

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	10
คำนำผู้แปล	12
บทนำ	15
การเป็นผู้นำทางในศตวรรษที่ 21	21
■ แนวโน้มหลัก	26
■ การอยู่บนความไม่แน่นอน	27
■ การนำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์	29
■ การเป็นผู้นำเริ่มต้นที่นี่!	34
01 การมีเอกลักษณ์ (Individuality)	39
■ ไร้อัจฉริยะ	43
■ เสน่ห์นั้นสำคัญไฉน	45
■ แหล่งที่มาของเอกลักษณ์	46
- จงเป็นตัวเอง	46
- ประสบการณ์ส่วนตัว	49
- สไตล์ส่วนตัว	51
■ ค่านิยมส่วนตัว	56
■ ความซื่อสัตย์ต่อตัวเอง	59
- ตัววัดความซื่อสัตย์ต่อตัวเอง	61
- การมีจุดยืน	62
- การสร้างเครือข่าย	63

■	บทสรุปและแนวทางในภาคปฏิบัติ	65
02	การหยั่งรู้ (Insight)	69
■	การตระหนักในตนเอง	72
-	การค้นหาตัวเอง	77
-	ตัวตนภายใน	78
■	การเข้าใจผู้อื่น	80
■	การเห็นสิ่งที่กำลังเป็นไป	84
-	ต่อสู้กับตัวกรอง	87
-	ความกระหายใคร่รู้	88
-	มองการณ์ไกล	90
-	การหยั่งรู้คือ การเห็น ไม่ใช่เวทมนตร์	92
■	บทสรุปและแนวทางในภาคปฏิบัติ	93
03	การคิดริเริ่ม (Initiate)	97
■	ยอมรับความรับผิดชอบ	102
-	การอาสาตัว	103
-	การมีส่วนร่วม	104
-	รับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำ	104
-	อยู่ศูนย์กลางความสนใจ	105
■	การค้นคว้าวิจัย	106
■	รับความเสี่ยง	108
-	ก้าวออกจากพื้นที่สุขสบาย	109
-	มีความแน่วแน่	112
-	จัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นในทางตรงกันข้าม	113
■	กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติโดยตรง	114

■	ติดตามสิ่งที่ทำ	117
■	บทสรุปและแนวทางในภาคปฏิบัติ	119
04	การพาคนเข้ามามีส่วนร่วม (Involve)	121
■	การมีส่วนร่วมและลงชื่อเข้ามา	127
■	ทำไมจึงต้องพาคนผูกพันกับองค์กร	130
■	คุณจะทำให้คนผูกพันกับองค์กรอย่างไร	131
-	ได้รับการเห็นคุณค่า	132
-	รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง	134
-	ได้รับการพัฒนา	135
-	ได้รับแรงบันดาลใจ	136
■	การประชุม	136
■	ให้อำนาจ	138
■	การโค้ช	142
■	เปิดให้คนมีโอกาสพูด	144
■	บทสรุปและแนวทางในภาคปฏิบัติ	148
05	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)	151
■	คุณจะสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างไร	156
-	ทำไม	156
-	แหล่งของแรงบันดาลใจ	157
-	ความปรารถนาอย่างแรงกล้า	160
■	วิสัยทัศน์	162
■	การสื่อสาร	166
-	การสนทนา	168
-	การเล่าเรื่อง	169

■ ความเชื่อมั่น	170
■ เป้าหมายที่น่าท้าทาย	171
■ บทสรุปและแนวทางในภาคปฏิบัติ	172
06 การใช้ปฏิภาณ (Improvise)	175
■ แรงขับเคลื่อนปฏิภาณ	178
■ หลักการของปฏิภาณ	183
■ ความคิดสร้างสรรค์	186
- นวัตกรรม	188
- การสร้างสภาพแวดล้อม “ลองทำดู”	190
- การแก้ไขปัญหา	193
- เห็นคุณค่าความคิดเห็น	195
- สนับสนุนให้มีความสุขสาน	197
■ การยืดหยุ่น	199
■ การปรากฏอยู่	201
- การปรากฏตัว	202
- การมีสติ	204
■ บทสรุปและแนวทางในภาคปฏิบัติ	205
07 การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง (Implement)	207
■ ให้ความสนใจกับการกระทำ	211
- การวิเคราะห์ที่มากเกินไป	212
- การตั้งเป้าหมาย	214
- เป้าหมายที่ SMART	216
- ติดตามความคืบหน้า	218
- ขอความช่วยเหลือ	219

■ พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง	220
■ แสวงหาเสียงสะท้อน	223
- เสียงสะท้อนส่วนตัว	223
- เสียงสะท้อนขององค์กร	224
■ การยื่นหยัด	225
■ ชี้ให้เห็นความสำเร็จ	228
■ ชีวิตที่สมดุล	229
■ บทสรุปและแนวทางในภาคปฏิบัติ	231
การเป็นผู้นำทางเตียนนี้	235
<i>ภาพรวม</i>	<i>239</i>
<i>คุณกำลังเป็นผู้นำทางหรือไม่?</i>	<i>241</i>
<i>หนังสือแนะนำให้อ่าน</i>	<i>248</i>
<i>เกี่ยวกับผู้เขียน</i>	<i>251</i>
<i>เกี่ยวกับผู้แปล</i>	<i>253</i>

บทนำ

ในโลกเต็มไปด้วยผู้นำมากมาย มีผู้นำอยู่ทุกหนทุกแห่ง แต่เรากลับค้นพบผู้ที่มีความเป็นผู้นำอยู่ไม่กี่คน ในองค์กรปัจจุบันนี้ เรื่องวิกฤติผู้นำเป็นสิ่งที่เราสมควรจะหยิบยกมาพูดถึง มีข้อพิสูจน์มากมายแสดงให้เห็นว่าคนที่ทำงานในองค์กรหลายคนรู้สึกส่วนตัวแปลกแยก ไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และไม่ได้รับรางวัลทางใจจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพราะอะไรถึงเป็นเช่นนั้น

ถึงแม้ว่าโลกนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน แต่หลายครั้งที่ผู้นำพลาดการติดตามความเปลี่ยนแปลงนั้น ในขณะที่ผู้นำเปลี่ยนรถยนต์ คอมพิวเตอร์ มือถือ เป็นประจำ แต่ไม่ได้ปรับสไตล์การเป็นผู้นำของตนเอง บางคนยังยึดติดอยู่กับการมีลำดับชั้น และขึ้นอยู่กับคำสั่งและการควบคุม ในโลกปัจจุบันที่ต้องการการมอบอำนาจอย่างมีพลังและการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ในขณะที่ตอนนี้ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าที่เคยเป็นมา และเงินได้ใช้ไปในการค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่ ‘แท้จริง’ คุณภาพของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ เมื่อถามผู้บริหารในองค์กรว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต คำตอบส่วนใหญ่คือเรื่องของภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามการลงทุนในการพัฒนาผู้นำให้ดีขึ้นเหมือนจะไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง¹

หนังสือเล่มนี้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ประสบ

¹ ดูตัวอย่างจาก Jim Intagliata, Dave Ulrich และ Norm Smallwood. ‘Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: creating distinctiveness by focusing on strategy and results’, การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์, 23-12 (4) 23)

ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 แน่แน่นอนว่าไม่มีใครให้คำตอบได้อย่างชัดเจนถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้จนกว่าจะผ่านยุคนี้ไป เราไม่มีพลังอำนาจเหนือธรรมชาติที่จะทำนายอนาคต แต่จากการที่ได้ทำงานกับผู้นำมากมายและเน้นในเรื่องของการพัฒนาพวกเขาเหล่านั้นมาในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา เหมือนจะเห็นได้ชัดเจนว่าแม้ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จยังต้องการแนวทางและชุดของทักษะใหม่ๆ เราเรียกรากฐาน (Foundation) สองอย่างนี้ว่า การมีเอกลักษณ์ (Individuality) และการหยั่งรู้ (Insight) และสองสิ่งนี้รวมกับความสามารถ (Capabilities) อีกห้าด้าน ที่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในอนาคตข้างหน้า โดยไม่ขึ้นอยู่กับประเภทอุตสาหกรรม ธุรกิจ และองค์กร

เราพยายามที่จะเปลี่ยนความคิดและคำพูดของคนที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำมากกว่าที่เราจะวางการพัฒนาในอนาคตไว้บนสมมติฐานที่อาจล้าสมัยและไม่เกี่ยวข้อง เราตั้งเป้าที่จะสะท้อนปัจจัยที่ส่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงๆ ในองค์กรแล้ว เราพยายามแสดงให้เห็นว่าการนำในภาคปฏิบัติจริงๆ แล้วหมายความว่าอย่างไร

เราไม่สามารถละเลยสัญญาณเตือนที่ว่าผู้นำต้องการแนวทางใหม่ มีรายงานมากมายระบุว่ากรณีที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมน้อย ไม่มีความเชื่อมั่น ขาดงาน และไม่มีทางเลือกหลาย จะทำให้องค์กรขาดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และอ่อนแอในการบริหารจัดการเรื่องผลการดำเนินงาน จากรายงานของสถาบัน Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) พบว่าจำเป็นมากที่จะต้องมียางานที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับเรื่องความเชื่อมั่นเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นรายงานมากกว่า 100 หน้าที่รวมถึงความจริงและข้อโต้แย้งต่างๆ ²

² Chartered Institute of Personnel and Development, 'Where has all the trust gone?', 1 มีนาคม 2012

แนวทางใหม่จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะองค์กรกำลังตระหนักมากขึ้นเรื่อยๆ ว่า หากยังใช้วิธีเดิมในการพัฒนาผู้นำก็จะได้ผลลัพธ์ที่เหมือนเดิม และผลลัพธ์ที่เหมือนเดิมนั้นไม่ใช่สิ่งที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 พวกเขาจำเป็นต้องมีผู้ที่เข้าใจกับความซับซ้อนขององค์กรที่นับวันจะยิ่งมีมากขึ้น เป็นบุคคลที่สามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ความไม่ชัดเจน และสามารถจัดการกับความเสี่ยงด้วยความกล้าหาญและความมั่นใจ

“โสภนาฏกรรมของชีวิตคือ เมื่อเราเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นย้อนหลัง แต่เราจะต้องอยู่ไปข้างหน้า”

โซเร็น เคิร์กกาการ์ด (Soren Kierkegaard)

นักปรัชญา

ถ้าวันนี้คุณเป็นผู้นำหรือกำลังต้องการที่จะเป็นผู้นำ หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือสำหรับคุณ ไม่ใช่ผู้ที่ป็นนักวิชาการ คุณกำลังจะเผชิญหน้ากับปัจจัยต่างๆ ที่จะหล่อหลอมและสร้างความแตกต่างให้การเป็นผู้นำของคุณนั้นมีพัฒนาการ และให้คำแนะนำว่าจะนำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติจริงได้อย่างไร คุณอาจจะไม่เห็นด้วยกับเนื้อหาทุกอย่างในหนังสือเล่มนี้ อย่างน้อยที่สุดก็เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่คุณจะตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นที่คุณต้องทำในเรื่องนี้

หลังจากอ่านหนังสือเล่มนี้ คุณจะเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นว่า การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 คืออะไร และหากคุณทำสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว คุณจะรักษาประสิทธิภาพของคุณไว้ได้อย่างไร หนังสือเล่มนี้ไม่เหมือนคู่มือทำอาหารที่มีสูตรตายตัวไว้แล้วว่าคุณจะนำไปได้อย่างไร แต่หนังสือเล่มนี้เป็นเหมือนแผนที่ทางเดินไปสู่การเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน หากคุณทำตามสิ่งที่อยู่ในนี้แล้ว คุณจะเป็นผู้ที่ได้ยาวนานกว่าเพื่อนร่วมงานของคุณหลายๆ คนที่กำลังหาทางออกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำที่ตกยุค

หนังสือนี้บอกถึงกระบวนการ เล่าเรื่องราว และตัวอย่างที่ช่วยทำให้เข้าใจว่า การเป็นผู้นำ หมายถึงอะไร ถึงกระนั้นก็ตามการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ที่เพิ่มมากขึ้น หมายความว่าเราไม่สามารถวางกฎตายตัวสำหรับลักษณะของการเป็นผู้นำในแนวทางใหม่นี้ มันเป็นเพียงแนวทางที่เกิดขึ้นใหม่ ดังนั้นหนังสือนี้ จึงเรียกได้ว่าเป็นแผนที่ทางเดินไม่ใช่สูตรตายตัว

ท้ายสุดแล้วคุณอาจสงสัยว่า ทำไมเราถึงมีคุณสมบัติพอที่จะบอกว่าคุณต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพการณ์ปัจจุบันเพื่อนำไปสู่อนาคต

คำตอบแรกก็คือ กว่าสองศตวรรษพบว่าการปลดปล่อยศักยภาพการเป็นผู้นำนั้น เป็นเรื่องที่เราให้ความสนใจ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทของเราที่ชื่อ Maynard Leigh Associates ทำงานกับองค์กรต่างๆ มากมายทั้งในประเทศและในระดับโลก ในการพัฒนาผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบันและผู้นำในอนาคต ซึ่งระหว่างทางเรา เป็นพยานได้ว่า หลายองค์กรได้พยายามที่จะพัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำ ในแบบใหม่ แต่ต่างก็ล้มเหลวหรือไม่มีความยั่งยืน หนังสือเล่มนี้เก็บเอาตัวอย่าง บทเรียนที่เราเคยเห็นและจากประสบการณ์ในภาคปฏิบัติจริงที่เราเคยสร้าง โปรแกรมสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

คำตอบที่สองก็คือ มุมมองของเราที่มีต่อมนุษย์ และพฤติกรรมการเป็นผู้นำนั้น สะท้อนออกมา ทำให้เราเป็นผู้ริเริ่มในการใช้แนวคิดเรื่องการแสดงละครเวทีในการดำเนินธุรกิจ สิ่งเหล่านี้เหมือนเป็นเรื่องเพ้อฝัน แต่คนที่ศึกษาเรื่องผู้นำจะตระหนักว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับกรรมวิธีและวิธีการ เป็นอย่างมากที่ทำให้ผู้นำกลายเป็น ‘ศิลปิน’ ในทุกสิ่งที่พูด ไม่ว่าในอนาคตบทบาทของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เรายังเห็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านนี้

และท้ายสุดคือ กว่าก่อนศตวรรษเราทั้งสองได้เป็นผู้นำของบริษัทตนเองที่ชื่อ Maynard Leigh Associates ซึ่งผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับเราเหมือนกับเหล็กที่ผ่านเตาหลอม เป็นบททดสอบสำหรับทั้งตัวเองและองค์กร แนวคิดและวิธีการประยุกต์ใช้ในหนังสือเล่มนี้จึงมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆ ซึ่งไม่ค่อยมีในหนังสือประเภทนี้ เราขอบอกตามตรงว่า เราเข้าใจจากประสบการณ์ส่วนตัวว่าเป็นเรื่องยากเพียงใดในการนำ และเราได้คิดค้นแนวความคิดของตัวเองว่าอะไรที่จะทำให้การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประสบความสำเร็จ

การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21

การเป็น *ผู้นำ* เป็นเรื่องของตัวบุคคลและบริบท หนังสือเล่มนี้ส่วนใหญ่จะให้น้ำหนักในส่วนแรกคือ เรื่องของตัวบุคคล นั่นคือ *คุณและความสามารถที่คุณควรมี* เพื่อคุณจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แม้กระนั้นคุณจำเป็นต้องใช้เวลาสักเล็กน้อยในการค้นหาส่วนประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคุณ นั่นคือสภาพแวดล้อมที่คุณกำลังทำงานอยู่ ทำให้คุณต้องคูบริบทด้วย

การที่คุณจะนำอย่างไรนั้น คุณจะต้องเห็นภาพก่อนว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะเป็นอย่างไร แม้ว่าจะมีการวิจัยและหลักฐานมากมายบอกว่า การจะเห็นภาพเกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย ก่อนที่เราจะมองเห็นได้ว่าจะเป็นอย่างไรร ความสามารถและบริบทขององค์กรที่เราอยู่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง และมีความคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับหน้าตาขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ใดก็ตามในฐานะผู้นำ คุณจะต้องตอบสนองต่อแนวโน้มต่างๆ ที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อภาพใหญ่อะไรก็ตามที่มีนัยที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำของคุณ

ยกตัวอย่างเช่น คุณจะเห็นขอบเขตที่ไม่ชัดเจนที่กั้นระหว่างเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว จากที่โลกนี้มีโทรศัพท์มือถือแบบที่ติดต่อกันได้ 7 วัน 24 ชั่วโมงและมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันอย่างมาก สิ่งนี้มีนัยสำคัญต่อการนำที่คุณต้องการให้ตัวคุณเองและผู้อื่นทำงานได้อย่างดีที่สุด สิ่งนี้ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในฐานะผู้นำของคุณในแต่ละวัน อาทิ คุณอาจจะต้องมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและว่องไว ลดลำดับขั้นในการทำงาน และไปสู่การทำงานแบบสังคมเสมือน แม้กระทั่งมีการดำเนินงานในต่างประเทศก็ตาม

แนวโน้มเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งและคำถามว่า อำนาจควรจะอยู่ที่ใดในองค์กร เราจะใช้เทคโนโลยีในการพาคนเข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันกับองค์กรได้อย่างไร ประเด็นดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญ ในฐานะผู้นำ

คุณจะต้องหยิบยกประเด็นนี้ขึ้นมา การตระหนักถึงปัจจัยเหล่านี้จะสื่อออกมา เป็นวิธีการที่คุณนำ ตารางนี้จะทำให้สามารถเปรียบเทียบลักษณะขององค์กร ปกติทั่วๆ ไปกับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ

องค์กรในศตวรรษที่ 20	องค์กรในศตวรรษที่ 21
การบูรณาการแบบแนวตั้ง	การบูรณาการแบบแนวราบ
การนำจากบนลงล่าง	กระจายความรับผิดชอบ
สร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดแล้ว	มีการพัฒนาตลอดเวลา
ต้องการประสิทธิภาพ	เรียนรู้เป็นลำดับขั้น
เก็บข้อมูลและจดทรัพย์สินทางปัญญา	แบ่งปันข้อมูล
เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่ง	เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ
ฮีโร่คนเดียว	ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง
เน้นความปลอดภัย	เน้นความโปร่งใส
ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	ดึงให้มาร่วมในการเปลี่ยนแปลง
มุ่งเน้นที่เป้าหมาย	มุ่งเน้นที่ทักษะความสามารถ
หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	ยอมรับความเสี่ยง
สร้างระบบ	สร้างความสัมพันธ์
ทุกอย่างต้องมีความชัดเจน	วิสัยทัศน์ที่ดีเพียงพอ
ต้องมั่นใจ	มีสิ่งที่ดูเหมือนขัดแย้งได้
แสวงหาสิ่งที่ง่าย	ยอมรับความยุ่งยากซับซ้อน

ไม่สนใจคนที่มองโลกในแง่ร้าย	ใส่ใจด้านที่ลึกลับ (แง่ร้าย)
การแก้ปัญหาที่ยิ่งใหญ่	เชื่อมต่อบางอย่าง
เน้นขยายขนาด	เน้นเพิ่มการเรียนรู้
ระจิงเรื่องเทคโนโลยี	ใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง
ระจิงเรื่องประชากรศาสตร์	กฎของความหลากหลาย
การมีเครือข่าย	การเชื่อมต่อกับเครือข่าย
สอนให้ปฏิบัติ	ความร่วมมือ

แหล่งที่มา: ขยายมาจาก R. Adler, *Leveraging the Talent-Driven Organization*, The Aspen Institute, 2010 ตีพิมพ์อีกครั้งโดยได้รับอนุญาต

คุณไม่สามารถมององค์กรของคุณเป็นเครื่องจักรกลได้อีกต่อไป คุณต้องมองว่าเป็นสิ่งที่มีชีวิตมีลมหายใจ ไม่สามารถคาดเดาได้และมีหลายแง่มุม องค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้รับการนิยามโดยนักวิทยาศาสตร์องค์กรว่าเป็น ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวได้ นั่นหมายความว่าในองค์กรมีระบบที่มีความซับซ้อนอย่างมาก ขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตลอดเวลา

นอกจากความซับซ้อนนี้แล้ว คำโครงของระบบมากมายนั้นมีความชัดเจน ในกฎระเบียบที่ไม่แน่นอน เรื่องของอำนาจและอิทธิพลของผู้นำขึ้นกับปัจจัยต่างๆ มากกว่าผู้นำในอดีต ยกตัวอย่างเช่น องค์กรสมัยใหม่เปรียบเทียบกับฝูงห่านมากกว่าเครื่องจักรกล การนำของฝูงนกมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการผลัดกันนำผลัดกันตาม ในอนาคตผู้นำมาจากที่ใดก็ได้ในองค์กร สามารถเกิดขึ้นใหม่ได้ และบางครั้งเป็นผู้นำชั่วคราวที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวโน้มหลัก

เพื่อที่คุณจะเข้าใจระบบที่มีความซับซ้อนและปรับตัวได้นั้น คุณจะต้องตระหนักถึงแนวโน้มหลัก 5 เรื่องที่กำลังปรับเปลี่ยนผู้นำในการทำงาน³

- การเคลื่อนสู่การเป็นโลกาภิวัตน์อย่างรวดเร็ว
- เทคโนโลยี
- ประชากรศาสตร์
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ การก้าวเข้าไปสู่เศรษฐกิจที่ลดการผลิตคาร์บอน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาพใหญ่นี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่โลกนี้ได้รับผลกระทบ เป็นสิ่งที่เราต้องคาดการณ์และประเมินความเป็นไปได้ในอนาคตใน 15 ปีข้างหน้า องค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่สามารถได้กลิ่นของปัจจัยที่มีผลกระทบเหล่านี้ได้ และใช้มันให้เป็นประโยชน์โดยขึ้นกับการเป็นผู้นำแบบใหม่ องค์กรมากมายต้องการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบ และกระบวนการ เพื่อที่จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ และมากไปกว่าอะไรทั้งหมดคือ องค์กรต้องการการนำในรูปแบบใหม่

ยกตัวอย่างเช่น ตำนานของผู้นำที่เป็นฮีโร่ค่อยๆ หดไป ด้วยความจริงที่เผชิญคือ ผู้นำแบบนี้ยากที่หาคนมาแทนได้ ไม่สมจริง และไม่ใช่ว่าสิ่งที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่มีความวุ่นวายที่องค์กรต่างๆ ต้องดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำในอนาคตจะแตกต่างจากผู้นำแบบที่เป็นฮีโร่

³ ดูตัวอย่างจาก Jeffrey S. Nielsen, *The Myth of Leadership: Creating Leaderless Organization*, Intercultural Press, 2004.

การที่คุณจะเป็นผู้นำที่ดำรงอยู่ได้ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ คุณไม่สามารถคาดหวังว่าจะใช้คำสั่งให้คนทำตามโดยการรวมศูนย์มีลำดับชั้น และเป็นเผด็จการ แทนที่จะเป็นอย่างนั้น คนที่ประสบความสำเร็จคือคนที่ขึ้นอยู่กับทีม พันธมิตรที่มีการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา การสร้างเครือข่ายและการทำงานผ่านการสร้างความร่วมมือ มากกว่าที่คุณจะใช้คำสั่งเพื่อให้คนทำสิ่งต่างๆ สำเร็จ คุณจะต้องขึ้นกับความสามารถในการที่จะเชื่อมต่อกับผู้อื่น

องค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่มีอนาคตระยะยาว ผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่ง และส่งผลกระทบต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และเพราะเหตุใดสิ่งนี้ถึงเกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น คุณสามารถคาดหวังว่าจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยคนที่มีความสามารถ ที่มีผู้นำที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยคิดสร้างสรรค์ รับช่วงต่อ จัดการกับความวุ่นวาย และตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของแต่ละคน และขององค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง “ชั่วคราว” ก็อาจจะไปทำงานอื่นที่ไม่ได้มีบทบาทเป็นผู้นำ

ในสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทาย คุณจะต้องขึ้นอยู่กับการฐาน 2 ด้านในการเป็นผู้นำ ได้แก่ **การมีเอกลักษณ์** และ **การหยั่งรู้** ของคุณ เหมือนกับผู้กำกับละครเวทีที่มีความสามารถ คุณจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมของการเล่นละครเวที 3 ฉาก โดยไม่มีสคริปต์ ซึ่งขึ้นกับความสามารถล้วนๆ เช่น การเปลี่ยนตัวละคร เมื่ออ่านมาถึงตอนนี้แล้วคุณยังต้องการเป็น **ผู้นำ** หรือไม่

การอยู่บนความไม่แน่นอน

ความสามารถในการอยู่กับความไม่แน่นอนเป็นการแสดงให้คุณเห็นว่า คุณควรจะทำอย่างไรในปัจจุบัน ความไม่แน่นอนอาจไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกคน ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำสมัยก่อนพึ่งพิงเทคนิคและแผนงานในการนำทางความคิดและ

พฤติกรรมของเขา ในขณะที่เขากำลังคิดอย่างเป็นตรรกะหรือที่เรียกว่าความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลเป็นสิ่งที่น่าปรารถนา ผู้นำเหล่านั้นอาจจะต้องออกจากบริบทที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 บริบทสามารถเป็นอะไรก็ได้ที่ไม่ใช่ความแน่นอน

ตามธรรมชาติแล้วยังคงมีด้านที่มีความแน่นอน ซึ่งยังสามารถใช้วิธีการนำและจัดการแบบสมัยก่อนได้ เช่น เรื่องของสุขภาพ ความปลอดภัย กฎระเบียบ การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง และการขนส่ง สิ่งเหล่านี้ยังคงต้องพึ่งพาการฝึกฝนหรือวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว องค์กรทุกที่จะต้องมีการวางขอบเขตและความระมัดระวัง ไม่ใช่ทำอะไรก็ได้ทุกอย่าง

อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ไม่ได้เน้นในเรื่องที่เป็นสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลง หรือด้านที่ค่อนข้างจะคงที่ หนังสือเล่มนี้แสดงให้เห็นถึงนัยสำคัญของสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นที่เป็นบริบทที่มีพลังขับเคลื่อน นี่คือโลกที่มีเหตุผลและสิ่งที่ขัดแย้งกัน แหล่งที่มีทั้งสิ่งที่โดนทำลายและสิ่งที่สร้างสรรค์ ในสภาพแวดล้อมที่สับสนที่ต้องขึ้นอยู่กับค่านิยม ความร่วมมือ และคนมีความสามารถจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่า การตั้งเป้าหมายแบบสั่งลงมาเพื่อที่จะนำทิศทางขององค์กร ผู้นำสามารถมาจากที่ไหนก็ได้ในองค์กรเพื่อที่จะกำหนดเป้าหมาย สิ่งนี้ทำให้ผู้นำแบบดั้งเดิมเกิดความสั่นคลอน มีองค์กรหลายองค์กรที่ปรับโครงสร้างขององค์กรไม่ให้ผู้นำแบบเผด็จการแบบเดิมอีกต่อไป

ในความไม่แน่นอนนี้ทำให้เราไม่สามารถสรุปได้ว่า คุณจะทำอย่างไร ในแต่ละสถานการณ์ แต่เป็นที่ยอมรับว่าจะมีรูปแบบการนำแบบใหม่เกิดขึ้น สิ่งที่เราอธิบายนว่าคุณควรจะทำอย่างไร มาจากการที่เราพบกับคนที่เป็
ผู้นำ แล้วในภาคปฏิบัติ คุณจะรู้สึกได้รับกำลังใจที่เห็นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เจริญเติบโต และยั่งยืนส่วนใหญ่ได้นำองค์กรโดยใช้สไตล์การเป็นผู้นำแบบใหม่นี้แล้ว

การนำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์

อธิบายได้ง่ายที่สุดคือการเป็น *ผู้นำ* หมายความว่า คุณทำสิ่งต่างๆ ได้โดยการสนับสนุนจากผู้อื่น นี่คือการนำของคุณเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ คุณอาจสามารถนำตัวเองได้ แต่การที่คุณจะสร้างผลงานที่โดดเด่นในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน คุณจะต้องผูกพันและทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณจำเป็นต้องทำงานในโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เพื่อที่จะสร้างแนวทาง ค่านิยม ทักษะคนดี พฤติกรรม และอุดมคติใหม่ ในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความชัดเจนว่าใครเป็นผู้นำใครเป็นผู้ตาม

หนังสือเล่มนี้จะไม่พูดถึงเกี่ยวกับผู้ตามหรือลูกน้อง ช่วงเวลาเหล่านั้นได้ผ่านพ้นไปแล้ว ในยุคใหม่นี้คนจะนำเพื่อนร่วมงาน เพื่อน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้สนับสนุน มุมมองการนำแบบนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการแทรกซึมเข้าไปในองค์กรในปัจจุบัน⁴ แต่แน่ใจได้เลยว่าจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในศตวรรษที่ 21

สไตล์การเป็นผู้นำ

- ผู้นำที่มุ่งงาน คุณให้ความสนใจน้อยเกี่ยวกับคน และสนใจมากกว่าในการหาทางออกทางเทคนิค และเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ คุณอาจถามว่า “เราจะทำอะไรที่จะไปถึงเป้าหมายทางการเงินในไตรมาสนี้” หรือ “เราจะสร้างประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างไรที่จะทำให้อंकประสงค์ประสบความสำเร็จ”

⁴ ดูตัวอย่างจาก Mary Uhel-Bien, Relational Leadership Theory: Exploring the Social Process of Leadership and Organizing, University of Nebraska-Lincoln, 2006.

- ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คุณเข้าใจความสำคัญของงาน แต่คุณใช้เวลาและความสนใจอย่างมากกับการตอบสนองความต้องการของทุกๆ คนที่ต้องมีสวนในงานนั้น ซึ่งในที่นี่รวมไปถึง
 - การสร้างความผูกพัน
 - หากทางที่จะสร้างแรงบันดาลใจ
 - หากสิ่งที่เป็นแรงจูงใจ เช่น โบนัส หรือโอกาสในการทำงานใหม่ๆ
 - เป็นตัวกลางในการจัดการกับความขัดแย้งในที่ทำงาน
 - ใช้เวลาส่วนตัวกับพนักงานเพื่อที่จะเรียนรู้จุดเด่นและจุดด้อยของเขา
 - ให้คำตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือนำโดยวิธีที่น่าดึงดูดใจหรือให้กำลังใจ

องค์กรมากมายขึ้นอยู่กับผู้นำที่มุ่งงาน แน่ใจที่สุดว่าเราได้รับประโยชน์จากผู้นำประเภทนี้ เช่น คุณเน้นตรรกะและการวิเคราะห์อย่างมาก และคุณมีความเข้าใจอย่างมากว่าจะทำให้งานนี้สำเร็จได้อย่างไร ในการผ่านกระบวนการทำงานในองค์กร คุณเห็นว่างานใหญ่นั้นประกอบด้วยงานย่อยๆ อะไรบ้างและสามารถกระจายงานได้ตามนั้น วิธีการนี้จะทำให้คุณแน่ใจได้ว่างานต่างๆ จะเสร็จได้ทันเวลาและมีประสิทธิผล

ในขณะที่ประโยชน์ของการมีผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์นั้น สำหรับคุณแล้ว ประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายสูงสุด เป็นความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอื่นๆ แต่ในขณะที่เดียวกันคุณตระหนักว่า การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานต้องอาศัยสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่แต่ละคนไม่ได้รู้สึกว่าคุณบังคับ ความขัดแย้งส่วนตัว ความไม่พึงพอใจในงาน ความขุ่นเคือง และแม้กระทั่งความเบื่อหน่ายนั้น ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์จะให้ความสนใจกับคนก่อน เพื่อที่จะแน่ใจว่าปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมาเกิดขึ้นน้อยที่สุดจริงๆ แล้วไม่มีผู้นำคนไหนเป็นประเภทใดประเภทหนึ่งเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม

เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในด้านที่สองคือ การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ทำให้
สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้มากกว่า และทำให้เป้าหมายของทั้งส่วนตัวและขององค์กร
ประสบความสำเร็จมากกว่า สิ่งนี้หมายรวมถึงการใช้ค่านิยมในการขับเคลื่อน
ผลการทำงาน สร้างความผูกพัน สร้างแรงบันดาลใจให้คน สร้างเครือข่าย ทำให้
เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดการกับความเสี่ยง และรู้สึกสบายใจเมื่อเจอเรื่อง
ที่ขัดแย้งกับสิ่งที่เคยเกิดขึ้น สิ่งนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
แตกต่างจากแต่ก่อนที่เน้นเรื่องการใช้อำนาจ และการสั่งการแบบเป็นลำดับชั้น

คุณจะทำอย่างไร

ผู้นำอาจยกประเด็น เช่น

- คุณเป็นผู้นำแบบใด
- คุณรู้ว่าจะนำทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างไรในขณะที่คุณมีอำนาจจำกัด
- คุณมีความสามารถพื้นฐานที่พร้อมสำหรับความคิดที่สดใหม่และไอเดียใหม่ๆ หรือไม่
- คุณสามารถทำชัยชนะเหนือความจงรักภักดีของคนได้หรือไม่ ในขณะที่ยกคำถามที่ดังที่สุดในห้องคือ “ทำไมทุกคนจะต้องถูกนำโดยคุณ”⁵
- วิธีการของคุณนั้นได้รวบรวมคนและความคิดที่หลากหลายเข้ามาหรือไม่ – คุณสามารถแบ่งปันความคิดเห็นได้มากกว่าที่จะขายไอเดียหรือบอกให้ทราบหรือไม่
- สิ่งที่คุณทำมีจริยธรรมหรือไม่
- คุณกำลังตามเป้าประสงค์ที่สูงขึ้นหรือไม่

⁵ Rob Goffee and Gareth Jones, Why Should Anyone Be Led By You?, Harvard Business School Press, 2006

การนำในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับกลไกล้วนๆ มีน้อยลง นั่นคือการให้คนทำสิ่งที่
คุณต้องการ และงานที่ยากกว่าคือ การหาจุดร่วมกับคนอื่นและสร้างความสัมพันธ์
ที่ทรงพลังระหว่างพวกเขากับคุณ สิ่งที่สำคัญกว่าคุณทำอะไรคือคุณทำเพราะอะไร:
จงปล่อยให้จิตใจและหัวใจนำทางคุณ ประสบการณ์ส่วนตัวในอดีตไม่ได้เป็นตัวที่
ยืนยันความสำเร็จอีกต่อไป

ปัญหาจากข้างบน

คนที่ประสบความสำเร็จมากอาจขาดทักษะด้านความสัมพันธ์

- **คาร์ลี ฟิโอรีนา** (Carly Fiorina) เป็นผู้ประสบความสำเร็จมากคนหนึ่งใน
องค์กรในสหรัฐอเมริกา โดนคณะกรรมการบริษัทให้ออกจากงานเมื่อปี 2005
นอกจากเพราะว่าเธอไม่สามารถนำองค์กรให้กลับไปประสบความสำเร็จได้
อีกครั้ง เธอยังสร้างความเครียดและความขัดแย้งภายในองค์กรอีกด้วย
- **เจฟฟรีย์ สกิลลิง** (Jeffrey Skilling) จากบริษัทเอ็นรอน ได้รับการยอมรับ
อย่างไม่สงสัยเลยว่าเป็นคนที่ฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ แต่วิธีการของ
เขาที่ไปในทางที่ผิดและไม่เป็นไปตามกฎระเบียบของการทำธุรกิจทำให้เกิด
เป็นคดีในที่สุด เขาสูญเสียจริยธรรมในการทำงานมากขึ้นเมื่อเขาแยกตัวจาก
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

■ **แจ็ก กริฟฟิน** (Jack Griffin) ซีอีโอของโทมัส ตกลงงานเมื่อปี 2011 หลังจากทำงานได้เพียง 5 เดือน โดย Time Warner อธิบายว่าสไตล์ “การเป็นผู้นำ” และวิธีการของเขาไม่เข้ากับ “องค์กร” คนงานในเรียกว่าเป็น “สไตล์การบริหารแบบแบ่งฝักแบ่งฝ่าย (Polarizing Management Style) และบอกว่าผู้นำที่ดึงดูดสติใจโดยให้คนอื่นมีส่วนร่วม สร้างแรงบันดาลใจ และมีแรงกระตุ้นให้ผู้อื่น ในขณะที่ Jack ทำลายกำลังใจและทำให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มของผู้บริหาร⁶

จากการวิจัยเห็นว่าผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นส่วนผสมของความถ่อมตัวแต่มีจุดยืนสุภาพแต่ไม่เกรงกลัว และเป็นคนที่มีความมั่นใจที่จริงใจที่มีความฉลาดทางอารมณ์และทางสังคม ทำให้เขาให้คุณค่ากับเรื่องความสัมพันธ์และมีความปรารถนาที่จะลงทุนในการพัฒนาความสัมพันธ์ ซึ่งหลายครั้งลงทุนมากกว่าผู้นำสมัยก่อนที่มองด้านระบบที่ให้ความสำคัญ อาทิ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และกระบวนการแบบอำนาจนิยม เป็นต้น

โดยสรุปแล้วผู้นำที่ยั่งยืนคือ คนที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มากกว่าการทำงานเพียงอย่างเดียว ผู้เชี่ยวชาญบางคนเรียกสิ่งที่น่าสนใจใหม่นี้ว่าเป็น “รูปแบบการนำแบบหลังยุคอุตสาหกรรม” ที่เป็นแนวทางที่จะเตือนคุณว่า คุณจะต้องมีมุมมองใหม่กับความสามารรถที่คุณจำเป็นต้องมีในการนำในอนาคต หรืออะไรที่คุณจำเป็นต้องสนใจกับเรื่องพลังขับเคลื่อนของความสัมพันธ์ของคุณกับคนในที่ทำงานว่าก่อตัวขึ้นและพัฒนาอย่างไร

⁶ Jennifer Saba, “Time Inc. CEO Jack Griffin ousted”, Reuters, 18 February 2011.

การเป็นผู้นำเริ่มต้นที่นี่!

การเป็นผู้นำ เป็นการผสมระหว่างพฤติกรรม ทักษะ และการทำงานของตัวบุคคล สิ่งนี้อยู่บนรากฐานสองด้านที่เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 คือ การมีเอกลักษณ์ (Individuality) และการหยั่งรู้ (Insight) ในมุมมองของเราไม่มีผู้นำคนไหนที่จะประสบความสำเร็จโดยปราศจากการสนใจ ลงทุน และพัฒนาความสามารถสองด้านนี้

- **การมีเอกลักษณ์** คือ การเป็นตัวของคุณเอง มีสไตล์ที่แตกต่าง ขับเคลื่อนไปโดยค่านิยม แสดงออกถึงการเชื่อสัตย์ต่อตนเองและบุคลิกลักษณะ
- **การหยั่งรู้** คือ การตระหนักในตัวเอง เข้าใจผู้อื่น และมองเห็นสถานการณ์อย่างชัดเจน และหลายๆ ครั้งเป็นแนวทางใหม่หรือไม่ได้คาดหมายมาก่อน

คล้ายๆ กับพื้นฐานอื่นๆ เสาสองด้านนี้จะเป็กรากฐานสนับสนุนให้เกิดการกระทำอื่นๆ

และเราได้รับความสามารถหลัก 5 ด้านที่ผู้นำต้องมี เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตัวเอง และสร้างความแตกต่าง ได้แก่

- การคิดริเริ่ม (Initiate)
- การพาคคนมีส่วนร่วม (Involve)
- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire)
- การใช้ปฏิภาณ (Improvise)
- การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง (Implement)

คุณเห็นว่าทักษะเหล่านี้ขึ้นต้นด้วยตัว I ซึ่งก็คือฉัน สะท้อนให้เห็นว่าธรรมชาติของการเป็นผู้นำที่เป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคล