

THOROGOOD

เกร็ดแห่ง ขบขแห่ง ความเป็นผู้นำ

คู่มือที่จะพาคุณไปรู้จักผู้นำทางความคิด
ชั้นแนวหน้าของโลก ในด้านความเป็นผู้นำ

ได้แก่ : John Adair • Warren Bennis • Ken Blanchard
Peter Drucker • Daniel Goleman • Nicolo Machiavelli
Douglas McGregor • John Kotter • Manfred Kets de Vries
David McClelland • W J Reddin • Abraham Zaleznik



ดวงกมลพับลิชชิ่ง
เข้าเล่มบอหนังสีสด มีคุณค่า

โดย : Mark Thomas
แปล : กนิษฐ์ จินสิน

กูรูแห่งความเป็นผู้นำ

Mark A Thomas

Introduction (บทนำ)

ผู้นำที่ดีเกิดจากอะไร?

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มาตั้งแต่เกิดหรือสามารถสร้างขึ้นได้?

ลักษณะที่เหมือนๆ กันของบรรดาผู้นำทั้งหลายคืออะไร?

ใครก็สามารถเป็นผู้นำได้ใช่ไหม?

ผู้นำของเรา ท่านๆ เป็นผู้นำที่ดีแค่ไหนกัน?

คำถามข้างต้นเป็นคำถามที่พบได้อย่างสม่ำเสมอในแวดวงธุรกิจและองค์กรต่างๆ ในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าคำว่า “ความเป็นผู้นำ” จะยังไม่มีคำนิยามที่ตายตัวในพจนานุกรมใดๆ ก่อนช่วงปลายปี 1800 ก็ตามที่ ก่อนช่วงเวลานั้น “ผู้นำ” อันได้แก่กษัตริย์และทรราชต่างเสวยสุขกับอำนาจหน้าที่ที่ตกทอดจากรุ่นสู่รุ่น “ความเป็นผู้นำ” เป็นสิ่งที่พึงจะได้รับความสนใจในการพัฒนาและศึกษาในโลกของธุรกิจในระยะเริ่มต้นของยุคอุตสาหกรรมในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เท่านั้นเอง

โลกธุรกิจในปัจจุบันโดนครอบงำด้วยความเป็นผู้นำไปเสียก่อน ในขณะที่หลายๆ คนยังข้องใจกับนิยามของมัน องค์กรต่างๆ กลับทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่ในการที่จะพยายามพัฒนาความเป็นผู้นำให้ดียิ่งๆ ขึ้น ที่สำคัญชีวิตของเราทุกคนต่างขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของบรรดาผู้นำทางการเมืองทั้งสิ้น ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเพื่อความดำรงอยู่ที่ดีขององค์กรหรือตัวบุคคลและครอบครัวก็ตามที่

หนังสือเล่มนี้ออกแบบมาเพื่อให้มองเห็นภาพรวมๆ ทางความคิดของผู้นำทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยการกลั่นเอาเฉพาะแก่นความคิดของผู้นำนักคิดที่ยิ่งใหญ่ของโลก ซึ่งหลายๆ คนก็ยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับแง่มุมของชีวิตที่แสนจะสลับซับซ้อนและน่าหลงใหล

ในการเขียนหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจำเป็นต้องทำการตัดสินใจที่จะเน้นในบางจุดและตัดแปลงผลงานบางส่วนของผู้แต่งหลายๆ ท่าน ซึ่งผู้เขียนหวังว่าผู้เขียนได้ทำหน้าที่อย่างพอเหมาะ และหวังว่าความพยายามที่จะทำให้ผู้อ่านตามไปอ่านผลงานฉบับดั้งเดิมนั้น จะเป็นความพยายามที่ไม่สูญเปล่า

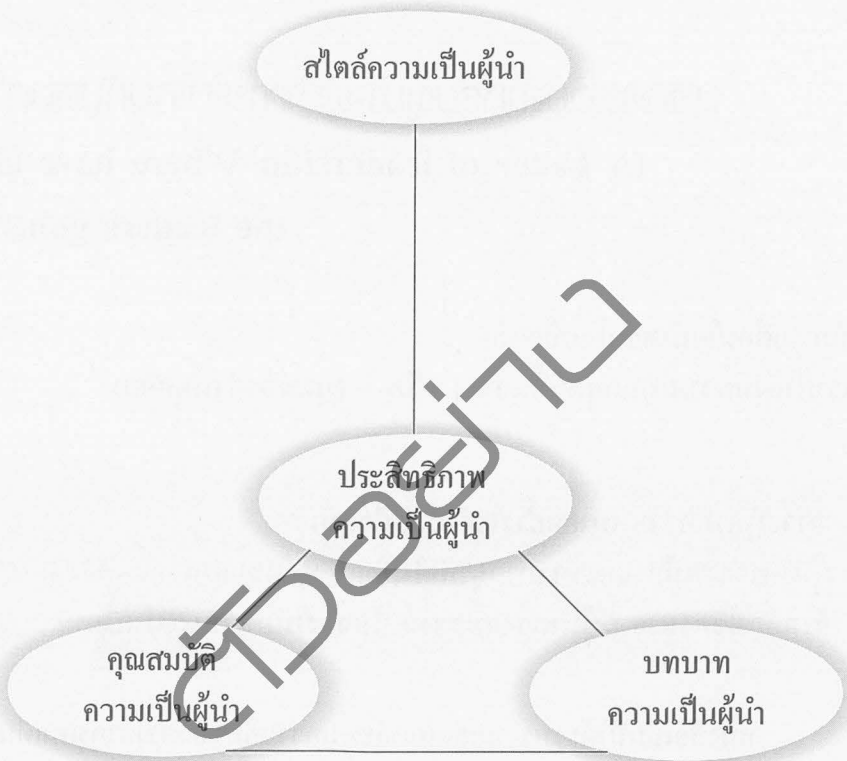
วิธีการใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หนังสือเล่มนี้ออกแบบมาให้มุ่งเน้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทั้งในด้านการแนะนำความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นรวมทั้งการชี้ให้เห็นแนวความคิดและวิธีการต่างๆ ในทางปฏิบัติ นอกเหนือจากการแนะนำให้ผู้อ่านได้รู้จักกับ “กูรู” ทางด้านความเป็นผู้นำ ผู้เขียนหวังว่า quotes, checklist และแบบสอบถามต่างๆ ที่ผู้เขียนได้เพิ่มเติมเข้ามา จะก่อให้เกิดประโยชน์นี้ให้ผู้อ่านไม่มากนักน้อย

ใช้หนังสือเล่มนี้สำหรับ

- การเป็นแนวทางหรือบันทึกช่วยจำสำหรับธุรกิจของคุณ, การเรียนในมหาวิทยาลัยหรือการเรียน MBA
- เครื่องมือในการพัฒนาความตระหนักรู้และความเข้าใจถึงทักษะของการเป็นผู้นำ
- ใช้เป็นตัวกระตุ้นในการรับมือกับความท้าทายภาวะผู้นำภายในองค์กรและธุรกิจในชีวิตจริง
- เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่แจ่มแจ้งขึ้น หรือเพื่อไตร่ตรองประเด็น
- ใช้สำหรับเป็นตัวกระตุ้นในการเสนองานหรือการประชุมทางด้านธุรกิจ
- ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการให้คำปรึกษาหรือในงานฝึกอบรมและพัฒนา ใช้เมื่อต้องการไอเดีย และวัตถุดิบใหม่ๆ

วิธีการเป็นผู้นำ



ความรู้ ทักษะ และ
คุณสมบัติที่จำเป็น
สำหรับการเป็นผู้นำ

สิ่งที่กระทำ
ในฐานะผู้นำ

โมเดลความเป็นผู้นำ

บททดสอบสำหรับผู้นำ-ผู้นำหายไปไหนกันหมด?

(A taster of leadership-Where have all the leaders gone?)

นิทานเตือนใจสำหรับโลกปัจจุบัน

เรากำลังมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจริงๆ หรือ---(มุมมองส่วนบุคคล)

ภาวะผู้นำมีความหมายอย่างไรกับโลกปัจจุบัน?

ผู้นำทางการเมืองและทางภาคธุรกิจในโลกปัจจุบันดูแลพวกเราดีแค่ไหน?

วาทศิลป์ของบรรดาผู้นำตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันขนาดไหน?

หนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมผลงานและมุมมองความคิดของบรรดาครูคนเด่นๆ ของโลก (ทั้งในอดีต และในปัจจุบัน) ที่กำหนดแนวทางของการเป็นผู้นำ ที่จัดการฝึกอบรมผู้นำ และที่นำการเสวนาเรื่องการเป็นผู้นำ หนังสือเล่มนี้ให้รายละเอียดทั้งในด้านลักษณะนิสัยส่วนบุคคลและลักษณะเฉพาะที่สำคัญๆ ของบรรดาผู้นำเอาไว้ด้วย

องค์กรทั่วโลกได้ทุ่มเทพทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรเงินจำนวนมากในความพยายามที่จะสรรหาและพัฒนาผู้นำในทุกระดับ

ครูบางคนมีแนวความคิดน่าตื่นเต้นเนื่องจากไม่มีใครเคยคิดในแนวนี้มาก่อน เช่น “ผู้นำเชิงปฏิรูป” (Transformational leadership) ซึ่งได้ให้คำอธิบายไว้ดังนี้ “ผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมาย

ที่สูงขึ้นและ “ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ในเวลาเดียวกัน” (Servant leader) ยิ่งไปกว่านั้นครูบางคนถึงกับแนะนำให้เห็นว่าในองค์กรปัจจุบัน ทุกคนเป็นผู้นำ แนวความคิดเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว และเป็นบ่อเกิดพลังใหม่ๆ ในแวดวงของการเป็นผู้นำ บรรดาครูของเราจะพูดถึงผู้นำในฐานะของผู้ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในผู้อื่น ในฐานะผู้เร้าผู้อื่นให้รู้สึกว่าจะทำอะไรบางอย่าง และในฐานะผู้ขยายกรอบความคิดให้กว้างไปครอบคลุมเป้าหมายที่ก่อนหน้านี้ไม่เคยคิดว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ครูเหล่านี้สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่ทำให้จะหยุดนิ่งอยู่เฉยๆ ต่อไปอีกไม่ได้ สถานที่ปฏิบัติงานเกิดแรงดึงดูดของตัวเอง คราวนี้ย้อนกลับมาพิจารณาบรรยากาศธุรกิจ และ สังคม-เศรษฐกิจในปัจจุบัน เราอยากได้คำตอบของคำถามนี้ “ว่ากันตามเนื้อผ้าแล้ว ผู้นำในปัจจุบันสอบผ่านหรือไม่ผ่าน?”

การล่มของบริษัท Enron

ข่าวอื้อฉาวการล่มของบริษัท Enron corporation ในช่วงปีที่ผ่านมามีเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำภายในองค์กรกลายเป็นประเด็นสำคัญขึ้นมาในแวดวงธุรกิจโลกทันที การล่มของ Enron ไม่เพียงแต่ส่งผลให้พนักงานนับพันถูกไล่อพยพ แต่ยังส่งผลกระทบต่อธุรกิจโลกในวงกว้างและยังมีผลสะท้อนจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามยังมีสิ่งที่น่าสนใจจะกล่าวถึงเกี่ยวกับ Enron ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพียง 2-3 ปีก่อนหน้าการล่มนั้น คือ Enron

- ได้รับการกล่าวขวัญถึงในฐานะเป็นบริษัทธุรกิจที่ยิ่งใหญ่มาก
- ได้รับรางวัลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมถึง 6 รางวัล
- ได้รับรางวัล “บริษัทที่ได้รับการชื่นชมมากที่สุด” ของโลกประจำปี 2000
- ติดอันดับ “บริษัทที่มีหัวคิดทันสมัยที่สุดของอเมริกา” 6 ปีซ้อน
- ติดอันดับ “หนึ่งในบริษัทที่น่าทำงานด้วยที่สุด” 3 ปีซ้อน
- ได้รับความชื่นชมไม่เพียงแต่เรื่องงานทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบทบาททางสังคม และสิ่งแวดล้อมด้วย

Enron เป็นบริษัทที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงตามสถาบันให้การศึกษาทางธุรกิจ (business schools) ต่างๆ ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศและเป็นต้นแบบการทำธุรกิจของโลกยุคใหม่ นักวิชาการในงานสัมมนาต่างกล่าวชื่นชมบริษัท Enron ในฐานะบริษัทใหม่ที่มีแนวความคิดทันสมัยที่เป็นเสมือนผู้กำหนดกฎเกณฑ์ใหม่สำหรับโลกธุรกิจ ในฐานะที่ Enron เป็น asset light company ที่ให้บริการทางการเงินในตลาดทุกๆ ด้าน ทำให้ Enron ต้องสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมเชิงรุกให้พนักงานเองต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยตั้งรางวัลมหาศาลให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม Enron ได้ส่งเสริมแนวความคิดการตลาดให้ใช้ภายในบริษัทเอง ประจักษ์ให้พนักงานแข่งขัน และ “ฟาดฟัน” กันเอง แล้ว “อาณาจักร Enron” ก็พินาศลงในเวลาไม่กี่สัปดาห์ คงเหลือไว้แต่ความพินาศของมนุษย์และการเงิน ช่วงปี 1997 ถึง 2001 มูลค่าของหุ้น Enron เติบโตอย่างน่าทึ่งถึง 5 หมื่นล้านเหรียญ แต่แล้วในเวลาเพียง 10 เดือน มูลค่าที่มหาศาลนั้นก็ถูกทำลายจนพินาศ

การตรวจสอบโดยละเอียดเพื่อหาสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับ Enron นั้นยังดำเนินต่อไป แต่สิ่งหนึ่งที่ปรากฏชัดเจนแล้ว คือ รากเหง้าของปัญหาอยู่ที่ผู้นำที่ได้สูญเสียความรู้สึกผิดชอบชั่วดี วัฒนธรรมการแข่งขันอย่างรุนแรงที่ Enron ได้ทุ่มเทศสร้างขึ้นมาในที่สุดได้กลายเป็นตัวสร้างเงื่อนไขที่นำไปสู่ความพินาศเนื่องจากผลของวัฒนธรรมที่กล่าวนี้ ได้สร้างความเชื่อที่น่ากลัวและร้ายแรงอย่างที่สุดคือ ความเชื่อนั้นบอกว่าผู้นำของ Enron สามารถทำทุกอย่างที่จะทำให้สถานะภาพทางการเงินของบริษัทเติบโตใหญ่แม้จะเป็นการเติบโตใหญ่แบบ “ฟองสบู่” แต่ที่คนทั่วไปมองเห็นความจริง สุดท้าย Enron ได้กลายเป็นบริษัทที่ถูกมองว่า “โกหกหลอกลวง, จงหอง, และทรยศหักหลัง”

แต่จะว่าไปแล้ว Enron ไม่ได้เป็นบริษัทระดับโลกที่มีประวัติอันดีเด่นเพียงบริษัทเดียวที่ต้องผ่านการทดสอบและพฤติกรรมของผู้นำภายในองค์กร ในระยะสองสามปีหลังที่ผ่านมา เราเองก็ได้เห็นบริษัทที่มีประวัติดีเด่นอื่นๆ ที่ผู้นำของบริษัทเองเป็นต้นเหตุให้ต้องล่มสลาย ตามหลัง Enron มาติดๆ บริษัท

WorldCom ก็ต้องพบกับความล้มสลายอันเนื่องมาจากระบบบัญชีที่มีการตกแต่งอย่างสลับซับซ้อนขณะที่ Scot Sullivan ประธานฝ่ายการเงินของ WorldCom ต้องถูกจับกุมและสวมกุญแจมือต่อหน้าสาธารณชนโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอำนาจปฏิบัติงานข้ามเขตรัฐ และ Bernie Ebbers อดีตผู้บริหารสูงสุดได้ปฏิเสธที่จะให้การเป็นพยานการสืบสวนต่อหน้าคณะกรรมการรัฐสภาของสหรัฐฯ ที่ตรวจสอบการทุจริตในระบบตรวจสอบบัญชีของบริษัทประจำปี 2001/2 ที่มีการลงบัญชีเงิน จำนวน 3,900 ล้านดอลลาร์ ที่เป็นการใช้จ่ายธรรมดาให้กลายเป็นการลงทุน

WorldCom มีลูกค้าน่ากว่า 20 ล้าน ซึ่งรวมธุรกิจขนาดยักษ์อื่นๆ ทั่วโลก ในช่วงทศวรรษ 1990 WorldCom เป็นหนึ่งในหุ้นที่มีผลกำไรดีที่สุด ในปี 1998 WorldCom ได้ซื้อกิจการของ MCI ซึ่งเป็นการรวมกิจการธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ด้วยการแตงบัญชี WorldCom สามารถแสดงกำไร 1,400 ล้านดอลลาร์ในปี 2001 ทั้งๆ ที่ในปีดังกล่าว บริษัทขาดทุน ความจริงคือ มูลค่าทางการตลาดของ WorldCom หล่นจาก 180,000 ล้านดอลลาร์มาเหลือจำนวนที่น้อยกว่า 8,000 ล้านดอลลาร์ ซึ่งมากกว่าการสูญเสียของ Enron โขทีเดียว นอกเหนือจากนี้ยังมีข่าวรั่วออกมาว่า บริษัทได้ปล่อยเงินกู้ให้กับ Ebbers เป็นจำนวนมากถึง 344 ล้านดอลลาร์ในขณะที่เขาดำรงตำแหน่งผู้นำของบริษัท

ข่าวอื้อฉาวกันทั่วทุกหัวระแหง

เรื่องอื้อฉาวทางการเงินจะแพร่สะพัดไปทั่วทุกหนแห่ง รวมไปถึงบริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น Rite Aid, Tyco, Imclone Systems, Global Crossing and Computer Associates และทั้งหมดนี้ไม่ได้มีเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับความผิดปกติทางการเงินเท่านั้น แต่ยังมีเรื่องเกี่ยวกับความละโมภและความทะนงตนของผู้นำบางคน ส่งผลให้เกิดคำถามขึ้นมาอย่างรวดเร็ว และจำนวนมากมายเกี่ยวกับพฤติกรรมทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมของผู้นำเหล่านี้ กระนั้นก็มี

ผู้นำอยู่ไม่กี่หยิบมือที่ดูจะเป็นกังวลกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนมีต่อพนักงานของบริษัท ต่อพนักงานที่เกษียณไปแล้วและต้องพึ่งพาเพียงบำนาญที่ได้รับ ต่อผู้ถือหุ้น และต่อลูกค้าของบริษัท

ในช่วงปี 1993-1996 ผู้นำหลายคนของบริษัท Sotheby ในสหรัฐอเมริกา จำคุกและปรับอย่างหนักเนื่องจากการ “ฮั้วราคา” กับ Christie ซึ่งมีการกล่าวหาว่า การฮั้วราคาในส่วนที่เกี่ยวกับค่าคอมมิชชั่นและการหลีกเลี่ยงการลดราคา ให้แก่ลูกค้าทำให้ลูกค้าถูกกดโกงไปถึง 400 ล้านดอลลาร์ Alfred Taubman อดีตประธานบริษัท Sotheby สุดท้ายต้องโทษจำคุก 1 ปี และถูกปรับเป็นเงิน 7.5 ล้านดอลลาร์ ในขณะที่ Sir Anthony Tennant อดีตประธานบริษัท Christie ปฏิเสธทุกข้อกล่าวหาแต่เขามีสิทธิ์ที่จะถูกจับเข้าคุกหากเขาเดินทางเข้ามาในสหรัฐ Christopher Davidge อดีต CEO ของบริษัท Christie ในที่สุดได้ยอมให้การรับว่ามีการฮั้ว ซึ่งการให้การนี้เป็นการแลกกับการไม่ต้องถูกฟ้องร้อง

ล่าสุด Rank Xerox ก็ต้องเผชิญการสอบสวนจาก US Securities and Exchange Commission เกี่ยวกับวิธีการดำเนินธุรกิจของบริษัท ในระยะเวลาไล่ๆ กันนั้น องค์การทางการเงินระดับโลกส่วนใหญ่ของวอลล์สตรีทซึ่งได้แก่ Lehman Brothers, Goldman Sachs, Bear Stearns, Merrill Lynch, Credit Suisse First Boston, Morgan Stanley, JP Morgan Chase และ Deutsche Bank ก็ต้องตกเป็นฝ่ายตั้งรับการถูกโจมตีในข้อหาละเมิดสิทธิ์ของลูกค้าที่องค์กรเหล่านี้ได้กระทำในขอบเขตและความร้ายแรงที่คิดไม่ถึง ในช่วงปลายปี 1990 และต้นทศวรรษนี้ Elliot Spitzer อัยการสูงสุดของนิวยอร์กได้ทำการปรับธนาคารเพื่อการลงทุนจำนวน 10 แห่งเป็นจำนวน 1,400 ล้านดอลลาร์ ด้วยข้อหาการใช้กลไกตลาดในทางที่ผิด โดยทางธนาคารต้องยอมตกลงที่จะทำการปฏิรูปที่นักวิเคราะห์ของธนาคารได้หลอกลวงนักลงทุนในช่วงที่ตลาดหุ้นเผชิญภาวะฟองสบู่แตกในทศวรรษ 1990 การตกลงประนีประนอมนี้ได้ยุติการสอบสวนที่ต้องการค้นหาความจริงว่า ทางธนาคารดังกล่าวได้พยายามโน้มน้าวลูกค้าที่เป็น

องค์กรด้วยงานวิจัยที่ไม่เชื่อ หรือด้วยการเสนอให้หุ้น (IPO หรือ Initial Public Offering) ของ “ประเด็นร้อน”ที่กำลังเข้าตลาดแก่บรรดาผู้บริหาร วิธีการนี้ต่อมาได้เป็นที่รู้จักกันในชื่อว่า “ปั่น” หรือ spinning ในความอื้อฉาวนี้ Jack Grubman อดีตนักวิเคราะห์ผู้โด่งดังของ Citigroup’s Salomon Smith Barney ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์เป็นรายพิเศษ ในกาลต่อมาเขาต้องยอมเสียค่าปรับเป็นเงินจำนวน 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พร้อมทั้งถูกห้ามเข้ามามีบทบาทในธุรกิจประกันภัยทั้งหลายในฐานะของผู้ที่ทำให้เกิดความหายนะครั้งนี้ เรื่องน่าสนใจคือ Sandy Weill ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานและผู้บริหารสูงสุดของบริษัท Citigroup ในขณะนั้น ผู้ที่สั่งให้ Grubman “ย้อนกลับไปทบทวน” เรทติ้งที่เคยให้ AT&T เพื่อที่จะได้งานประกันผลการขาย (underwriting) ที่มีค่าธรรมเนียมสูงถึง 63 ล้านดอลลาร์ จาก AT&T กลับไม่ถูกฟ้องร้อง

แต่ต่อมาเมื่อ Sandy Weill ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการตลาดหุ้นนิวยอร์ก Elliot Spitzer ทนไม่ได้ต้องออกมาแสดงความเห็นว่า “การที่จะให้ Sandy Weill มานั่งในบอร์ดตลาดหุ้น ในฐานะเป็นตัวแทนของสาธารณะชน นับเป็นการตัดสินใจในเรื่องความเชื่อมั่นไว้วางใจที่ผิดพลาดอย่างมหันต์ ทั้งยังเป็นการทำลายความเชื่อมั่นอย่างมาก... ขณะนี้ เขากำลังเสียค่าปรับเป็นจำนวนเงินที่มากที่สุดในประวัติศาสตร์การทำผิดในเรื่องการฉ้อโกง การลงทุนของสาธารณะที่ร้ายแรงที่สุดคดีหนึ่ง ดังนั้นการเสนอชื่อของเขาให้เป็นตัวแทนสาธารณะจึงเป็นการกระทำที่เกินจะรับได้” การแสดงความเห็นอย่างเปิดเผยครั้งนี้ ทำให้ Weill รีบถอนตัวออกจากการลงชิงตำแหน่งดังกล่าว

คดีอื้อฉาวเหล่านี้รุนแรงมากจนไปถึงทำเนียบขาวและสภาองเกรส จนกระทั่งประธานาธิบดีบุชและสมาชิกสภานิติบัญญัติออกมาสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ ทั้งมีความเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องนำประเด็นความรับผิดชอบขององค์กรมาเป็นวาระทางการเมืองที่มีความสำคัญอันดับหนึ่ง ท่านประธานาธิบดีกล่าวอย่างหนักแน่นว่า “เราต้องนำศรัทธาใหม่ที่ซิดมันในความซื่อสัตย์ไว้วางใจกันได้ มาใช้ในธุรกิจของชาติ (corporate America)”

ท่านกล่าวต่อไปว่า “หน้าที่ธุรกิจในหนังสือพิมพ์อเมริกันไม่ควรมีลักษณะเป็นหน้าที่เสนอแต่เรื่องอื้อฉาว บริษัทจำนวนมากเกินไปแล้วที่ได้ตีตัวออกห่างจากค่านิยมที่ดีของชาติของเรา” บุษพูว่า “corporate America ต้องเข้าใจว่ายังมีภาระกิจที่สูงส่งกว่าการพยายามตัดต่อตัวเลขในบัญชี” คดีอื้อฉาวดังกล่าวได้ส่งผลกระทบไปกว้างไกลและรุนแรง จนเกิดคำถามว่าความซื่อสัตย์สุจริตยังมีหลงเหลืออยู่ในระบบการเงินหรือเปล่า Bill Jamieson ได้ให้ความเห็นไว้ใน The Scotsman ว่า “ระบบเศรษฐกิจการตลาดจะไม่สามารถทำงานได้หากความเชื่อมั่นถูกทำลายลง เมื่อความเชื่อมั่นขาดหายไปแล้ว การกำหนดราคาค่างวดใดๆ ก็ไม่ได้อยู่บนรากฐานของความสมเหตุสมผล และจะเชื่อใจอะไรกันไม่ได้อีกต่อไปแล้ว”

เช่นเดียวกันในยุโรป

ขณะที่เรื่องอื้อฉาวและปัญหาต่างๆ ปะทุขึ้น มุมมองทางธุรกิจของฝั่งยุโรปเห็นว่ามันเป็นปัญหาของอเมริกา แต่การมองแบบไว้วางใจเช่นนี้ก็ต้องเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เมื่อคดีอื้อฉาวประเภทเดียวกันทยอยปรากฏออกมาให้เห็นในยุโรป ในขณะที่กำลังเขียนหนังสือเล่มนี้อยู่ ชื่อเสียงของบริษัทที่ได้รับการชื่นชมจากทั่วโลก เช่น บริษัทเชลล์ก็เหินห่างเนื่องจากกลุ่มผู้นำที่เราร้อนจะสร้างผลงานของบริษัทได้เปลี่ยนตัวเลขปริมาณน้ำมันสำรองเพื่อให้ฐานะทางการเงินของบริษัทดูดีขึ้น ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา เชลล์ได้ชื่อว่าเป็นตัวอย่างธุรกิจที่เป็นเลิศและเป็นพวกอนุรักษนิยม การได้เข้าไปนั่งในบอร์ดบริหารของบริษัทถือเป็นสัญญาณที่เกือบจะเทียบได้กับการได้เป็น “รัฐบุรุษในโลกของธุรกิจ” เลยทีเดียว ดังนั้นมันจึงเป็นเรื่องที่สร้างความตกใจอย่างมากเมื่อได้อ่านอีเมลที่ Walter van de Vijer ผู้ที่เคยเป็นผู้บริหารอาวุโสของบริษัทได้เขียนว่า “ผมรู้สึกเวียนและเหนื่อยมากกับการที่ต้องมานั่งโกหกเกี่ยวกับเรื่องปริมาณน้ำมันสำรองของบริษัท” ซึ่งแจ้งปริมาณน้ำมันสำรองเกินความเป็นจริงกว่า 4,500 ล้านบาร์เรล หรือเทียบได้เท่ากับ 23% ของน้ำมันสำรองทั้งหมดที่

เซลล์มีอยู่จริง ผลที่เกิดตามมาคือทางการของสหรัฐและของสหราชอาณาจักร
ปรับบริษัทเซลล์เป็นจำนวนเงิน 150 ล้านเหรียญ และบรรดาผู้บริหารระดับสูง
อันได้แก่ Sir Philip Watts อดีต CEO ของบริษัท, Judy Boynton
ผู้จัดการด้านการเงินและ Walter van de Vijer ต่างก็ต้องตกงานกันทั้งสิ้น
ในขณะเดียวกันนั้นเซลล์ก็ได้พยายามอย่างหนักที่จะฟื้นฟูชื่อเสียงให้กลับมาดี
อีกครั้งพร้อมๆ กับการถูกผลักดันให้ทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการ
รวมถึงโครงสร้างของคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเหตุการณ์นี้ทำให้เกิดความคิดที่
ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในอดีต คือ บริษัทเซลล์อาจจะกลายเป็นเป้าหมายในการถูก
สับโดยหน่วยงานอื่น

ประเทศอื่นในยุโรปก็มีข่าวทำนองเดียวกันนี้ออกมาแข่งกันด้วย ตัวอย่าง
เช่นที่บริษัท Vivendi ซึ่ง Jean Marie Messier ผู้เป็น CEO จอมอีโก้และ
ผู้มีความทะเยอทะยานจะขยายอาณาจักรของเขาอย่างไร้พรมแดน ได้ใช้จ่ายเงิน
5 หมื่นล้านเหรียญภายในปีเดียว ทำให้บริษัทต้องตกลงมาอยู่ในสถานภาพของ
“หunk กู้ยยะ” (junk bond) Edgar Bronfman Jr ได้ขายกิจการของ MCA
และ Polygram ของเขาให้กับ Messier เป็นจำนวนเงิน 34,000 ล้านเหรียญ
และส่วนแบ่งอีก 6% ในบริษัท Vivendi Universal ที่เพิ่งจะตั้งขึ้นใหม่สดๆ
ร้อนๆ ซึ่งมีมูลค่า 5,400 ล้านเหรียญ ในภายหลัง Bronfman ได้นำความหยิ่ง
รู้ของคนสมัยโบราณขึ้นมาพูดซ้ำว่า “มันเป็นเรื่องเศร้าของเหล่าก่าในวงค์ใหม่
ที่ว่า การมีอำนาจทำให้ผู้มีอำนาจเสียคน และการมีอำนาจเบ็ดเสร็จก็ทำให้ผู้ครอง
อำนาจนั้นเสียคนอย่างเบ็ดเสร็จตามไปด้วยอย่างไม่ต้องสงสัย” Messier เอง
ดูเหมือนจะก่อตั้งและพัฒนาแนวความคิดและมุมมองว่าทุกอย่างที่เขากระทำ
ลงไปนั้นเป็นสิ่งถูกต้องทั้งสิ้น พุดง่าย ๆ ก็คือ เขาทำผิดไม่เป็น

ในขณะเดียวกันบริษัท Ahold ของฮอลแลนด์ที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นบริษัท
ผู้ค้าปลีกรายใหญ่อันดับสามของโลก ก็ต้องมาพัวพันกับเรื่องอื้อฉาวทางการเงิน
เมื่อต้องยอมรับในปี 2003 ว่าผลกำไรจากสาขาในสหรัฐได้ถูกแกล้งด้วยตัวเลข
ที่กล่าวเกินความเป็นจริงไป 500 ล้านเหรียญ เรื่องอื้อฉาวนี้เพียงพอที่จะทำให้

บริษัทตกอยู่ในสภาวะวิกฤต และส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงหลายคน รวมถึง Cees van der Hoeven ซึ่งเป็น CEO ของบริษัทและ Michael Muers เจ้าหน้าที่สูงสุดทางการเงินด้วย ผู้บริหารชาวอเมริกันกว่า 50 คนก็ได้ลาออก และกระทรวงยุติธรรมสหรัฐและคณะกรรมการหลักทรัพย์ ได้ประกาศการตรวจสอบบัญชีครั้งใหญ่ในช่วงเวลาไม่ถึง 10 ปีที่ Cees van der Hoeven ดำรงตำแหน่ง CEO ของบริษัท เขาได้ขยาย Ahold โดยอาศัยกลยุทธ์การซื้อกิจการอื่นแบบดูเด็ด ใครๆ มองเขาเป็นแรงผลักดันและเป็นตัวชูโรงในบริษัท แต่แล้วกรณีของ Cees van der Hoeven ก็ไม่แตกต่างจากตัวอย่างอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว คือความสำเร็จจะทำให้เขาตาบอดจนถึงขั้นคิดว่าเขาไม่สามารถทำอะไรผิด แม้กระทั่งในปัจจุบันนี้ Ahold ก็ยังพยายามที่จะเรียกความเชื่อมั่นจากนักลงทุนกลับมาดังเดิม

ในระยะเวลาไล่เลี่ยกันกับเรื่องที่เกิดขึ้นที่บริษัท Ahold กำลังเป็นที่สนใจ ประเทศอิตาลีก็ได้เห็นความล้มเหลวเกิดขึ้นกับบริษัท Parmalat ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีชื่อเสียงที่สุดของชาติ ท่ามกลางข้อกล่าวหาข้อใหญ่หลวงที่เกี่ยวกับการปลอมแปลงและการปรับแต่งบัญชีเพื่อปกปิดเงินที่หายไปเป็นจำนวน 4,000 ล้านดอลลาร์ สมาชิกอาวุโสของตระกูล Tanzi ผู้ก่อตั้งบริษัท ก็กำลังนั่งอยู่ในคุกเมืองมิลานเพื่อรอการพิจารณาคดี และเนื่องจากบริษัทนี้มียุ้งจ้างจำนวนถึง 36,000 คน ในโรงงาน 126 แห่งที่กระจายอยู่ใน 30 ประเทศทั่วโลก การล้มของ Parmalat จึงส่งผลกระทบอย่างมากมายมหาศาลต่อผู้ถือหุ้นและลูกจ้าง รวมทั้งต่อภาพลักษณ์ของเมือง Parma ที่บริษัท Parmalat นำชื่อมาใช้ บริษัทยังเป็นเจ้าของสโมสรฟุตบอล Parma ซึ่งต้องใช้เงินนับล้านเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในระดับชาติ ปัจจุบัน Calisto Tanzi “เจ้าพ่อ” ของบริษัทวัย 66 ปีดูเหมือนจะได้สูญเสียทุกอย่างไปเสียแล้ว ท้ายที่สุดเขาได้อ้างว่า เขาไม่เข้าใจอย่างแท้จริงถึงปัญหายุ่งยากอันสลับซับซ้อนที่บริษัทเผชิญอยู่

การลิ้นวาสนาในลักษณะเดียวกันก็ได้เขียนเขียน Percy Barnevik ด้วย Percy Barnevik เคยเป็นวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ที่ได้รับการเคารพนับถืออย่างมากใน

วงการธุรกิจยุโรป และเป็นผู้สร้าง ABB ให้เป็นธุรกิจระดับโลกในทศวรรษ 1990 ก็หนีไม่พ้นสภาพสิ้นวาสนา เขาจำต้องกล่าวขอมาต่อสาธารณชนและต้องคืนเงินบำนาญเป็นจำนวน 37 ล้านปอนด์ ซึ่งก็ยังไม่สามารถให้ความพอใจแก่ผู้ถือหุ้นในมุมมองของความโปร่งใส หนังสือพิมพ์ของสวีเดนฉบับหนึ่งได้คำนวณเงินชดเชยที่ Barnevik ได้รับว่ามีค่าเทียบเท่ากับรายได้ที่พยาบาล 7,967 คนได้รับใน 1 ปี บริษัทที่เคยมีชื่อเสียงต้องพังทลายลงพร้อมๆ กับการลาออกอย่างน่าอดสูของ Barnevik ในฐานะประธานบริษัทนักลงทุนยักษ์ใหญ่ของสวีเดน และจากบริษัท Astra Zeneca ผู้ถือหุ้นพูดว่าอดีต Barnevik เอง ได้เป็นผู้สนับสนุนอย่างแข็งขันให้มีการพัฒนาธรรมชาติบาลในวงการธุรกิจ เมื่อเขาอยู่ในจุดสูงสุดของอำนาจ เขาได้ถูกกล่าวถึงใน Harvard Business Review และนิตยสารธุรกิจชั้นนำทั่วโลกในฐานะที่เป็นผู้นำตัวอย่าง ดังนั้นสำหรับผู้ที่ได้เคยทะยานขึ้นถึงจุดสูงสุดแห่งความเป็นผู้นำ และเป็นที่ยอมรับทั่วโลกอย่างเขา สิ่งที่เกิดขึ้นจึงเป็นบทลงโทษที่น่าอดสูอย่างยิ่ง

Skandia ซึ่งเคยเป็นกลุ่มผู้ให้บริการด้านการเงินที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับของสวีเดน ก็ต้องมานั่งมองความพินาศอันเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโสบางคน ซึ่งก็รวมถึง Lars-Eric Petersen ผู้บริหารสูงสุดด้วย Skandia มีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลกจากความสำเร็จในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีแนวความคิดทันสมัย เคยถูกมองว่าเป็นผู้ให้การสนับสนุนที่ยอดเยี่ยมเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้และสิ่งที่เกี่ยวข้อง แต่กลับมาล้มเหลวในการรับมือกับปัญหาเมื่อตลาดหุ้นเกิดภาวะซบเซารวมถึงปัญหาในการดำเนินธุรกิจในสหรัฐ ช่วงต้นปี 2000 ราคาหุ้นของบริษัทได้ร่วงลงมามากกว่า 90% ซ้ำร้ายคือยังถูกกล่าวหาในเรื่องใช้อำนาจอย่างมิชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิพิเศษการซื้อขายหุ้นที่มากเกินไป ซึ่งรวมไปถึงการให้โบนัสและสวัสดิการต่างๆ ดังจะเห็นได้จากอพาร์ทเมนต์ในเขตสุดหรูของกรุงสต็อกโฮล์ม สำหรับบรรดาผู้บริหาร แต่รวมไปถึงสำหรับลูกเต้าของพวกเขาด้วย สุดท้าย Petersen ได้ถูกบีบให้ออกจากบริษัทอย่างกะทันหันในปี 2003 และนี่ก็เป็น

จุดจบอันแสนเศร้าของบริษัทที่เคยมีสีสันเพราะได้สรรหาทิศทางใหม่ๆ ภายใต้ทีมผู้นำที่น่าตื่นเต้น แต่สิ่งที่เหลือไว้ให้ คือความน่าผิดหวังอันขมขื่นเช่นเดียวกับที่เราได้พบมาแล้วกับ Enron

ตำแหน่งแห่งความเลอเลิศสลายในพริบตา

ตัวอย่างความล้มเหลวในภาคธุรกิจที่น่าสนใจที่สุดที่ดูเหมือนจะเป็นของ David Duncan ผู้ที่เป็นหุ้นส่วนของ Arthur Andersen และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ Enron ประหนึ่งพยานปากเอกให้กับรัฐบาลสหรัฐ ในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา Arthur Andersen เป็นบริษัทหนึ่งที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ระดับโลก แต่ก็ต้องย่อหย่อนลงภายในไม่กี่สัปดาห์เนื่องจากไปเกี่ยวข้องกับ Enron ซึ่งรายละเอียดของเรื่องราวที่เกิดขึ้นนั้นยังเป็นเรื่องปริศนา แต่สิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นต้นเหตุของปัญหาก็คือ วัฒนธรรมผู้นำที่แข็งแกร่งและเป็นไปในเชิงรุก ไม่ต้องสงสัยเลยว่าผู้นำบางคนของบริษัทได้สูญเสียจิตวิญญาณของสำนักพิชชอบชั่วดีเมื่อมาถึงการแสวงหาความเจริญก้าวหน้า การเพิ่มรายรับและกำไรทางการเงิน สำหรับบริษัทที่เคยได้รับการกล่าวอ้างเป็นตัวอย่างของบริษัทชั้นนำเลิศในทุกๆ แง่มุมเชิงธุรกิจเช่น เชลล์ เทคเอร์ศึกษาเอาไว้ว่า ตำแหน่งแห่งเกียรติยศนี้สูญสลายไปได้อย่างรวดเร็วเพียงใด เมื่อจิตวิญญาณของภาวะผู้นำได้สูญเสียไป จริงๆ แล้วผมต้องสารภาพว่า ผมค่อนข้างประหลาดใจที่เราได้รับบทเรียนจากการล่มของ Andersen น้อยเหลือเกิน เพราะนี่คือบริษัทที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลกถึงกลยุทธ์ของบริษัท, ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน, ความสามารถในการจัดการดำเนินการ, ตราสินค้าและรวมถึงบุคคลกรภายในบริษัท ซึ่งทั้งหลายทั้งมวลที่กล่าวมานั้นก็ได้ล่มสลายไปในไม่กี่สัปดาห์ ถึงแม้ความจริงจะถูกบิดเบือนไป แต่สิ่งที่จริงแท้แน่นอนนั่นคือ หุ้นส่วนบางคนมีค่านิยมเก่าๆ อันได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตและความวิริยะอุตสาหะ และแทนที่ค่านิยมเหล่านี้ด้วยความเชื่อว่าจะต้องเพิ่มผลกำไรเพียงอย่างเดียว โดยไม่ต้องคำนึงถึงคุณค่าอื่นที่เป็นคุณค่าถาวร

มีการคาดการณ์ว่า ในภาวะซบเซาของตลาดของทศวรรษที่ผ่านมา

บรรดาผู้อำนวยการของบริษัทในสหรัฐที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ได้รับผลประโยชน์เข้าตัวเองไปแล้วถึงกว่า 66,000 ล้านดอลลาร์ช่วงก่อนการล่มของตลาด ในขณะที่กองทุนบำนาญของพนักงานพึ่งพิงอาศัยไป บรรดาผู้บริหารอาวุโสมีเกราะกันผลกระทบในรูปของโครงการที่แยกออกไปเป็นพิเศษ ทำให้ได้รับเงินประกันก้อนใหญ่ แม้จะทำงานให้บริษัทเพียงสองสามปีก็ตามที่ พฤติกรรมเหล่านี้ยิ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้นำหลายคนได้สูญเสียความชอบธรรมในการเป็นผู้นำไปแล้ว และที่เป็นจริงเท่าๆ กันก็คือไม่ใช่ทุกปัญหาเป็นผลพวงจากความทะเยอทะยานที่เกินขอบเขตของ Wall Street เพราะบริษัทในสหราชอาณาจักรเองก็ได้เห็นพฤติกรรมของบรรดาผู้นำมากกว่าที่จะสนใจอีก ดังเช่นหายนะที่เกิดขึ้นกับบริษัทเซลล์ที่เพิ่งผ่านมา ลองมาทบทวนตัวอย่างของผลกระทบแบบทำลายล้างที่เป็นฝีมือของบรรดาผู้นำของบริษัทต่อไปนี้

- **Mirror Group - Robert Maxwell** ได้นำเงินจากกองทุนเงินบำนาญพนักงานมาใช้ในการพวยงอาณาจักรที่กำลังจะล่มสลายของเขายังลอยตัวอยู่ได้ Maxwell นั้นเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่ทำสำเร็จในการเพิ่ม และ “ซื้อ” คนอื่นให้คล้อยตามวิธีเชิงธุรกิจของเขา และถึงแม้ว่าเขาจะถูกหลายคนตีตัวออกห่าง แต่ในช่วงหนึ่งเขาก็ได้สร้างอาณาจักรธุรกิจที่ยิ่งใหญ่และตัวเองก็มีความสุขกับทรัพย์สินและการของมหาเศรษฐี แต่มันเป็นความสุขบนความพินาศของลูกจ้าง รวมไปถึงของผู้รับเงินบำนาญ สุดท้ายเขาเองก็ได้กระทำอัตวินิบาตกรรม
- **Polly Peck** - ในช่วงปี 1990 หลังจากที่ Asil Nadir ได้ก่อความพินาศอย่างใหญ่หลวงให้กับบริษัทของเขาเอง เขาก็ต้องหลบหนีการจับกุมจากเจ้าหน้าที่ของสหราชอาณาจักร เขาเป็นเสมือนตำนานความสำเร็จของผู้ที่ก่อร่างสร้างตัวจากสภาพ “เสื่อผืนหมอนใบ” เขาเป็นผู้นำที่โดดเด่นคนหนึ่งในตลาดหุ้น เพราะผู้ถือหุ้นบางคนได้รับเงินตอบแทนกว่า 1,000 เท่าของเงินที่ได้ลงทุนไป แต่ในปี 1993

Nadir ก็ต้องหลบหนีไปยังทางเหนือของไซปรัสด้วยข้อหาโจรกรรม ติดตัวเป็นจำนวน 66 ข้อหา คิดเป็นเงิน 34 ล้านปอนด์ และก็เช่นเดียวกับ Maxwell เขาได้ทิ้งหายนะใหญ่หลวงไว้ให้แก่พนักงานและบริษัทในขณะที่เขาก็เสวยสุขในต่างแดนด้วยวิถีชีวิตที่ฟุ้งฟ่า ขำยังโอหังขู่ว่าจะกลับไปแก้ข้อกล่าวหาต่างๆ ที่สหราชอาณาจักร

- **Marconi** - ในเวลาเพียงไม่กี่ปี Lord George Simpson และ John Mayo ผู้เป็นประธานบริษัทและผู้บริหารสูงสุดของ GEC สามารถทำให้บริษัทแห่งนี้ที่ครั้งหนึ่งมีทรัพย์สินที่เป็นเม็ดเงินจำนวนมหาศาลพังพินาศและต้องเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น Marconi ตอนที่บุคคลทั้งสองเข้ามาบริหารงาน บริษัทมีเม็ดเงิน 2,600 ล้านปอนด์ แต่เมื่อพ้นจากตำแหน่ง บริษัทกลับมีหนี้สิน 4,400 ล้านปอนด์ และในช่วงเวลาเดียวกันทั้งสองได้ทำให้ราคาหุ้นร่วงลงจาก 12.50 ปอนด์ มาอยู่ที่ 15 เพนซ์ คนทั้งสองได้หลบหนีจากบริษัทพร้อมทั้งได้รับเงินค่าตอบแทนจำนวนมากมาย ในขณะที่คนอื่นต้องดิ้นรนเพื่อไม่ให้ตกงานและรักษาหุ้นที่ได้ลงทุนไปจริงๆ แล้ว Lord George Simpson ได้รับเงินเมื่อตอนร่ำลาจากบริษัทที่เรียกกันว่า ‘Golden Goodbye’ จำนวน 3 แสนปอนด์และบำนาญอีก 2.5 ล้านปอนด์ ในสถานะที่มูลค่าหุ้นของบริษัทพุ่งดิ่งลงไป มีอยู่จุดหนึ่งที่คำนวณได้ว่านักลงทุนต่างขาดทุน 99% ปัจจุบันนี้บริษัทก็ยังดิ้นรนที่จะสร้างตัวเองขึ้นมาใหม่อีกครั้ง
- **Equitable Life** - ผู้นำที่เป็นสาเหตุของการล่มคือ Roy Ranson และ Chris Headdon การล่มสลายของ Equitable Life ซึ่งเป็นผลมาจากระบบการปกครองของผู้นำที่มีความมั่นใจสูงเกินไปได้ส่งผลให้เกิดความเสียหายเป็นจำนวน 1,500 ล้านปอนด์ และสร้างความพินาศให้แก่บรรดาผู้ที่ทำงานหนักและได้เอาประกันประเภทสะสมทั้งหลาย ทรัพย์สินที่พินาศลงไปในันเรียกกันว่าเป็น “หลุมดำ”

ในรายงานหลักเกี่ยวกับความพินาศครั้งนี้ Lord Penrose เรียก Ranson ว่าเป็น “ผู้ใช้อำนาจบาตรใหญ่” และเป็น “จอมบงการ” Ranson ถูกกล่าวหาว่าข่มขู่เจ้าหน้าที่รัฐที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการ และไม่แจ้งข้อมูลสถานะทางการเงินที่แท้จริงของบริษัทกับ คณะกรรมการบริษัท ในขณะที่ลูกค้าต้องเผชิญกับอนาคตที่ไร้ซึ่งความแน่นอน Ranson กลับเกียจฉลุด้วยเงินบำนาญจำนวน 150,000 ปอนด์ต่อปี ในปี 1997 ก่อนที่ Chris Headdon จะเข้ามารับช่วงตำแหน่งต่อจากเขา เขาได้รับเงินอีก 314,131 ปอนด์

- **Marks and Spencer** - บริษัทที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นตำนานความสำเร็จทางธุรกิจอย่าง Marks and Spencer ก็ต้องพบกับชะงักชะงันจากน้ำมือของผู้นำที่ไม่สามารถทนรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้ง มีหลักฐานว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่เกิดขึ้นเป็นช่วงๆ ทำให้ Sir Richard Greenbury กลายเป็นคนที่ไม่สามารถรับคำแนะนำหรือมองเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงใดๆ ท้ายที่สุดเขาถูกบีบให้ลาออกเนื่องจากสไตล์การเป็นผู้นำของเขาได้นำพาให้บริษัทต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ย่ำแย่มาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งในปัจจุบันบริษัทก็ยังไม่ฟื้น
- **British Airways** - ความสำเร็จทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่อีกรายหนึ่งที่ต้องล่มสลายอย่างน่าอัปยศด้วยสไตล์ผู้นำที่ไม่เหมาะสมและไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งได้กัดกร่อนคุณภาพของการบริการหลังการขาย เกิดขึ้นช่วงที่ Robert Ayling ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดระหว่างปี 1996-2000 นับตั้งแต่ Ayling เข้ามารับตำแหน่งหุ้นของ BA ตกไป 40% ในปีแรกนั้น Ayling หลีกเลี่ยงการสัตรีงานของนักบินได้อย่างหวุดหวิด ในปีที่ 2 พนักงานต้อนรับบนเครื่องประท้วงหยุดงาน 3 วันนั้นทำให้บริษัทต้องสูญเสียรายได้ 125 ล้านปอนด์ การประท้วงหยุดงานครั้งนั้นมีสาเหตุมาจากตัวของ

Ayling เป็นตัวบ่อนทำลายชื่อเสียงและความนิยมชมชอบที่ BA ได้รับ อันเป็นสิ่งที่คู่แข่งของ BA ริษยา

ถึงแม้ว่าสถานการณ์ของแต่ละกรณีตามที่ยกมาเป็นตัวอย่างจะแตกต่างกัน แต่ทุกกรณีล้วนมีคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมและค่านิยมของบรรดาผู้นำ ดูเหมือนว่าในหลายต่อหลายกรณีปัญหาเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขององค์กรมีอำนาจและทำตามใจตัวเองได้มากเกินไป มุมมองของพวกเขากลายเป็นมุมมองเพียงมุมมองเดียวของทั้งบริษัท ส่งผลให้ความคิดเห็นอื่นที่ไม่สอดคล้อง กลายเป็นเรื่องที่รับไม่ได้

กล่าวกันว่า Sir Richard Greenbury อดีตประธานบริษัทและผู้บริหารสูงสุดของบริษัท Marks and Spencer มีหมอนอิงที่อยู่ในออฟฟิศปักข้อความว่า “ผมมีชื่อเสียงหลายข้อ แต่การตัดสินใจผิดไม่รวมอยู่ในชื่อเสียงเหล่านั้น” แม้ว่า Greenbury จะประสบความสำเร็จอย่างงดงามมาก แต่สุดท้ายสโตนีย์ได้แบบการใช้อำนาจบาตรใหญ่ของเขาทำให้บริษัทถึงแก่ความหายนะ การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นผู้นำของเขาได้เปิดเผยให้เห็นว่า เขาจะทำให้บุคคลอื่นรู้สึกไร้ค่า แทนที่จะทำให้คนอื่นเหล่านั้นรู้สึกเข้มแข็ง การแสดงความสงสัยในการตัดสินใจของเขาจะต้องการจบ ทำให้ตัวบ่งชี้ถึงปัญหาทั้งในด้านธุรกิจและในส่วนที่เกี่ยวกับลูกค้าที่มีท่าทีว่าจะเกิดขึ้นถูกละเลย ในที่ประชุมบรรดาผู้จัดการอาวุโสต่างปฏิเสธที่จะโต้เถียงกับ Greenbury เนื่องจากการกระทำเช่นนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ในทางลบ ดังนั้นพวกเขาจึงเลือกหนทางที่ง่ายกว่านั้น คือแนะนำเฉพาะสิ่งที่พวกเขารู้สึกว่า Greenbury อยากได้ยิน ข่าวร้ายทั้งหลายจึงถูกฝังกลบ ไม่มีโอกาสไปถึงหูเขา ในการพบผู้จัดการแผนกแต่ละครั้ง บรรดาผู้จัดการจะได้รับคำแนะนำล่วงหน้าให้เลี่ยงการกล่าวถึงปัญหาหรือประเด็นยุ่งยาก ซึ่งผลลัพธ์ท้ายสุดก็คือ บริษัทไม่มีโอกาสล้มตาได้เห็นความจริงว่าโลกได้เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วเท่าใดแล้ว

สถานการณ์กับขันของภาวะผู้นำ

สิ่งต่างๆ เหล่านี้บอกอะไรเราบ้างเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของบริษัทใหญ่ๆ อย่างน้อยสิ่งที่แน่นอนก็คือ คนที่ไม่มีความสามารถจะไม่ได้เป็นผู้นำองค์กรใหญ่ๆ ความทะเยอทะยาน, ความมูมานะ, ความตั้งใจที่แน่วแน่ในเป้าหมาย และการมีพรสวรรค์หรือ “ประสาทที่หก” ที่รอบรู้เรื่องธุรกิจเป็นสิ่งที่ช่วยผู้นำขององค์กรใหญ่ๆ หลายแห่งอย่างไม่ต้องสงสัย แต่ความล้มเหลวและความละโมภของบริษัทยักษ์มาเป็นตัวอย่งชี้ไปยังความบกพร่องในพฤติกรรมและค่านิยมที่ถูกต้องขั้นพื้นฐานของผู้นำ ความมีคุณธรรมเสมอดั้นเสมอปลาย (integrity) ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์จะเป็นสิ่งที่ขาดหายไปอย่างสะอวดตาสะอวดใจในหลายกรณี และบ่อยครั้งสิ่งที่ดำดากกลับกลายเป็นอีโก้ขนาดคับฟ้า กลายเป็นการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดร่วมกับพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว ในบางกรณีนั้นก็พบกลยุทธ์ผู้นำแบบระรานและข่มขู่ ผลที่เกิดตามมาก็คือภาวะวิกฤตในตัวผู้นำ ถึงขั้นที่พนักงานถูกจ้างมองผู้นำของตนด้วยความเหยียดหยาม ในโลกธุรกิจปัจจุบันความยโสโอหังที่เปิดเผยไร้ความอาย บวกเข้ากับความทะเยอทะยานที่ไร้พรมแดนและผลประโยชน์ส่วนตัวกำลังมีท่าเป็นค่านิยมของการเป็นผู้นำ และบางครั้งความรู้สึกนี้จะไปโยงใยกับสิ่งที่เรียกกันว่า “ผู้บริหารสูงสุดบนหลังม้าขาว” (celebrity chief executive) ที่เป็นการเชื่อว่าเมื่อถึงเวลาก็จะมีพระเอกขี่ม้าขาวมาแก้ไขสถานการณ์เอง ผู้นำบางคนที่เราได้กล่าวถึงจัดอยู่ในผู้นำประเภทนี้ ขนาดที่เรียกชื่อของเขาแทนเรียกชื่อขององค์กรได้เลย และความสำเร็จขององค์กรกลายเป็นฝีมือของผู้บริหารเท่านั้น แต่คราใดที่เกิดสิ่งที่ผิดพลาดขึ้น ผู้บริหารเหล่านี้ก็หลบหลีกความรับผิดชอบและความต้องรับผิดชอบได้อย่างรวดเร็วทุกครั้งเลยที่ความล้มเหลวต่างๆ จะต้องเกิดจากสาเหตุอื่น จนกระทั่งเกิดการประท้วงกันอย่างหนักหน่วง ผู้บริหารประเภทนี้จึงลาออก

เมื่อมองลึกลงไปก็พบว่า ผู้บริหารประเภทนี้จำนวนมากเหลือเกินที่ทุ่มเทงบประมาณมหาศาลในการพัฒนา “วัฒนธรรมใหม่” ของความเป็นผู้นำให้กับพนักงานของตน หลายองค์กรพร้อมที่จะส่งผู้บริหารของตนไปยังสถาบันธุรกิจ

ไปเข้าโปรแกรมการอบรมผู้นำ ผู้มีอำนาจพร้อมที่จะลงทุนอย่างไม่อั้นกับกระบวนการอันสลับซับซ้อนที่เชื่อว่าจะสามารถชี้ศักยภาพในพนักงานและพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำนั้น พนักงานจะต้องมีแนวทางการปฏิบัติในทุกภาคส่วนของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นในภาคส่วนที่เกี่ยวกับลูกค้า กับการให้บริการ กับการบริหารบุคลากร แม้กระทั่งในส่วนของจริยธรรม แล้วช่องว่างระหว่างกระบวนการต่างๆ ที่กล่าวมานี้ กับความแท้จริงของพฤติกรรมของผู้บริหารมัน जुติมาจากที่ใด หรือจะเป็นอย่างที่ว่า Edgar Bronfman ได้กล่าวเอาไว้เกี่ยวกับ Jean Marie Messier ถึงสังขรณ์ดึกค้ำบรรพ์ที่ถูกนำมากล่าวขวัญกันไม่เบื่อ ที่ว่า “อำนาจทำให้ผู้ครองอำนาจเสียผู้เสียคน และอำนาจที่เบ็ดเสร็จก็ทำให้ผู้ครองอำนาจนั้นเสียผู้เสียคนอย่างเบ็ดเสร็จเช่นกัน” แต่ที่แน่ๆ คือ พฤติกรรมของผู้นำหลายๆ คนที่ได้ยกมาเป็นตัวอย่าง ดูเหมือนจะต่างกันออกไปโดยสิ้นเชิงจากความเห็นของกูรูหลายๆ คนได้กล่าวไว้ในส่วนอื่นๆ ของหนังสือเล่มนี้

แล้วค่านิยมของสาธารณชนคนเดินดินบ้างล่ะ

ปัญหาผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแต่ในโลกธุรกิจเท่านั้น การเลือกตั้งที่ผ่านมาในสหราชอาณาจักรมีผู้ออกมาใช้เสียงน้อยที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ประชาธิปไตยของประเทศ แนวโน้มเดียวกันนี้กำลังเกิดขึ้นซ้ำๆ กันในกระบวนการประชาธิปไตยของยุโรป การสุ่มสำรวจหลายครั้งโยงแนวโน้มที่น่าเป็นห่วงนี้กับความเฉื่อยชาเบื้องหน้ายที่ประชาชนผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งที่มีต่อองค์กรเมืองและกระบวนการทางการเมือง สิ่งที่น่าตกใจคือ มีคนในสหราชอาณาจักรโหวตให้รายการโทรทัศน์ชื่อ “บิกบราเธอร์” (Big Brother) จำนวนมากกว่าผู้ที่ลงคะแนนเสียงเลือกตั้งเสียอีก หลายๆ คนบอกว่าความเสื่อมศรัทธาในนักการเมืองไม่ใช่สิ่งแปลกใหม่และพวกนักการเมืองเหล่านี้ถูกมองว่าเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนตนมากขึ้นทุกทีและทำตัวห่างไกลจากประชาชนที่ตนดูแล

ในงานบริการเพื่อประชาชนและส่วนราชการที่เคยไว้เนื้อเชื่อใจได้ในด้านความซื่อสัตย์สุจริตรวมถึงความรับผิดชอบ ก็ส่อเค้าของปัญหาในทำนองเดียวกัน

ปี 1999 ได้เกิดข่าวอื้อฉาวทางการเมือง เมื่อ Elizabeth Firkin ผู้ตรวจการมาตรฐานของรัฐบาลสหราชอาณาจักรเกิดอัตรนทน์ไม่ได้ จึงทำการตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่นักการเมืองนำมาอ้างรวมไปถึงกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งต้องเรียกว่าเป็น “กิจกรรมเสริมรายได้” ข้อมูลที่ Firkin ได้จากการตรวจสอบนักการเมืองบางคนบ่งชี้ว่ามีการว่าจ้างสมาชิกในครอบครัวตัวเองมาทำงาน ทั้งการว่าจ้างก็ไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติอย่างสมควร แต่ข้อเท็จจริงที่ได้จากการตรวจสอบของเธอได้ถูกโต้แย้งจาก ส.ส. ที่เป็นสมาชิกในคณะกรรมการว่าด้วยมาตรฐาน ส่งผลให้การทำงานของเธอดังกับอุปสรรคใหญ่หลวงนานปีประการ และท้ายที่สุดตามความคิดของเธอ เธอก็โดนบีบให้ออกจากงาน มันเป็นสถานการณ์ที่ไม่ได้สะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีของผู้แทนที่เราๆ ท่านๆ ได้เลือกให้เข้าไปนั่งในสภา

นอกเหนือจากนี้เรายังได้เห็นลูกเล่นที่ไม่รู้จักจบจักสิ้นของนักการเมือง เช่น Stephen Byers อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ผู้ที่ต้องโอบเพื่อหลบไปหลบมาจากเรื่องอื้อฉาวหนึ่งไปยังอีกเรื่องหนึ่งประหนึ่งเล่นเก้าอี้ดนตรี ขณะที่ตัวเองก็ปฏิเสธทุกข้อกล่าวหา จนในที่สุดแรงกดดันจากภาคประชาชนทำให้เขาต้องลาออกจากตำแหน่งในปี 2002 เขาเป็นนักการเมืองผู้ว่าจ้าง Jo Moore ให้ทำหน้าที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ นาย Jo Moore ผู้นี้กล่าวว่าเหตุการณ์ประเภทโคกนาฏกรรม “สลิปเอ็ดกันยา” (9/11) เป็นเหตุการณ์ที่ดีมีประโยชน์ เพราะมันช่วยกลบฝังข่าวร้ายๆ ของรัฐบาล สิ่งที่น่าสนใจคือเดิมนั้น Byers มีทีท่าปกป้องที่ปรึกษาที่เขา “ไว้วางใจ” จนกระทั่งแรงกดดันและความโกรธแค้นของประชาชนบีบให้เธอต้องลาออก ท่านเอาพฤติกรรมแบบนี้ไปผสมผสานกับการบานปลายของสงครามอิรักกับการออกมาประท้วงอย่างรุนแรงของประชาชนที่รัฐบาลสหราชอาณาจักรไม่สามารถหาตัวผู้รับผิดชอบในความล้มเหลวด้านการข่าวที่นำไปสู่การตัดสินใจนำประเทศเข้าสู่สงครามกับอิรัก การสืบสวนอย่างเต็มขั้นเพื่อหาผู้รับผิดชอบได้ข้อสรุปว่า ทุกคนตัดสินใจผิด แต่ไม่มีใครรับผิดชอบหรือต้องออกมารับผิดชอบต่อเลยซักคน คงไม่มีการตัดสินใจ

ครั้งใดในชีวิตที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าการตัดสินใจนำประเทศเข้าสู่สงคราม และเป็นการตัดสินใจที่ไม่มีใครยึดถือรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่ตามมาเพราะการที่สหราชอาณาจักรเข้าไปแทรกแซงในอิรักนี้ต้องเป็นหนึ่งในรอยด่างที่ถาวรของประเทศ

มันไม่เพียงแต่ในโลกธุรกิจและการเมืองที่วุ่นวายมีปัญหากับการเป็นผู้นำ ปัญหาประเภทนี้ยังลามไปถึงส่วนงานบริการสาธารณะด้วย The National Health Service ได้เปิดเผยถึงความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการผ่าตัดเอาอวัยวะออกจากผู้เสียชีวิต โดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ปกครองหรือญาติของผู้เสียชีวิต ข่าวนานี้มีที่มาจากศูนย์ของโรงพยาบาล Alder Hey Children's Hospital เมืองลิเวอร์พูล ที่นำหัวใจและอวัยวะออกมาจากเด็กที่เสียชีวิตนับร้อยรายในช่วงปี 1988-1996 โดยไม่ได้รับอนุญาตจากพ่อแม่ก่อน เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลยังทำการเก็บรักษาตัวอ่อนในครรภ์จำนวน 400 ตัวได้มาจากโรงพยาบาลที่อยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของอังกฤษเอาไว้ด้วย

รายงานของทางการเกี่ยวกับการผ่าตัดอวัยวะที่เกิดขึ้น ณ โรงพยาบาล Alder Hey นั้นพบว่า มีการเก็บรักษาอวัยวะไว้กว่า 100,000 ชิ้น และหลายๆ ชิ้นนั้นผ่าออกมาโดยไม่ได้รับอนุญาต สภาการแพทย์ (General Medical Council) ทำการฟ้องศาสตราจารย์ Van Velzen ผู้ที่ต้องรับผิดชอบท่ามกลางความโกรธแค้นและการประท้วงของบรรดาญาติๆ ทารกที่เสียชีวิตใน ขณะที่ศาสตราจารย์ Van Velzen เองก็โทษโรงพยาบาลว่าเป็นความผิดของทางโรงพยาบาลที่ไม่ยอมอธิบายให้พ่อแม่ของเด็กที่เสียชีวิตเข้าใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับร่างของลูกๆ พวกเขา Tony Bell ในฐานะรักษาการผู้บริหารสูงสุดออกมา “ขอโทษอย่างสุดซึ้ง” ต่อการกระทำของโรงพยาบาลตลอดระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา และได้พูดเพิ่มเติมว่าถึงเวลาที่ศาสตราจารย์ Dick Van Velzen ที่เป็นนักพยาธิวิทยาจะต้องทำการอธิบายความเห็นของเขาแล้ว นี่เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่ผู้นำจิตใจไม่สูงส่งพอที่จะลุกขึ้นกระทำการสิ่งที่ถูกต้อง Alan Milburn รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขพูดถึงการไต่สวนนี้ว่าเป็นเรื่อง “พิสดารที่ทำให้รู้สึกกระอักกระอ่วน” และได้จัดตั้งโทรศัพท์สายด่วนเพื่อเอาไว้รับมือกับ

บรรดาพ่อแม่ที่สับสนและกังวลใจต้องการรู้ว่าชิ้นส่วนของลูกของตนที่ได้เสียชีวิตไปเป็นส่วนหนึ่งของข่าวฉาวนี้หรือไม่

ในขณะเดียวกันนั้น ข่าวฉาวเกี่ยวกับการผ่าตัดหัวใจในเด็กของโรงพยาบาล Bristol Infirmary ทำให้ทราบว่าการผ่าตัดและผู้ป่วยเด็กหลายคนถูกนำเข้าห้องผ่าตัดต่างๆ ที่มีหลักฐานยืนยันว่าอาจจะเกิดอันตรายร้ายแรงขึ้นได้ และในหลายกรณีไม่ควรกระทำการอย่างยิ่ง Dr.Stephen Bolsin ซึ่งเป็นหนึ่งในคนแรกๆ ที่ออกมาแฉเรื่องนี้ได้อ้างว่าอาชีพการงานของเขาถูกคุกคามเมื่อเขาพยายามทำให้ผู้บริหารอาวุโสหรือหมอผ่าตัดต้องรับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในปี 1995 เขาได้ลาออกแล้วย้ายถิ่นฐานไปทำงานในประเทศออสเตรเลีย

ในปี 1997 ศัลยแพทย์คนสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 คนคือ James Wisheart และ Janardan Dhasmana ต้องหยุดการผ่าตัดหลังจากได้รับคำร้องเรียนเป็นอันมาก และท้ายที่สุดเมื่อ General Medical Council (GMC) ถูกกดดันจากบรรดาพ่อแม่มากเกินไปก็ต้องจัดให้มีการสืบสวนที่ยาวนานและมีค่าใช้จ่ายสูงที่สุดในประวัติศาสตร์ และหลังจากนั้น 2 ปีเศษ ศัลยแพทย์ทั้งสอง และ Dr. Roylance ผู้บริหารสูงสุดก็ถูกตัดสินว่า มีความผิดในฐานะที่บกพร่องต่อหน้าที่อย่างร้ายแรง Roylance และ Wisheart ถูกไล่ออก ในขณะที่ Dhasmana ก็ถูกห้ามทำการผ่าตัดในเด็กเป็นระยะเวลา 3 ปี และท้ายที่สุดเขาก็ถูกไล่ออกจากงาน ถึงกระนั้น Wisheart และ Roylance ก็ยังได้รับเงินบำนาญหลังเกษียณ และ Wisheart ได้รับเงินหลายพันปอนด์เป็นรางวัลที่ได้ “ปฏิบัติหน้าที่อย่างยอดเยี่ยม”

สภาการแพทย์ (GMC) กล่าวว่า ศัลยแพทย์ทั้งสองควรจะได้ตระหนักว่าผลลัพธ์ของการผ่าตัดจะเลวร้ายและควรจะได้ระงับการผ่าตัดก่อนหน้านั้นนานแล้ว สภาการแพทย์ยังได้ตำหนิการชักนำให้บรรดาพ่อแม่เข้าใจผิดเกี่ยวกับอัตราความสำเร็จในการผ่าตัดที่ดูๆ ของพวกเขา กำลังจะได้รับ ถึงแม้ว่าจะมีหลักฐานมัดตัวแน่นหนาขนาดไหนก็ตามแพทย์ทั้ง 3 คนก็ยังยืนยันว่าพวกเขา

ไม่ได้ทำอะไรผิด หรืออย่างน้อยก็ไม่ได้ทำผิดขนาดที่จะต้องได้รับการลงโทษจากสภา

แล้วบรรดาผู้นำที่ต้องมีส่วนรับผิดชอบหายไปไหนกันหมดเมื่อปัญหาเหล่านี้โผล่ขึ้นมา รายงานฉบับสำคัญเกี่ยวกับข่าวฉาวนี้ได้กล่าวว่า จริงๆ แล้วมันมี “club culture” (“สโมสร” หรือ “ก๊วนพิเศษ” ของแพทย์ที่มีอำนาจแต่มีสิ่งขาดตกบกพร่องในเรื่องของประสิทธิภาพ ยิ่งเมื่ออำนาจอยู่ในมือของคนไม่กี่คน) Dr.Stephen Bolsin ผู้ปาฐาประกาศให้โลกรู้เรื่องที่เกิดขึ้นกล่าวว่า เขาถูกรังเกียจเสียจนกระทั่งอยู่ในวงการแพทย์ของสหราชอาณาจักรไม่ได้

แต่ทำอะไรละที่ทำให้วิสัญญีแพทย์มือใหม่ตัดสินใจในสิ่งที่ทำให้อาชีพของเขาต้องแขวนไว้กับเส้นด้าย เขาพูดว่า “ผมไม่สามารถที่จะวางยาเด็กๆ เหล่านี้ขณะที่พ่อแม่ของเด็กอยู่ในห้องตมยา เนื่องจากผมค่อนข้างมั่นใจว่านี่จะเป็นครั้งสุดท้ายที่พ่อแม่จะได้เห็นหน้าลูกๆ มีชีวิตอยู่” ถ้าจะพูดไปแล้ว การตัดสินใจของวิสัญญีแพทย์ที่ว่าเป็นการกระทำในสถานการณ์ที่เป็นโศกนาฏกรรมของผู้ที่สมควรจะได้ชื่อว่าผู้นำ ผลของการสืบสวนให้ตัวเลขเด็ก 30-35 คนที่ผ่านการผ่าตัดหัวใจที่โรงพยาบาล Bristol Royal Infirmary ในระหว่างปี 1991-1995 ที่ต้องเสียชีวิตลงอย่างไม่จำเป็นอันเนื่องมาจากการดูแลทางการแพทย์ที่ไม่ได้มาตรฐาน

เรายังอยู่ในวังวนของความล้มเหลวในการไต่สวน การฆาตกรรม Stephen Lawrence และสิ่งที่พัวพันกับบทบาทของตำรวจและกฎหมาย ในเดือนเมษายน ปี 1993 เด็กนักเรียนอายุ 18 ปีที่สอบทุกวิชาได้เกรด 4 ถูกแทงเสียชีวิตที่ป้ายรถเมล์ใกล้บ้านของเขาใน Eltham ซึ่งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของกรุงลอนดอน การสอบสวนที่กระทำในปี 1997 ชี้ว่า เขาได้ถูก “ฆาตกรรมโดยเด็กผิวขาว 5 คนที่เป็นพวกเหยียดสีผิว” การสืบสวนโดยตำรวจนครบาลในตอนนั้นไม่ได้นำไปสู่การฟ้องร้องดำเนินคดีใดๆ ซึ่งในปี 1998 Sir William MacPherson ได้ให้มีการสอบสวนครั้งใหญ่อีก และพบว่า การสอบสวนครั้งแรกไร้ประสิทธิภาพและส่อไปในทางที่ว่าอยู่ใต้อิทธิพลของการเหยียดสีผิว

การสอบสวนนี้เป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดช่วงหนึ่งในหน้าประวัติศาสตร์กระบวนการยุติธรรมในอังกฤษ และสรุปอย่างไม่เกรงใจผู้ใดเลยว่าพวกเจ้าหน้าที่เป็นพวกเหยียดสีผิวกันทั้งหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดข้อแนะนำ 70 ข้อ และมีผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อประเด็นที่ได้แย้งกันเรื่องการเหยียดสีผิวจากระดับกระบวนการยุติธรรมได้ลงมาถึงระดับเจ้าหน้าที่

สิ่งที่ปรากฏชัดเจนคือผู้นำในตำรวจนครบาลในสมัยก่อนหน้านั้นไม่สามารถถอนรากถอนโคนการกระทำที่ไม่ควรจะยังมีอยู่ ทั้งไม่สามารถเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมที่เป็นภัยมากนี้ที่มีอยู่ในหน่วยงานของตำรวจ เรื่องเหล่านี้เกี่ยวข้องกับอะไรกับคุณภาพของผู้นำในขณะนี้ เช่นเดียวกับบรรดาธนาคารในย่าน Wall Street หน่วยงานของตำรวจและองค์กรสาธารณะต่างๆ ไปได้หุ้มเทหทั้งทรัพยากรและเวลามากมายไว้กับการพัฒนาคุณภาพและพฤติกรรมแบบผู้นำ ตำรวจระดับบิกๆทั้งหลายก็จะพร่ำอยู่กับเรื่องความสำคัญของภาวะผู้นำ และแทบจะเรียงแถวกันเข้าประชุมบรรดาสัมมนาที่เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว ขณะที่ข้อเท็จจริงประจำวันห่างไกลจากเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่าใดจะไม่ใช่เรื่องน่าสนใจนัก

พวกที่มองแต่ในแง่ร้ายอาจจะแย้งว่าคำว่า “ความซื่อสัตย์” (honesty) และ “การมีหลักเกณฑ์ของความถูกต้องไว้ยึดถือปฏิบัติ” (integrity) เกือบจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ กับแนวคิดธุรกิจต่อไปแล้ว จะว่าไปมันก็เป็นเวลานานแสนนานมาแล้วที่คนนิยมพูดว่า “my word is my bond” ทำนองที่ว่า “คำพูดของข้าพเจ้าคือใบรับประกันเกียรติยศของข้าพเจ้า” แต่ในเมื่อในภาคที่เกี่ยวกับประชาชนเราก็มีผู้นำในงานของตำรวจ, มีศัลยแพทย์, มีแพทย์, และผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาลที่เรามั่นใจได้ว่ามีการศึกษาสูงและมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน ที่มีวัฒนธรรมทางจริยธรรมที่เป็นเสมือนสายใยโยงใยทุกภาคทุกส่วนเข้าด้วยกันแล้ว โฉมวิฤตต่างๆ ที่ได้กล่าวถึง จึงดูเหมือนว่าจะมีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เกิดอะไรขึ้นหรือว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นกับภาพรวมและคุณภาพของผู้นำที่พวกเราที่ยึดถืออยู่ หรือว่า ความไม่จำเป็นที่จะต้องมายอมรับและมารับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้น ได้ทำให้เราเองพรัมัวและเกิดความสับสนเมื่อเรามองผู้นำของเรา

สิทธิอันชอบธรรมที่จะนำผู้อื่น กับความคิดแบบ “ข้าพเจ้า/ตัวข้าพเจ้า”

จากการที่ได้รื้องานเขียนของกुरुหลายๆ คนที่บรรจุอยู่ในหนังสือเล่มนี้ มีสิ่งให้สังเกตประการหนึ่งคือ การเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นมักจะต้องประสบกับการตัดสินใจที่ยากลำบากและทำให้หนักใจ ซึ่งผลจากการตัดสินใจนั้นก็หาได้สร้างความพอใจให้แก่ทุกคนไม่ แต่การริ้วของเราก็เผยให้เห็นด้วยว่า ในหลายๆ กรณีการเป็นผู้นำก็เป็นสิทธิอันชอบธรรมที่จะ “นำ” แต่จะต้องมีคุณธรรมเช่น “การมีหลักเกณฑ์ของความถูกต้องไว้ยึดถือปฏิบัติ” (integrity) และ “ความเป็นธรรม” (fairness) เป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ในตัวผู้นำ ไม่ว่าท่านจะมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุด, หรือผู้นำในเวทีการเมือง, เป็นผู้จัดการโรงงานหรือเป็นหัวหน้าทีมในโรงพยาบาล คำนิยามหรือคุณค่าที่ท่านยึดถือประจำใจไม่ได้เป็นสิ่งปลื้มก้อยเลย แต่จากหลักฐานในตัวอย่างที่เราได้พิจารณาได้เกิดช่องโหว่หรือความคลุมเครือขนาดใหญ่ที่ผู้นำยุคปัจจุบันถือว่าเป็นพฤติกรรมที่รับได้ ไม่ต้องสงสัยเลยว่าผู้นำในวงการธุรกิจบางคนใช้อำนาจและให้การอุปถัมภ์แก่ผู้อื่นยังกับว่าตนเองเป็นพระเจ้าที่โปรดปรานที่มากเกิดใหม่ คือมีอำนาจเบ็ดเสร็จและมีห้องพระคลังขนาดใหญ่ที่สามารถทำทุกอย่างได้ตามใจชอบ โดยผู้หาญเข้ามาขัดอาธรมณ์จะถูกตัดศีรษะเอาได้ง่ายๆ และเมื่อเปลี่ยนวงการมาเป็นวงการเมือง นักการเมืองจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องลาออกถ้าเป็นเพียงเรื่องของความผิดทางหลักการ สิ่งที่ทุกคนคิดอยู่ในใจก็คือ ไม่มีมนุษยหน้าไหนหรอกที่จะออกมาแสดงความรับผิดชอบดังนั้นแนวตั้งรับแนวแรกก็คือ ให้ปฏิเสธทุกข้อหา

ประสบการณ์ในการทำงานธุรกิจทั่วทุกมุมโลกและทุกระดับของธุรกิจของผม ทำให้ได้เห็นความอึดอัดอันเกิดจากความไม่พอใจในคุณภาพของผู้นำ ความอึดอัดนี้ปรากฏออกมาชัดเจนเป็นลำดับ คนส่วนใหญ่รับได้อย่างสบายมากที่เห็นผู้นำทางธุรกิจประสบความสำเร็จและผลักดันให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างมหาศาลและยาวนานแก่ผู้ถือหุ้น สิ่งที่ทำให้อึดอัดคือเมื่อเห็นผู้นำองค์กรขนาดใหญ่ที่ห่วงใยอยู่เรื่องเดียวที่เป็น “ตัวกู” และ “ของกู” โดยความห่วงใยนี้ดูจะติดตัวมาแต่กำเนิด ความห่วงใยหรือปรัชญาที่ปรากฏชัดในความกระวีกระวาดที่จะทำ

ให้หุ้นของตนพุ่งขึ้นไปสูงสุดในระยะเวลาที่สั้นที่สุด เพื่อผลกำไรที่มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลตามมาในระยะยาว และวันที่ผู้นำเหล่านี้ล้ม พวกเขาก็ล้มบนฟูกที่แสนจะนุ่มและหนาเพราะมีบำเหน็จบำนาญบรรจุอยู่ในฟูกแทน นั่นขณะที่ชีวิตของพนักงานลูกจ้างคนอื่นๆ พบกับความพินาศ มีผู้นำน้อยรายเหลือเกินที่เคยกล่าวแสดงความเสียใจ หรือยอมรับในความผิดพลาด สำหรับคำ “ขอโทษ” นั้น อย่าไปหวังว่าจะได้ยิน

มาลองดูตัวอย่างผู้นำบริษัทในยุคที่ใกล้ตัวเรานี้

- เดือนมกราคม 2002 Al Dunlap, อดีต CEO ของ Sunbeam ถูกปรับเป็นจำนวน 15 ล้านเหรียญ เนื่องจากรายงานผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เขาประสบความสำเร็จในการทำให้บริษัทพุ่งลงสู่จุดติดทางการเงิน ซึ่งในขณะนี้บริษัทยังกระเสือกกระสนที่จะหาทางกลับฟื้นคืนชีพ เขาได้รับสมญานามว่า “อัลเลื่อยไฟฟ้าชนิดมือถือ” (Chainsaw Al) จากอดีตที่คอยจะตัดทอนตำแหน่งหน้าที่ในบริษัทออกทีละมาก ตำแหน่งเพื่อลดจำนวนลูกจ้าง ผู้ที่วิพากษ์วิจารณ์และมอง Dunlap อย่างไม่ค่อยจะเชื่อใจ ก็ยังคงคาดไม่ถึงว่า Dunlap จะดึงบริษัท Sunbeam หัวทิ่มลงมาได้เช่นนี้ ในวันแรกที่เห็น Dunlap เดินเข้าไปรับตำแหน่งในบริษัท อันที่จริงวันถัดจากวันที่บริษัทประกาศว่าได้จ้างศิลปินที่มีสไตล์ของตัวเองและเป็นแชมป์ในการตัดทอนสัดส่วนอันเทอะทะของหน่วยงานในคนๆ เดียวกัน ให้มารับตำแหน่ง CEO ราคาหุ้นของบริษัทพุ่งขึ้นจากเดิม 60 เพอร์เซ็นต์ เป็น 18.63 เหรียญ ที่บริษัท Scott Paper ที่ Dunlap เป็น CEO ก่อนมายัง Sunbeam เขาสามารถผลักดันราคาหุ้นขึ้นไป 225 เพอร์เซ็นต์ ในเวลา 18 เดือน ซึ่งเท่ากับเพิ่มค่าทางตลาดของ Scott Paper 6,300 ล้านเหรียญ เมื่อมี Dunlap อยู่ใกล้ๆ ใครต่อใคร

จะออกлянขวัญแขวนไปตามๆ กัน สิ่งที่บรรดาพนักงานต่างหวาดหวั่นกัน คือ คำพูดที่รุนแรงแสบร้อนที่อาจจะหลุดออกจากปากของ Dunlap ได้ในวินาทีใดวินาทีหนึ่ง John A Byrne เล่าไว้ในหนังสือชื่อ Chainsaw ที่เขาเขียนว่า “เมื่ออยู่ในอารมณ์บูดจืด Dunlap จะปากร้ายชนิดฟังกันไม่ได้เลย รวมไปถึงการใช้ความรุนแรงด้วย ผู้บริหารที่อยู่ใกล้ชิดพูดว่า Dunlap จะขว้างกระดาส จะโยนเฟอร์นิเจอร์ จะใช้กำปั้นฟาดลงบนโต๊ะ และตะโกนด้วยเสียงอันดังชนิดที่ทำให้เส้นผมบนศีรษะของคนระดับผู้จัดการลุไปตามลมปากของเขา “วันสเปรย์ผม” (Hair spray day) กลายเป็นคำพูดติดปากบรรดาผู้บริหาร เมื่อต้องการกระชิบบอกคนอื่นว่า วันๆ นั้นมีสิทธิ์ที่จะได้เห็นอารมณ์บูดจืดของ Dunlap นี่เป็นตัวอย่างคลาสสิกที่เดียวของการแสดงอำนาจที่ไม่รู้จักยับยั้ง และของความโอหังที่อาจนำไปสู่ความเสื่อมเสียอย่างอับยศของตัวเอง แต่ครั้งหนึ่ง Dunlap ก็เคยได้รับการเชิดชูบูชาว่าเป็นผู้นำที่วิเศษแท้

- **Sir Ian Vallance**, ประธานบริษัท BT ได้นำพาบริษัทเข้าสู่ภาวะหนี้ 30,000 ล้านปอนด์ และในกาลต่อมาจำเป็นต้องเสนอหุ้นในราคาต่ำกว่าปกติให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม รวมมูลค่า 6 พันล้านปอนด์เพื่อให้หนี้ของบริษัทดูน้อยลง แต่เมื่อเกษียณ Sir Ian Vallance ยังได้เงินบำนาญจำนวน 335,000 ปอนด์นอกเหนือจากผลประโยชน์อื่นๆ อีก 30,000 ปอนด์ ทั้งยังได้รับเงินค่าตอบแทนเพิ่มอีก 321,000 ปอนด์ สำหรับการดำรงตำแหน่งประธานกิตติมศักดิ์เป็นเวลา 12 เดือน ตำแหน่งนี้เขาได้รับหลังจากถูกถอดออกจากตำแหน่งประธานบริษัท ในขณะเดียวกัน Sir Peter Bonfield อดีตผู้บริหารสูงสุดก็ได้รับเงินจาก BT เพิ่ม 130% เป็น 2.53 ล้านปอนด์ ถึงแม้ว่าในปีก่อนหน้านี้ทางบริษัทจะเสียค่าการตลาดไปครึ่งหนึ่ง และเมื่อเขาออกจากบริษัทเขายังได้เงินติดกระเป๋าไปอีก 1.5 ล้านปอนด์

ถึงแม้จะเกิดความผิดพลาดล้มเหลวที่เห็นได้อย่างชัดเจนขนาดนี้แล้ว บรรดาผู้นำเหล่านี้ก็ยังเรียกร้องเงิน 1 ล้านปอนด์บวกกับเงินเดือนตามที่ตกลงกันเอาไว้ในสัญญา ซึ่งในมุมมองของกฎหมายมันอาจจะถูกต้อง แต่หากมองกันจากผลงานโดยมีสำนึกในความรับผิดชอบต่อส่วนรวมด้วยแล้ว คงต้องพูดว่าทุกอย่างอยู่ในฐานะล้มละลาย สิ่งนี้ได้กลายมาเป็นที่รู้จักกันว่า “โรคของการบำเหน็จรางวัลให้แก่ความล้มเหลว” ซึ่งได้กลายเป็นชนวนให้เกิดการโต้เถียงทางการเมืองข้ามมหาสมุทรแอตแลนติก คือ ระหว่างสหรัฐและยุโรป สำหรับบางคน ประเด็นที่ว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องพบเห็นในชีวิต ไม่ใช่เรื่องที่ต้องกังวลและมันก็ไม่ได้สร้างความเสียหายให้แก่องค์กรหรือสังคม แต่สำหรับคนอื่น ปัญหานี้เป็นอาการป่วยทางภาวะผู้นำที่มีรากลึกอยู่ภายใน ดังที่นักวิเคราะห์ 2 คนที่รู้จักกันดี คือ Henry Mintzberg และ Robert Simons ได้แสดงความเห็นไว้ว่า “โรคเห็นแก่ตัวได้ครอบงำองค์กรและสังคมไปแล้ว พอๆ กับที่มันได้ครอบงำชีวิตจิตใจของพวกเรา... ถ้าระบบทุนนิยมมีไว้สำหรับปัจเจกชน มันจะยืนยงต่อไปไม่ได้ มันจะต้องล่มสลายแน่ๆ”

Sir Howard Davies อดีตผู้อำนวยการของ Financial Services Authority (FSA) ของสหราชอาณาจักร ให้ความเห็นเกี่ยวกับจริยธรรมว่าเป็น “เสมือนการเซ็นครกขึ้นเนิน” เขาได้ออกมาแสดงความอนาถใจว่า บริษัทการเงินที่กระทำผิดคือติดต่อกับที่ติดต่อกลับไปยังลูกค้า และก็อีกนั่นแหละที่บรรดาผู้บริหารธุรกิจเหล่านั้นดูเหมือนจะไม่สำนึกผิดที่องค์กรและพนักงานของตนไม่ได้ให้ความกระตือรือร้นแก่ลูกค้าเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาค้าสมควรที่จะได้รับ

ลูกค้า, ซัพพลายเออร์, และพนักงานลูกจ้างไม่มีส่วนในประเด็นที่ถกเถียงกันอยู่เลย เมื่อถามว่าแล้วความผิดพลาดต่างๆ ที่ได้กล่าวมานี้เกิดขึ้นได้อย่างไร นักวิเคราะห์ผู้หนึ่งตอบว่า “คุณต้องเข้าใจนะว่า เมื่อคุณมี CEO ที่รู้จักแต่ที่จะเดินหน้าเพียงอย่างเดียว และมีความทะเยอทะยานสูงมากๆ ได้รับการหนุนหลังจากนายธนาคารที่เป็นนักลงทุนให้ซื้อกิจการนี้กิจการนั้น เพราะมันใจเอาเองว่า มันจะเพิ่มรายได้รวมถึงมูลค่าหุ้นในระยะเวลาอันสั้นแล้วเนี่ย คุณแน่ใจได้เลยว่าไม่มีอะไรในโลกนี้อีกแล้วที่จะสามารถหยุดยั้งเขาได้”

ภาคเอกชน ภาคสาธารณะ และแวดวงการเมือง ที่ไหนบ้างละ ที่ปัญหาเข้าไปไม่ถึง

หลายๆ คนพร้อมที่จะแสดงความเห็นว่าพฤติกรรมนี้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในวงการเมืองด้วย นักการเมืองที่จะสัญญาทุกเรื่องและทำทุกอย่างเพื่อให้ตัวเองได้รับการเลือกตั้งจะล้มทุกอย่างทันทีที่ได้รับชัยชนะ มันไม่ใช่สิ่งใหม่ แต่การรายงานข่าวในยุคปัจจุบันที่มีตลอด 24 ชั่วโมง ให้โอกาสเราที่จะศึกษาเปรียบเทียบเหตุการณ์และข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างที่ไม่เคยมีโอกาสนี้มาก่อน ข้อสรุปของการศึกษาเปรียบเทียบคือ นักการเมืองทุกคนไม่เลือกหน้าเล่นการเมืองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น แน่แน่นอนว่าข้อสรุปนี้เป็นข้อสรุปที่ไม่ให้ความเป็นธรรมแก่นักการเมืองพวกที่อุทิศแรงกายแรงใจให้แก่หน้าที่ของเขา ทำไปได้มันเป็นผลของการมีผู้นำที่ด้อยค่า ทำเอาทุกคนต้องพลอยเปราะเปื้อนด้วยวราภีของตัวหัวหน้า ขณะที่ผมกำลังเขียนอยู่นี้บรรดาสำนักรข่าวต่างๆ ในสหราชอาณาจักรกำลังได้โอกาสรายงานข่าวเกี่ยวกับการดัดสัมพันธ์ของโทนี แบลร์ และกอร์ดอน บราวน์ อย่างละเอียด (ความละเอียดที่ว่านี้ อยู่กับการรายงานข่าว ไม่ใช่เกี่ยวกับการดัดสัมพันธ์) นักการเมืองทั้งสองคนนี้ไม่สามารถทนเห็นหน้าของอีกฝ่ายได้ จึงปล่อยให้กองหนุนของตนให้ข่าวในลักษณะถล่มฝ่ายตรงข้าม คิดดูสักหน่อยซิว่า บุคคลทั้งสองไม่ใช่ใครอื่นไกลที่ไหน ทั้งสองเป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่ทรงเกียรติของชาติ แต่พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นนั้นเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้จัดการระดับกลางๆ ที่อายุค่อนข้างน้อยที่แก่งแย่งตำแหน่งใหม่ในบริษัท และเมื่อต้องเผชิญหน้าจริงๆ กับปัญหาของความไม่เหมาะสมของพฤติกรรม ทั้งสองปฏิเสธที่จะตอบคำถามแบบตรงไปตรงมา แต่จะตอบในเชิงใช้รหัสว่า “คำตอบที่แท้จริงคงจะเป็นคำตอบว่า ใช่ แต่มันก็แจ่มแจ้งอยู่แล้วว่า เมื่ออยู่ต่อหน้าบุคคลอื่น ข้าพเจ้าจะตอบเช่นนั้นไม่ได้” เป็นอันว่าพวกเราจะต้องรอจนกว่าบุคคลทั้งสองจะเขียนบันทึกความทรงจำที่จะต้องได้รับคำลิขสิทธิ์สูงลิ่ว จึงจะได้มีโอกาสอ่านข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเด็นที่สงสัย และจะได้รู้อย่างแน่แท้เสียทีเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของประเด็นๆ นั้น

เราต้องเกิดความพิศวงอย่างแน่นอนที่จะได้อ่านคำเปิดอกของ Jeffrey Skilling อดีต CEO ของ Enron ว่าในฐานะที่เขาเรียนจบบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และเป็นหุ้นส่วนอาวุโสของ McKinsey เขาไม่เข้าใจประเด็นทางการเงินและไม่คุ้นเคยจริงๆ กับตัวเลขอันสลับซับซ้อนที่แสดงสถานภาพของบริษัท Enron

แล้วใครกันล่ะที่อยากจะจ้างอดีตผู้อำนวยการด้านการเงินของ Maxwell ญาติคนหนึ่งของผมทำงานกับบริษัทที่จ้างผู้อำนวยการทางการเงินระดับนั้น แล้วจบลงด้วยความสูญเสียเงินทองเป็นพันปอนด์ในความไม่ชอบมาพากลที่เรารู้กันมาจากอดีตบริษัทคู่ค้าของ Maxwell และบุคคลผู้นั้นก็ได้หายสาบสูญจากบริษัทพร้อมกับเงินสดก้อนใหญ่อีกปีหนึ่งไปเรียบร้อยแล้ว

ใครหนอจะพูดได้ด้วยความซื่อสัตย์ว่า พวกเขาชื่นชมกับวิธีที่อดีตผู้นำบริษัท Equitable Life ได้ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ผู้ซึ่งเป็นบุคคลประเภทนักรบยัดเยียดออกมาเป็นเวลาหลายปี แล้วมาพบว่าเงินออมและบำนาญของพวกเขาสูญสลายไปง่ายๆ ใครบ้างที่จะรู้สึกสบายใจซื้อบริการทางการเงินภายหลังจากเกิดข่าวอื้อฉาวในช่วงปี 80-90 เกี่ยวกับเงินบำนาญและการจำนอง แต่จะว่าไปแล้วพวกนี้กลับติดประกันภัยที่ชาญฉลาดทั้งหลายหายไปไหนหมด ในขณะที่ผู้จัดการด้านการเงินและการตลาดกำลังรายงานสินทรัพย์เหล่านั้น ใครบ้างที่กังวลว่าไม่มีประโยชน์อะไรสำหรับนางพยาบาลหรือคนงานทั่วไปจะต้องโยกย้ายเงินบำนาญเอาไปลงทุน มีผู้นำที่คนจากโลกธุรกิจการเงินที่ถูกบังคับให้ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำตามอำเภอใจของตนที่ทำให้เกิดการเสียผลประโยชน์ในส่วนของผู้เป็นลูกค้าย หลายคนยังคงลอยนวลอยู่ในความมั่งคั่งขณะที่ลูกค้ายของเขาต้องมารับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายในการจัดการแก้ปัญหาและแก้ไขข้อผิดพลาด

ลองถามตัวเองดูละกันว่า ใครคือผู้นำทางการเงินที่คุณชื่นชมและนับถือจริงๆ? อาจจะเป็นเนลสัน แมนเดลา กระมัง? แต่ถามต่อไปว่า แล้วใครเป็นคนถัดจากแมนเดลา?

จะมีผู้ใดรู้สึกบ้างไหมว่า การที่ Lord Falconer ไม่เคยยอมกล่าวขอโทษ

หรือเสนอที่จะลาออกจากตำแหน่ง เพราะความเสียหายเรื่อง Millennium Dome นั้นเป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับนักการเมืองและการมีหลักเกณฑ์ของความถูกต้องไว้ยึดถือปฏิบัติของพวกเขา คุณใส่ชื่อของ Peter Mandelson เข้าไปได้อีกหนึ่งคน ในฐานะสถาปนิกคนสำคัญของความล้มเหลว ความสูญเปล่าอย่างมหาศาล และการผลาญเงินของประชาชนผู้เสียภาษี คนทั้งสองยังคงก้าวต่อไปมีอำนาจและมีบทบาทโดดเด่นมากขึ้นอีก หลังจากที่ Lord Falconer ได้ทำงานระดับสูงในรัฐบาลอีกหลายตำแหน่งจนกระทั่งมาเป็น Lord Chancellor (ประธานสภาขุนนาง/รัฐสภา) ทั้งๆ ที่เขาเองไม่เคยลงสมัครรับเลือกตั้งแม้แต่ครั้งเดียว แม้ความสามารถของเขาจะเป็นของแท้แน่นอน แต่ดูเหมือนว่าฐานของความสำเร็จของเขามุ่งเน้นทางการเมืองมาจากการอุปถัมภ์ของอดีตเพื่อนร่วมสถาบันกฎหมาย, โทนี แบลร์

ใครที่ได้รับชมการสัมภาษณ์ Jeremy Paxman ผู้เป็นรัฐมนตรีมหาดไทย โดย Michael Howard ทางบีบีซี และรู้สึกภาคภูมิใจในความซื่อสัตย์สุจริตและความเปิดเผยตรงไปตรงมาของนักการเมืองมีบ้างไหม? ในรายการสัมภาษณ์นี้ Paxman ถาม Howard ด้วยคำถามตรงไปตรงมาคำถามเดียวกันถึง 17 ครั้งเกี่ยวกับข้อกล่าวหาว่า Michael Howard ได้ข่มขู่อธิบดีราชทัณฑ์ ว่าจริงเท็จประการใด Howard ไม่อ้าปากตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่” แม้แต่ครั้งเดียว เขา รู้สึกอายหรือไม่หนอว่าการที่เขาไม่ตอบคำถาม จะสะท้อนภาพลักษณ์ของตัวเองหรือของนักการเมืองโดยรวม ประธานาธิบดีคลินตันได้รับการยกย่องจากผู้คนนับล้านในฐานะที่เป็นผู้นำที่ดีเยี่ยม แต่ก็เป็นที่ยืนยันว่าเขาได้หลอกลวงคนอเมริกันเกี่ยวกับพฤติกรรมของเขาในคดีเลวินสกี แต่ดูเหมือนว่าการหลอกลวงคนอเมริกันของคลินตันก็เป็นเรื่องที่โอเคนะ คือ รับได้ๆ ไม่เป็นไรแน่ทีเดียวที่จะมีคนออกมาโต้แย้งว่า ผู้นำทางการเมืองก็ไม่ต่างจากเราๆ ท่านๆ ทั้งหลายหรอก พวกเขาอาจจะพลาดพลั้งกระทำตัวไม่สมควรไปบ้าง พฤติกรรมเช่นนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตคนทั่วไป แต่คำถามมีอยู่ว่า ผู้นำที่ซื่อสัตย์ ความถูกต้อง ความบกพร่องของคนอื่นได้ อย่างน้อยก็น่าจะดำรงชีวิตอย่างมีเกียรติซักหน่อยมิใช่หรือ

ผู้ชมจะชอบคำประกาศในโปรแกรมช่วงกลางคืนของ Jeremy Paxman ที่ว่า “ในขณะที่เราได้พยายามเชิญทางรัฐบาลให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นนี้ เราก็ได้รับคำตอบว่า ทางรัฐบาลไม่มีใครว่าจะมาพูดกับเรา” ในโลกของการเมือง ผู้นำไม่ค่อยอยากเสี่ยงที่จะออกมาข้างนอกเพื่อสัมผัสสาธารณชนจริงและเอาตัวมาเกี่ยวข้องกับปัญหาจริง เมื่อได้สัมผัสของจริงก็ถึงกับตกใจ โทนี่ แบลร์ ตกตะลึงระหว่างการหาเสียงเลือกตั้งครั้งสุดท้ายเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความกราดเกรี้ยวของสตรีผู้หนึ่งนอกโรงพยาบาล ผู้อดอ้อนขอบริการด้านการรักษาพยาบาลที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ให้กับสามีของเธอที่ป่วยเป็นมะเร็ง ในอีกโอกาสหนึ่ง แบลร์ตั้งตัวไม่ติดขณะอยู่ในโรงถ่ายของบีบีซี และได้รับโทรศัพท์จากมารดาผู้หนึ่งที่วิตกกังวลเกี่ยวกับเงื่อนไขทางกฎหมายเหนือผู้บริจาคอวัยวะ และคาดคั้นต้องการคำตอบจากแบลร์ ข้อเท็จจริงคือ ผู้นำของเราต้องการทำงานเฉพาะในสถานะที่อยู่ภายใต้การควบคุม ในสถานะที่มีเฉพาะบุคคลที่เลือกสรรให้มาปรากฏ มาแสดงความอ่อนน้อม และมารอ “ฟัง” ไม่ใช่มารอซักถามและคาดคั้นเอาคำตอบ กล่าวกันว่าโทนี่ แบลร์ จะไม่ยอมรับนัดสัมภาษณ์จากนักจัดรายการวิทยุ BBC Today เพราะจะมีการตั้งคำถามเกี่ยวกับประเด็นการเมืองที่ต้องเรียกว่าเผด็จรื้อและเจาะลึก ที่ทำของแบลร์เป็นปรากฏการณ์สายพันธุ์เดียวกันกับที่สร้างความหายนะให้แก่ Enron ให้อ่อนน้อมและคล้อยตามผู้มีอำนาจแล้วทุกอย่างจะไปได้ดี เมื่อใดที่แสดงความคิดเห็นออกมา ก็เตรียมตัวรับความเดือดร้อนในอาชีพได้ และในโลกของการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเมืองที่เป็นหัวใจของผู้สื่อข่าว ก็แน่ใจได้ว่าจะไม่มีทางเข้าถึงต้นตอข่าวที่ถูกต้อง หรือได้ข่าวจากวงในทั้งหมด ที่พูดมานี้มีความหมายเดียวกันคือ ข้าฯ เป็นผู้นำ ฉะนั้นข้าฯ ข่มขู่เจ้าให้หัวหดไปได้อย่างไม่ต้องสงสัย

สิ่งที่ทำให้หนักใจมากสำหรับโลกธุรกิจ คือ หลังจากได้ใช้เวลา 40-50 ปีทุ่มเทให้กับการวิจัยค้นคว้าที่เข้มข้น กับการพัฒนาและการฝึกอบรมแล้ว เรายังเดินกลับมาถึงจุดๆ นี้ได้อย่างไร

หนังสือเล่มนี้จะให้อิทธิพลของกฎทางด้านความเป็นผู้นำขั้นแนวหน้า

หลายๆ คน คุณจะได้อ่านวิธีสร้างแรงจูงใจ และปรับแนวความคิดของคนให้มุ่งไปในทิศทางที่ถูกต้อง และวิธีสร้างวิสัยทัศน์ที่เราความคิด ครูเหล่านี้ผสมผสานความเห็นและงานของตนเข้ากับเวลาและเงินมากมายที่ทุ่มให้กับงานค้นคว้าและงานให้การอบรมในองค์กรต่างๆ นำเอาความหยั่งเห็น (insights) ที่ได้รับไปเปรียบเทียบกับคดีและตัวอย่างที่ได้สาธยายไปแล้ว เพื่อจะได้ถามหาคำตอบว่า ปรชญาความเป็นผู้นำจะใช้ได้ผลไหม เพื่อหาคำตอบให้กับคำถามว่า อะไรหนอเป็นกรรไกรตัดขาดสถานะแท้จริงของการเป็นผู้นำในองค์กร จากแนวทางหรือปรชญาที่เทศนาสั่งสอนกันทุกหนทุกแห่ง

คำถามนี้นับเป็นการท้าทายบรรดาผู้รับผิดชอบกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมผู้นำในบรรดาองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กับฝ่ายพัฒนาการเป็นผู้นำ เข้าใจบทบาทของตนเองในฐานะผู้วางแนวทางสร้างคุณภาพแท้จริงของความเป็นผู้นำในองค์กรหรือวงจรกิจว่เป็นอย่างไร และสิ่งใดเป็นความจำเป็นในการพัฒนาที่เร่งด่วนอันดับต้นๆ และสาระที่นำมาใช้เป็นแนวทางจริงๆ นั่นคืออะไรแน่

การคัดเลือกบุคคลเข้ามาขึ้นให้เป็นผู้หน้านั้น มีกฎเกณฑ์หรือกติกาใดบ้าง และเมื่อพิจารณาจากความเป็นจริงในปัจจุบัน เราได้ใช้เวลาไปอย่างไรประโยชน์ กับกิจกรรมต่างๆ และกับการลงทุนลงแรงหรือเปล่า

ผมเพิ่งได้อ่านบทความที่เขียนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของเซลล์ที่ยกย่องสรรเสริญคุณธรรมความดีของแนวความคิดในการพัฒนาผู้นำของพวกเขา เขาลืมไปถนัดทีเดียวที่จะอธิบายว่า คุณสมบัติความ เป็นผู้นำข้อไหนที่ทำให้กรรมการอาวุโสของเซลล์ต้องโกหกเกี่ยวกับปริมาณน้ำมัน สํารองที่มีอยู่ และก็เหมือนเดิมทุกประการ คือ มีกติกายู่ 2 กติกา หนึ่งกติกา มีไว้ให้ผู้นำในโลกธุรกิจใช้ ซึ่งจะแตกต่างไปจากกติกาที่สองที่มีไว้สำหรับให้บุคคล อื่นๆ ใช้

เป็นความจริงหรือเปล่าว่าคุณธรรมที่ครูหลายๆ คนสนับสนุน เป็น คุณธรรมที่ยากเกินความสามารถที่จะหาได้ในโลกของความเป็นจริง?

หรือว่าเราได้ปล่อยปละละเลย ขอมให้พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของผู้
นำเข้ามาลงรกราก จนนเกินความสามารถที่จะสะสางให้หมดไปภายหลัง

ผมไม่พยายามเสนอคำตอบให้แก่ปัญหาทั้งหลายนี้ แต่ผมคิดว่าเราจำเป็นต้องลงมือลงไม้ในทันทีที่ความไม่ชอบมาพากลที่ร้ายแรงในเรื่องที่เกี่ยวกับ
คุณภาพของผู้นำปรากฏขึ้น

ในช่วงที่เกิดข่าวอื้อฉาวที่ Enron และที่ Wall Street ทั้งนิตยสาร
The Economist และ Business Week ต่างก็พยายามขุดคุ้ยในเชิงลึก
เกี่ยวกับปัญหาผู้นำ แต่นิตยสารทั้งสองฉบับก็ไม่สามารถเฉลยปัญหาจากมุมมอง
ทางจริยธรรม และมุมมองทางบุคลิกนิสัยของคน

แต่ฉบับหนึ่งของ Business Week ได้อุทิศยอหน้าสุดท้ายให้กับเรื่อง
ของการเป็นผู้นำ หลังจากที่ได้พูดเน้นบทบาทการทำงานแบบเครื่องจักรกล
(Mechanic approach) และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร,
นักบัญชี, นักวิเคราะห์ และของบรรดาผู้ตั้งกฎเพื่อการควบคุมไปเรียบร้อยแล้ว
ถ้านักคิดชอบชั่วดีในแก่นของความถูกความผิดในระดับของแต่ละบุคคลไม่ได้
เข้ามามีบทบาทอยู่ในบทวิเคราะห์นั้นเลย นิตยสาร The Economist ก็ให้ความสำคัญ
น้อยลงไปกับสำนักคิดชอบนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยทำให้เกิดความบกพร่องใน
มาตรฐานการบัญชีและการรายงาน ในขณะที่เขียนหนังสือเล่มนี้ อุตสาหกรรม
แนวใหม่ในระดับโลกที่ดำเนินงานภายใต้มาตรฐานใหม่ของ corporate
governance กำลังเกิดขึ้น

พระราชบัญญัติ The Sarbanes-Oxley ปี 2002 (The Sarbanes-
Oxley Act of 2002) ในสหรัฐได้นำมาซึ่งยุคใหม่ของความโปร่งใสในแวดวง
ธุรกิจและองค์กรต่างๆ บริษัทที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทางบัญชีกำลังมีรายได้
นับล้าน จากการตอบรับวัฒนธรรมใหม่ของ corporate governance นี้
มาตรฐานทางจริยธรรมธุรกิจกำลังเกิดขึ้นด้วยความรวดเร็วที่น่าอัศจรรย์ใจ และ
เกือบจะไม่มีการพูดถึงประเด็น “บุคลิกนิสัยของตัวบุคคล” ประหนึ่งว่า มาตรฐาน
และแนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นจะสามารถจัดการกับปัญหาความ
ละโมภและการเอาตัวเองเป็นที่ตั้งได้สำเร็จ

เทคนิคและเครื่องมือฝ่ายหนึ่ง กับบุคลิกนิสัยของคนอีกฝ่ายหนึ่ง

บางทีปัญหาที่แท้จริงอยู่ที่การมุ่งเน้นที่เทคนิคและเครื่องมือมากเกินไป บางทีแนวความคิดแบบจักรกลบดบังไม่ให้เรามองเห็นสิ่งที่จำเป็นจริงๆ ในขณะที่ **checklist** ที่ใช้ตรวจวัดระดับความสามารถของคน ที่เป็นสิ่งยอคนิยมในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นไปได้ว่าจะต้องมีการเปลี่ยนฐานของการเป็นผู้นำเสียใหม่ ไปสู่คุณสมบัติที่พื้นฐานจริงๆ เช่น ความซื่อสัตย์ (honesty), การมีหลักเกณฑ์ของความถูกต้องไว้วางใจ (integrity), ความเปิดเผยจริงใจ (openness), ความยุติธรรม (justice), ความเที่ยงธรรม (fairness) และ ภาระของการต้องรับผิดชอบ (accountability) คุณสมบัติเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องอธิบายอะไรเลย กระนั้นคุณสมบัติดังกล่าวดูเป็นเรื่องไกลตัว เป็นค่านิยมที่ผู้นำในวงการธุรกิจ และการเมืองของเราไม่รู้จักมักคุ้นกันเลย มีคนเคยกล่าวไว้ว่า “ความจริง (truth) เป็นเรื่องของมโนธรรม (conscience) ไม่ได้เป็นข้อเท็จจริงแบบ ตัวเลข (fact)” เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยากลำบาก ผู้นำในโลกธุรกิจ จำนวนไม่น้อยที่จะหันไปพึ่งสัญญาจ้างงานซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัวของพวกเขา และยึดติดกับข้อแก้ตัวที่จะว่ากันไปแล้วก็ไม่สามารถใช้แก้ตัวได้อย่างเต็มภาคภูมิ แทนที่จะเผชิญหน้ากับความเป็นจริงด้วยความกล้าหาญ มีผู้บริหารอาวุโสในธุรกิจ ยักษ์ใหญ่ท่านหนึ่งได้กล่าวกับผมเมื่อไม่นานมานี้ว่า เขาไม่สามารถยกเหตุผล ใดมาใช้เป็นคำอธิบายการได้ขึ้นเงินเดือนด้วยเงินก้อนโตในตำแหน่งประธาน บริษัทของเขา ขณะที่ธุรกิจของบริษัทกำลังแย่เหลือที่จะทน Warren Bennis หนึ่งในกูรูคนสำคัญของเรามา มีแนวความคิดต่อไปนี้ฝากไว้ให้เรา

“อนาคตจะไม่มี ‘อายุงาน’ (shelf life) หรือช่วงเวลาทีสินค้านี้จะตั้งโชว์บนห้างโดยยังไม่เสื่อมสภาพอีกต่อไปแล้ว ผู้นำของอนาคตต้องรักที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องมีหูที่ไวและเข้าใจได้อย่างถูกต้องถึงผลกระทบทาง ศีลธรรมและจริยธรรมที่จะตามหลังการกระทำของเขา และจะต้องเข้าใจ วัตถุประสงค์ของการทำงาน และขององค์กรที่ประกอบด้วยมนุษย์”

เมื่อนำมุมมองนี้มาเปรียบเทียบกับตัวอย่างของผู้นำที่เลว เราจะต้องสงสัยว่า มันเกิดอะไรขึ้นกับผู้นำบางคนของเรา Bennis ชี้ให้เห็นแล้วว่า สำหรับโลกปัจจุบัน สิ่งที่เราต้องการคือผู้นำที่เต็มใจใช้สำนึกผิดชอบ หรือ มโนธรรมของเขาในการรับใช้เพื่อนมนุษย์ นั้นย่อมหมาความว่า ผู้นำบางคนในโลกปัจจุบันเป็นผู้ที่มีมโนธรรม มีคำพังเพยว่า “เวลาปลา มันจะเน่า มันจะเริ่มเน่าที่ส่วนหัวก่อน” (The fish rots from the head!) ตัวบ่งบอกตัวหนึ่งคือ เรื่องอื้อฉาวของ Enron ทำให้เกิดระบบการทำบัญชีและระบบการรายงานที่แตกต่างไปจากของเดิม แต่เดิวก่อน มันจะยังไม่แก้ปัญหของ “บุคลิกนิสัยของแต่ละบุคคล” นะ

สาธุคุณ ด็อกเตอร์ Martin Luther King ได้พูดไว้ครั้งหนึ่งว่า

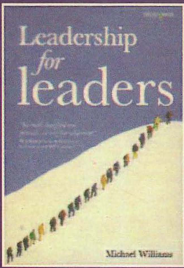
“จะมีช่วงเวลาหนึ่งในชีวิตที่คนจะต้องรับตำแหน่งที่ไม่ปลอดภัย ไม่มีอะไรดี และก็ไม่ได้ทำให้ตัวเองเป็นที่นิยมชมชอบ แต่เขาก็ต้องรับตำแหน่งนั้น เพราะมโนธรรมบอกเขาวว่ามันเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่เขาต้องทำ”

ไม่ต้องสงสัยเลยว่าคำพูดนี้จะก้องอยู่ในห้องประชุมอันว่างเปล่า ในสำนักงานใหญ่ของ Enron และตามบริษัทตรวจสอบบัญชีและห้องประชุมกรรมการบริหารของบริษัทอีกหลายๆ แห่งทั่วโลก การแก้ปัญหของ Enron ยังต้องอาศัยเวลาอีกระยะหนึ่ง แต่สุดท้ายแล้วมันก็จะลงเอยอย่างเคย คือ จะเป็นการสอบบุคลิกนิสัยของผู้นำนั่นเอง ดังที่ประธานาธิบดีคลินตันต้องตอบคำถาม และ David Duncan แห่ง Andersen ก็ไม่สามารถเลี่ยงคำถามข้อเดียวกันนี้คือ “ท่านรู้ หรือท่านไม่รู้ว่าสิ่งที่ท่านกำลังทำนั้นเป็นสิ่งที่ผิด?” ซึ่งเป็นคำถามที่ต้องการคำตอบสั้นๆ ว่า “รู้” หรือ “ไม่รู้” แต่กลายเป็นว่า บรรดาผู้นำที่ฉลาดปราดเปรื่องของเรากลับพบว่า มันเป็นคำถามที่สลับซับซ้อนเกินกว่าจะตอบได้ ผมขอเตือนว่าเรายังไม่ได้เห็นสิ่งที่เลวร้ายที่สุด เมื่อคุณอ่านความเห็นของกูรูในหน้าถัดๆ ไป โปรดย้อนไประลึกถึงผู้นำบริษัทหลายๆ คน ที่ผมได้พูดถึงไปแล้ว “ขอผู้นำที่มีคุณภาพหน่อยครับ อยากได้เหลือเกิน!”

ปัจฉิมลิขิต-และแล้วภาพยนตร์เรื่องเดิมก็ถูกนำมาฉายให้ดูซ้ำอีก
ขณะที่ผมกำลังเขียนบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ เราก็ได้เห็นวิกฤตการณ์
ทางความเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในสหราชอาณาจักรรายล่าสุด

The Rover Car Group

ขณะที่บริษัทรถยนต์ Rover Car Company ตกอยู่ในสภาวะล้มละลาย
นั้น เราก็ได้พบว่า ทีมผู้บริหาร 4 คน ที่นำโดย John Towers ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง
ธุรกิจรายนี้เมื่อ 5 ปีที่แล้ว ได้กำหนดเงินบำนาญให้แก่ตัวเองเอาไว้ประมาณ 16.5
ล้านปอนด์ เมื่อ BMW ตัดสินใจขาย Rover ให้กับทีมผู้บริหารชุดนี้ในราคา
10 ปอนด์ BMW ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ จำนวน 427
ล้านปอนด์ ในช่วงเวลา 5 ปีต่อมา Rover ได้กระเสือกกระสนมาจนเป็นธุรกิจ
ที่ประสบความสำเริง แต่ก็ยังไม่มีโอกาสได้กอบโกยกำไร ขณะที่ผมกำลังเขียน
ข้อความนี้อยู่ มันเป็นเรื่องเศร้าที่ดูเหมือนว่า Rover จะหมดอนาคตไปแล้ว
และลูกจ้างหลายพันคนจะต้องตกงานโดยไม่ได้รับบำนาญ ทีมผู้บริหารที่แทบ
จะไม่ต้องเสียอะไรเลยตั้งแต่แรก กำลังเดินจากไปอย่างสง่างาม พร้อมกับส่วน
กำไรจำนวนไม่น้อยที่อยู่ในกระเป๋า



Leadership for Leaders

Michael Williams

- ปกอ่อน £14.99 [ISBN 1 85418 350 8]
- ปกแข็ง £24.99 [ISBN 1 85418 355 9]

"Mike Williams ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม เป็นหนังสือที่มีความชัดเจน น่าอ่าน และเต็มไปด้วยคำแนะนำที่มีเหตุผล ทั้งผู้นำระดับมือใหม่ และคนที่เป็นผู้นำมาได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรจะอ่านหนังสือเล่มนี้ เพราะคงหาคู่มือที่เป็นแรงบันดาลใจมากกว่านี้ สำหรับรับมือกับความท้าทายของการเป็นผู้นำในโลกทุกวันนี้ไม่ได้อีกแล้ว"

Prof. John Adair ศาสตราจารย์ด้านการศึกษาคือความเป็นผู้นำคนแรกของโลก และอดีตศาสตราจารย์ด้านการศึกษาคือความเป็นผู้นำแห่ง University of Exeter

"เป็นคู่มือที่เต็มไปด้วยข้อมูล มีความคิดลึกซึ้ง และเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติอย่างมากสำหรับผู้นำทั้งในภาครัฐและเอกชน ... นับเป็นผลงานชิ้นดีเยี่ยม"

Yury Boshyk อดีตศาสตราจารย์แห่ง IMD Lausanne และ IMI Geneva

"เป็นหนังสือที่อ่านแล้วได้ข้อมูลและสนุกสนาน ... จากมุมมองของ 'ผู้ลงมือปฏิบัติ' หนังสือเล่มนี้ชี้เส้นทางให้อย่างชัดเจน สำหรับเจาะทะลุบรรดาทฤษฎีและแนวคิดอันมากมายมหาศาลในเรื่องเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ"

Paul Winter, CEO ของ The Leadership Trust

High-Performance Consulting Skills

Mark Thomas

- ปกอ่อน £16.99 [ISBN 1 85418 258 7]
- ปกแข็ง £24.99 [ISBN 1 85418 293 5]

หนังสือเล่มนี้ให้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น สำหรับการเป็นที่ปรึกษาภายในที่มีประสิทธิภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดก็ตาม โดยจะช่วยให้ผู้อ่านในเรื่องต่อไปนี้ :

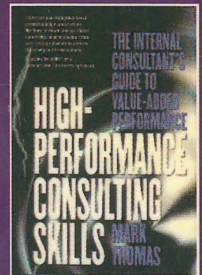
- สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับลูกค้าภายในให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ส่งเสริมคุณค่าของตัวเองที่มีต่อองค์กร
- ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับโครงการและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ด้วยวิธีการที่เป็นทางการหรือยึดถือระบบระเบียบน้อยลง
- ทำให้ลูกค้าภายในมีความมุ่งมั่นต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น
- การขายบริการของตน และสร้างเครือข่ายภายในที่ทรงพลัง

"เป็นคู่มือที่ทรงคุณค่า และเป็นประโยชน์มากในทางปฏิบัติ สำหรับโลกของที่ปรึกษาภายใน ซึ่งเขียนโดยคนที่ลงมือปฏิบัติจริงในระดับโลก ... เต็มไปด้วยข้อแนะนำ เคล็ดล็บ และประสบการณ์จริงที่ยอดเยี่ยม"

Bie de Graeve ผู้อำนวยการ Tias Business School, University of Tilburg, Holland

"เป็นหนังสือที่ช่วยได้อย่างยอดเยี่ยมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สำหรับการสร้างบทบาทสำคัญบทบาทหนึ่งในองค์กรแห่งอนาคต ได้แก่ ที่ปรึกษาภายในนั่นเอง"

Alf Chattel นักวิเคราะห์อนาคตและผู้เขียนหนังสือ Creating Value in the Digital Era และ Managing for the Future



กรุณาแจ้งความเป็นผู้นำ



ดวงกมลพิบูลย์ชัย
ฝ่ายเลขานุการบริษัท พีคูลิตี

THOROGOOD