

ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลง

ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เราทุกคนคงยอมรับว่าไม่มียุคสมัยใดที่การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วและมีผลกระทบรุนแรงเท่าในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงได้สร้างหายนะให้กับองค์กรหลายแห่งไม่เว้นแม้กระทั่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต ในขณะที่เดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับหลายองค์กรเช่นกัน ประเด็นเรื่องการอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรง ดังคำกล่าวของ ชาร์ล ดาร์วิน ที่ว่า “ผู้ที่อยู่รอด มิใช่เป็นสายพันธุ์ (Species) ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุด หากแต่เป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก”

การเปลี่ยนแปลงที่วันนี้ หากจะมองในระดับบุคคลแล้ว คงจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงใดจะสำคัญและยิ่งใหญ่ไปกว่าการปรับเปลี่ยนมุมมอง (ทัศนคติ) และทัศนคติ (Attitude) การรู้จักเปิดใจกว้าง ไม่ยึดติดอยู่กับความคิดหรือความรู้เดิมๆ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เป็นการเริ่มต้นสู่การเปิดรับสิ่งใหม่ด้วยใจที่ไม่อคติ (Bias) ประเด็นคำถามที่ตามมาก็คือ ทำอย่างไรเราจึงจะเห็นและเข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างตามที่เป็นหรือเกิดขึ้นจริง มิใช่เป็นการเห็นหรือเข้าใจตามที่เราต้องการจะเห็นหรือให้มันเป็น ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถใช้ทั้งความรู้และความรู้สึกควบคู่กันไปได้สมดุล ทำอย่างไรเราจึงจะไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบจนอาจลืมนสาระและวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของสิ่งนั้นๆ ไป ทำอย่างไรเราจึงจะเห็นความจำเป็นของระบบ ของมาตรฐาน โดยที่ไม่มองข้ามความมั่งคั่งอันเนื่องมาจากความหลากหลาย (Diversity)

เราจะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat) ไม่สลับซับซ้อน ไม่มีลำดับชั้นมากมาย เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นการบริหารงานโดยผ่านกระบวนการ (Process) อาศัยการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีม แทนการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการดำเนินงานตามสายงาน (Function) เป็นหลัก ทำอย่างไรผู้บริหารถึงจะเข้าใจว่าระบบขององค์กร โดยแท้จริงแล้วเป็นระบบที่มีชีวิต เป็นระบบที่เปิด (Open System) ที่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เป็นระบบที่จริงๆ แล้วไม่อาจเขียนแทนได้ด้วยผังการไหลของงาน (Flowchart) หรือถ่ายถอดทุกอย่างผ่านคู่มือการดำเนินงาน (Procedure) หากแต่ว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วยชีวิต จิตวิญญาณ ความรู้สึก ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่มีอาจถ่ายถอดออกเป็นตัวหนังสือหรือเขียนออกมาอยู่ในรูปแบบของเอกสารได้ทั้งหมด

การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวคงจะไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย หากเราใช้แต่หลักทางด้านการจัดการ (Management) อยู่ เพราะการจัดการนั้นจริงๆ แล้วใช้ได้ผลเฉพาะกับสิ่งที่เป็นสิ่งของ (Things) เท่านั้น แต่เรื่องการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ตัวอย่างเช่น เวลาเราพูดถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ก็เป็นเรื่องของคน การปรับเปลี่ยนระบบก็เกี่ยวกับคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็เกี่ยวกับคนเช่นกัน ซึ่งเรื่องของคนนั้นหากจะให้ได้ดีผลแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้สิ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าที่จะใช้การจัดการ ภาวะผู้นำหรือความสามารถในการนำนี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่

ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ หลายคนบอกว่าการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและจงใจก่อนเป็นอันดับแรก เพราะนั่นคือการกำหนดทิศทาง เป็นการวางเป้าหมายสำหรับอนาคต แต่สำหรับผมแล้วผมกลับเห็นว่า**การสร้างศรัทธา**ต่างหากที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การนำนี้สำเร็จ เพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาผมพบว่าแม้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะดึงดูดและชวนให้ตื่นตาตื่นใจสักเพียงใดก็ตาม แต่หากคนทั่วไปไม่ยอมรับนับถือหรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว วิสัยทัศน์ที่วางไว้นั้นก็มักจะไร้ความหมาย ไม่มีน้ำหนัก ปราศจาก Momentum แต่ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าจะดูไม่ดึงดูดใจเท่าที่ควร แต่ถ้าหากคนมีความชอบ ความเชื่อ หรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นๆก็มีโอกาสที่จะสำเร็จได้มากกว่าเดี๋ยวนะ

คำถามที่ตามมาก็คือ “ศรัทธาเหล่านี้มาจากไหน เราจะสามารถพัฒนามันขึ้นมาได้อย่างไร ” หากจะกล่าวโดยรวมแล้วศรัทธาเป็นเรื่องของ **ความชอบ ความเชื่อ** เป็นเรื่องของ **การยอมรับ** เป็นเรื่องของ **ใจ** ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุมีผลกำกับเสมอไป โดยหลักใหญ่ๆแล้วการที่คนผู้หนึ่งผู้ใดจะเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป บุคคลนั้นก็คงต้องมีอะไรที่เหนือ หรือโดดเด่นอยู่บ้าง เช่น อาจจะโดดเด่นในเรื่องคุณวุฒิ วิทยุติ ประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถ ซึ่งคนทั่วไปก็จะให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไป บางคนก็ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณวุฒิ วิทยุติ ในขณะที่บางคนกลับให้ความสำคัญกับเรื่องความรู้ความสามารถเป็นหลัก

แต่มีสิ่งหนึ่งที่ผู้คนส่วนใหญ่มักจะเห็นพ้องต้องกันว่าสิ่งนี้คือปัจจัยหลักในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ในตัวผู้นำ สิ่งนั้นก็คือคุณสมบัติในเรื่องการเป็น “ผู้ให้” หากเราลองนึกถึงผู้นำในดวงใจของเรามาสัก 2-3 คน และลองพิจารณาถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้ให้ของผู้นำในดวงใจที่เราเลือกมา ก็จะพบว่าส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติที่ว่านี้ค่อนข้างชัดเจน เราจะพบว่า **ผู้นำที่แท้คือผู้ที่ให้โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน** แน่แน่นอนที่สุดหากเรามองว่าธุรกิจคือการแข่งขัน เป้าหมายของการแข่งขันก็คือชัยชนะ ผู้เข้าร่วมแข่งขันทุกคนต่างก็ล้วนแต่ต้องการชัยชนะด้วยกันทั้งนั้น แต่สำหรับผู้นำที่แท้จริงแล้ว ชัยชนะที่เขาต้องการที่จะได้มานั้น เขามองมันในฐานะที่เป็นรางวัลสำหรับทุกคน มิใช่เพียงเพื่อตัวเขาเท่านั้น ผู้นำที่แท้ต้องการจะเห็นคนทุกคนที่ก้าวเดินไปพร้อมกับเขา มีความสุข ได้รับชัยชนะ ถึงแม้ว่าสายตาของเขาจะจับจ้องอยู่ที่ชัยชนะ แต่ก็เป็นชัยชนะเพื่อคนทุกคน เขาจะเป็นบุคคลที่คิดถึงตัวเองเป็นคนสุดท้ายเสมอ

หากท่านตั้งคำถามว่าในโลกนี้มีคนประเภทที่กล่าวมานี้ด้วยหรือ คำตอบก็คือ “มี” เพราะเรายังคงพบเห็นคนประเภทนี้อยู่ในทุกยุคทุกสมัย เพียงแต่ว่าในปัจจุบันอาจจะมิให้เห็นไม่มากนัก เพราะผู้นำที่เราพบกันโดยทั่วไปมักจะเป็นผู้นำที่มาโดยตำแหน่งเป็นส่วนใหญ่ การที่ผู้นำจำเป็นต้องเป็น “ผู้ให้” นั้น เท่ากับเป็นการตอกย้ำให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้นว่าผู้นำที่แท้จะต้องไม่เห็นแก่ตัว จะต้องไม่มองประโยชน์เฉพาะส่วนของตน หากผู้ใดยึดประโยชน์ส่วนของตนเป็นที่ตั้งยอมเป็นเครื่องบงชี้ที่ชัดเจนว่าคนผู้นั้นยอมมิใช่ผู้นำที่แท้จริง ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละ (sacrifice) ภาวะผู้นำกับเรื่องการเสียสละเป็นสิ่งที่ถือว่าคู่กัน ไม่มีความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ใดๆ จะ

เกิดขึ้นได้ หากปราศจากซึ่งการทุ่มเทและการเสียสละ Ralph Emerson นักปรัชญาชาวอเมริกันได้กล่าวถึงสมดุลของการให้และการรับไว้ว่า “ในขณะที่เราให้หรือเสียอะไรบางอย่างไป เราก็มักจะได้อะไรบางอย่างมา และในขณะที่เราได้บางสิ่งบางอย่างมา เราก็มักจะต้องเสียบางสิ่งบางอย่างไปเสมอ” และด้วยอมตะวาจาที่เราจึงพบว่าผู้ที่ให้มักจะเป็นผู้ที่ได้รับอะไรๆ อยู่เสมอ ทั้งๆ ที่ตัวเขาเองก็มิได้คาดหวังอะไรเป็นสิ่งตอบแทน เข้าทำนองที่ว่า “ยิ่งให้ก็ยิ่งได้รับ” ซึ่งส่วนหนึ่งของสิ่งที่เขาได้รับนี้ก็คือศรัทธาอันเป็นผลเนื่องมาจากความสามารถที่จะ “ซื่อใจ” ผู้ตามได้นั่นเอง
