม่เกิดผลดีอะไรขึ้นมา

ในฐานะผู้นำ สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ หากต้องการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลัง ร่วมผูกพันอย่างเต็มใจ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นั่นคือ การกล่าวชมเชย

คำชมเชยนั้นเปรียบได้กับน้ำเย็นใสสะอาดที่ให้ความสุขสดชื่นแก่ผู้ได้รับ นักจิตวิทยาสำรวจพบว่า ททรัพย์สินเงินทองกลับไม่ใช่สิ่งสุดยอดปรารถนาของคนทั่วไป แต่เป็นการได้รับการยกย่องนับถือในองค์กรหรือบริษัทที่ตนทำงานอยู่

ที่สำคัญ เราควรเรียนรู้ว่าจะเอ่ยชมเมื่อใดและอย่างไรด้วย เพื่อให้คำชมของเรานั้นเกิดผลในเชิงบวกต่อทีมงาน สิ่งที่เราควรเรียนรู้ ได้แก่

มองหาข้อดีที่ ‘น่าชื่นชม’

เราต้องคิดไว้เสมอว่า ทุกคนย่อมมีบางสิ่งบางอย่างที่เราสามารถเอ่ยชมเขาได้ แม้เป็นสิ่งเล็กน้อยก็ตาม เมื่อทีมงานกระทำสิ่งดี มีนิสัยส่วนตัวที่ดีที่ได้แสดงออก เช่น ความมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน การเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อไปช่วยเหลืองานภาพรวมขององค์กร เป็นต้น เราไม่ควรละเลยที่จะเอ่ยชม เพื่อเป็นกำลังใจให้กระทำสิ่งนั้นต่อไป

ชมเชยแม้เรื่องเล็กน้อย

(จำ)ไว้ว่า คำชมไม่ต้องประหยัด จงใช้ทุกครั้งที่มีโอกาส เมื่อเห็นทีมงานทำบางสิ่งได้ดีหรือทำสิ่งที่มีค่าควรแก่การชม อย่าประหยัดคำพูดชมเชยเพราะคิดว่าเขารู้แล้ว หรือเกรงว่า หากชมมาก ๆ อาจทำให้ได้ใจหยิ่งทะนง คิดว่าตนดีหรือเก่งกว่าผู้อื่น ในทางกลับกัน เราต้องตระหนักว่า คำพูดชม แม้เพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น คุณทำงานได้เป็นระเบียบเรียบร้อยดีมาก คุณเก็บเอกสารเป็นระเบียบทำให้หาเอกสารได้รวดเร็วมาก อาจทำให้ผู้รับรู้รู้สึกปลื้มปริ่มมีความสุขและ(มี)กำลังใจในการทำงาน และยินดีทุ่มเททำงานร่วมกับเรามากขึ้น

ชมเชยด้วยความจริงใจ

บุคคลหนึ่งกล่าวจากประสบการณ์ว่า

“คำชมเชยที่ปราศจากความจริงใจนั้น
แย่เสียยิ่งกว่าไม่พูดอะไรเลยเสียอีก”

คำกล่าวนี้นี้เป็นจริงอย่างปฏิเสธไม่ได้ เพราะคนรับยอมสัมผัสได้ถึง ความจริงใจ ดังนั้น เราจึงควรชมผู้ร่วมงานออกมาด้วยความจริงใจ ควร เอ่ยชมที่ผลงานตามความเป็นจริง ตามที่เขาควรจะได้รับเท่านั้น มิใช่เสแสร้ง หรือเพื่อหวังผลประโยชน์บางอย่าง

ชมเชยอย่างมีเหตุผล ไม่พร่ำเพรื่อ

ขณะเดียวกัน เราไม่ควรชมคนอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะนอกจากจะก่อให้เกิดความเคอะเขินแก่ผู้รับแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความรำคาญ เกิดความรู้สึกว่าไม่จริงใจก็ได้ เราควรรู้จักขอบเขตของคำชมเชย นั่นคือ เอ่ยคำชม หรือแสดงความชื่นชมเท่าที่เขาจะรู้และสัมผัสได้เท่านั้น

ชมเชยอย่างยุติธรรม

เราจำเป็นต้องชมเชยให้ทั่วถึง ไม่เพียงเลือกชมเพียงบางคน แต่ต้องคิดว่า แต่ละคนนั้นต่างมีส่วนดีที่เราสามารถชมเชยเขาได้เสมอ เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่า เราในฐานะหัวหน้ามีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง เพราะหากหัวหน้าเลือกชมบางคน จะทำให้คนที่ไม่เคยได้รับคำชมเชยเลยนั้นเกิดความรู้สึกท้อแท้ใจ รู้สึกไม่มีคุณค่าในสายตาจากหัวหน้างาน เกิดความรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

บุคคลหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“เป็นการดีที่จะแจกจ่ายคำชมเชยด้วยใจกว้างขวาง
และตระหนักดีเหนียวในการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น”

คนเราทุกคนล้วนต้องการเป็นคนสำคัญและได้รับการชื่นชมจากผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่า เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการได้รับคำชมเชย เมื่อทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี หรือประสบความสำเร็จ อันจะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจ เกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และมีกำลังใจที่จะทำสิ่งนั้นต่อไป

สร้างเอกภาพ ในความขัดแย้ง

“ชุมชนเล็ก ๆ ยิ่งใหญ่ได้เพราะความสามัคคี และอาณาจักรที่ยิ่งใหญ่ล่มสลายลงได้ เพราะเหตุแห่งความแตกแยก”

ซาลลิสต์ (Sallust : 86-34 BC) นักประวัติศาสตร์โรมัน มีชีวิตอยู่ช่วงก่อนคริสตกาล ได้กล่าวสรรชมข้างต้นไว้ ซึ่งยังคงเป็นความจริงจนถึงทุกวันนี้

“สามัคคีคือพลัง” เป็นเรื่องที่เราคุ้นมานานแล้วว่ามีผลสำคัญ เมื่อใดก็ตามที่คนตั้งแต่สองคนมารวมตัวกันเพื่อทำบางสิ่งให้สำเร็จ จำเป็นต้องรู้จักการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันไปสู่เป้าหมาย ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ โดยไม่สนใจผู้อื่น เหมือนนักเตะที่ไม่ส่งลูกบอลให้เพื่อน แต่พยายามวิ่งไปยิงประตูเอง ในที่สุดย่อมไม่สามารถทำได้และทำให้แพ้ทั้งทีม

ผู้นำทีมจึงมีหน้าที่สำคัญ คือ การสร้างพลังเอกภาพภายในทีม โดยเรื่องสำคัญที่ต้องทำให้ได้ ทำให้ดี นั่นคือ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม

ถ้าเราไม่ต้องการให้ความขัดแย้งทำลาย “พลังทวีคูณ” ซึ่งเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ผู้นำทีมต้องเรียนรู้ที่จะมีมุมมองต่อความขัดแย้งอย่างถูกต้อง และมีวิธีจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม อาทิ

มองความขัดแย้งไม่ถือว่าเป็น “ผิด”

แตกต่างแต่ไม่แตกแยก

ในอดีตแนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) มีมุมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ควรจะกำจัดทิ้งไป เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้องค์กรเกิดความไม่สามัคคี และทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน จำเป็นต้องหลีกเลี่ยง ไม่ให้เกิดความขัดแย้งได้ จึงพยายามให้คนทำอะไรเหมือน ๆ กัน แต่ในความเป็นจริง ผู้นำทีมที่ประสบความสำเร็จ ในมุมมองแนวคิดสมัยใหม่ (Modern View) จะมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี อาจช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมที่ดีขึ้น กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำต้องไม่มองว่า ใครที่คิดแตกต่าง / ทำแตกต่าง คือคนที่แปลกแยก ต้องกำจัดทิ้งไป แต่รับฟังและเรียนรู้ในความขัดแย้งนั้น เพราะอาจทำให้เกิดการฉุกคิด และมองเห็นข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไขได้

มองคู่ขัดแย้งเป็น “มิตร” ไม่ใช่ศัตรู

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำต้องหาทางจัดการความขัดแย้งจะเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อทุกฝ่าย สิ่งสำคัญต้องเริ่มจากการมองคู่ขัดแย้งเป็นมิตร ไม่ใช่ศัตรู เพราะความขัดแย้งที่ทำให้เราเกิดความรู้สึก โกรธ เกลียดชัง มองอีกฝ่ายเป็นคนผิด อารมณ์ที่ฉุนเฉียวในขณะนั้นจะบับยั้งความสามารถ

ในการใช้เหตุผล ทำให้เรามุ่งเอาชนะ และมักนำไปสู่การใช้ความรุนแรง หรือใช้วิธีที่ไม่เป็นธรรม ไม่ถูกต้อง เป็นการแก้ปัญหาที่ “ก่อ” ปัญหาตามมา ไม่ได้นำไปสู่ผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งที่ดีที่สุด

ผมมีจุดยืนทางความคิดว่า “**มีแต่มิตร ไม่มีศัตรู**” แม้อาจมีคนมองผมเป็นศัตรู แต่ผมจะมีความปรารถนาดีให้แก่ผู้อื่นเสมอ ความคิดตั้งต้นเช่นนี้ จะช่วยให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างดี เพราะจะช่วยรักษาระดับความยุติธรรมและเที่ยงธรรมในใจ ปลอดภัยจากอคติ ความลำเอียง จากความโกรธ ความเกลียด ช่วยให้มีสติมั่นคง ใช้เหตุผลได้ดี ไม่หวั่นไหวไปตามอารมณ์ ทำให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

จัดการ “ปัญหา” ไม่ได้จัดการ “คน”

จำไว้ว่า เราจะแก้ปัญหความขัดแย้งได้ดี ถ้าเรา **‘ทำลายปัญหา ไม่ทำลายคน’** ในการแก้ไขความขัดแย้ง ต้องมุ่งไปที่ประเด็นขัดแย้ง ประเด็นปัญหา ไม่ได้มุ่งไปที่คนที่ก่อปัญหา โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เราต้องการให้เกิดขึ้นจากการแก้ไขความขัดแย้ง

ใช้หลัก ‘แซนวิช’ เมื่อต้องการโต้แย้ง¹

ผู้นำทีมควรมีศิลปะในการสื่อสาร เมื่อเห็นว่ามีบางคนในทีมกำลังสร้างความขัดแย้งและอาจก่อให้เกิดปัญหาในภาพรวม ในการสื่อสารโต้แย้งต้องระมัดระวัง การที่เราไปต่อว่าพฤติกรรมที่ไม่ดีของเขาตรง ๆ อาจนำไปสู่การต่อต้าน ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น จากประสบการณ์ของผม ผมจะใช้วิธีสื่อสารที่เรียกว่า ‘แซนวิช’ เพื่อจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น โดยในการสื่อสารจะแบ่งเป็น 3 ชั้น (เหมือนแซนวิชที่ประกบกัน 3 ชั้น)

1 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนดีสร้างได้ : โมเดลบริบูรณ์ธรรม. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย, หน้า 92-93.

ขั้นที่ 1 ขอบคุณในสิ่งดีที่เขาทำ ผมเชื่อว่าทุกคนล้วนมีทั้งส่วนดีที่เราสามารถชื่นชมได้ ดังนั้น ก่อนที่จะสื่อสารแสดงความไม่เห็นด้วย โต้แย้ง ข้อเสนอของเขา ให้ ‘ขอบคุณ’ ในสิ่งดีที่เขาได้ทำให้กับเรา ให้กับทีม เช่น ขอบคุณในการแสดงความคิดเห็นของเขา ขอบคุณในความตั้งใจดี เป็นต้น

ตามด้วย **ขั้นที่ 2 โต้แย้งอย่างนุ่มนวล** จากนั้นค่อยสื่อสารในประเด็นที่ต้องการ เช่น พูดต่อไปว่า “...แต่ความคิดนั้นอาจจะยังไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในตอนนี้ เพราะ...” ฯลฯ และอธิบายด้วยเหตุด้วยผล ไม่ใช่อารมณ์ ว่าเพราะเหตุใด เพื่อให้เขาเปิดใจรับฟัง ขณะเดียวกัน ก็เปิดโอกาสให้โต้แย้ง ด้วยการรับฟังเหตุผลที่แตกต่าง

จากนั้น ตามด้วย **ขั้นที่ 3 หาข้อสรุปที่ดียอมรับร่วมกัน** พยายามนำความคิดที่แตกต่างมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดียอมรับร่วมกัน ควรกล่าวสิ่งดีที่เขามีและกล่าวขอบคุณที่ยอมรับฟังและยินดีเปลี่ยนแปลงแก้ไข และให้กำลังใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันต่อไป

การแก้ไขความขัดแย้งในแต่ละเรื่อง อาจมีรายละเอียดและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป แต่ผู้นำทีมที่สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดี จะเริ่มจากความคิดที่ถูกต้อง ไม่ใช่ ‘แตกต่างต้องแตกแยก’ แต่มุ่งสร้าง ‘พลังเอกภาพ’ ท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายที่เกิดขึ้น

7 ชั้น สอนคนให้ขอโทษ เพื่อ ‘แก้ไข’ ไม่ ‘แก้ตัว’

“ผิดแล้ว..ขอโทษ รับผิดชอบ ใต้ไปต่อ
ผิดแล้ว..แก้ตัว มัวทกท้อ ไปต่อไม่ได้”

*“นี่คือความผิดพลาดครั้งยิ่งใหญ่ ผมขอยอมรับผิด และขอโทษ
ผมเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้ง ดังนั้นผมจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อเหตุการณ์
ที่เกิดขึ้น”*

คำกล่าวขอมรับผิดของ มาร์ค ซัคเคอร์เบิร์ก ประธานคณะเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ของบริษัท เฟซบุ๊ก ผู้ให้บริการเครือข่ายสังคมออนไลน์ชื่อดังของโลก ในช่วงต้นของการเข้าให้การกับคณะกรรมการร่วมของวุฒิสภาสหรัฐฯ ที่กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2561 หลังเกิดกรณีอื้อฉาว บริษัท ‘แคมบริดจ์ อนาลีติกา’ นำข้อมูลส่วนตัวของผู้ใช้เฟซบุ๊กกว่า 87 ล้านรายชื่อไปใช้ในทางมิชอบ โดยไม่ได้รับอนุญาต เพื่อช่วยเหลือนายโดนัลด์ ทรัมป์ ในการเลือกตั้งประธานาธิบดีเมื่อปี 2559

มาร์ค ซัคเคอร์เบิร์ก ยอมรับว่าเป็นความผิดของเขาเพียงผู้เดียว ในฐานะผู้ก่อตั้งและซีอีโอ และได้กล่าวปกป้องพนักงานด้วยว่า “พนักงานของเราไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท Cambridge Analytica” พร้อมทั้งรับปากว่า จะดำเนินการแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้อีก

การกล่าวขอโทษอย่างจริงใจของเขา ส่งผลให้เมื่อกระบวนการได้สอบสวนจบลงในยกแรก ราคาหุ้นของเฟซบุ๊กเพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 5 เนื่องจากนักลงทุนในตลาดหุ้นตอบรับกับคำชี้แจงและการแสดงออกของซัคเคอร์เบิร์ก

...การรับผิด ยอมขอโทษ พร้อมแก้ไข ย่อมเรียกศรัทธาคืนมา

ตลอดเกือบ 40 ปีที่ผ่านมา ผมได้สอนลูกศิษย์และทีมงานให้ตระหนักว่า เมื่อทำผิดแล้ว ห้ามปกปิด แต่ต้องกล่าวยอมรับ กล่าวขอโทษ และให้ความผิดพลาดนั้น เป็นบทเรียนเพื่อไม่กระทำผิดซ้ำ และจะให้บันทึกไว้ในคู่มือการทำงาน เพื่อให้คนอื่น ๆ ในองค์กรได้เรียนรู้ เพื่อไม่ให้ใครกระทำผิดแบบเดียวกันซ้ำอีก

กระบวนการขอโทษ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไขของผม แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่

1 กล่าวขอโทษ ‘ส่วน’ ที่ตนทำผิด

เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น สิ่งที่ทีมงานทุกคนต้องตระหนักคือ ห้ามแก้ตัว และ ห้ามโยนความผิด ไปให้ผู้อื่นหรือข้อจำกัดต่าง ๆ แต่ให้สำรวจความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด ซึ่งความผิดใน 100% อาจเป็นส่วนที่เราประมาท เลินเล่อ ไม่ตรวจงานให้รอบคอบ 10% อีก 90% อาจเป็นความผิดพลาดจากปัจจัยอื่น ๆ ให้เราขอโทษในส่วน 10% ของเรา

“ผมขอโทษในส่วนที่ผมได้กระทำผิดไป เพราะความประมาท
ไม่ตรวจงานอีกครั้ง ความผิดพลาดเกิดขึ้น”

การเริ่มต้นยอมรับความผิดพลาดของตนด้วยความจริงใจเช่นนี้
เท่ากับเป็นการเปิดประตูที่จะนำไปสู่การเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นร่วมกัน
ซึ่งดีกว่าการแก้ตัวหรือโยนความผิดกันไปมาแม้จะรู้สึก ‘เสียหน้า’ บ้าง
แต่เราจะไม่เสียงาน ไม่เสียเพื่อนและไม่ทำให้ผู้นำเสียความรู้สึกดี ๆ ที่มี
ต่อเราไป

2 ชี้ความผิด ‘ครบ’ ทุกประเด็น

ในฐานะที่เป็นผู้นำนองค์กร ผมมุ่งที่จะให้การผิดพลาดที่เกิดขึ้น
เป็นบทเรียน เพื่อทุกคนในองค์กรจะเรียนรู้ร่วมกัน จึงจำเป็นต้อง
ชี้ให้เห็นชัด ๆ ว่า ในเรื่องนั้นมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นตรงไหนบ้าง ไม่เพียง
ในส่วนของเราแต่ชี้ให้เห็นที่ละประเด็นว่า ผิดพลาดตรงไหน อย่างไร
เพราะเหตุใด ใครควรเป็นคนรับผิดชอบ

3 บอกทางแก้ ‘ป้องกัน’ ไม่ให้ผิดซ้ำ

ผมจะให้ผู้ที่กระทำผิดและทีมงานที่เกี่ยวข้องช่วยกันคิดหาทาง
แก้ปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดในลักษณะเดียวกันเกิด
ขึ้นซ้ำเดิมอีก โดยให้หาทางออกที่เป็นรูปธรรม เช่น หากความผิดพลาด
เกิดขึ้นเพราะความประมาทไม่ตรวจงานให้รอบคอบ จึงกำหนดให้ต่อไป
ทุกครั้งก่อนส่งงาน หัวหน้างานต้องตรวจงานสองรอบ โดยมีลายเซ็นต์
หัวหน้างานกำกับ เป็นต้น

4 กล่าว 'ขอภัย' ผู้ที่เดือดร้อนเพราะเรา

สื่อสารด้วยความถ่อมใจต่อผู้นำและผู้ที่ต้องเดือดร้อนเพราะความผิดพลาดที่เราทำ ทั้งจากคำพูดและการกระทำ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เพื่อขอการยกโทษและได้รับกำลังใจในการเริ่มต้นใหม่ อันจะช่วยให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีเอกภาพ มีความเป็นพี่น้องและเป็นเหมือนครอบครัวเดียวกันที่ให้อภัยและให้โอกาสเริ่มต้นใหม่ได้เสมอ ขณะเดียวกัน ทุกคนก็จะได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพจากการเรียนรู้ในความผิดพลาดร่วมกัน

5 ถามให้ 'มั่นใจ' ว่า ได้รับการอภัย

การทำงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพด้วยพลังสามัคคี จำเป็นที่ทุกคนในทีมต้องไม่มีความรู้สึกลบหน้างหรือแตกแยกกันอยู่ในใจ ดังนั้น ในการขอภัยจึงต้องมั่นใจว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องให้อภัยจริง ๆ จึงต้องถามชัด ๆ ว่า “(คุณ, เธอ, ท่าน..) จะให้อภัยผมได้ไหมครับ?” เพื่อให้ได้รับคำตอบที่ชัดเจนว่า *ได้* หรือ *ไม่ได้* และเราอาจจะได้รับการเตือนสติและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการใช้ชีวิตและการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

6 รับการอภัย และ 'ไม่รู้สึกลบหน้าง' ต่อไป

โดยธรรมชาติ คนที่ทำความผิดพลาดสร้างความเสียหายให้ผู้อื่นย่อมเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น ทางออกที่จะช่วยให้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป จึงต้องให้เขามั่นใจว่าได้รับการให้อภัย และได้รับโอกาสเริ่มต้นใหม่ ไม่จำเป็นต้องมีความรู้สึกผิด

อยู่ในใจอีกต่อไป จึงไม่มีการตำหนิติเตียนหรือยกความผิดพลาดนี้มาเพื่อว่ากล่าวอีก ช่วยให้บุคคลนั้นมีกำลังใจในการทำงานต่อไป

7 อธิบายส่วนที่ถูก ‘เข้าใจผิด’

ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากบุคคลอื่นหรือปัจจัยอื่น ๆ เป็นส่วนประกอบด้วย แต่เราอาจถูกเข้าใจผิด อาจถูกตำหนิหรือต่อว่าทั้ง ๆ ที่ในส่วนนั้น เราไม่ได้เป็นคนทำ ดังนั้น เราจึงควรใช้โอกาสนี้ขออธิบายในส่วนที่อาจเกิดการเข้าใจผิด ซึ่งไม่ใช่การแก้ตัว แต่เพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นการปกป้องตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ เพราะตนไม่ได้เป็นตามที่ถูกกล่าวหา

ผู้นำที่ดีจะไม่ปล่อยความผิดที่เกิดขึ้น แต่จะจัดการทันที มิใช่เพื่อลงโทษคนกระทำผิด แต่เพื่อให้ตระหนักว่าตนกระทำผิดต้องยอมรับเพื่อไม่ทำผิดอีก และเพื่อถอดบทเรียนการทำผิดนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อคนรุ่นต่อ ๆ ไป ที่จะไม่ทำผิดซ้ำแบบเดียวกันอีกเป็นครั้งที่สอง

ความผิดเรื่องเดียวกันซ้ำสอง เป็น ‘ความโง่เขลา’ จากการไม่เรียนรู้ ซึ่งผู้นำที่มีหัวใจเพื่อส่วนรวมยอมให้เกิดขึ้นไม่ได้ จึงจำเป็นต้องสอนให้ทุกคนในทีมเรียนรู้กระบวนการขอโทษทั้ง 7 ขั้นตอน เพื่อให้รับแก้ไข ไม่ต้องเสียเวลาหรือเสียใจไปกับการแก้ตัว...

ฉิดแล้ว..

ขอโทษ รีบแก้ไข

ได้ไปต่อ

ฉิดแล้ว..

แก้ตัว มัวทอดทิ้ง

ไปต่อไม่ได้

-ดร.แดน แคนดู-



@DRDANCANDO

4

ผู้นำ กับ การพัฒนาตนเอง

เป็นผู้นำ ‘มืออาชีพ’ อย่าเป็นเพียง ‘อาชีพ’!!

สุภาชิตกานานาบทหนึ่ง ได้กล่าวเอาไว้อย่างน่าฟังว่า

“ กงทัฬหะ
ที่นำโดยสิงโต
ย่อมชนะกงทัฬหะ
ที่นำโดยแกะ ”

กงทัฬหะที่นำโดยสิงโต ย่อมนำไปสู่ชัยชนะได้ แต่กงทัฬหะสิงโตที่นำโดยแกะ...คงไม่ต้องบอกว่าจะนำไปสู่อะไร...

**ความแตกต่าง คือ สิงโต มีศักยภาพที่จะเป็น ผู้นำ
ได้มากกว่า แกะ**

...สิงโตมีวิญญานของนักรบ นักสู้ มีความมุ่งมั่นในการจัดการกับเป้าหมาย มีเขี้ยวเล็บ ความดุร้าย และความแข็งแรงของร่างกายเป็นอาวุธ...โอกาสเอาชนะเป็นไปได้สูง

...ส่วนแคะนั้น ไม่มีเขี้ยวเล็บ สายตาไม่ดี นำใครไม่เป็น ไม่ได้เป็น
นักล่าเพราะกินแต่หญ้าอยู่ในทุ่ง...ยอมไม่สามารถนำใครได้

เรียกได้ว่า สิงโตเป็นมืออาชีพมากกว่าเมื่อเล่นบทบาท ‘ผู้นำ’

เป็นความจริงที่ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่กำหนด ความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว
ของการกิจที่กำลังทำ
...เราจึงจำเป็นต้องมี ผู้นำมืออาชีพ ไม่ใช่ ผู้นำมือสมัครเล่น

การมีผู้นำมืออาชีพย่อมสร้างความมั่นใจได้ว่า โอกาสความสำเร็จนั้น
‘สูง’ กว่าล้มเหลวอย่างแน่นอน

ย้อนกลับมาถามพวกเราทุกคน ...ตอนนี้ เราทำงานแบบ ‘มืออาชีพ’
หรือทำเพียงเป็น ‘อาชีพ’?

- เราสร้างผลงาน ‘ดีเลิศ’ จนเป็นที่ยอมรับ หรือ ทำพอด่าน ๆ
ตามค่าตอบแทนที่ได้รับ...
- เรารับผิดชอบงานอย่างดี แม้ไม่มีใครคุม หรือ ถ้าหัวหน้า
ไม่คุม ก็ไม่กระตือรือร้นที่จะทำ...
- เรายินดีทุ่มเททำงานให้สำเร็จ เพราะเห็นแก่ประโยชน์ส่วน
รวม หรือ ถ้าส่วนตัวไม่ได้ประโยชน์ ก็ไม่ค่อยอยากทำ...
- เราทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ
แม้พบอุปสรรคปัญหา ก็จะพยายามหาทางแก้ไขจนลุล่วง
หรือไม่...

คนที่ทำงานแบบมืออาชีพ จะแตกต่างจาก *คนที่ทำงานเป็นอาชีพ* มืออาชีพจะมุ่ง '**งาน**' แต่คนทำงานเป็นอาชีพจะมุ่ง '**เงิน**' หรือเพื่อแลกเปลี่ยนผลตอบแทนที่ได้รับ

ในทุกองค์กรย่อมต้องการคนทำงาน 'มืออาชีพ' มากกว่า เพราะมั่นใจได้ว่าจะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ คุ่มค่ากับค่าตอบแทนที่จ่ายไป และแน่นอนว่า โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งหัวหน้า หรือผู้บริหารระดับสูง ๆ ขึ้นไปย่อมมีมากกว่า

ถ้าเราต้องการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ เราจำเป็นต้องพัฒนาตนเองสู่การเป็น '**ผู้นำมืออาชีพ**'

ผู้นำต้องทำงานแบบ 'มืออาชีพ' ไม่ได้ทำเป็น 'อาชีพ'...และไม่ได้ทำแบบ 'มือสมัครเล่น' โดยตระหนักว่าการเป็นผู้นำ คือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ เป็นงานที่ต้องทุ่มเทเสียสละ ต้องการคนที่จริงจังจริงจัง และเป็นมืออาชีพที่พร้อมนำสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

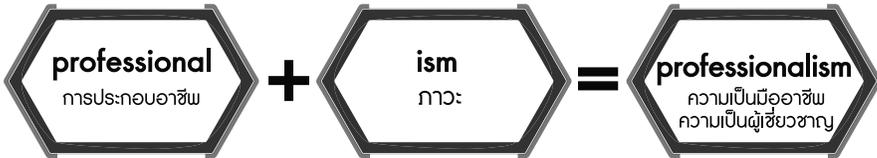
สำนวนจีนบทหนึ่ง กล่าวไว้ว่า **ระยะทางพิสูจน์ม้า กาลเวลาพิสูจน์คน** ระยะทางยิ่งยาวไกล ยิ่งทำให้รู้ว่าม้าที่เราควมไปนั้นมันมีกำลังมากน้อยเพียงใด เวลาที่ผ่านมาจะทำให้เราเห็นตัวตนของคน ๆ นั้นอย่างถ่องแท้ว่าเป็นเช่นไร... หากเปรียบกับการทำงาน อยุ่งานที่ผ่านมา จะเป็นเครื่องพิสูจน์ความเป็นมืออาชีพของบุคคลนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด

คนทำงานที่ต้องการความก้าวหน้า ไม่ว่าจะอยู่ในสาขาวิชาชีพ หรือบทบาทหน้าที่ใด ต้องพัฒนาให้ทำงานอย่างมืออาชีพ ไม่ควรทำงานเป็นเพียงอาชีพ หรือมุ่งทำเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ตอบแทนเท่านั้น แต่ต้องตั้งเป้าพัฒนาตนเองให้ทำงานเก่งขึ้น เร็วขึ้น ดีขึ้น ผลิตผลด้น้อยลง สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงขึ้น ตามอายุการทำงานที่เพิ่มขึ้น

มืออาชีพ คืออะไร?

ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) มาจากคำว่า Professional (การประกอบอาชีพ) กับคำว่า ism (ภาวะ) เมื่อรวมกันจึงหมายถึง วิธีการดำเนินพฤติกรรมที่มีคุณภาพเหมาะสมต่อวิชาชีพนั้น หรือมีความเชี่ยวชาญชำนาญในอาชีพนั้น

ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) จึงหมายถึง *การมีความรอบรู้ เชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในวิชาชีพของตน*



ในมุมมองของผม ผมนิยาม ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) ว่าหมายถึง การมีความรอบรู้ เชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานอย่างถูกต้อง มีไหวพริบในการจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ และลงมือทำอย่างจริงจัง มุ่งมั่นตั้งใจ ให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด

เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2557 เกิดเหตุโศกนาฏกรรม เครื่องบิน มาเลเซีย แอร์ไลน์ เที่ยวบิน MH17 ถูกขีปนาวุธยิงตก ขณะอยู่เหนือน่าน พายุแครอน ขณะเดินทางจากกรุงอัมสเตอร์ดัมของเนเธอร์แลนด์ ไปยังกรุง กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย เป็นผลให้ผู้โดยสารและลูกเรือเสียชีวิต ยกเว้น 298 คน

จากการสอบสวนโดยเจ้าหน้าที่หน่วยข่าวกรองสหรัฐฯ สรุปสาเหตุว่า ถูกยิงตกโดยพวกกบฏแบ่งแยกดินแดนในยูเครนที่ ‘ขาดการฝึกฝน’ เพราะไม่สามารถแยกแยะความแตกต่าง ระหว่างลักษณะของ เครื่องบินรบกับ เครื่องบินพาณิชย์ คิดว่าเป็นเครื่องบินรบ จึงยิงผิดไป ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องพื้นฐานเพราะเครื่องบินทั้งสองแบบนี้แตกต่างกันชัดเจน และยังยิงด้วยขีปนาวุธซึ่งเป็นอาวุธร้ายแรงที่ต้องฝึกฝนอย่างชำนาญจึงใช้ได้

“คำอธิบายที่น่าจะมีเหตุผลมากที่สุดก็คือ มันเป็นความผิดพลาด และขีปนาวุธถูกยิงโดยกลุ่มคนที่ขาดการฝึกฝน แต่กลับมาใช้ระบบที่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญและผ่านการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี”¹

คำกล่าวของเจ้าหน้าที่หน่วยข่าวกรองสหรัฐฯ ข้างต้น สรุปให้เห็นถึงความไม่เป็นมืออาชีพ ซึ่งส่งผลเสียหายร้ายแรง...ผู้โดยสารและลูกเรือ 298 คนเสียชีวิต ทั้งหมดเป็นผู้บริสุทธิ์!!

นี่คือ ผลของการกระทำของคนที่ไม่เป็นมืออาชีพ...

คนที่ทำงานแบบไม่มีอาชีพ ย่อมสร้างความเสียหาย
...อาจจะมากหรือน้อยแตกต่างกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่เป็นผู้นำในองค์กรใดหากมี ผู้นำมืออาชีพ จะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน เมื่อเทียบกับ ผู้นำมือสมัครเล่น สังเกตได้จาก

1 ไทยรัฐออนไลน์. (23 กรกฎาคม 2557). ข่าวกรองมะกันเชื่อ 'MH17' ถูกยิงจากความผิดพลาด. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/content/438234>

...ความสามารถในการนำ

...ความจริงจรงในการนำ

...และความสำเร็จจากการนำ

ตัวอย่าง เจฟฟ์ เบซอส (Jeff Bezos) ...ผู้นำมืออาชีพ

ในปี ค.ศ. 2009 นิตยสาร Time ได้จัดอันดับให้ เจฟฟ์ เบซอส (Jeff Bezos) ผู้ก่อตั้ง Amazon.com เป็นหนึ่งในบุคคลที่ทรงอิทธิพลของโลก จากการบุกเบิกธุรกิจร้านหนังสือออนไลน์และรูปแบบการอ่านที่ล้ำยุคโดยยกย่องให้ Kindle เป็นนวัตกรรมเทียบชั้น กับการประดิษฐ์แท่นพิมพ์ของ โยฮันเนส กูเตนเบิร์ก

ก่อนปี ค.ศ. 2000 Amazon.com เป็นร้านหนังสือออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก แต่ เจฟฟ์ เบซอส รู้ดีว่า ถ้ายึดติดอยู่กับความสำเร็จเดิม ๆ ทำแบบเดิม ๆ จะไม่สามารถอยู่รอดได้

ในปี 2000 เกิดพองสพู่ของธุรกิจดอทคอม บริษัทที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นฐานจำนวนมากต้องล้มหายตายจากไป ซึ่ง Amazon.com ก็ประสบกับปัญหาเช่นเดียวกัน ราคาหุ้นของบริษัทจากที่มีมูลค่า 106 ดอลลาร์ ในปี ค.ศ. 1999 ลดลงเหลือเพียง 41.50 ดอลลาร์ในเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 2000

เจฟฟ์ เบซอส ตัดสินใจปรับโครงสร้างบริษัทใหม่ โดยปลดพนักงานออกถึง 1,300 คนในเดือนกุมภาพันธ์ ปี ค.ศ. 2001 และปรับกลยุทธ์ทางการตลาด จากเดิมขายเพียงหนังสือ ปรับเป็นร้านขายของออนไลน์ โดยมีเป้าหมายให้บริษัทของเขาเป็น “ร้านขายสินค้าทุกอย่างที่ใหญ่ที่สุดในโลก”

การตัดสินใจปรับตัวนับว่าประสบความสำเร็จ ในการบริหารธุรกิจ เว็บไซต์ขายของออนไลน์ที่คนทั่วโลกรู้จักมากที่สุดในโลก ในปี ค.ศ. 2008 นิตยสารด้านการข่าวอย่าง U.S. News & World Report ยกให้เขาเป็นหนึ่งใน American's Best Leaders

เขาได้กล่าวไว้อย่างน่าฟังว่า “เรามีแนวคิดหลัก 3 ประการที่โอเมซอน ยึดมั่นมาตลอด 18 ปี และเป็นเหตุผลให้เราประสบความสำเร็จ นั่นคือ ให้อุปกรณ์มาก่อน สร้างสิ่งใหม่ และต้องอดทน”²

การบริหารงานและนำทิศทางองค์กรของ เจฟฟ์ เบซอส เรียกได้ว่า มีความเป็นมืออาชีพ กล่าวกันว่า เขาเป็นผู้บริหารที่ใส่ใจในทุก ๆ รายละเอียดของทุกขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ เขาเป็นคนที่แน่วแน่ ตัดสินใจ แก้ปัญหาอย่างรอบคอบและรวดเร็ว มีความคาดหวังต่อพนักงานว่า โครงการเตรียมงานต่าง ๆ ต้องเสร็จภายในเวลาอันรวดเร็วและต้องมี ประสิทธิภาพสูง

ที่สำคัญ เขาเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น กล่าวที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลง และ ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ โดยมองการณ์ไกลไป ถึงธุรกิจระดับจักรวาล เขาก่อตั้งบริษัท Blue Origin ขึ้น เพื่อพัฒนา โครงการจรวดขนส่งยานอวกาศแบบวงโคจรต่ำ ให้เป็นธุรกิจการบินอวกาศ และการท่องอวกาศในอนาคต

ผู้นำมืออาชีพมีแนวโน้มนำคน นำภารกิจ นำองค์กรบรรลุเป้าหมาย สร้างผลงานที่มีผลลัพธ์ได้มากกว่า ใช้ความรู้ ความคิดสติปัญญาอย่าง รอบคอบครบถ้วนทำให้ตัดสินใจผิดพลาดน้อยกว่า พินฝ่าวิกฤตอุปสรรค

2 Justin Bariso. Jeff Bezos Just Shared His 3-Step Formula for Success—and It's Absolutely Brilliant (Online). Retrieved from <https://www.inc.com/justin-bariso/amazon-jeff-bezos-healthcare-formula-success-1-sentence.html>

ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่า สร้างแรงบันดาลใจปลุกพลังทีมงานได้แรงกว่า กระจกหรือรัน มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย อย่างไม่ย่อท้อล้มเลิกระหว่างทางได้มากกว่า มีความรับผิดชอบสูงกว่า และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ ไม่เห็นแก่ตัวได้เหนือกว่า ฯลฯ และแน่นอนว่า จะนำองค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้มากกว่า

ผมได้นำเสนอไว้ว่า ผู้นำมืออาชีพ จะมีลักษณะสำคัญ คือ มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ มีมาตรฐาน มีจริยธรรม มีความทุ่มเทจริงจัง และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์

ผู้นำมืออาชีพ

ต้องมีความรู้
มีความเชี่ยวชาญชำนาญ
มีมาตรฐาน
มีจริยธรรม
มีความทุ่มเทจริงจัง
และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์

-ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์-


drdancando

ผู้นำมืออาชีพต้องมีความเป็นผู้นำในวิชาชีพ (Professional leader) มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญ เคลื่อนคนและงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพผลรวดเร็ว แม่นยำ สามารถจัดการปัญหาภายในภายนอก และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คาดการณ์และป้องกันก่อนเกิดปัญหาได้ และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในภาวะวิกฤตได้ กลับปรับตัวเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้ มีมาตรฐานและรักษามาตรฐาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเท และสร้างผลงานจนเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของทีมงาน ผู้ที่ประกอบวิชาชีพในแวดวงวิชาชีพนั้น ๆ ตลอดจนคนทั่วไปว่า เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

ผู้นำมืออาชีพ เริ่มจากการพัฒนาตนเองให้เป็น **มืออาชีพ...**

ดังนั้น ในส่วนของคนทำงานทุกคน เราจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทำงานแบบมืออาชีพ เพื่อให้พร้อมก้าวสู่การเป็นผู้นำมืออาชีพ โดยคนที่ทำงานแบบมืออาชีพ จะมีองค์ประกอบที่โดดเด่นครบ 6 ประการ ได้แก่

๕๑ **มีความรู้และรอบรู้** ถ้าไม่มีความรู้เป็นมืออาชีพไม่ได้ เราอยู่ในสายงานใดต้องรู้จริง รู้ลึกซึ้ง รู้สูตรผสมผสานความรู้ในขอบข่ายงานที่ทำ ไม่เพียงมีความรู้แต่มีความรอบรู้ รู้กว้าง รู้ไกล ในเรื่องต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างเหมาะสม

๕๒ **มีความเชี่ยวชาญชำนาญ** มืออาชีพมักจะเป็นพวกมี 'ชั่วโมงบินสูง' มีประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ มาอย่างซ้ำซ้อน ผ่านการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก ความผิดพลาดล้มเหลว เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างรอบด้าน จนเกิดความเชี่ยวชาญชำนาญ เป็นผู้มีความสามารถในระดับสูง ทำคล่อง ทำเร็ว ทำถูกต้อง มีเทคนิควิธีที่ยอดเยี่ยม

๕๓ **มีมาตรฐาน** มืออาชีพจะมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็วแม่นยำ สามารถสร้างงานได้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน จนเป็นที่ประจักษ์ ได้รับการยอมรับในแวดวงวิชาชีพนั้น ๆ ว่า เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

๕๒ **มีจริยธรรม** มีอาชีพจะไม่ทำลายตนเองด้วยการละเมิดจรรยาบรรณ เพราะรู้ว่ามันเป็นการทำลายอนาคตที่เหลือของตนเอง จึงเป็นพวกที่ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้วยจิตสำนึกผิดชอบชั่วดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๕๓ **มีความทุ่มเทจริงจัง** มีอาชีพจะเป็นคนที่มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ มีเป้าหมายชัด ยุทธศาสตร์ชัด วิธีการชัด และเป็นคนที่กระตือรือร้น ทุ่มเททำอย่างจริงจัง มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย ไม่ย่อท้อล้มเลิกระหว่างทาง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย

๕๔ **มีผลงานเป็นที่ประจักษ์** ถ้าไม่มีผลงานแสดงว่า ยังไม่มีอาชีพ มีอาชีพต้องมีผลงานที่มีผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ และต้องเป็นผลงานที่ 'ดีเลิศ' ไม่ใช่ออกมาแบบพอฟ่าน จึงสะท้อนความเป็นมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

หากคนทำงานทุกคนใช้เวลาทำงานทุกวัน พัฒนาความเป็นมืออาชีพ - รู้มากขึ้น รู้ลึกขึ้น เชี่ยวชาญมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้น จริยธรรมสูงขึ้น ทุ่มเทจริงจังมากขึ้น และสร้างผลงานที่ทรงคุณค่ามากยิ่งขึ้น ย่อมเท่ากับเป็นการสร้าง 'มูลค่าเพิ่ม' ให้ตนเอง ในฐานะมืออาชีพที่พร้อมจะก้าวขึ้นเป็น 'ผู้นำมืออาชีพ' ได้ในอนาคต

วิเคราะห์เก่ง คาดการณ์แม่น แก้ปัญหาได้



ในช่วงที่สิงคโปร์เพิ่งแยกตัวจากมาเลเซีย ลี กวนยู เพิ่งได้ดำรงตำแหน่งเป็นนายกรัฐมนตรีสมัยแรก ตอนนั้น เขาพูดได้แต่ภาษาอังกฤษ ไม่สามารถพูดภาษาจีนกลาง และภาษามลายูได้ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงประชาชน

ลี กวนยู ตัดสินใจใช้ความพยายาม 3 ปีในการเรียนภาษาจีนกลาง ภาษาจีนท้องถิ่น และภาษามลายู จนสามารถสื่อสารกับประชาชนท้องถิ่นได้ในภาษาของคนสิงคโปร์แต่ละกลุ่ม

เขาวิเคราะห์และคาดการณ์ว่า การทำเช่นนี้จะทำให้เขาได้รับชัยชนะทางการเมือง และเป็นเช่นนั้นจริงๆ เรียกได้ว่าเป็นความพยายามที่คุ้มค่า เพราะเขาสามารถสื่อสารกับคนกลุ่มต่าง ๆ เกิดความใกล้ชิด รับรู้และเข้าใจมุมมองต่าง ๆ ของประชาชนมากขึ้น ซึ่งช่วยให้เขาประสบความสำเร็จในการแข่งขันทางการเมืองกับพรรคคอมมิวนิสต์ในขณะนั้นซึ่งมีข้อได้เปรียบอื่นอยู่หลายด้าน

ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ เก่ง กับ ไม่เก่ง มักจะวัดกันตรงที่ความสามารถในการหลบหลีกและรับมือกับปัญหา ผู้นำที่เก่งจะแก้ปัญหาได้ตรงจุดเพราะวิเคราะห์สาเหตุได้แม่นยำ คาดการณ์อนาคตและวางแผนรับมือได้ทัน

ผมกล่าวเสมอว่า **ผู้นำประเทศที่ดีต้องรู้จักต้นข้าวทุกต้น โดยไม่ต้องลงไปปลูกเอง...** ผู้นำไม่ต้องลงไปทำเองทั้งหมด แต่ต้องรู้ว่าทั้งหมดเป็นอย่างไร ต้องมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รู้ว่าใครทำอะไร เพื่ออะไร รู้ว่าสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไร รู้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะแก้ไขอย่างไร รู้ว่าอนาคตอาจเกิดอะไรขึ้น และจะเตรียมพร้อมรับมืออย่างไร...

ความสามารถในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และแก้ไขปัญหา จึงเป็นความสามารถอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมี และเป็นเรื่องที่คนทำงานทุกคนจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อให้พร้อมก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น อยู่ในฐานะหัวหน้างาน ผู้บริหารงานมืออาชีพในอนาคต โดยพัฒนาความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

✓ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา – รู้จริง แก้ตรงจุด

เราต้องมองสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างลึกซึ้ง ต้องรู้จักวิเคราะห์หาเหตุและผลที่แท้จริง ค้นหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างแม่นยำ มองทุกสิ่งที่ปรากฏต่อหน้าได้อย่างไม่เชื่อทันทีหรือด่วนสรุปในสิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยินอย่างมีอคติ แต่วิเคราะห์หาเหตุผล ที่มาที่ไป สามารถจำแนกแจกแจงแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ เห็นความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงของภาพรวมทั้งหมด เพื่อให้เข้าใจกระจ่างในเหตุปัจจัยที่แท้จริง และสามารถจัดลำดับ

ความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุด รวมทั้ง สามารถคาดคะเนผลกระทบที่เกิดตามมาในปัจจุบัน และในอนาคตได้

เราคงจำได้ในยุคหนึ่ง สมาร์ทโฟนยี่ห้อ Blackberry ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง ครองส่วนแบ่งตลาดสมาร์ทโฟนในสหรัฐได้เกือบครึ่ง แต่ภายในปีเดียวหลังจากแอปเปิ้ลเปิดตัวไอโฟนในปี 2007 ส่วนแบ่งการตลาดของ Blackberry ในสหรัฐร่วงลงจากร้อยละ 44 เหลือเพียงร้อยละ 9 และหุ้นบริษัทร่วงลงไปถึงร้อยละ 70 ในเวลาแค่เพียงหนึ่งปี สาเหตุหลักมาจากการที่ จิม บาลซิลลี (Jim Balsillie) ซีอีโอของ RIM (Research In Motion) บริษัทผู้ผลิต Blackberry ปรับตัวช้าเกินไป แทนที่จะริบหาทางรับมือกับคู่แข่งอย่างไอโฟน ซึ่งหากวิเคราะห์และคาดการณ์ย่อมเห็นแนวโน้มการเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว แต่ซีอีโอคนนี้ก็กลับเพิกเฉย และมัวุ่นวายอยู่กับการพยายามซื้อทีมฮ็อคกี้...ซึ่งไม่ใช่เรื่องสำคัญในเวลานั้นเลย

ผลที่เกิดขึ้น แม้ว่า จิม บาลซิลลี จะแสดงความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ ด้วยการลาออก แต่ชื่อสมาร์ทโฟน Blackberry ไม่เคยหวนกลับมาคืนสู่ตลาดได้อีกเลย...

คนทำงานที่ต้องการพัฒนาตนเองเป็นผู้นำจึงต้องฝึกเป็นนักคิดวิเคราะห์ คิดวิพากษ์ ต้องเป็นผู้ที่ไม่เชื่อหรือตัดสินสิ่งใดอย่างง่าย ๆ แต่ต้องเป็นคนที่ช่างสังเกต ช่างสงสัย เป็นนักตั้งคำถามที่ดี ให้ความสนใจในรายละเอียด เก็บข้อมูลต่าง ๆ ให้ครบ และต้องเรียนรู้ที่จะนำเทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ สืบค้น เพื่อให้สามารถค้นพบความจริง และแก้ไขที่ต้นตอของปัญหาได้

✓ ความสามารถในการคาดการณ์ปัญหา - รู้ก่อน ป้องกันได้

เราต้องบอกกับตนเองเสมอว่า ‘อย่ามีปัญหาโดยไม่จำเป็น’ ต้องไม่รอให้ปัญหาเกิดก่อนค่อยตามแก้ไข แต่คาดการณ์ล่วงหน้าเสมอว่า อาจเกิดปัญหาใดขึ้นบ้าง และหาวิธีแก้ไขไว้ล่วงหน้า หรือเตรียมการป้องกันไว้ โดยคาดการณ์จากภารกิจที่ทำอยู่ คาดการณ์แนวโน้มด้านต่าง ๆ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในองค์กร ในสังคม และในโลก ประเมินเปรียบเทียบว่าอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ถ้าเรายังคงทำอย่างนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จะเกิดอะไรขึ้น แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นจะมีผลต่อเป้าหมายและการทำงานของเรหรือไม่ ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจริง

เราควรฝึกทักษะการคิดเชิงอนาคต ต้องไวต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริบทต่าง ๆ คาดการณ์แนวโน้มและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ต้องไม่ปล่อยให้การทำงานผ่านไปเรื่อย ๆ ตามความเคยชิน ตั้งคำถามเสมอว่า “ถ้าเกิด...ขึ้น จะทำอย่างไร?” “ถ้า...ไม่เป็นไปตามแผน จะทำอย่างไร?” ฯลฯ ต้องกระตือรือร้นและพร้อมที่จะปรับตัว เปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่าเสมอ

✓ ความสามารถในการตอบสนองปัญหา - รู้วิธีแก้ไข ไม่แก้ตัว

เมื่อปัญหาเกิดขึ้นจะหาทางแก้ไขทันที ไม่ปล่อยให้ทิ้งไว้ โดยคิดว่าเวลาจะเยียวยาปัญหานั้นเอง ไม่เสียเวลาบ่นต่อว่า หรือกล่าวตำหนิติเตียน แต่ต้องตอบสนองปัญหาอย่างรวดเร็ว พยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาให้หมดไป ด้วยความสงบ มีสติ มีเหตุผล ไม่ตื่นตระหนก ไม่ใช่

อารมณ์พาไป โดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันอย่างรวดเร็ว วิเคราะห์ลงรายละเอียดอย่างรอบคอบ และพยายามหาทางเลือกต่าง ๆ ที่หลากหลาย ประเมินผลกระทบผลดี-ผลเสียในแต่ละทางเลือก และเลือก การตัดสินใจที่ดีที่สุด

คนทำงานจึงควรฝึกทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ต้องมั่นใจว่าทางเลือก ที่ตัดสินใจนั้น ถูกต้องเหมาะสม คงเส้นคงวา ต้องมีใจที่เปิดกว้าง รับฟัง คำแนะนำ ขอคำปรึกษาจากคนกลุ่มต่าง ๆ มีการใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เข้า มาช่วย มีความสามารถในการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมอย่างครบถ้วน ทั้งภายในและภายนอก ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อตอบสนอง ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างอารยะแท้จริง

คนเก่งจะไม่สร้างปัญหา ไม่สะสมปัญหา และไม่เสียเวลาบ่นต่อว่าปัญหา แต่มีความสามารถในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และแก้ปัญหาลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3

ผู้นำต้องมุ่ง ผลลัพธ์ ไม่เพียง ผลผลิต

..ผู้นำไม่ได้มีไว้เพื่อรักษาสภาพ แต่มีเพื่อทำให้เป้าหมายสำเร็จ
และผู้นำที่สร้างแต่ผลผลิต โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์
เรียกได้ว่าเป็น ‘ผู้นำที่ล้มเหลว’

ผู้นำต้องเป็นคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สู่เป้าหมายสูงสุดของงาน ทุกงานที่ทำไม่เพียงสร้างผลผลิต (output) แต่ต้องมีผลลัพธ์ (outcomes) สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งผลสำเร็จของงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ หรือ การปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ (outcomes) เป็นหลัก ไม่เพียงทำให้เกิดผลผลิต (outputs) เท่านั้น



ผลผลิต หมายถึง ผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมาย ส่วน **ผลลัพธ์** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา หรือ ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิต บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

ความแตกต่างระหว่าง ผลผลิต กับ ผลลัพธ์ เช่น..

...หลายหน่วยงานส่งบุคลากรเข้าอบรมได้ตามเป้าหมาย (มีผลผลิต) แต่กลับมาก็เหมือนเดิม ไม่ได้นำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (ไม่มีผลลัพธ์)

...ควบคุมให้ทำงานประจำแบบเดิม ๆ ให้เสร็จ (มีผลผลิต) โดยไม่ได้ดูว่างานนั้น ไม่ได้ช่วยทำให้วิสัยทัศน์ที่วางไว้เข้าใกล้ความจริงแต่อย่างใด (ไม่มีผลลัพธ์) เป็นต้น

...ปลูกบ้านได้ 1 หลัง เป็น ผลผลิต และถ้าบ้านหลังดังกล่าวว่า อยู่ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก เรียกว่าเป็นผลลัพธ์

...ซ่อมถนนได้ 5 กิโลเมตร เป็นผลผลิต และถนนสายนั้นทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการเดินทางจากการซ่อมแซม เป็นผลลัพธ์

....

ผู้นำที่สร้างผลผลิตของงานได้มาก ไม่ได้หมายความว่า เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่ได้มุ่งผลสัมฤทธิ์

ผู้นำขยันแต่ขาดสติปัญญา อาจทำให้ทีมงาน
..ทำงานมาก..แต่เกิดผลน้อย
ลงแรงมาก..แต่เหนื่อยเปล่า
ทำสำเร็จทุกงาน..แต่ไม่ได้เนื้อหารสาระที่แท้จริง

🗨️ 'โกดัก' ล้มเหลวเพราะหมดยุค..

มีผลผลิต แต่ไม่มีผลลัพธ์ จึงปราศจาก ผลสัมฤทธิ์

ทุกคนคงคุ้นเคยกับ “บริษัท อีสแมน โกดัก (Kodak)” บริษัทผู้บุกเบิกฟิล์ม และกล้องถ่ายรูปมานานกว่า 133 ปี ในปี 2554 บริษัทขาดทุนหนักถึง 222 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ราว 6.6 พันล้านบาท) ซึ่งนับเป็นการขาดทุนเป็นไตรมาสที่ 9 ติดต่อกัน ในเวลา 3 ปี¹ และล้มละลายในที่สุด

การที่โกดักต้องกลายเป็นยักษ์ที่อ่อนแรง ส่วนหนึ่งเกิดจากความยึดติด ยึดมั่นต่อความสำเร็จของธุรกิจฟิล์มในอดีต แทนที่จะรีบปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลกลับนั่งนอนใจและความประมาท ทั้ง ๆ ที่หากรีบปรับตัวตั้งแต่ในระยะแรก อาจรักษาความเป็นผู้นำไว้ได้ แต่ในตอนแรกกลับประเมินว่ากล้องดิจิทัลราคาแพงมาก (รุ่นแรก ๆ ในยุคนั้น) คนธรรมดาจะไม่สนใจซื้อ จึงมุ่งผลิตกล้องแบบเดิม การตัดสินใจที่ผิดพลาดส่งผลให้ขาดทุนสะสมต่อเนื่อง ในที่สุดไม่สามารถต้านทานกระแสโลกได้ แต่เมื่อเริ่มยอมและปรับตัวผลิตกล้องดิจิทัล ก็เรียกได้ว่า สายเกินไป เพราะไม่สามารถรื้อฟื้นชื่อเสียงและความสำเร็จในอดีตขึ้นมาได้..

นี่คือตัวอย่างของผู้นำที่ตัดสินใจผิด สร้างผลผลิตที่ไร้ผลลัพธ์จึงไม่ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวัง

ในทางตรงกันข้าม หากย้อนดูประวัติบริษัทอินเทล (Intel) บริษัทผลิตชิพสารกึ่งตัวนำที่ใหญ่ที่สุดในโลก ความยิ่งใหญ่เกิดจากการกล้าเปลี่ยนแปลง ในอดีตอินเทลเคยประสบปัญหาการผลิต memory chip ซึ่งเป็นสินค้าหลัก แต่กลับผลิตไม่ทันความต้องการของตลาด ส่งผลให้สินค้าจากบริษัทญี่ปุ่นตีตลาดอย่างหนัก จนประสบภาวะขาดทุน

1 โปสต์ทูเดย์. (5 มกราคม 2555). โกดักส่องเจ๊งหลังขาดทุนยับ 6 พันล้าน. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.posttoday.com/world/130455> .

แอนดี โกรฟ ผู้ก่อตั้ง ในฐานะผู้นำองค์กร จึงพยายามหาวิธีแก้ปัญหา วันหนึ่งเขาได้ตั้งคำถามกับ กอร์ดอน มัวร์ ผู้ร่วมก่อตั้งว่า “ถ้าวันนี้เราสอง คนถูกไล่ออก แล้วคณะกรรมการแต่งตั้งซีอีโอคนใหม่เข้ามา คิดว่าเขาจะ แก้ปัญหานี้ให้กับบริษัทอย่างไร?”

คำตอบของ มัวร์ คือสิ่งที่โกรฟคิดไม่ถึง “เขาคงเลิกผลิต memory chip”

คนทั่วไปอาจจะคิดว่า...ใครจะกล้าเลิกผลิตสินค้าที่เป็น “ตัวหลัก” ของบริษัท?

แต่สิ่งที่มัวร์ทำ คือ สั่งเลิกผลิต memory chip ตามคำแนะนำทันที และหันมารีเริ่มพัฒนา micro-processor แทน²

การตัดสินใจในครั้งนี้ ส่งผลให้อินเทลฟื้นขึ้นมายิ่งใหญ่ได้อีกครั้ง ผู้นำ ต้องกล้าเปลี่ยนแปลง กล้าปรับ กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยมองไปข้างหน้า และ เลือกทำในสิ่งที่คาดว่าจะสร้างผลสัมฤทธิ์ได้มากกว่า

หากจะวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำที่มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ กับ ผู้นำที่มุ่งสร้างผลผลิต

ผู้นำที่มุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์...

- มองเห็นภาพใหญ่ มองไกลในอนาคต
- กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำสิ่งใหม่
- ตั้งเป้าวิสัยทัศน์ชัดเจน
- ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ทำความเข้าใจ

2 Michael S. Malone. (2014). The Intel Trinity: How Robert Noyce, Gordon Moore, and Andy Grove Built the World's Most Important Company. Harper Business.

- แพลงสู่แผนปฏิบัติ ตั้งเป้าประสงค์ของผลลัพธ์
- ดำเนินการตามเป้าประสงค์
- ประเมินตามทำตัวชี้วัดผลลัพธ์
- ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เป้ามุ่งผลลัพธ์

ส่วน ผู้นำที่มุ่งสร้างผลผลิต...

- ไม่มองภาพใหญ่ มองใกล้ในองค์กร
- มุ่งทำงานประจำให้สำเร็จ
- เป้าหมายต่อเนื่อง ไม่มีวิสัยทัศน์ใหม่
- ตั้งเป้าผลผลิต
- มุ่งผลิตตามเป้า
- ประเมินตามตัวชี้วัดผลผลิต
- ทำตามกฎเกณฑ์ความเคยชินเดิม ๆ

การพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในอนาคต จึงจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้หน้าที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงาน

โดยจำไว้ว่า....ผู้นำที่สร้างแต่ผลผลิต โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ เรียกว่าได้ว่าเป็น 'ผู้นำที่ล้มเหลว' และคนทำงานที่มีแต่ผลผลิต โดยไม่สนใจผลลัพธ์ เรียกว่าได้ว่าเป็น 'คนทำงานที่ล้มเหลว' เช่นกัน

ทั้งผู้นำและคนทำงานจึงควรทำงานที่ 'มุ่งผลสัมฤทธิ์' หรือ มุ่งผลสำเร็จของงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ หรือ การปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ (outcomes) เป็นหลัก ไม่เพียงทำให้เกิดผลผลิต (outputs) เท่านั้น

คำถามคือ *เราจะทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร?*

การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละงาน ตามเป้าหมายปลายทางที่วางไว้ และหาทางดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์บรรลุตามเป้าหมาย งานที่ไม่ส่งผลลัพธ์ที่สอดคล้องเป้าหมายก็ตัดสินใจยกเลิกไป คนทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จึงมักทำในสิ่งต่อไปนี้

มองอย่างองค์รวม

– มุ่ง ‘ผลผลิต’ และ ‘ผลลัพธ์’ เชื่อมเป้าหมายใหญ่

ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะมองภาพรวมทั้งหมด มองเห็นภาพองค์รวมชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้สำเร็จ ในการขับเคลื่อนอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และรู้ว่าทำคนเดียวไม่ได้ ทุกคนต้องร่วมมือกัน จึงต้องสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจภาพอนาคต เกิดแรงบันดาลใจอยากมีส่วนร่วม โดยมีการกำหนดพันธกิจ ภารกิจต่าง ๆ ทั้งงานเล็กงานใหญ่ กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะสั้น และ ระยะยาว ให้ชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระจายความรับผิดชอบให้ทุกคนรับรู้ว่า ต้องทำอะไรบ้าง และทำให้เข้าใจชัดเจนว่า ทุกงานที่ทำนั้นมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมทั้ง สามารถปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงระหว่างทาง เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้

สร้างตัวชีวิต

ผลผลิต และ ผลลัพธ์ เป็นรูปธรรม

จำไว้ว่า *“งานใดไม่มีตัวชีวิต งานนั้นล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่มต้น”* ผมกล่าวกับทีมงานเสมอว่า ทุกงานต้องมีตัวชีวิตที่ดี เพราะถ้าไม่มีตัวชีวิต ก็จะไม่สามารถบริหารจัดการได้ ซึ่งเท่ากับโอกาสล้มเหลวมีสูง



จำไว้ว่า **“งานใดไม่มีตัวชีวิต งานนั้นล้มเหลวตั้งแต่ยังไม่เริ่มต้น”** เพราะไม่สามารถบริหารจัดการได้ และผู้นำที่ไม่สร้างตัวชีวิต ย่อมเป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำงานไปเรื่อย ๆ ไม่ได้ปรารถนาผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างแท้จริง

ดังนั้น ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะสร้าง ‘ตัวชีวิต’ ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและเป็นรูปธรรม เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานว่า งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพมาตรฐาน และทำให้มองเห็นความก้าวหน้า รวมทั้งมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยให้สามารถแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมอย่างทันท่วงที และช่วยควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ได้

ยึดหลักการ ยึดหยุ่นในวิธีการ กล้าเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นคนที่กระตือรือร้น หาทางที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นกระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด จึงไม่เป็นผู้นำตามประเพณีนิยม ไม่เป็นผู้นำอนุรักษนิยม ไม่เป็นผู้นำตามตำแหน่ง หรือทำงานไปวัน ๆ แบบงานประจำ จนลืมไปว่าทำเพื่ออะไร แต่คิดเสมอว่า งานนั้นสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ตรงตามเป้าหมายหรือไม่ เกิดผลงานที่เข้าใกล้วิสัยทัศน์ยิ่งขึ้นหรือไม่

หากประเมินแล้วเห็นว่า ไม่ได้สร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ปรับปรุง ยกเลิก ริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ โดยยึดหลักการสำคัญไว้ แต่ยึดหยุ่นในวิธีปฏิบัติให้เหมาะสม

หากคนทำงานทุกคนมีลักษณะมุ่งผลสัมฤทธิ์ รู้ว่าต้องทำอะไร เพื่ออะไร ไม่ว่าจะงานเล็ก งานใหญ่ นอกจากจะช่วยให้องค์กรเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เข้าสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนแล้ว ยังเป็นการเตรียมความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงในอนาคต

4.4

คิดริเริ่มเก่ง อนาคตไกล

ผู้นำต้องคิดเสมอว่า...ต้องทำวันนี้ ใ้ดีกว่าวันวาน
และทำวันพรุ่งนี้ ใ้ดีกว่าวันนี้...

อนาคตเป็นของผู้ที่มีความพร้อมมากกว่าเสมอ ผู้นำที่มี “ความคิดริเริ่ม” และมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ย่อมมีโอกาสก้าวไปก่อน ก้าวไปไกล ก้าวไปสู่อนาคต ที่ประสบความสำเร็จได้มากกว่า

ตรงข้ามกับผู้นำที่นำแบบไปเรื่อย ๆ พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ รักษาระบบแบบอนุรักษ์นิยม ไม่คิดจะริเริ่มเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีกว่าด้วยตนเอง ถ้าไม่มีใครสั่งหรือไม่มีสถานการณ์บีบบังคับ อาจนำได้ในสถานการณ์ปกติ แต่จะไม่ใช่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยิ่งใหญ่ และไม่ใช่ผู้นำที่ปรับตัวเข้ากับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

เป็นความจริงที่ว่า ผู้นำที่ขาดความคิดริเริ่ม
และไม่เคยสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่
คือ ผู้สร้างความเสี่ยง ‘ล้มเหลว’ ในการนำคน
นำองค์กรสู่อนาคต และพลาดเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้...

ผู้นำที่นำองค์กรประสบความสำเร็จ มักเป็นพวก **‘คิดดี คิดได้ ทำเป็น’** คิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง แสวงหา แนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น ฉลาดขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้มากขึ้น หรือเรียกว่า **การมีความคิดเชิงนวัตกรรม**

การมีความคิดเชิงนวัตกรรม หมายถึง การคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และพยายามหาวิธีนำแนวคิดใหม่เหล่านี้ มาทำให้เป็นจริง นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ การใช้วิธีการใหม่ การประยุกต์ใช้ใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ เช่น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น สร้างผลลัพธ์ได้มากขึ้น โดยใช้ต้นทุนลดลง ใช้ทรัพยากรลดลง เป็นต้น

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 5 ระดับ ตามความสามารถในการคิดริเริ่ม จากระดับความคิดริเริ่มต่ำสุด หรือขาดความคิดริเริ่ม จนถึงระดับสูงสุด คือ **ลักษณะผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiative Leadership)**

...ลองสำรวจตัวเองดูว่า เราอยู่ในระดับใด?

ระดับ (ต่ำสุด)

1

- ทำงานตามรูปแบบหรือวิธีการเดิม
- ไม่เคยนำเสนอแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่
- สบปรมาทการนำเสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ของผู้อื่นเสมอ

ระดับ

2

- นำเสนอความคิดใหม่ ๆ แต่ไม่เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในทีม
- คิดสิ่งใหม่ ๆ แต่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
- รับฟังและสนับสนุนความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ของผู้อื่น

ระดับ

3

- พยายามหาแนวทางใหม่ ๆ เปรียบเทียบกับแนวทางเดิม
- ทดลองปฏิบัติเพื่อเลือกทางเลือกใหม่
- นำแนวทางใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงานได้เป็นบางครั้ง

ระดับ

4

- คิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น
- วิเคราะห์และนำเสนอแนวทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาระบบงาน
- ประยุกต์ใช้แนวทางเลือกที่กำหนดในการพัฒนาระบบงานของตนเองได้
- แสวงหาข้อมูลข่าวสาร และความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

ระดับ

5

- คิดหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
- นำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานได้ทั่วทั้งองค์กร
- ติดตามข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- กระตือรือร้นและพร้อมปรับตัวตลอดเวลา

ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มและมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่
จะพาคนภายใต้และองค์กรเดินหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง
พัฒนาก้าวหน้าต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีขึ้น
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

ในมุมมองของผม ไม่เพียงคนที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร แต่คน
ทำงานทุกคนควรฝึกนิสัยคิดริเริ่ม เพื่อให้เราสามารถปรับตัวเข้ากับการ
เปลี่ยนแปลงและเพิ่มโอกาสการเป็นผู้นำ และโอกาสความสำเร็จได้

*คำถามคือ เราจะสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดริเริ่มได้
อย่างไร?*

คิดริเริ่มเป็นนิสัย สร้างสิ่งใหม่เป็นธรรมชาติ

ในการทำงานเราควรฝึกคิดริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องคอย
ให้ใครมาสั่ง ไม่ต้องรอให้สถานการณ์บีบบังคับแล้วจึงค่อยทำ แต่คิดริเริ่ม
เป็นนิสัย มีความกระตือรือร้นตลอดเวลา อยากเห็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม อยาก
ทำให้ดีกว่าเดิม อยากให้เกิดผลลัพธ์ที่มีพลังมากกว่าเดิม ฯลฯ ไม่พอใจ
กับรูปแบบและวิธีการแบบเดิม ๆ ไม่พึงพอใจในผลลัพธ์เดิม ๆ ไม่แค้อยู่
กับความสำเร็จเดิม ๆ

เราควรริเริ่มหาทางปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน พยายามหาวิธี
ที่ดีขึ้น ฉลาดขึ้น นำเสนอสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ อย่างต่อ
เนื่อง มุ่งสร้างผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ โดยคิดเสมอ
ว่า

...“จะทำให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร?”

...“มีวิธีใดบ้างที่ช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น?”

...“เราจะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อลูกค้าได้เร็วที่สุดได้อย่างไร ถ้าใช้เวลาเท่าเดิม คนเท่าเดิม?” ฯลฯ

กระตุ้นทีมงานคิดริเริ่ม ปลดปล่อยพลังสร้างสรรค์



ในการทำงานเป็นที่มาที่จะเดินหน้าอย่างมีพลัง ถ้าทุกคนออกแรงเต็มที่ ในการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่เอื้อให้ความฝันที่มีร่วมกันเป็นจริง เราจึงควรมีส่วนทำหน้าที่ผลักดัน กระตุ้น และสนับสนุน ให้ทีมงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้ งานในความรับผิดชอบก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดย สื่อสารข้อมูลให้ชัดเจน ในเป้าหมาย เป้าประสงค์ที่ต้องการ

ที่ผ่านมา มีงานวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมสบาย ๆ ไม่ยึดติด ไม่ เป็นพวกอนุรักษนิยม เปิดกว้างรับฟังความคิดที่แตกต่าง และพร้อม เปลี่ยนแปลง ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นต้นแบบที่กระตุ้นความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้กับทีมงาน เป็นแรงบันดาลใจทำให้คนกล้าคิดนอกกรอบ เช่น ลาร์รี่ เพจ (Larry Page) และเซอร์เกย์ บริน (Sergey Brin) ผู้ก่อตั้ง Google ทั้งสองมักจะแต่งตัวสบาย ๆ มาทำงานที่ออฟฟิศ ซึ่งการแต่งกาย และรูปแบบใช้ชีวิตที่เรียบง่าย มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานของเขา คิดนอกกรอบได้มากขึ้น

ดังนั้น หากเราอยู่ในฐานะหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร เราควรเป็นแบบอย่างนักคิดริเริ่ม สร้างแรงบันดาลใจให้คนกล้าคิดนอกกรอบ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ที่ทีมงานให้ได้มากที่สุด ทำทนายให้ทีมงานเชื่อมั่นในตนเอง ส่งเสริมกำลังใจ ให้ความเชื่อมั่นว่าจะสร้างผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ได้ หากความคิดริเริ่มนั้นถูกนำไปปฏิบัติได้จริงและควรส่งเสริมให้องค์กรสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ขับเคลื่อนกระบวนการนำความคิด

➔ ปฏิบัติได้จริง

ไอเดียดี ๆ ที่ไม่ถูกนำมาใช้ก็ไม่ต่างกับการฝันเฟื่อง หรือฝันกลางวัน ดังนั้น ทุกความคิดดี ๆ ต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ในการนำมาใช้จริง เราจึงต้องพยายามหาทางเอาไอเดียเหล่านั้นมาทำให้เกิดขึ้นจริง

ผมได้นำเสนอว่า ทุกองค์กรควรมีการส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ โดยได้คิดโมเดลนวัตกรรม 5 ระดับ (Dr.Dan Can Do's Five Stages Innovation Model)¹ เป็นกรอบคิดในการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ให้ดีขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้น เพื่อไปสู่ความดีเลิศในแบบของเราได้ในที่สุด โดยโมเดลนวัตกรรม 5 ระดับ ประกอบด้วย

1 ผมนำเสนอในการบรรยายเชิงวิชาการหัวข้อ "บทบาทและความท้าทายของการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและสังคมศาสตร์ในประชาคมอาเซียน" จัดโดย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วันศุกร์ที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2557. อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561) คิดเป็นระบบ. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

ระดับ 1 C = Copy หรือที่ผมเรียกว่า Copy Cat Innovation คือ การคัดลอกเพียงอย่างเดียว เป็นการเรียนรู้อและนำมาคัดลอกทำต่อโดยสิ่งที่ทำขึ้นใหม่นั้นมีลักษณะเหมือนกับสิ่งเดิมทุกประการ เช่น การคัดลอกองค์ความรู้จากตะวันตกมาใช้ในยุคมัยที่ประเทศยังไม่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านองค์ความรู้มากนัก เป็นต้น

ระดับ 2 C&D = Copy & Development ผมเรียกว่า Fat Cat Innovation คือ การคัดลอกแล้วนำมาพัฒนาต่อ เป็นการทำให้สิ่งที่ทำขึ้นใหม่มีลักษณะดียิ่งขึ้นกว่าเดิม แต่ยังคงเค้าโครงเดิมอยู่ เช่น การคัดลอกองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากตะวันตกแล้วนำมาพัฒนาต่อยอดพัฒนาให้ใช้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้น เป็นต้น

ระดับ 3 R = Research ผมเรียกว่า Tiger Innovation คือ การทำวิจัยผลิตองค์ความรู้ใหม่ เป็นองค์ความรู้ที่ไม่เคยมีการค้นพบมาก่อน อาจเป็นประเด็นจุลภาคหรือมหภาคประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เฉพาะเจาะจง การประดิษฐ์ความรู้และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์จะได้ผลลัพธ์ที่ได้จากความรู้มากกว่าการที่ไม่มีการประดิษฐ์หรือผลิตความรู้ด้วยตนเอง เช่น การสร้างองค์ความรู้ทางด้านสเต็มเซลล์ นาโนเทคโนโลยี ในยุคสมัยที่โลกยังไม่ม้องค์ความรู้ดังกล่าวนี้ เป็นต้น

ระดับ 4 R&D = Research & Development ผมเรียกว่า Tiger Queen Innovation คือ การทำวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่และพัฒนาต่อยอด ขยายพรมแดนการใช้งานให้กว้างขวางออกไป ทำให้องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นมีการพัฒนาใช้งานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น การทำวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านนาโนเทคโนโลยีต่อยอดเป็นสาขาการแพทย์นาโน เป็นต้น และ

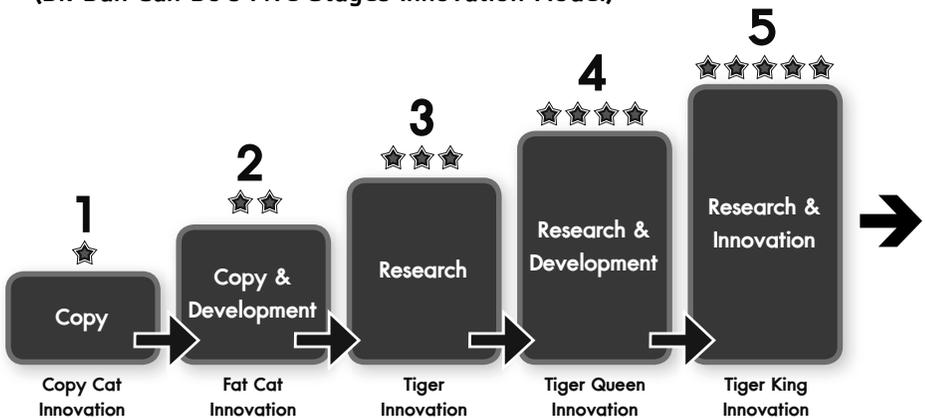
5

ระดับ R&I = Research & Innovation ผมเรียกว่า Tiger King Innovation คือ การทำวิจัยและนวัตกรรม ผลิตองค์ความรู้ใหม่ที่นำสู่การสร้างสรรค ให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ เป็นนวัตกรรม 3 ระดับ ที่ผมเรียกว่า Dr. Dan Can Do 3I Innovation Model² ประกอบด้วย นวัตกรรมความคิด (Ideation Innovation) นวัตกรรมการปฏิบัติ (Implementation Innovation) และนวัตกรรมผลกระทบ (Impact Innovation) เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีระดับนาโนและผลิตเป็นเชิงพาณิชย์ เป็นต้น Tiger King Innovation ดังกล่าวนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญทำให้เกิดการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

หากเราต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์กรของเราให้อยู่หัวขบวน การต่อยอดที่ดีที่สุด ต้องค่อย ๆ ไต่ระดับขึ้นไปด้วยการทำวิจัยพัฒนาและทำวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมให้ดีเลิศ สามารถเป็น best practice ให้กับผู้อื่นได้

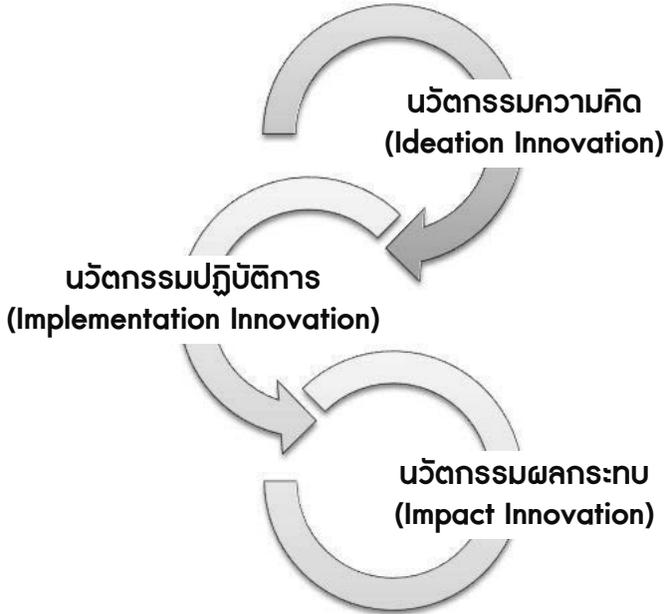
โมเดลนวัตกรรม 5 ระดับ

(Dr. Dan Can Do's Five Stages Innovation Model)



2 ผมนำเสนออย่างเป็นทางการครั้งแรกในการปาฐกถานำเรื่อง "การศึกษาคือนวัตกรรม" ในการประชุมงานวิจัย มหาวิทยาลัย จัดโดย ฝ่ายวิชาการ สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิต ณ ห้อง Auditorium ชั้น 2 อาคาร 15 วันพฤหัสบดีที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2556.

➔ Dr. Dan Can Do 3I Innovation Model



หากเราสามารถปลดปล่อยศักยภาพในการคิดริเริ่มและได้มากเพียงใด เราจะพบว่า เรากลายเป็น “ผู้นำแห่งอนาคต” และเป็นที่ต้องการของทุกองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ออกมา

พัฒนาตนเองได้ ก้าวไกลกว่า

อัลวิน ทอฟฟเลอร์ กล่าวไว้ตั้งแต่โลกเพิ่งเข้าสู่ยุคไร้พรมแดนว่า

“คนไร้การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะไม่ใช่คนที่ไม่สามารถอ่าน
หรือเขียน แต่เป็นคนที่ไม่สามารถเรียนรู้ คนที่ไม่เรียนรู้
และคนที่ไม่เพิ่มพูนการเรียนรู้”

ท่ามกลางโลกยุคใหม่ที่มีความก้าวล้ำทางเทคโนโลยี และการสื่อสารที่เชื่อมโยงถึงกันได้ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็วและไร้ขอบเขต การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นกระบวนการต่อเนื่องไปอย่างไม่สิ้นสุด เมื่อไรก็ตามที่เราหยุดนิ่งอยู่กับที่...เท่ากับเป็นการหยุดยั้งกระบวนการแห่งความก้าวหน้าทั้งสิ้น

การเรียนรู้เพื่อพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่เราทุกคน ‘หยุด’ ไม่ได้ โดยเฉพาะคนที่เป็นผู้นำ

วอร์เรน เบนนิส และเบิร์ต นานูส ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำระดับโลกได้กล่าวไว้ว่า

"ความสามารถในการพัฒนา
และเพิ่มพูนทักษะเป็นข้อแตกต่างที่ชัดเจนที่สุด
ระหว่างผู้นำและผู้ตาม"

ผู้นำที่สามารถนำคน นำองค์กร ฝ่าฟันอุปสรรค บรรลุเป้าหมาย เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนได้ มักมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ ไม่ยอมให้ตนเอง เป็น 'อุปสรรค' ขัดขวางความสำเร็จ จึงพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่คิดว่าตนเอง เก่งแล้ว ดีแล้ว พอแล้ว เปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้แล้ว แต่ คิดเสมอว่า จะทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ มักเป็นผู้ที่มีความถ่อมใจ รับฟังผู้อื่น ไม่ถูกจำกัดด้วยความคิด ประสบการณ์ หรือความสำเร็จในอดีต แต่พร้อมแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง จัดการข้อบกพร่อง ที่เป็นอุปสรรค เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นอยู่เสมอ

ไม่เพียงคนที่มิบเทา 'นำ' ผู้อื่นในระดับต่าง ๆ เท่ากันที่จำเป็นต้อง พัฒนาตนเอง แต่คนทำงานทุกคน หากต้องการก้าวหน้าอย่างไม่สะดุด ท่ามกลางโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาตนเอง (self-development) หมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขจุดอ่อน เสริมสร้างจุดแข็งตนเองในมิติต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย เรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความสามารถมากพอที่จะทำให้สิ่งที่คาดหวังไว้ประสบความสำเร็จ

คนทำงานทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ มิติ ให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องคิดเสมอว่า จะทำวันนี้ ให้ดีกว่าวันวาน และทำวันพรุ่งนี้ ให้ดีกว่าวันนี้ได้อย่างไร

เราทุกคนควรเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง ให้ครอบคลุมทุกเรื่อง ทุกมิติ ของชีวิต อาทิ ทักษะคิด วิเคราะห์ ความรู้ ทักษะ ลักษณะชีวิต ร่างกาย จิตใจ/ อารมณ์ สังคม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โดยยอมรับว่า คนเราไม่ได้สมบูรณ์เพียบพร้อมมาตั้งแต่เกิด และแม้มีความรู้ มีประสบการณ์ แต่มันก็ล้าสมัยได้เมื่อเวลาผ่านไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องถ่อมใจยอมรับในข้อบกพร่อง และพร้อมเสริมสร้างจุดแข็ง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมเสมอ

การพัฒนาตนเองจะมีลักษณะเป็นวงจรการพัฒนา เริ่มตั้งแต่ *การสำรวจตนเอง การตั้งเป้าและวางแผนพัฒนา การลงมือพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา*

สำรวจตนเอง

– แก้ไข ‘จุดอ่อน’ เสริมสร้าง ‘จุดแข็ง’

เราควรสร้างนิสัย นักพัฒนาตนเอง + นักเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่แค้อยู่กับความเคยชิน พอใจอยู่ในแบบเดิม ๆ สิ่งที่เราทุกคนควรทำคือ

...สำรวจจุดอ่อน เพื่อปรับปรุง แก้ไข ให้จากติดลบ กลายเป็น บวก
...และสำรวจจุดแข็ง เพื่อเสริมสร้าง ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น
หรือจากบวก ให้เป็นบวก ๆ



สำรวจจุดอ่อน เพื่อปรับปรุง แก้ไข



สำรวจจุดแข็ง เพื่อเสริมให้แกร่ง



สำรวจจุดอ่อน...

เราต้องหมั่นสำรวจ “จุดอ่อน” ในตัวเองที่เป็นอุปสรรคต่องานที่ทำต่อความสำเร็จของชีวิต อาทิ

...เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว มากกว่า ประโยชน์ส่วนรวม

...ขาดเป้าหมายในการทำงาน

...ชอบคิดแง่ลบ เห็นความเป็นไปไม่ได้ ก่อนเป็นไปได้

...ชอบวิพากษ์วิจารณ์

...ชอบพูดแต่ไม่ชอบทำ

...ขาดวินัย ควบคุมตัวเองไม่ค่อยได้

...ทำงานช้า คุณภาพไม่ดี

...บุคลิกภาพไม่ดี สื่อสารไม่เป็น

...ไม่ชอบเรียนรู้ ขาดความรู้ที่ลึกซึ้ง กว้างไกล

... ฯลฯ

หรือหากเราอยู่ในบทบาทผู้นำ ให้เราลองสำรวจดูว่า เรามีคุณสมบัติพื้นฐานเหล่านี้ครบถ้วนหรือไม่ ด้วยการตอบคำถามเหล่านี้ อาทิ

...ฉันตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อย่างยุติธรรมไหม?

...ฉันรับผิดชอบในฐานะผู้นำเพียงพอไหม?

...ฉันเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างไหม?

...ฉันเปิดโอกาสให้มีการถกเถียงไหม?

...ฉันมีความซื่อสัตย์มากน้อยเพียงใด? ฉันโกงเวลางานโดยไม่ตั้งใจหรือไม่?

...ผู้ร่วมงานให้ความไว้วางใจฉันหรือไม่?

...ฉันนำทีมมาทั้งวันและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายมากเพียงพอหรือยัง?

...เรานำคนอื่นเช่นนี้ ถ้าเราเป็นผู้ตาม เราอยากทำตามการนำแบบนี้หรือไม่?

... ฯลฯ

การตอบคำถามเหล่านี้ ให้เราตอบตัวเองด้วยการพิจารณาสิ่งที่ตนเองทำอย่างรอบคอบ ด้วยความซื่อสัตย์และปราศจากอคติ

ขณะเดียวกัน ให้เราสังเกตจากการตอบสนองของคนรอบข้างในสิ่งต่าง ๆ ที่ทำว่า มีปฏิกิริยาอย่างไรบ้าง อาจเปิดโอกาสให้ทีมงาน โดยเฉพาะคนที่ได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมและการตัดสินใจของเรา ได้สื่อสารความรู้สึกที่แท้จริงและให้คำแนะนำแก่เรา

จากนั้น ให้เราจดรายการจุดอ่อนที่สมควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงออกมาให้หมด แล้วนำจุดอ่อนเหล่านั้นมาวิเคราะห์ดูว่า เราเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่ เพราะเหตุใด ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานในภาพรวมอย่างไร และจะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร



สำรวจจุดแข็ง...

ขณะเดียวกันไม่เพียงสำรวจจุดอ่อน แต่ต้องสำรวจจุดแข็ง และเรื่องอื่น ๆ ที่เราควรจะพัฒนาให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งใหม่ ๆ ที่เราควรเรียนรู้เพิ่มขึ้น ทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตที่เราควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้ชีวิต เช่น

...เพิ่มพูนด้านความรู้ ใ้รู้ลึก รู้กว้าง รู้ไกล

...ฝึกทักษะด้านความคิด เช่น คิดสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดเชิงบวก ฯลฯ

...พัฒนาทักษะการบริหาร เช่น บริหารตนเอง บริหารคนภายใต้บริหารเวลา บริหารงาน บริหารทรัพยากร ฯลฯ

...พัฒนาทักษะการสื่อสาร เช่น การพูด การอ่าน การเขียน การฟัง การใช้ภาษาต่างประเทศ ฯลฯ

...พัฒนาทักษะจำเป็นแห่งยุค เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นต้น

... ฯลฯ

หากเราทำใจให้เป็นกลาง ไม่มีอคติ ไม่ปกป้องเข้าข้างตนเอง หรือประเมินตนเองต่ำต้อยเกินความเป็นจริง เราจะสามารถสกัดความเป็นเราทั้งในส่วนของจุดอ่อนที่เราควรแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และในส่วนของจุดแข็งที่เราควรเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้น

ตั้งเป้าและวางแผนพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองจะสำเร็จได้ต้องมี ‘เป้าหมาย’ เราจึงต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาตนเองในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนว่า จะพัฒนาเรื่องอะไร อย่างไร ไปสู่เป้าหมายอะไร เมื่อไร แต่ละวันต้องทำอะไรบ้าง เช่น ตั้งเป้าทำงานให้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น เห็นผลลัพธ์ชัดเจนขึ้น จึงกำหนดอย่างเจาะจงว่า จะทำอะไร มีเป้าหมายอะไร ใช้เวลาเท่าไร และทำให้สำเร็จตามนั้น เป็นต้น นอกจากนี้ เราอาจจะมีเป็นร้อย ๆ เรื่องที่ต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญ เรื่องใดควรพัฒนาก่อนหลัง เรื่องใดบ้างสามารถพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน จะแบ่งเวลาเหมาะสมอย่างไร

ผมพูดเสมอว่า *“คนเรามีเวลาเท่ากัน 24 ชั่วโมง แต่คนบางคนสามารถสร้าง “ผลงานแห่งชีวิต” ได้มากกว่าอีกหลายคน เพราะเขารู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่านั่นเอง”*

ในหนังสือทำงานแบบผู้ชนะ¹ ผมได้แนะนำให้ทุกคนลองฝึกใช้เวลา 10 นาที อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ



1 ใช้เวลา 10 นาที ทำงานที่ไม่เคยทำเสร็จให้เสร็จ

ท้าทายตัวเองให้ใช้เวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการเลือกงานที่เราเคยเสียเวลาทำมากกว่า 30 นาที โดยตั้งเป้าให้ทำให้เสร็จใน 10 นาที

การตั้งเป้าเช่นนี้จะทำให้เราจดจ่อกับงานที่ทำอย่างไม่วอกแวก ทำให้เราเรียนรู้ที่จะเรียงลำดับความสำคัญ อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ เช่น

¹ อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2557). ทำงานแบบผู้ชนะ (THE WINNER). กรุงเทพฯ: ซัคเซส มีเดีย (พิมพ์ครั้งที่ 3).

ในช่วงเวลานั้น จะไม่อ่านไลน์ ไม่เล่นเฟซบุ๊ก ไม่รับโทรศัพท์ที่ไม่สำคัญ ไม่ฟังเพื่อนคุย ฯลฯ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด

2 ใช้เวลา 10 นาที ในการเดินทาง

คนทำงานจำนวนไม่น้อยใช้เวลาเกิน 30 นาที ในการเดินทางไปทำงาน บางคนอาจถึงชั่วโมง หรือถ้าวันใดรถติดมาก ๆ อาจถึง 2 ชั่วโมง

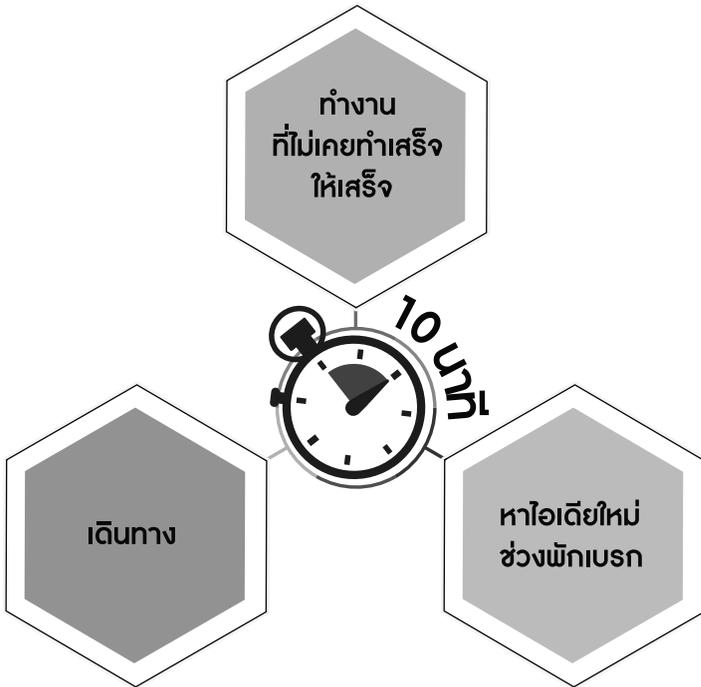
คำถามคือ เราจะลดเวลาเดินทางให้เหลือ 10 นาที ได้หรือไม่?

เราอาจคิดว่า ไม่มีทางเป็นไปได้ ...แต่ในความเป็นจริง หากเราเปลี่ยนความคิด เปลี่ยนนิสัย โดยคิดว่า “เราทำงานได้ แม้ขณะเดินทาง” ให้เหลือเวลาที่เรາเสียไปกับการเดินทาง เช่น ขึ้น-ลงรถ จอดรถ เดินมาที่ทำงาน ฯลฯ รวมแล้วไม่เกิน 10 นาที แต่เวลาที่เหลือให้เราตั้งเป้าทำสิ่งที่เป็ประโยชน์ โดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น ติดต่อลูกค้าที่ต้องไปพบตลอดวันนั้นให้หมดขณะขับรถ ฟังบทสนทนาภาษาอังกฤษหรือภาษาที่สาม อย่างต่อเนื่องทุกวัน หรือใช้เวลาที่เราวางแผนล่วงหน้าไว้ในขณะนั้น

3 ใช้เวลา 10 นาที ได้ไอเดียใหม่ ช่วงพักเบรกตอนบ่าย

ในช่วงพักคอฟฟี่เบรก 10-15 นาที ในแต่ละวันทำงาน ซึ่งมักจะหมดไปกับการดื่มกาแฟคุยกับเพื่อน หากลองคำนวณดูจะพบว่า ในหนึ่งปี คิดเฉพาะวันทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ เราจะใช้เวลาช่วงนี้สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง 15 นาที เดือนละ 5 ชั่วโมง คิดเป็นปีละถึง 60 ชั่วโมงเลยทีเดียว

ในช่วงเวลานี้ หากเราตั้งเป้าใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพ โดยการนำคำถาม หรือ พุดคุยอย่างมีหัวข้อ หรือ ประเด็นที่เจาะจงกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมช่วยให้เราสามารถสร้างผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ในช่วงพุดคุยแบบสบาย ๆ ได้มากกว่าทีเดียว



เราต้องตระหนักว่า เวลาจำกัด แต่คนที่ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มักจะเป็นคนที่ใช้เวลาอันจำกัดนั้นอย่างรู้คุณค่ามากที่สุด และใช้เวลาอันนั้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ลงมือดำเนินการ

จอห์น เฮเดอร์ (John Heider) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Tao Of Leadership² ได้ประยุกต์หลักปรัชญาเต๋ามาใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำ ตอนหนึ่งในหนังสือได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า

“การที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไรนั้นต้องใช้ความฉลาด
แต่การจะรู้ตนเองเป็นอย่างไรนั้นต้องใช้ปัญญา
ในการจัดการชีวิตผู้อื่นนั้นต้องใช้ความเข้มแข็ง
แต่การจัดการกับชีวิตตนเองนั้นต้องใช้อำนาจที่แท้จริง”

ความเป็นผู้นำ ในบางครั้งเราคุ่นเคืองกับการนำคนให้ทำงานตามคำสั่งต่าง ๆ ตามแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยต้องฉลาดในการรู้จักแต่ละคนว่า เป็นอย่างไร เพื่อให้รู้ว่าจะใช้ใคร ทำสิ่งใด จึงเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ไม่เพียงขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้คนเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเรียนรู้วิธีที่จะพัฒนาตนเองจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยต้องใช้ความกล้าหาญและความตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองในแต่ละเรื่องอย่างลงรายละเอียดและเอาจริงเอาจัง ในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง

ยกตัวอย่างเช่น สมมติตั้งเป้าอ่านหนังสือวันละ 30 นาที ก็ไม่เพียงพอ แต่ต้องคิดว่าจะนำสิ่งที่อ่านมาใช้ประโยชน์ต่องานที่ทำได้

2 Heider, John, and Laozi. (1988). The Tao of leadership: Lao Tzu's Tao te ching adapted for a new age. Toronto: Bantam Books.

อย่างไร หรือตั้งเป้าว่า ทุก 15 นาทีจะต้องสร้างผลลัพธ์ของงานบางอย่างขึ้น เพื่อให้การใช้เวลาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ก็ต้องวางแผนอย่างชัดเจน และลงมือทำให้เกิดขึ้นจริงให้ได้ เป็นต้น ในการลงมือดำเนินการพัฒนาตนเองในแต่ละเรื่อง ต้องมีความอดทน และพยายามฝึกให้เป็นนิสัย ไม่ย่อท้อแม้จะพ่ายแพ้ ล้มเหลว ยากลำบากในช่วงแรก ๆ แต่ต้องไม่ล้มเลิก จนกว่าจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประเมินผลการพัฒนา

การพัฒนาตนเองจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องมีการสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อประเมินผลในเรื่องนั้น และตั้งเวลาเฉพาะเจาะจงสัก 5-10 นาที ในแต่ละวัน เพื่อทบทวนตัวเองในสิ่งที่ทำ มีสิ่งใดต้องแก้ไขปรับปรุง จะทำให้ดีขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไปได้อย่างไร โดยประเมินตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่เข้าข้างตนเอง ไม่หลอกตัวเอง ไม่มีอคติเข้าข้างตนเอง แต่ประเมินอย่างสมจริง และไม่พอใจเพียง 'ดีแล้ว' แต่คิดเสมอว่าต้อง 'ดีขึ้นอีก'

จำไว้ว่า ความพึงพอใจที่จะทำเหมือนเดิมในวันนี้
คือ การเดินถอยหลังในวันพรุ่งนี้...

การพัฒนาตนเองเป็นการ '**ปลดล็อก**' ความจำกัดในตัวเรา และขยายศักยภาพด้านต่าง ๆ ออกไปได้โดยไม่สิ้นสุด トラバเท่าที่我们不หยุดพัฒนาตนเอง เราจะก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ทุกคนยอมรับและภาคภูมิใจ...

4.6

ก่อนเป็นผู้นำ... ต้องกำจัด 7 จุดอ่อน

ผู้นำ คือ คนธรรมดา ๆ ซึ่งยอมทำผิดพลาดได้
ต่างกันตรงที่ความผิดพลาดบางอย่างที่ผู้นำทำ
อาจทำให้เขาถูกตีตราว่าเป็น ‘ผู้นำที่ใช้ไม่ได้’ ไปตลอดชีวิต

เราคงจำเหตุการณ์ นายอีลอน มัสก์ ผู้ก่อตั้ง สเปซเอ็กซ์ บริษัทด้าน
การขนส่งอวกาศ ที่เคยส่งเรือดำน้ำจิวมาร่วมปฏิบัติการช่วยเหลือนัก
ฟุตบอลเยาวชนและโค้ช ทีมหมูป่าอะคาเดมี 13 ชีวิต ที่ถ้ำหลวง อ.แม่สาย
จ.เชียงราย เมื่อเดือนกรกฎาคม 2561 ที่ผ่านมา

...ในช่วงนั้นคนไทยและคนทั่วโลกล้วนชื่นชมและขอบคุณในความมี
น้ำใจของเขา

หลังจากนั้นเพียงไม่กี่วัน เขากลับถูกวิพากษ์วิจารณ์ทางลบอย่างหนัก
จากการโพสต์ข้อความผ่านทวีตเตอร์ตอบโต้นายเวิร์น อันสเวิร์ธ นักสำรวจ
ถ้ำชาวอังกฤษ ซึ่งให้สัมภาษณ์ว่า เรือดำน้ำทรงแคบซูลขนาดเล็กของเขา
นั้น ใช้ไม่ได้ในถ้ำหลวง และเป็นเพียงเครื่องมือประชาสัมพันธ์บริษัทและ
เรือดำน้ำจิวเท่านั้น

คำวิจารณ์นี้ ทำให้อีลอน มัสก์ ไม่พอใจอย่างมาก และตอบโต้กลับทันที โดยทวีตกล่าวหาอันสเวิร์ธ ด้วยถ้อยคำที่แสดงการดูถูกดูแคลน เช่น “ไม่เคยเห็นผู้เชี่ยวชาญชาวอังกฤษที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยคนนี้อยู่ตรงจุดไหนเลยตอนที่เราไปที่อัมสเตอร์ดัม...” และเรียกอันสเวิร์ธว่าเป็น พวกใคร่เด็ก (pedo guy) ซึ่งนอกจากเป็นการกล่าวหาที่รุนแรงและไม่มีหลักฐานแล้ว ยังเป็นคำหยาบคายไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรระดับโลกเช่นเขาจะกล่าวออกมา เมื่อผู้ใช้ทวีตเตอร์ตำหนิเขา เขาก็ยังไม่ตระหนักว่าสิ่งที่ทำนั้นไม่ถูกต้อง ยังคงถือดีด้วยการย้อนว่า เขาพร้อมจะเติมพันด้วยแบงก์ 1 ดอลลาร์เซ็นชื่อเลยว่ามันเป็นเรื่องจริง

ข้อความที่อารมณ์พาไป...แม้ว่า หลังจากนั้นไม่นานเขาได้ลบทวีตเหล่านี้ทั้งหมดทิ้งไป แต่สายเกินไปที่จะเรียกความเชื่อมั่นกลับมา วันรุ่งขึ้นราคาหุ้นของบริษัทเทสลา ร่วงลงทันทีถึงร้อยละ 2.75¹

รุ่งขึ้นอีกวัน หลังจากอารมณ์สงบ และเห็นผลเสียที่เกิดขึ้น จากการกระทำตามอารมณ์ของตน อีลอน มัสก์ ก็ได้ทวีตข้อความขอโทษถึงนายเวิร์น อันสเวิร์ธ และยอมรับผิดแต่เพียงผู้เดียว²

...นี่คือตัวอย่าง การกระทำที่ผิดพลาดที่เกิดจาก ‘จุดอ่อน’ ในตัว

ในหนังสือ **คนดีสร้างได้ โมเดลบริบูรณ์ธรรม** ผมวิเคราะห์หว่า มีจุดอ่อนอยู่ 7 อย่างในตัวเราทุกคนที่เป็นอุปสรรคขัดขวางเส้นทางแห่งความเป็นคนดี เพราะทำให้เราคิดผิด ตัดสินใจผิด ชักจูงเราด้วยอารมณ์ และนำไปสู่ความผิดพลาดล้มเหลว เบี่ยงเบนจากหลักคุณธรรมและหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง

1 ไทยโพสต์. (17 กรกฎาคม 2561). ปาก ‘อีลอน มัสก์’ ถูดยุติเทสลาตั้ง เหตุคำอีโรอัมหลวง (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.thaipost.net/main/detail/13618>

2 โสศทุเดย์. (18 กรกฎาคม 2561). อีลอน มัสก์ ขอโทษนักดำน้าอังกฤษ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.posttoday.com/world/557974>

จุดอ่อน 7 ประการ ได้แก่ อคติ ความลำเอียง การใช้อารมณ์เหนือเหตุผล ตรรกวิบัติ ดีความผิ ดอีโก้ และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว³

จุดอ่อนเหล่านี้เป็นสิ่งที่เราต้องเอาชนะและจัดการให้ได้ ก่อนที่จะก้าวขึ้นสู่บทบาทและตำแหน่งที่ต้องนำ เพราะจุดอ่อนเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดสำคัญประการหนึ่งของผู้ตาม ในการตัดสินว่า เราคู่ควรหรือเหมาะสมที่จะเป็น 'ผู้นำ' พวกเขาหรือไม่

7
จุดอ่อน..

- 1 อคติ
- 2 ลำเอียง
- 3 อารมณ์เหนือเหตุผล
- 4 ตรรกวิบัติ
- 5 ดีความผิ
- 6 อีโก้
- 7 ผลประโยชน์ส่วนตัว

3 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนดีสร้างได้ : โมเดลบริบูรณ์ธรรม. กรุงเทพฯ: ซัคเซส มีเดีย. น.131-166.

จุดอ่อน 7 ประการที่ผู้นำต้องกำจัด ได้แก่

จุดอ่อนที่ **อคติ**

1

ผู้นำที่มีอคติ คือ ผู้นำที่พร้อมตัดสินอย่างไร้ความยุติธรรม เพราะความเกลียดชังในใจ

อคติ คือ ความรู้สึก 'ไม่ดี' ต่อบางสิ่งบางอย่างที่มีอยู่ก่อน ทำให้ไม่สามารถประเมินสิ่งนั้นอย่างยุติธรรม ตามเหตุผลและข้อเท็จจริงได้

อคติอาจเกิดจากความเกลียดชัง ความโกรธ ความกลัว ความรังเกียจ เียดฉันทน์ ความไม่ชอบ ความไม่น่าพึงพอใจ ต่อบางสิ่งที่มีอยู่ในความคิดของเรา จนกลายเป็นกรอบความคิดที่ใช้ตีความบุคคล กลุ่มคน หรือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นในเชิงลบ

ผู้นำที่แสดงทัศนคติหรือตัดสินเรื่องใดอย่างมีอคติ เขาอาจจะได้ใจคนที่ มี 'อคติ' แบบเดียวกัน แต่ในภาพรวมแล้ว คนส่วนใหญ่ที่พิจารณาเรื่อง นั้นด้วยใจเป็นธรรมหรือตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสากล ย่อมมองว่า ไม่ ถูกต้อง อคติที่ผู้นำแสดงออก นำมาซึ่งความเสื่อมศรัทธาและอาจแสดงออก ด้วยการต่อต้านไม่ยอมรับ

การก้าวสู่การเป็นผู้นำที่น่านับถือ จึงจำเป็นต้องกำจัดอคติ ซึ่งจะเกิด ได้ต้องเริ่มจากหัวใจที่ใส เคารพและให้เกิดสติผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างหลากหลายไม่คิดว่าตนเองดีกว่าเหนือกว่าและพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ตามเหตุผลเฉพาะกรณี ไม่สรุปด้วยอคติแห่งความรู้สึก ส่วนตัว

จุดอ่อนที่ **2** ความลำเอียง

ผู้นำที่ลำเอียง คือ ผู้นำที่พร้อมให้คุณให้โทษตามเกณฑ์พึงพอใจ

ความลำเอียง เป็นอคติในมุมมอง คือ ความรู้สึก 'ดี' ต่อบางสิ่งบางอย่างที่มีอยู่ก่อน ทำให้ไม่สามารถประเมินสิ่งนั้นอย่างยุติธรรม ตามเหตุผลและข้อเท็จจริงได้

โอกาสที่ผู้นำจะมีความลำเอียงเป็นไปได้สูง เพราะคนภายใต้ย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งลักษณะนิสัย รูปแบบการทำงาน ความสนิทสนม ใกล้ชิด หรือความแตกต่างในอายุ เพศ ฯลฯ ผู้นำอาจมีแนวโน้มชอบการทำงานของคนภายใต้ที่ทำงานตามคำสั่งได้อย่างรวดเร็ว มีท่าทางกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มากกว่าคนที่ทำงานดี ละเอียดรอบคอบแต่เฉย ๆ ดูเหมือนไม่ให้ความเคารพตน ในการประเมินการทำงานจึงมีแนวโน้มประเมินคนแรกมากกว่า ทั้ง ๆ ที่ในเกณฑ์อาจไม่มีตัวชี้วัดนั้น เป็นเพียงความรู้สึก 'ชอบมากกว่า' ของเขาเท่านั้น

ในฐานะผู้นำจำเป็นต้องรักษาความยุติธรรม เคารพในเกณฑ์มาตรฐาน ไม่ใช่ตามอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งเป็นการรักษาศรัทธาให้คนภายใต้ เพราะเมื่อใดก็ตามหากพวกเขาารู้สึกว่าเราลำเอียง เลือกที่รักมากกว่าที่ย่อมเกิดความรู้สึกเชิงลบ ทั้งต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และงานที่ทำส่งผลให้พลังของการทำงานเป็นทีม การร่วมแรงร่วมใจจะลดลง ดังนั้นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ต้องเห็นคุณค่าคนเท่าเทียมกัน และประเมินพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด

จุดอ่อนที่ 3 การใช้อารมณ์เหนือเหตุผล

3

ผู้นำที่ใช้อารมณ์เหนือเหตุผล คือ ผู้นำที่พร้อมลงมือทำในสิ่งที่ต้อง 'เสียใจภายหลัง'

การใช้อารมณ์เหนือเหตุผล คือ การตัดสินใจแสดงพฤติกรรมบางอย่าง ภายใต้การควบคุมของการของอารมณ์ หลังจากถูกกระทบโดยสิ่งเร้าภายนอก เป็นการด่วนตอบสนองตามอารมณ์ มากกว่าจะถูกคิดพิจารณาด้วยเหตุผลอย่างรอบคอบ

การให้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล เป็น 'จุดอ่อน' สำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้นำต้องระวัง ผู้นำต้องเป็นผู้ที่บรรลุภาวะทางอารมณ์ ต้องไม่อนุญาตให้อารมณ์มีอำนาจอยู่เหนือเหตุผล เราควรตั้งสติให้มั่นคง อย่าหวั่นไหวต่อเสียงวิพากษ์วิจารณ์ โดยตระหนักว่า การตัดสินใจด้วยอารมณ์ ตัวเราและองค์กรของเราย่อมถูกทำลายด้วยอารมณ์เช่นเดียวกัน

จุดอ่อนที่ 4 ตรรกวิบัติ

4

ผู้นำที่ใช้ตรรกวิบัติ คือ ผู้นำที่พร้อมทิ้งเหตุผลเพื่อให้เป้าหมายของตนสำเร็จ

ตรรกวิบัติ หรือ ใเหตุผลวิบัติ (fallacy) หมายถึง การให้เหตุผลผิดในการพิสูจน์ข้ออ้าง เพื่อสนับสนุนข้อสรุปของตนว่าเป็นจริง

การใช้ตรรกวิบัติเป็นการพยายามโน้มน้าวให้เชื่อ โดยใช้เหตุผลชักจูงใจในทางจิตวิทยา เมื่อฟังโดยไม่ได้คิดตรึกตรองด้วยหลักเหตุผล หรือไม่ได้อภิปรายตามหลักฐานข้อเท็จจริง ก็อาจคล้อยตามเชื่อในข้อสรุปนั้นได้โดยง่าย ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงเป็นข้ออ้างที่ไม่สมเหตุผล

ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการใช้เหตุผล และต้องเป็นเหตุผลแห่งความจริง ไม่บิดเบือนเพราะเห็นแก่การบรรลุเป้าหมายของตน ผู้นำต้องไม่เห็นคนภายใต้เป็น 'เหยื่อ' ใช้วิธีล่อหลอกให้หลง โน้มน้าวอารมณ์ความรู้สึกของผู้ฟังให้คล้อยตาม โดยไม่สนใจว่าจะต้องซักแม่น้ำทั้งห้าแห่งการโกหกและสร้างหลักฐานข้อเท็จจริงเหตุผลจอมปลอม มุ่งให้ผู้ตามเชื่อว่าจริงและกระทำตามที่ตนต้องการเท่านั้น

จุดอ่อนที่ ๕ ความผิด

5

ผู้นำที่ตีความผิด คือ ผู้นำที่วินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ในมุมมองของตนและมั่นใจว่า 'ถูกต้องที่สุด' แม้จะมีเสียงโต้แย้งอย่างไรก็ตาม

การตีความผิด คือ การรับรู้ วิจัย ประเมิน และตัดสินคนหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ จากมุมมองของตน ซึ่งผิดไปจากความเป็นจริง

ผู้นำจำนวนไม่น้อย มักจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มั่นใจว่าตนเองเก่ง ฉลาด วิเคราะห์ได้แม่นยำ และวินิจฉัยได้ถูกต้อง จึงอาจปฏิเสธที่จะรับฟังความคิดเห็นในทางตรงข้าม และยึดมั่นในการตีความของตน เชื่อว่าตนเองคิดถูก คนอื่นคิดผิดโดยไม่รับฟังเหตุผล ยึดติดในมุมมองของตนโดยไม่มองในมุมมองอื่น ๆ ซึ่งถ้าตีความถูกต้องย่อมไม่มีปัญหา แต่ถ้าตีความผิด ย่อมเท่ากับเป็นการตัดสินเรื่องนั้นอย่างไม่เป็นธรรม ไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ผู้นำที่ดีตระหนักว่า เราทุกคนล้วนมีมุมมองที่ 'จำกัด' อาจจะมีบางมุมมองด้านที่เรายังไม่เห็น ไม่รู้ ไม่เข้าใจ ซึ่งการตีความผิดอาจสร้างปัญหาและความขัดแย้งระหว่างกันได้ จึงยินดีรับฟังความคิดเห็นรอบด้าน โดยเฉพาะความคิดเห็นในทางตรงข้าม นำมาคิดวินิจฉัยด้วยใจที่เป็นธรรม

ก่อนที่จะหาข้อสรุปให้กับเรื่องนั้น ตามความเป็นจริง และเป็นธรรมชาติมากที่สุด

จุดอ่อนที่

6

อีโก้

ผู้นำที่ให้อีโก้ นำ คือ ผู้นำที่ใช้ความ 'กว้าง' มากกว่าความ 'แค่ง'

การให้อีโก้ หมายถึง การเอาตัวเองเป็นใหญ่ เป็นศูนย์กลาง เอาแต่ใจตัวเอง ทำตามอารมณ์ ความต้องการ ไม่สนใจความรู้สึกผู้อื่น ไม่สนใจความผูกพันหรือผลกระทบเชิงลบที่จะตามมา

ผู้นำที่ให้อีโก้ นำจะเอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ตนเองและสิ่งที่ตนทำสำคัญที่สุด ยึดติดอยู่กับความคิดของตนเอง ลักษณะที่แสดงออก เช่น โอ้อวด เย่อหยิ่ง หลงตัวเอง เห็นแก่ตัว ฯลฯ และจะเกิดความรู้สึกรุนแรง ถ้ามีเรื่องใดมากระทบกับอีโก้ของตน ไม่สนใจคำตักเตือน ไม่ต้องการคำชี้แนะ ส่งผลให้ตัดสินใจผิดพลาด ล้มเหลวได้ง่าย และเมื่อความผิดปรากฏ ผู้นำอีโก้สูงจะใช้วิธีแก้ตัว โยนความผิด เพื่อปกป้องตนเอง แทนการยอมรับผิดและแก้ปัญหา

ผู้นำที่ดีจึงต้องมี 'อารยอีโก้'⁴ หรือเรียนรู้ที่จะเข้าใจตนเองและควบคุมอีโก้ในตัวให้ไม่แสดงออกในเชิงลบ แต่เปลี่ยนเป็นพลังบวกช่วยผลักดันให้เราทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ให้สำเร็จได้ โดยไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง แต่เอาเป้าหมายสูงสุดเป็นศูนย์กลาง มองทุกคนในที่มคือตัวเรา และช่วยกันนำพาไปถึงความสำเร็จร่วมกัน

4 อ่านเพิ่มเติมใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). อารยอีโก้ : บริหารอีโก้ให้เกิดพลังบวก. กรุงเทพฯ : ชัดเชส มีเดีย.

จุดอ่อนที่ **7** เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว

ผู้นำที่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว คือ *ผู้นำเทียม*

การเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว คือ การตัดสินใจเลือกทำบางสิ่ง เพราะมุ่งหวังประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตน โดยไม่คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดแก่ผู้อื่นและส่วนรวม

ผู้นำที่นำโดยเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่สมควรเรียกว่าเป็นผู้นำ แต่เป็นเพียงเจ้านายที่ใช้แรงงานคนอื่น เพื่อประโยชน์ของตน โดยแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกัน แต่ผู้นำไม่ได้เป็นเช่นนั้น ผู้นำคือคนที่นำพาคนภายใต้ไปถึงเป้าหมายที่ทุกคนต้องการร่วมกัน ในการนำจึงต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทุกคนในทีม และคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมด้วย

ผมได้ให้คำแนะนำผู้นำองค์กรระดับสูงหลายแห่ง หากต้องการความสำเร็จที่ยั่งยืน ในการพิจารณาเรื่องใด ๆ ควรคำนึงในลักษณะ **“ชนะ 4 ฝ่าย”** ตามโมเดล **Dr. Dan Can Do “4 Wins” Model⁵**

โดยพิจารณาผลประโยชน์ที่ได้ต่อ 4 กลุ่มเสมอ ได้แก่ ส่วนตัว ส่วนร่วม ส่วนเรา และส่วนรวม เพราะตระหนักว่า หากส่วนตัวชนะ ส่วนอื่น ๆ ย่อมแพ้ และในที่สุดเราก็ยอมแพ้ด้วย ดังนั้น ดีที่สุด จึงควรชนะทุกฝ่าย ไม่มีฝ่ายใดแพ้หรือเสียประโยชน์ แต่หากต้องยอมเสียสละตนเองอันเป็นทางเดียวที่ส่วนรวมจะได้ ผู้นำควรยอมเสียสละตนเองเพื่อส่วนรวมจะได้จากการสละสิทธิประโยชน์ของตนเอง

5 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). คนดีสร้างได้ : โมเดลบริบูรณธรรม. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.

ผู้นำที่ดีต้องไม่ใช่ผู้หวังกอบโกย แต่ต้องเป็นผู้ให้ พร้อมให้ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม โดยคิดแบบ ชนะ ชนะ ชนะ ชนะ หรือหากจำเป็นก็ยินดีเสียสละเพื่อให้ส่วนรวมได้ประโยชน์ โดยคิดแบบ แพ้ ชนะ ชนะ ชนะ แล้วเราจะเป็นผู้นำที่ 'ชนะ' ในที่สุด

	ส่วนตัว	ส่วนร่วม	ส่วนเรา	ส่วนรวม
 1	ชนะ (win)	แพ้ (lose)	แพ้ (lose)	แพ้ (lose)
 2	ชนะ (win)	ชนะ (win)	แพ้ (lose)	แพ้ (lose)
 3	ชนะ (win)	ชนะ (win)	ชนะ (win)	แพ้ (lose)
 4	ชนะ (win)	ชนะ (win)	ชนะ (win)	ชนะ (win)
 5	แพ้ (lose)	ชนะ (win)	ชนะ (win)	ชนะ (win)

เราทุกคนทั้งที่เป็นผู้นำอยู่ และกำลังจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอนาคต จำเป็นต้องสำรวจตนเองและจัดการจุดอ่อนเหล่านี้ไม่ให้มาทำลายเราในอนาคต โดยตระหนักว่า ถ้าเราตั้งใจเก็บไว้ ไม่กำจัดออกไป จุดอ่อนเหล่านี้จะแสดงบทบาทของมันออกมา และเมื่อวันนั้นมาถึง เราจะถูกประทับตราจากคนภายใต้ว่าเป็นผู้นำที่ 'ใช้ไม่ได้' ซึ่งเราไม่อยากให้ใครจดจำเราเช่นนี้!!

บทส่งท้าย

ในศตวรรษที่ 21 ผู้นำองค์กรต่าง ๆ ต้องรับมือกับความท้าทายในโลกยุคใหม่ ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก 3 เรื่อง ได้แก่ การเข้าสู่ยุคคลื่นลูกที่ 4 หรือสังคมแห่งความรู้ การเข้าสู่ยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ และการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เต็มรูปแบบ

การเข้าสู่ยุคคลื่นลูกที่ 4 หรือ สังคมฐานความรู้¹

ในหนังสือ สยามอารยะแมนนิเฟสต์ : แดลงการณ์สยามอารยะ ผมได้วิเคราะห์คลื่นการเปลี่ยนแปลง จากอดีต ถึงอนาคต ไว้เป็นคลื่น 7 ลูก โดยเอาทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ Production Function มาจับประวัติศาสตร์โลกมนุษย์ ตั้งแต่ยุคบรรพกาล มาจนถึงปัจจุบันและอนาคต เพื่อวาดดูว่าคลื่นการผลิต คลื่นยุคไหน อะไรคือตัวขับเคลื่อนสำคัญแห่งยุค ได้ข้อสรุปสำคัญว่า ใครที่ยอดคลื่นมาก่อนเป็นผู้ชนะ ใครที่ยอดคลื่นไม่ได้เป็นผู้แพ้ในแต่ละยุคจะมีผู้นำที่เป็นผู้ชนะ หากเขาสามารถขี้อยอดคลื่นได้ก่อน..

1 แนวคิดคลื่นอารยะ 7 ลูก ได้นำเสนอเมื่อได้รับเชิญไปบรรยายในหัวข้อเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการคิดและการคิดลิมิต ในที่ต่าง ๆ มานาน 30 ปี และเจาะจงพิเศษ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา และได้นำเสนอในการปาฐกถา ณ ที่ประชุมสมัชชาสยามอารยะ วันอาทิตย์ที่ 28 กุมภาพันธ์ 2553 และในหนังสือ สยามอารยะแมนนิเฟสต์: แดลงการณ์สยามอารยะ. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย, 2555.

โดยในคลื่นลูกที่ 4 หรือ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ผู้ที่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่โลกต้องการได้ก่อน จะเป็นผู้นำแห่งยุค

การพัฒนาองค์ความรู้ และการสร้างความแตกต่างทางด้านนวัตกรรมผ่านการวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและความเจริญก้าวหน้าทั้งขององค์กรธุรกิจและของประเทศมากขึ้น ส่งผลทำให้องค์กรและประเทศที่มีศักยภาพเข้าถึงพรมแดนองค์ความรู้ใหม่ สามารถสร้างสรรค์เทคโนโลยี นวัตกรรมขั้นสูงได้ก่อนจึงเป็น “ผู้ชนะ”

ผลกระทบต่อผู้นำ..

ผู้นำยุคนี้จึงต้องเป็นคนที่มีความรู้ไม่เพียงความรู้เดิม ความเชี่ยวชาญเดิม แต่รู้เท่าทันโลก ต้องมีความรู้ใหม่ ๆ และรู้จักเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ หยิบความรู้มาสังเคราะห์ ประยุกต์ ต่อยอด รวมทั้ง คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

ผู้นำยุคใหม่ต้องทำงานแบบริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Proactive working) ไม่นำแบบมุ่งรักษาเสถียรภาพ (Reactive working) ปล่อยให้ เป็นไปตามระบบ ขั้นตอนปฏิบัติการตามหน้าที่แบบเดิม ๆ ไปเรื่อย ๆ ได้ หรือค่อยปรับตัวเปลี่ยนแปลงเมื่อชัดเจนว่าปัจจัยภายนอกจะส่งผลกระทบ แต่ผู้นำต้องคิดล่วงหน้า มองล่วงหน้า มองการณ์ไกลไปในอนาคตเสมอ

ดังที่กล่าวในบทแรก ๆ ผู้นำต้องสนใจปัจจัยภายนอก (externally focused) มากกว่า สนใจแต่ปัจจัยภายใน (internally focused) ต้อง ประเมินสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมสามารถนำองค์กรเผชิญโลกในอนาคตได้อย่างมั่นคง

การเข้าสู่สังคมดิจิทัลเต็มรูปแบบ

ศตวรรษที่ 21 จะเป็นยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ เช่น เศรษฐกิจจะเป็น เศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) สังคมจะเป็นสังคมดิจิทัล (digital society) และรัฐบาลก็จะกลายเป็นรัฐบาลดิจิทัล (digital government)

ต่อไปทุกคนจะสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากมายและทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เพียงปลายนิ้วสัมผัส จากการเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงภายใน “โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล” ทำช่วยให้เกิดการหลอมรวมของเทคโนโลยี (Convergence) สามด้าน อันได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โทรคมนาคม (Telecommunication) และการแพร่ภาพกระจายเสียง (Broadcast) เป็นนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ผลกระทบต่อผู้นำ..

ผู้นำองค์กรต่าง ๆ ต้องพร้อมปรับภาวะผู้นำ ให้เข้ากับยุคดิจิทัล ต้องมี ‘ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล’ โดยบูรณาการเทคโนโลยีกับภาวะผู้นำให้เข้ากันอย่างเหมาะสม ผู้นำต้องรู้วิธีการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีรู้จักใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ เช่น สามารถสื่อสารส่งผ่านวิสัยทัศน์ กระตุ้นโน้มน้าวใจ ผู้ตามได้กันผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ ช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างมีพลังเช่นเดียวกับการสื่อสารแบบหน้าต่อหน้า และสามารถติดตาม ควบคุม กำกับทิศทางการทำงาน และปรับเปลี่ยน ได้อย่างรวดเร็วผ่านการสื่อสารทางออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

การเข้าสู่สังคมโลกาภิวัตน์เต็มรูปแบบ

โลกจะเชื่อมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันมากยิ่งขึ้น ทั้งการสื่อสาร การเดินทาง การค้าขายแลกเปลี่ยน เกิดการผสมผสานทางวัฒนธรรม การใช้กฎระเบียบเดียวกัน การรับผลกระทบจากเรื่องเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงไปทั่วโลก เช่น วิกฤตเศรษฐกิจจากประเทศหนึ่ง ส่งผลกระทบไปทั่วโลก เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ บางอย่างที่เกิดขึ้น อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีทั้งระบบ หรือระเบียบโลกจากที่กำหนดโดยองค์กรระดับโลกย่อมเป็นตัวกำหนดเงื่อนไขที่ประเทศต่าง ๆ ต้องทำตาม เกิดกระแสต่าง ๆ ที่ตื่นตัวกันไปทั่วโลก อาทิ กระแสประชาธิปไตย กระแสธรรมาภิบาล กระแสสิทธิมนุษยชน ฯลฯ

ผลกระทบต่อผู้นำ..

ผู้นำต้องขยายขอบเขตการมองภาพรวม ข้ามมิติขอบเขตธุรกิจองค์กร ข้ามขอบเขตประเทศ แต่มองภาพกว้างและไกลในระดับโลก รวมทั้งข้ามมิติเวลา ไม่เพียงมองภาพในปัจจุบันแต่มองไกลคาดการณ์อนาคตที่จะเกิดขึ้นด้วย โดยสามารถวิเคราะห์ ทำความเข้าใจมิติต่าง ๆ และคิดเชื่อมโยงผลกระทบต่อการกิจขององค์กร เพื่อแสวงหาโอกาสที่เป็นไปได้ หรือเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

การพัฒนาตนเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมทั้งในเรื่อง **ความดี ความเก่ง ความกล้า**

ด

...ผู้นำต้องมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้

ผู้นำที่สามารถ 'สร้าง' และ 'รักษา' ชื่อเสียงไว้ได้ ต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะคุณธรรมเป็นฐาน และแสดงออกโดยการทำให้องค์กรโดดเด่นในเรื่องการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ องค์กรต้องมีเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่มุ่งเพื่อประโยชน์สาธารณะมากกว่ามุ่งกำไรเพื่อตนเอง ต้องเป็นองค์กรที่โปร่งใสตรวจสอบได้ อธิบายประเด็นต่าง ๆ ต่อสาธารณชนได้ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือลบลมคมใน ทุกชั้นตอนมีเกณฑ์การชี้วัดตามมาตรฐานสากล

ผู้นำที่ดีแต่เปลือก หรือดีต่อหน้า แต่ซ่อนความเลวร้ายไว้ จะไม่สามารถอยู่รอดได้ เพราะจะถูกสืบค้นและถูก 'แฉ' หรือเปิดเผยออกมาในที่สุด จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่ายขึ้น ทำให้ไม่สามารถปกปิดการกระทำที่ไม่โปร่งใสได้

เก่ง

...ผู้นำต้องรอบรู้-ลึก กว้าง ไกล

และเชี่ยวชาญทักษะแห่งยุค

ผู้นำในอนาคตต้องเป็นคนเก่งแห่งยุค ทั้งความรอบรู้ในเรื่องที่ตนเชี่ยวชาญ แต่ต้องรู้กว้างเชิงสหวิทยาการและรู้ไกลถึงพรมแดนความรู้โลก รวมทั้งต้องมีทักษะต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการ

ขับเคลื่อนคนและองค์กรได้ เช่น มีความเป็นนานาชาติมากขึ้น มีความชาญฉลาดและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และมีความเป็นนานาชาติ เพื่อขยายขอบเขตของงานจากระดับประเทศสู่ระดับโลกได้ เป็นต้น

กล้า

...ผู้นำต้องกล้าหยุดในการ ‘นำ’ ได้ทุกสถานการณ์

ผู้นำในอนาคตต้องใช้ความกล้าในการนำอย่างมาก เพราะสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรงและคาดไม่ถึง ผู้นำจึงต้องพร้อมเสมอไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร ต้องแสดงความกล้าหาญในการนำพาองค์กรฝ่าฟันทุกปัญหา สามารถสร้างพลังแบ่งอกให้คนภายใต้ โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต ต้องทำให้ผู้ตามหรือประชาชน ไม่เกิดความตื่นตระหนกกับความเสี่ยงและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่พร้อมร่วมมือและเผชิญหน้าจัดการปัญหาไปด้วยกัน

การเป็นผู้นำที่ดี เก่ง กล้า ไม่สามารถสอนให้เป็น โดยการอ่านหรือเรียนรู้จากตำราได้ เพราะผู้นำเป็นทั้ง ‘ศาสตร์’ และ ‘ศิลป์’ เส้นทางแห่งความเป็นผู้นำ จึงไม่สามารถเรียนรู้จากตำราภาวะผู้นำที่ดีที่สุดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องรู้จักประยุกต์ใช้และเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดเส้นทางแห่งการเดินสู่ความเป็นผู้นำ เพราะในโลกความจริง ย่อมไม่มีทฤษฎีใดนำมาใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเจาะจงได้ บทเรียนความสำเร็จของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ จึงมักเกิดจากความ ‘เก่งกาจเฉพาะตัว’ ของผู้นำคนนั้นว่าสามารถประยุกต์ใช้ ‘ศาสตร์’ และใช้ ‘ศิลป์’ ในการนำได้สุดยอดเพียงใด

กรรชนี

ก

การพัฒนาตนเอง 176
การสื่อสาร 123
โกรฟ, แอนดี้ 161
โก้ จักตง 68

ค

ความเชื่อเริ่มต้น 101
ความเป็นมืออาชีพ 146
ความล่าเอียง 190
คาร์เตอร์, โรซซาไลน์ 26
คิมวูจุง 45
โคห์ล, เฮลมุต 79

ช

ซอลลาร์ส, บิล 122
ซัคเคอร์เบิร์ก, มาร์ค 135
ชันเนบอร์น, อีฮาน 50
ซาลลัสต์ 131

ณ

ณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร 87

ต

ตรรกวิบัติ 191
ตรรกะ 116
ไตรภว 74

ท

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ 52
ทอฟฟเลอร์, อัลวิน 175

น

เนเดอร์, ราฟท์ 102

บ

บริน, เซอร์เกย์ 170
บอส 16
บาลลีลี, จิม 155
เบซอส, เจฟฟ์ 148

ผ

ผู้นำ 5
ผู้นำแท้ 26
ผู้นำมืออาชีพ 152

พ

พลังทวีคูณ 126
พลังบวก 126
พลังเอกภาพ 134
พาทอส 117

ฟ

ฟิลลิปส์, อาบีเกล 22

ภ

ภาวะผู้นำ 8, 50
ภาวะผู้นำติดตัวมาแต่เกิด 52
ภาวะผู้นำสร้างได้ 53
ภาวะวิกฤต 92

ม

มัวร์, กอร์ดอน 161
มัสก์, อีลอน 186
แมนเดลา, เนลสัน 30
แมร์เคิล, อังเกลา โดโรเทอา 77
โมเดลนวัตกรรม 5 ระดับ 171

ร

รูสเวลต์, แฟรงคลิน ดี. 118

ล

ลาร์รี่, เพจ 170
ลี กวนยู 68, 153
ลี เซียนลุง 69
เลาะกอส 116

ว

วูดเดน, จอห์น 104

ศ

ศักยภาพ 101
ศูนย์การแพทย์เกรตเทอมนัลติมอร์ 3

ส

สามเหลี่ยมวาทศิลป์ของ
อริสโตเติล 113

อ

อดติ 189
อดัมส์, จอห์น ควินซี 99
ออมลิน ชิวะพฤกษ์ 82
อารยชน 60
อารยบุคคล 62
อารยประมุข 63
อารยมนุษย์ 61
อินเทล 160
อะทอส 114
โอบามา, บารัค 115
โอดอล 11

อ

อีกรอว์เตอร์, เวย์น 20
ฮับบาร์ด, เอลเบิร์ต 101
เฮเตอร์, จอห์น 184
แฮร์รี่ กอร์ดอน เชลฟริดจ์ 16
ไฮเพอร์, โรนัลด์ 53

ดรรชนี

C

communis 123

Copy Cat Innovation 172

D

Dr. Dan Can Do 3I Innovation
Model 173

Dr.Dan Can Do's Five Stages
Innovation Model 171

E

Ethos 114

F

Fat Cat Innovation 172

I

ism 146

K

Kindle 148

L

Logos 116

M

micro-processor 161

P

Pathos 117

professionalism 146

S

self-development 176

synergy 126

T

Tiger Innovation 172

Tiger King Innovation 173

Tiger Queen Innovation 172



ได้รับทุนจากรัฐบาล สำเร็จปริญญาตรีด้วยเกียรตินิยมอันดับหนึ่ง และปริญญาเอกทางเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยโมนาช (Monash University) ประเทศออสเตรเลีย ศึกษาหลังปริญญาเอก มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด (University of Oxford) ประเทศอังกฤษ ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ปริญญาโทด้านการบริหาร Judge Business School มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge) ประเทศอังกฤษ

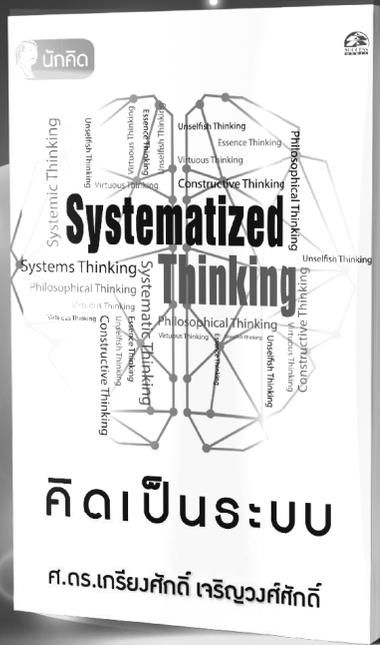
ปัจจุบันเป็นนักวิชาการอาวุโส (Senior Fellow) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด นักวิชาการประจำวิทยาลัยธุรกิจ (Said Business School) มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด และเป็นศาสตราจารย์วิจัย มหาวิทยาลัยรีเจนต์ (Regent University) ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา และยังเป็นอาจารย์สอนในมหาวิทยาลัยหลายแห่งทั้งในและต่างประเทศ เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ นโยบายสาธารณะ การต่างประเทศ การศึกษา การคิด และการบริหารองค์กร และเป็นประธานองค์กรนานาชาติ ผู้นำการเมืองเพื่อวิสาหกิจสังคม (Political Leaders for Social Enterprise) และเป็นประธานองค์กรสถาบันการประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship Institute)

ศาสตราจารย์ ดร. เกรียงศักดิ์ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน และดำรงสถานภาพหลากหลาย โดยเป็นทั้งอาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ นักคิด นักเขียน นักบริหารธุรกิจ นักสร้างสรรค์สังคม ที่ปรึกษา และนักการเมือง ทั้งนี้จะเลือกทำเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อคน สังคม ประเทศชาติ และมนุษยชาติเป็นสำคัญ

ที่ผ่านมา เคยสอนที่มหาวิทยาลัยมอแนซ เป็นอาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นนักวิจัยให้กับมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) องค์กรโทรคมนาคมออสเตรเลีย (Telecom Australia) เคยเป็นนักวิชาการสังกัด (Associate) ศูนย์ศึกษากิจการระหว่างประเทศ (Weatherhead Center for International Affairs) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด นักวิชาการอาคันตุกะ (Visiting Fellow) สถาบันอินเทอร์เน็ตศึกษา (Oxford Internet Institute) มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด

เคยดำรงตำแหน่งสำคัญระดับชาติ อาทิ ส.ส.ระบบบัญชีรายชื่อ และกรรมการบริหารพรรคการเมือง รองประธานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ สภาผู้แทนราษฎร ประธานคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและรองประธานคณะกรรมการเศรษฐกิจ การพาณิชย์และอุตสาหกรรม ของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สป.) ที่ปรึกษาประธานรัฐสภา ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี ที่ปรึกษารัฐมนตรี (หลายท่านหลายสมัย) และได้รับเชิญจากหน่วยงานระดับชาติและระดับนานาชาติ ให้เป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษา นักวิจัยและอาจารย์ ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนมากกว่า 50 แห่ง

นอกจากนี้ ยังมีผลงานด้านการเขียนหนังสือ ในหลากหลายสาขา อาทิ เศรษฐกิจ นโยบาย การศึกษา การต่างประเทศ สังคม การเมือง การบริหาร การศึกษา อนาคตศาสตร์ การคิด มากกว่า 200 เล่ม และมีผลงานบทความลงตีพิมพ์ในสื่อทั้งไทยและต่างประเทศสม่ำเสมอ อาทิ บทความวิชาการมากกว่า 500 เรื่อง บทความแสดงทัศนะด้านต่าง ๆ มากกว่า 4,000 เรื่อง...



คิดเป็นระบบ

ในโลกแห่งระบบที่ซับซ้อน
ผู้ที่คิดเป็นระบบได้ ย่อมได้เปรียบ
หนังสือเล่มนี้ นำเสนอโมเดลคิดเป็นระบบที่แตกต่าง
การคิดครบระบบ การคิดเชิงระบบ การคิดอย่างเป็นระบบ
รู้ให้ครบ เพื่อคว้าผลชัยที่ดีที่สุด

สนใจติดต่อสั่งซื้อหนังสือได้ที่



Successpublisher

หนังสือ ผู้นำสร้างได้ สตีล ดร.แดน เล่มนี้
นำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการเป็นผู้นำตาม
แนวคิดชนชั้นอารยะการเตรียมพร้อมภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ

ก่อนเผชิญหน้ากับสถานการณ์...

เมล็ดพันธุ์ภาวะผู้นำแห่งความดี ความเก่ง ความกล้า

ในตัวจะต้องถูกบ่มเพาะให้เจริญงอกงามขึ้น

เพื่อพร้อมก้าวไปเป็น 'ผู้นำ' ในพื้นที่ต่าง ๆ ของสังคม

ให้ได้อย่างประสบความสำเร็จเมื่อวันนั้นมาถึง...



ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีคือปัญญา ผู้นำที่มีปัญญาคะคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง ผู้นำที่ขาดความรู้
ย่อมไม่มีสายตาอันกว้างไกล จะทำให้คิดแคบ มองใกล้ไม่ต่างผู้นำนั้นมีหลายระดับผู้นำระดับธรรมดา
จะใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ผู้นำระดับกลาง จะใช้กำลังของคนอื่นอย่างเต็มที่ผู้นำระดับสูง
ใช้ปัญญาของคนอื่นอย่างเต็มที่ การเป็นผู้นำที่ดี เราจะต้องทำให้ดู อยู่ให้เห็น เย็นให้สัมผัส

พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต

ธรรมะเดลีเวอร์รี่



สิ่งที่ ดร.แดน ถ่ายทอดผ่านหนังสือเป็นอีกปรากฏการณ์หนึ่งที่น่าทึ่งวันนี้เราจะพบเห็นหนังสือ
ของ ดร.แดน มากมายนับร้อยเล่ม บทความนับพันเรื่องและหนังสือผู้นำสร้างได้ : สตีล ดร.แดน
เล่มนี้ก็เป็นอีกเล่มหนึ่งที่จะนำพาผู้อ่านไปสู่โลกแห่งความรู้สร้างทัศนคติและจินตนาการใหม่ที่
จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้อ่าน เป็นการพัฒนารอบความคิดแบบผู้นำพัฒนาทักษะ
ความสามารถขั้นสูง พัฒนาทักษะในการนำทีม และพัฒนาทักษะในการนำภาวะต่างๆ

ดร.กมล รอดคล้าย

ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี อดีตเลขาธิการสภาการศึกษา

อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



สำหรับหนังสือ ผู้นำสร้างได้ : สตีล ดร.แดน เล่มนี้เป็นอีกผลงานที่ทรงคุณค่าเป็นแนวทาง
สำหรับการพัฒนาทักษะผู้นำแห่งความดี ความเก่ง ความกล้า อย่างครบถ้วน مطمئنใจว่าผู้ที่
ได้อ่านหนังสือนี้แล้วจะเกิดแรงบันดาลใจปรารถนาที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเอง
ต่อองค์กรของท่าน จนถึงสังคมอย่างแน่นอน

ดร.สุรพร ลิ้มชกุลธร

ประธานกรรมการกิตติมศักดิ์ บริษัท กุลธรเคอร์รี่ จำกัด (มหาชน)

ประธานกรรมการ บริษัท ไทย แอปพลายแอนซ์ อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)



The Winner's Companion
www.successpublisher.com

ISBN 978-616-8198-10-0



9 786168 198100

ราคา 185.- บาท
ขนาด พัฒนาตนเอง

