

สรุปประเด็นการบรรยาย
เรื่อง “ผู้นำในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง”

โดย Professor Neal Thornberry

วันที่ 8 กันยายน 2546 เวลา 13.45-15.30 น.

หลักสูตรในวันนี้ไม่มีคำตอบใดที่ผิดหรือถูก ดังนั้นวันนี้เราจะมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ผมเป็นนักจิตวิทยาซึ่งมีประสบการณ์ทำงานให้บริษัทซีเมนต์ ซึ่งเป็นบริษัทของประเทศเยอรมันอยู่หลายปี ประเด็นที่เราจะพูดในวันนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ ส่วนที่หนึ่งเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ (Leadership) และส่วนที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำมาประยุกต์ใช้จริงในองค์กร/จังหวัดของแต่ละท่าน

ดังนั้น ผมจึงอยากจะขอให้ทุกท่านเชื่อก่อนว่าในฐานะที่คุณเป็นผู้นำ คุณสามารถทำให้เกิดความแตกต่างได้ และสามารถนำสิ่งที่ภาคเอกชนมีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจส่วนใหญ่ คือ “การจ้างคนที่ฉลาดกว่ามาเป็นลูกจ้างของคุณ” เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร บางคนจะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยากลำบากเพราะจะนำมาซึ่งการสูญเสียอำนาจ สูญเสียการควบคุม และเกิดความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลง ในขณะที่บางคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยอมรับได้และสนุกสนาน คนส่วนใหญ่มักจะถามคำถามต่างๆ อาทิ ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมีความหมายอย่างไรกับเขาบ้าง เขาต้องทำอะไรบ้างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น ๆ และทำไมเขาจึงต้องเปลี่ยนแปลงเช่นนั้น

การสร้างการเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย รวมทั้งต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจในเรื่องนี้และสามารถนำองค์กรได้ ในการสร้างภาวะผู้นำนั้นจะต้องทำให้ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดอยากจะเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะโดนบังคับให้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจสังขจรธรรมข้อหนึ่งที่ว่าไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบแต่คุณจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินการอย่างรอบคอบเสมอ และไม่มี การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากคนเพียงคนเดียว คุณต้องมีคนร่วมมือกับคุณด้วย อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วม จะเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่คุณต้องการ ผู้นำที่ดี จำเป็นต้องบริหารจัดการงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยดี ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วย

ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล จากการระดมสมองของผู้เข้าร่วมประชุม สรุปได้ดังนี้

1. เป็นคนดี และมีความรู้ความสามารถ
2. สามารถตัดสินใจได้ดี
3. ซื่อสัตย์
4. กล้าหาญ

5. ตัดสินใจนำกลุ่มได้และสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้
6. เป็นนักบริหารความเสี่ยง
7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
8. มีจิตใจดีงาม
9. มีความน่าเชื่อถือ
10. เฉลียวฉลาด
11. เป็นผู้ที่มีข้อมูลข่าวสาร
12. เป็นผู้ที่มีบารมี
13. เป็นผู้ที่มีสุขภาพดี
14. สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดี
15. มีความจริงใจ
16. รับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงาน
17. มีวิสัยทัศน์ที่ดี
18. มีความเมตตา กรุณา

ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ดี) สรุปได้ดังนี้

1. Empathetic การเข้าอกเข้าใจคนอื่น สามารถเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการอะไร เพื่อการโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นได้
2. Self Motivation สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ตนเองได้
3. Intelligence มีความเฉลียวฉลาด
4. Decisiveness มีความเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการตัดสินใจ
5. Empathy but be objective เข้าอกเข้าใจผู้อื่นแต่เป็นความเข้าใจที่อยู่บนหลักเหตุและผล
6. Built things สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

การเป็นผู้นำที่ดี คนส่วนใหญ่มักคิดว่าต้องเป็นผู้ชาย แต่จากผลการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้น พบว่า การมีบุคลิกภาพที่ดีช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้เพียง 14 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ดังนั้น ทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ถึงการเป็นผู้นำที่ดีได้

McKinsey ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ ทั้งที่แสวงหากำไรและที่ไม่แสวงหากำไร พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง นั้น มีประเด็นที่เหมือนกันอยู่ประการหนึ่ง คือ มีการนำ **7S** มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

องค์ประกอบของ “7 S”

- HARD SIDE ได้แก่
 1. โครงสร้างองค์กร (Structure)
 2. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

3. ระบบ (Systems) เช่นระบบเทคโนโลยี ระบบบริหารงานบุคคล ระบบคุณภาพและระบบการปฏิบัติการ
- SOFT SIDE ได้แก่
 4. ลีลาการเป็นผู้นำ (Style)
 5. พนักงาน (Staff) ต้องคำนึงถึงการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคล
 6. ทักษะ (Skill)
 7. ค่านิยมร่วม (Share Values/Culture) ซึ่งค่านิยมร่วมจะเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ข้อ 1 – 6 ดังกล่าวข้างต้น ประสบความสำเร็จ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้นำระดับปฏิบัติการ ต้องมีความรู้ด้านเทคนิค ผู้นำระดับกลาง ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี และผู้นำระดับสูง ต้องมี Accountable ในการนำองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ Transformational ต้องมี Core Competencies 3 อย่าง ได้แก่

1. ต้องสร้างวิสัยทัศน์ คือ การระบายสีไม่ใช้การถ่ายรูป เป็นการวาดภาพสิ่งที่อยากเห็นลงไป และต้องสามารถอธิบายได้
2. ต้องสามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน
3. ต้องสามารถบริหาร 7 S ให้ได้

เปรียบเทียบประเภทของผู้นำแบบ Transformational และ Entrepreneurial

Transformational เน้นในเรื่ององค์กร และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ในขณะที่ผู้นำแบบ Entrepreneurial จะ เน้นในเรื่องของการสร้างโอกาส การแสวงหากคนที่มีทัศนคติที่คล้ายกัน การสร้างและ ริเริ่ม เป็นต้น

ในบทบาทของผู้จัดการ ผู้ประกอบการและผู้นำ เพื่อจะเป็นผู้นำของการสร้างการเปลี่ยนแปลง ต้องสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและฉลาด เพื่อให้องค์กรดำเนินการไปได้ด้วยดี การสร้างค่านิยม สร้างมูลค่าในธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับภาคราชการ ต้องคำนึงถึงการสร้าง คุณค่าในตัวสินค้าที่ภาคราชการต้องดำเนินการ

ทั้งนี้ ในการอธิบายพลวัตของการเปลี่ยนแปลง วิทยากรได้ใช้ภาพจำลองของ The Change House ที่ประกอบด้วยห้อง 4 ห้อง เพื่อดูว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางใด และผลักดันคนไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะใช้เทคนิค วิธีการอย่างไร

The Change House (บ้านแห่งการเปลี่ยนแปลง) มี 4 ห้อง ซึ่งบ้านหลังนี้มีเงื่อนไขว่าจะต้องเดินเข้าออกจากห้องหนึ่งไปสู่อีกห้องหนึ่งแบบทวนเข็มนาฬิกาเท่านั้น ประกอบด้วย

1. Contentment and Complacency Room ผู้ที่อยู่ในห้องนี้จะรู้สึกพอใจแล้ว จึงปล่อยให้วาง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ไม่แสดงออก ทำให้ยากต่อการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. Denial and Denigration Room ผู้ที่อยู่ในห้องนี้จะรู้สึกไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและแสดงออกถึงความไม่พอใจอย่างชัดเจน
3. Confusion and Chaos Room ผู้ที่อยู่ในห้องนี้จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่ยังรู้สึกสับสนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง
4. Renewal and Revitalization Room ผู้ที่อยู่ในห้องนี้จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและชัดเจน

จากรูปแบบของห้องทั้ง 4 ห้อง ได้มีการแบ่งผู้เข้าประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย พิจารณานำเสนอความคิดเห็นจากสถานการณ์ที่เป็นอยู่ และวิธีการเคลื่อนคนจากห้องหนึ่ง ไปสู่ห้องหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องของ การสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งมีประเด็นคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ท่านคิดว่าปัจจุบันผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรของท่านอยู่ในห้องใด
- ท่านมีหลักฐานหรือตัวบ่งชี้อะไรที่อธิบายได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านอยู่ในห้องดังกล่าว
- ท่านใช้วิธีการ หรือเทคนิคอย่างไรในการช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านปรับเปลี่ยนจากห้องที่อยู่เดิม ไปสู่ห้องใหม่ที่ดีกว่า ได้เร็วขึ้น
- ในฐานะที่ท่านเป็นผู้จัดการ/ผู้นำองค์กร ท่านคิดว่าปัจจุบันท่านอยู่ในห้องใด

สรุปภาพรวมการนำเสนอความเห็นของกลุ่มย่อย

- ในสถานการณ์ปัจจุบันส่วนใหญ่คิดว่าอยู่ในห้องแห่งความสับสน วุ่นวาย ยังไม่ค่อยเข้าใจในสิ่งที่รัฐบาลกำลังดำเนินการ
- อยากให้มีการประชุมบ่อยขึ้นเพื่อให้ทราบเป้าหมายชัดเจน เพื่อสนองต่อการคิดใหม่ทำใหม่ของท่านนายกรัฐมนตรีได้ถูกต้อง เหมาะสม
- ต้องมีการวัดผลการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วย
- มีการให้รางวัลและลงโทษโดยให้เน้นในเชิงบวก
- ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา และประชาชนทั่วไปทราบและเข้าใจในเรื่องการบริหารแบบบูรณาการ
- นำวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อความโปร่งใส
- ผู้เข้าร่วมจากภาคเอกชน พอใจนโยบายเรื่องผู้ว่าฯ CEO จะมีผลดีต่อภาคเอกชนและเศรษฐกิจของประเทศ แต่อย่าเลือกปฏิบัติและขอความชัดเจนของอำนาจและการทำงานของผู้ว่าฯ
- เสนอให้ผู้ว่าฯ มีวาระ 4 ปีและมีการนำนโยบายที่กำหนดไปดำเนินการให้ต่อเนื่อง
- ต้องตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อสร้างความชัดเจนในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- ต้องชี้แจงให้เห็นสิ่งที่ดีจากการเคลื่อนจากห้อง 3 (Confusion and Chaos Room) ไปสู่ห้อง 4 (Renewal and Revitalization Room) ว่าจะมีอะไรที่ดีเกิดขึ้นบ้าง

□ ต้องมีกติกากำหนดให้ชัดเจนกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงและโปร่งใส และวัดการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้

□ การปฏิบัติจริงยังมีความเป็นห่วง การสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญและต้องสร้างความเข้าใจร่วมกัน

□ ขอให้สำนักงาน ก.พ.ร. มีกิจกรรมสร้างความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับด้วย
จากการข้างต้น Professor Neal Thornberry ได้สรุปเทคนิคการผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนจากห้องหนึ่งไปสู่อีกห้องหนึ่งที่คิดว่า ดังต่อไปนี้

□ จากห้อง Contentment and Complacency ไปสู่ห้อง Denial and Denigration :
จะอย่างไรให้คนที่อยู่ในห้องที่ไม่แสดงความรู้สึกเปลี่ยนไปเป็นแสดงออกซึ่งความรู้สึก (อาจจะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น)

□ จากห้อง Denial and Denigration ไปสู่ห้อง Confusion and Chaos Room จะทำ
อย่างไรให้คนที่รู้สึกไม่พอใจ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง(อาจจะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น และจัดให้มีการประเมินจากภายนอกเพิ่มขึ้น)

□ จากห้อง Confusion and Chaos ไปสู่ห้อง Renewal and Revitalization จะทำ
อย่างไรให้คนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่ยังสับสน เกิดความเข้าใจ (มีการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ เสนอทางเลือกโดยไม่บังคับ ทำตามขั้นตอน มีการให้รางวัลกับผลงานและพฤติกรรมที่พึงปรารถนา มอบอำนาจและเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ)

□ การป้องกันไม่ให้สมาชิกในห้อง Renewal and Revitalization ซึ่งเป็นผู้ที่มีความชัดเจนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องกลับไปสู่ห้อง Contentment and Complacency ซึ่งเป็นห้องที่สมาชิกไม่แสดงความรู้สึก อาทิ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการให้ ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลทั้งในจากภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีการให้รางวัลกับความสำเร็จและต้องมีการเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรเสมอ พยายามที่จะมีการปรับแผนแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้เข้ารับฟังการบรรยายควรนำประสบการณ์จากการเรียนรู้ในวันนี้ไปประยุกต์ใช้ด้วยตนเอง ความฉลาดบวกกับการมีประสบการณ์ของผู้นำ จะช่วยให้ผู้นำสามารถรู้ได้ว่าสิ่งที่เขาจะต้องทำในขั้นต่อไปคืออะไร ซึ่งในบางสถานการณ์ อาจมีการคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าด้วย
