

## ผู้นำโอ เอไฟฟ์ OA5 Leaders

รองศาสตราจารย์ ดร. ทองหล่อ เดชไทย<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การมุ่งเน้นคุณค่าของชีวิตเป็นสิ่งที่มนุษย์ในทุกเชื้อชาติ ศาสนาให้ความสำคัญ เกิดเป็นค่านิยมที่แสดงถึงการรับรู้เชิงคุณธรรมร่วมกันว่ามนุษย์ควรดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ขั้น พื้นฐานของตนเองและเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบร่วมกันในฐานะประชากรของโลก โดยนักวิชาชีพทางการสาธารณสุขซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรทั่วโลกให้มีสุขภาพดีและมีอิทธิพลทำให้เกิดการหลุดด้านสุขภาพ หรือการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างประเทศต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดสันติภาพ นับได้ว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน โดยมักเป็นการแลกเปลี่ยนทางการเมืองที่มีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงสถานสุขภาพภายในประเทศต่าง ๆ และส่งเสริมความสัมพันธ์กับต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งและมีสภาวะแวดล้อมไม่เหมาะสม สำหรับในยุคปัจจุบันทุกประเทศมีการติดต่อสื่อสารกันข้ามชาติ เป็นสาเหตุให้โรคระบาดจากประเทศหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปได้ทั่วโลกอย่างรวดเร็วผ่านทางกรรมคมนาคมทางอากาศ เช่น การเดินทางข้ามประเทศและทวีปต่างๆ ของประชากรโลกซึ่งมีมากกว่าสองล้านคนต่อวัน ทำให้อาจมีโรคติดต่อเข้ามาจากนักเดินทางได้ รวมถึงการเติบโตทางการค้าระหว่างประเทศ โดยผ่านมายังอาหารและผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าสู่ส่งออกจากประเทศต่างๆ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่ทุกประเทศควรร่วมมือกันพัฒนาสุขภาพของประชากรโลกผ่านนโยบายการต่างประเทศแบบบูรณาการ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ

### Abstract

In today's global economy, no nation lives alone in a vacuum. Diseases once endemic only to certain regions of the world can be spread thousands of miles away in only a few hours via air transport. The movement of more than two million people each day across national borders and the growth of international commerce are responsible for health risks ranging from infectious disease in travelers to contaminated foods. Nations trade billions of dollars worth of food and other products that

<sup>1</sup>คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

may present health risks to importing countries, and market/economic risks to exporting countries, if these products are tainted and make people sick. It is essential that countries work together to deal with health issues on a global basis through integrated foreign policy. Health Diplomacy, the linkage of health with diplomacy, meets the dual goals of improving global health while maintaining and improving international relations, particularly in conflict areas and resource poor environments.

**Keywords:** leadership

## ความนำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นลักษณะเชิงคุณภาพที่จับต้องได้ยากและไม่ง่ายที่จะอธิบายหรือให้คำจำกัดความ เช่นเดียวกับคำว่า ความรัก (Love) หรือ ความสวย/ความงาม (Beauty) (Bennis, 1994, 1) ซึ่งยากที่จะอธิบายหรือมีความหมายได้หลากหลายและแตกต่างกัน บุคคลส่วนใหญ่จะรู้และเข้าใจเมื่อได้เห็นหรือสัมผัส บางคนกล่าวว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่ใช้อิทธิพลทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อประโยชน์ขององค์กรและตัวของผู้นำเอง ซึ่งก็คงยังไม่ใช่ความหมายที่ควรแก่การยอมรับมากนักถึงแม้จะสะท้อนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ก็ตาม เพราะเป็นคำอธิบายที่มีลักษณะเป็นเชิงลบ

คำว่า “ผู้นำ” มาจากคำว่า “นำ หรือ พา” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Lead” ที่เป็นคำกริยาและอ่านออกเสียงว่า “ลีด หรือ หลีด” แต่ก็แปลกที่คำนี้เมื่อเป็นคำนามจะอ่านว่า “เลด” ทั้ง ๆ ที่ที่สะกดเหมือนกัน และแปลว่า “ตะกั่ว” ที่ใช้สำหรับทำหัวกระสุนลูกปืน โดยเป็นส่วนที่วิ่งนำหน้าเมื่อกระสุนถูกยิงออกไปจากกระบอกปืนนั่นเอง ดังนั้นคำว่า “นำ หรือ ตะกั่ว” (lead) จึงเป็นที่นิยมใช้กันมากในช่วงของการคิดค้นผลิตอาวุธปืน เพราะจากการสังเกตพบว่าบุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารงาน (in charge) หรือผู้นำองค์กรนั้น เป็นบุคคลที่คนส่วนมากและลูกน้องในบางครั้งก็อยากจะอัดด้วยตะกั่วร้อน ๆ ด้วยความหมั่นไส้หรืออิจฉาในบุญวาสนาที่ได้รับควมไว้วางใจจากผู้บริหารเหนือคนอื่นนั่นเอง

ผู้นำโดยทั่วไปใช้เวลาส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) แห่งอนาคตที่มีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรมและกว้างไกลสำหรับคนอื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนการจะทำให้ได้ในสิ่งที่ปรารถนานั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งอาจสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการไปร่วมสังสรรค์รับประทานอาหารกลางวันกับผู้นำคนอื่น ๆ หรืออาจรวมไปถึงการออกรอบตีกอล์ฟกับผู้บริหารและบุคคลกลุ่มต่าง ๆ หรืออ่านหนังสือตำราการเอาชนะใจลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน โดยอาจพบได้ในหลากหลายแบบ ตราบเท่าที่เรายังไม่สามารถอธิบายหรือจับให้มันคั่นให้ตายได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้นำ” ควรจะต้องทำอะไรบ้างในขณะที่ปฏิบัติงาน จนกระทั่งมีผู้คนพูดกระแนะกระแหกันว่า “ทำงานทั้งวันได้หมื่นห้า เดินไปเดินมาได้ห้าหมื่น”

อย่างไรก็ตาม แอนดรู เจ ดูบริน กล่าวว่า กิจกรรมที่สำคัญที่สุดของผู้นำนั้นประกอบด้วย การคลบั่นดาลใจ (inspiring) การชักชวน (persuading) การใช้อิทธิพล (influencing) และการจูงใจ (motivating) (DuBryn, 1998, p. 4) ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับคนอื่นแล้วอำนวยความสะดวกให้คนอื่นหรือผู้ตามที่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและมีสติปัญญาพร้อมที่จะปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เต็มความสามารถ

นอกจากกิจกรรมของผู้นำดังกล่าวข้างบนแล้ว เจฟฟรีย์ เอ. เครเมซ ได้แนะนำลักษณะภาวะผู้นำ 4 ข้อ

(4E) ตามแบบวิถีของแจค เวลช์ (Jack Welch) ในฐานะ ซีอีโอ (CEO) ของบริษัท ที่ช่วยให้บริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้า จีอี (General Electric Company) รอดพ้นวิกฤตการณ์ล้มละลายและมีกำไรมหาศาลจากการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำ 4อี (4E) ซึ่งประกอบด้วย พลัง (energy) กระตุ้น (energize) กล้าตัดสินใจ (edge) และดำเนินการ (execute) (Kreitner, 1995, pp. 1-5) ซึ่งสรุปว่าบุคคลที่มีพลังนั้น รักการทำงานแบบไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย รู้จักที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีความกล้าที่จะตัดสินใจและต้องการที่จะแข่งขันเพื่อให้รู้แพ้รู้ชนะ ด้วยการดำเนินงานที่สามารถวัดประสิทธิผลของงานได้

โดยการกระทำที่ผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวแล้วข้างบน อย่างน้อยก็พอสรุปได้ว่าผู้นำถูกคาดหวังให้เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถสูงใจคนอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำรู้อนาคตและยอมตกลงที่จะแลกเปลี่ยนสิ่งที่รู้กับองค์การ แทนการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาความมั่งคั่งให้กับตนเองด้วยการเลี้ยงথা
2. ผู้นำเลือกทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งบางครั้งไม่แน่นอนชัดเจนอย่างที่คิด ดังนั้นจึงอาจถือได้ว่า บางท่านก็ยังมีโชคที่อยู่ข้างที่มีผู้นำแบบนั้น มิฉะนั้นคงจะต้องยุ่งยากมากขึ้นอีก
3. ผู้ปฏิบัติงานมีผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้หลายอย่างสำหรับชดเชยกับเงินเดือนที่ต่ำ และสภาพการทำงานที่เลวร้าย แต่ธรรมชาติของผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้นจะปรากฏในอนาคต อย่างแน่นอน นอกเสียจากท่านจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับมันและถอนตัวเสียก่อน

แต่ผู้นำที่คิดว่าส่วนใหญ่ดำเนินงานภายใต้สมมติฐานที่ว่า “บุคคลที่ถูกนำหรือผู้ตามนั้น สามารถถูกกระตุ้นหรือทำให้เชื่อ หรือสนใจได้ง่ายอย่างน่าอัศจรรย์และไม่น่าเชื่อ” ทั้งนี้พิสูจน์ได้จากสถิติที่ผ่านมา เพราะปรากฏว่ามีผู้นำจำนวนมากที่ถูกลูกน้องหรือผู้ตามลอบสังหารอันเนื่องมาจากการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลส่วนใหญ่ยังยอมรับในตัวและตำแหน่งของผู้นำ

สำหรับทักษะที่สำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของผู้นำก็คือ ความสามารถในการรับเอาเครดิตสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยมิได้ออกแรง เช่น ในยุคหินที่หัวหน้าเผ่าจะอ้างเอาเครดิตจากฤดูกาลที่เปลี่ยนแปลงและสามารถทำให้ไม้แห้งที่ลอยน้ำได้ เนื่องจากความไม่รู้ของคนอื่น แต่ก็ถือว่าเป็นโอกาสหรือความได้เปรียบผู้อื่นหลายขุมในความฉลาดของตน แต่ในยุคปัจจุบันโทรทัศน์และสื่อต่างๆ ได้เติมเต็มความรู้เหล่านั้นให้กับชาวบ้านแล้ว ดังนั้นผู้นำสมัยใหม่จึงต้องอ้างรับเครดิตจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆ อย่างระมัดระวังโดยไม่สามารถหรือบิดเบือนสถานการณ์เหมือนดังแต่ก่อน

สำหรับคำถามที่เก่าแก่ตั้งแต่โบราณหลายยุคหลายสมัยมาแล้วก็คือ “ผู้นำเป็นมาแต่เกิด หรือสร้างได้?” และ “ถ้าหากสร้างได้จริง มีประกันรับประกันเหมือนสินค้าอื่น ๆ หรือเปล่า?”

คำตอบก็คือ ผู้นำนั้นบางส่วนเป็นมาแต่เกิดจริง แต่ไม่ทุกคน และที่แน่นอนที่สุดก็คือ ผู้นำนั้นสร้างได้ด้วยวิธีที่แยบยลต่างๆ มากมาย แต่การรับประกันรับประกันคงจะยาก เพราะประการแรกไม่รู้จะนำไปคืนกับใคร และประการที่สองก็คือผู้นำจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่อย่างไรก็ตามที่แน่ ๆ ผู้นำคือคนที่สามารถค้นหาหนทางที่ค่อนข้างไม่น่าตื่นเต้น หรืออาจเรียกว่าเป็นอันตรายต่อผู้อื่นก็ว่าได้ โดยที่ความรู้สึกทั่วไปบอกเราว่าไม่มีใครต้องการผู้นำที่ไม่เอาไหน หรือผู้ที่ใช้แต่สัญชาติญาณในการตัดสินใจ เพราะอันที่จริงแล้วบุคคลทุกคนควรมีสิทธิ์ที่จะตัดสินใจได้ด้วยตัวเองเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (Belker and Topchik, 2005, p. 44) ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมักจะแนะนำหนทางที่ไม่ค่อยจะมีเหตุมีผลสำหรับคนทั่วไปเท่าไรนัก สรุปก็คือ “ผู้นำนั้นถ้าไม่ฉลาดเฉียบแหลม มองการณ์ไกลเสียจนผู้อื่นตามไม่ทัน (visionary) ก็มักจะเป็นคนที่โง่ดักดานและไม่เอาไหนเสียจนยากที่จะเปรียบเทียบได้”

เมื่อผู้นำถูกถามว่าเขาต้องการอะไรจากลูกน้องและผู้ร่วมงานบ้าง คำตอบส่วนใหญ่ที่เป็นมาตรฐานและคล้ายกันก็คือ “ต้องการลูกน้องที่รู้จักแก้ปัญหาเป็น

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของ” ซึ่งก็หมายความว่าผู้นำนั้นต้องการลูกน้องที่มีศักยภาพในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง แต่เมื่อถามลูกน้องและผู้ร่วมงานว่าเขาต้องการอะไรจากผู้นำหรือหัวหน้าคำตอบที่ได้ก็คือ “ความซื่อสัตย์” หรือ “Honesty” ซึ่งหมายความว่าเขาทั้งหลายต้องการทราบความจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ความเคลื่อนไหวภายในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเข้าร่วมในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เขาต้องการได้รับการเอื้ออำนาจการตัดสินใจ (empowerment) จากผู้นำนั่นเอง (Blanchard, John, & Randolph, 1999, p. 5)

ส่วนหัวใจของการเอื้ออำนาจการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำที่ต้องประยุกต์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านหลักการที่เป็นกุญแจสำคัญ 3 ประการอันได้แก่ (1) การแบ่งปันข้อมูลกับทุกคน (2) การสร้างอิสรภาพด้วยการปกครองตนเอง และ (3) การทำให้ทีมงานมีสมรรถนะเพียงพอพร้อมสามารถจัดการกันเองได้ในทุกสถานการณ์

### การสร้างองค์กรต้นแบบและผู้นำที่พึงประสงค์

การพัฒนาองค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง โดยมีเป้าประสงค์หลักคือผู้ปฏิบัติงานทำงานดีที่สุดในและสามารถกลับบ้านได้ตรงเวลาคือ 17.00 นาฬิกา และได้ตั้งชื่อองค์กรนี้ว่า “โอเอฟไฟฟ์” (OA5 หรือ Out At Five Organization)

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่จะมองบุคลากรที่เดินออกจากองค์กรตอน 17.00 น. หรือ 5 โมงเย็นว่าเป็นคนที่ไม่ค่อยทุ่มเทให้กับองค์กร โดยมิได้พิจารณาผลงานเลย ซึ่งแสดงถึงความใจแคบและจ้องจับผิดลูกน้องอย่างไร้เหตุผลที่สุด หรือไม่ก็ประเมินผลจากการที่ลูกน้องมาสาย (เพียงบางวัน) โดยไม่สนใจถึงสาเหตุของการมาสายก็อย่างที่รู้ ๆ กันอยู่แล้วว่าการเดินทางในปัจจุบันนั้น มัน

ค่อนข้างทรหดและยากที่จะคาดเดาได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นบ้างเนื่องจากสาเหตุและเหตุการณ์ต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นองค์กรจะเป็นที่ชื่นชอบของลูกน้องผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากผู้บริหารเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมีจิตใจกว้างขวางมองโลกในแง่บวก มองลูกน้องด้วยทฤษฎีวาย (Theory Y) ตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) คือเชื่อว่าคนเรานั้นมีความรับผิดชอบ รักงานและจะทำงานได้อย่างสนุกเหมือนกับเล่น ถ้าหากผู้บริหารเอื้ออำนาจและอำนวยความสะดวกให้อย่างเต็มที่ (Kreitner, 1995, pp. 51-52) ดังนั้น “การมาสายกลับก่อน” จึงไม่ใช่ตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเสมอไป ผู้บริหารควรถามตัวเองว่าเราได้จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาครบถ้วนหรือยัง และจริงๆ แล้วเราต้องการซื้ออะไรจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเรากันแน่ “เวลา หรือผลงาน?”

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีจิตใจคับแคบบางคนก็ใช้ให้คนสนิทของตนเอง คอยจ้องจับผิดผู้ปฏิบัติงานแล้วมารายงานให้ทราบ ซึ่งจริงเท็จอย่างไรก็ไม่รู้แน่เพราะคนที่มารายงานอาจเพิ่มเติมหรือใส่ความรู้สึกนึกคิดของตนเองเข้าไป พร้อมเติมสีสันเข้าไปอีก ทำให้สิ่งที่เห็นถูกบิดเบือนไปจากความจริงได้ เพราะความอคติหรืออิจฉาในความเป็นตัวตนของบุคคล ผู้บริหารบางคนคิดแม้กระทั่งจะติดกล้องวงจรปิดไว้เพื่อตรวจสอบเวลาเข้าออกของพนักงาน เป็นเหตุทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความอึดอัดใจและระแวง เพราะไม่แน่ใจว่าเมื่อไรจะถูกรายงานความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจเหล่านั้น เป็นสาเหตุทำให้จำกัดความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เพราะต้องคอยระวังตัวตลอดเวลา

ดังนั้นความพึงพอใจ (satisfaction) ของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและคอยมองหาหนทางที่จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการบริหารงานของตนด้วยการประยุกต์แนวคิดของภาวะผู้นำแห่งคนรับใช้ (servant leadership) ของโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ภายใต้อิทธิพลที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นจะถูกมองเสมือนคนรับใช้ก่อนเสมอ (Greenleaf, 1991, p. 7) เพื่อ

ผลิตผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับสำหรับประชาสังคม ภายใต้อุดมคติฐานดังนี้

1. ลูกน้องที่มีความสุขจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพดีกว่าลูกน้องที่ขาดความสุข
2. ความสุขมีขีดจำกัด หากได้มีเวลาพักผ่อนว่างเว้นจากงานประจำบ้างก็จะเป็นดี
3. คนปกติทั่วไปจะมีประสิทธิภาพดีเพียงไม่กี่ชั่วโมงต่อการปฏิบัติงานในหนึ่งวัน
4. ทุกคนทราบดีว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไรในเวลาจำกัด
5. องค์กรทำอะไรที่กระตุ้นความสุขได้ไม่มากนัก แต่สามารถหาสิ่งที่ทำให้บุคคลขาดความสุขได้เยอะแยะมหาศาล ดังนั้น “ความพอดีคือหัวใจและไม่จู้จี้มากจนเกินความจำเป็น”

การบริหารงานสมัยใหม่ขององค์กรโอเอไฟฟ (OA5) ต้องปล่อยให้เกิดขึ้น ๆ ขึ้นเองตามธรรมชาติบ้าง โดย:

1. อนุญาตให้บุคลากรแต่งตัวตามสบาย ตกแต่งสถานที่ทำงานตามใจชอบ (เพราะยังไม่เคยมีใครแสดงความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านี้กับผลงานเลย) แต่ทุกสิ่งทุกอย่างจะปรับเปลี่ยนตัวเอง จากตัวอย่างที่ผู้บริหารกระทำและสื่อให้บุคลากรทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารคิดว่ามีความสำคัญโดยไม่ต้องบังคับบัญชา ต้องหยุดบอกว่าบุคลากรควรแต่งตัวอย่างไร ใช้คอมพิวเตอร์ประเภทไหน วางตัวอย่างไร เพราะธรรมชาติของมนุษย์ ไม่ต้องการให้ใครมาบอกว่าควรจะต้องทำอย่างไรเหมือนเด็ก ๆ แต่ปล่อยให้ทุกอย่างให้เป็นไปตามธรรมชาติโดยการทำให้เป็นแบบอย่างที่ดี ภายใต้อุดมคติฐานของทฤษฎีวายคือมองบุคลากรในแง่บวก
2. กำจัดกระบวนการที่ทำให้เกิด “ความคิดสร้างสรรค์แบบจอมปลอม” (artificial creativity) เช่น กล่องรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ หรือทีมงานคุณภาพ เพราะความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติเมื่อผู้บริหารทำสิ่งที่เหมาะที่ควรต่างหากโดยส่งสัญญาณให้บุคลากรรู้ว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นสิ่งดี แต่พยายาม

ไม่เข้าไปวุ่นวายหรือควบคุมหรือชี้นำจนเกินความจำเป็น

3. เวลาเรียกประชุมก็ขอให้พูดถึงเรื่องดี ๆ ที่ประสบความสำเร็จกันเสียบ้าง ไม่ใช่เรียกประชุมแต่ละครั้งก็เพื่อสอบสวนหาแต่สิ่งที่ผิดพลาดและตัวคนผิดที่ผู้รับผิดชอบตลอดเวลา เป็นสาเหตุให้ลูกน้องใจคอไม่ดี ทุกครั้งที่มีการเรียกประชุม ซึ่งการประชุมที่ดีและสร้างสรรค์ต้องเน้นบรรยากาศเชิงบวกมากกว่าลบ รวดเร็วและไม่น่าเบื่อ โดยต้องคิดเสมอว่าเวลาของทุกคนมีค่าเท่าเทียมกัน การเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับทุกเรื่องนั้นโดยทั่วไปแล้วคงไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ (job description) ของผู้บริหาร OA5 แต่ต้องยึดหลัก “ดึงมือออก บอกด้วยตา มาด้วยยิ้ม” คือ “ลด ละ เลิก” การเข้าไปยุ่งเกี่ยวแต่ใช้การสังเกตและยิ้มรับกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพราะผู้บริหาร OA5 ยังมีสิ่งที่จะต้องทำอีกหลายประการดังต่อไปนี้

1. จัดการกับบุคลากรที่มีปัญหา (assholes) บุคลากรเหล่านี้ขาดความสุขในการทำงาน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้อาจเป็นผู้มีทักษะและความชำนาญที่มีประโยชน์ต่อองค์กร แต่บุคคลเหล่านี้ชอบสร้างปัญหาในองค์กรและมักลาออกไปอยู่ที่อื่น ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคลากรที่ดีไม่มีปัญหาลาออกไปก่อนได้

2. ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อยู่เสมอ โดยปกติแล้วบุคลากรควรเรียนรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของตนโดยตรงก่อน และมีโอกาสได้เรียนรู้เรื่องอื่น ๆ ด้วยเป็นการช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงในสมองทำให้ช่วยสร้างงานได้มากเช่นกัน ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ได้ทุกวัน ด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ

- 2.1 สนับสนุนการไปฝึกอบรม ถึงแม้จะไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ
- 2.2 แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันตลอดเวลากับผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.3 มีวารสาร เอกสารและหนังสือพิมพ์ไว้ให้อ่านและค้นคว้า
- 2.4 หากเป็นไปได้ก็มีคอมพิวเตอร์พร้อมอินเทอร์เน็ตไว้บริการ
- 2.5 สนับสนุนการทดลอง ถึงแม้จะไม่

แน่ใจในความสำเร็จ หากค่าใช้จ่ายไม่แพงนัก

2.6 เปิดโอกาสให้มีการสอน (teaching) ร่วมกัน ให้ถือว่าเป็นงานในหน้าที่ของทุกคน โดยเชื่อมโยงทักษะการสอนกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย

3. สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความกระตือรือร้น และการเรียนรู้ทัศนคติเชิงบวก เช่น เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ให้ติดตามผลว่าได้มีการเรียนรู้ อะไรบ้าง สอนบุคลากรให้มีประสิทธิภาพโดยการทำตัวเป็นแบบอย่าง พร้อมทั้งพยายามกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) ทำงานที่สร้างสรรค์ในตอนเช้า และทำงานประจำที่ไม่ต้องใช้สมองมากนักในตอนบ่าย เช่นการประชุมควรกำหนดไว้ในช่วงบ่าย และเท่าที่จำเป็นเท่านั้น (2) ในการประชุมให้มีวาระชัดเจน มุ่งประเด็นที่สำคัญควบคุมเวลาไม่ให้เวลายืดยาวเกินไป (3) ยกเลิกกิจกรรมที่มีลำดับความสำคัญต่ำ พร้อมทั้งอธิบายเหตุผล ความตรงไปตรงมาและความมีเหตุมีผลเป็นสิ่งที่ควรกระทำ (4) เรียนรู้การขัดจังหวะ การพูดด้วยวิธีการนุ่มนวลก็จะเกิดการเรียนรู้ และไม่เสียเวลา (5) มีประสิทธิภาพแม้ในสิ่งเล็กน้อย เช่นเรื่องเวลา และการรอคอย มีตัวอย่างคือการซื้อของและทรัพยากรในที่ใกล้กับองค์กรแม้ราคาอาจแตกต่างกันกับที่อยู่ไกลที่มีราคาถูกกว่าเล็กน้อย ผูกขาดการเติมน้ำมันกับปั๊มที่อยู่ไกล ในขณะที่มีปั๊มใกล้ (6) ควรออกแบบบันทึกรายงานให้ส่งต่อการใช้งาน เพื่อลดการใช้กระดาษและเวลาในการพิมพ์ นอกจากนี้อีเมล (E-mail) ก็เป็นทางเลือกที่ควรพิจารณา

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ ซึ่งควรปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความตระหนักและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจัง เช่น เสื้อผ้า การแต่งกาย ในเวลาประชุม การสนทนากับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสาร การวางตัวและการแสดงออก ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่และความพร้อมของบุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะ (competence) และสัญญาใจ (commitment) บ่อยครั้งที่ผู้บริหารเอง

ไม่สามารถสื่อสารสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรรู้ได้อย่างชัดเจน อันเนื่องมาจากผู้บริหารเองก็ไม่ทราบว่าการอะไรเหมือนกัน ซึ่งสะท้อนได้จากข้อความวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ไม่ชัดเจนแบบครบวงจร ทำให้บุคลากรอธิบายไม่ถูก ดังนั้นการค้นหา “ภาพรวมขนาดใหญ่” (big picture) ขององค์กร จึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะภาพรวมขนาดใหญ่นั้นอาจซ่อนอยู่ในรายละเอียดปลีกย่อยในสำนักงาน ในวัสดุอุปกรณ์ ในเครื่องมือเครื่องใช้ในห้องสมุด ในข้อเสนอแนะและแม้กระทั่งในถ้วยกาแฟ ความสำคัญอยู่คั่นให้พบ

สก๊อต อาดัมส์ (Scott, 1996) สรุปว่า “เราทุกคนมีทั้งความโง่และบ้าหรืออิดีเอท (Idiot) อยู่ในตัว ซึ่งพร้อมจะทำผิดพลาดได้เสมอ” (Adams, 1996, pp. 315-324) สอดคล้องกับคำพังเพยที่ได้ยินอยู่เสมอว่า “สี่เท้ายังรู้พลาด นักปราชญ์ยังรู้พลั้ง” แต่ก็ถือว่าไม่ใช่สิ่งเลวร้ายอะไรมากมายนัก เพราะความคิดสร้างสรรค์นั้นที่จริงแล้วมาจากการปล่อยให้ตนเองทำผิดพลาดซ้ำๆ หลายๆ ครั้งนั่นเอง และที่สำคัญอยู่ที่ศิลปะในการเลือกหรือรู้ว่าอะไรและใครที่ควรจะได้รับรักษาเอาไว้ต่างหาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องรู้จักเก็บสิ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสดชื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน แล้วก็ปล่อยให้ศิลปะแห่งความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยตัวของมัน ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรจึงมีโอกาสก่อให้เกิดสิ่งมหัศจรรย์ที่ไม่เคยมีผู้ใดคิดและทำได้มาก่อน แต่ถ้าไม่เชื่อก็ลองดูนะครับ เพราะไม่มีอะไรจะเสีย มันมีแต่ได้กับได้เท่านั้น

สำหรับผู้เขียนแล้วมีความเชื่ออย่างแรงกล้าว่ามนุษย์เรานั้นมีความสามารถที่ไร้ขีดจำกัดอย่างไม่น่าเชื่อที่เกินความคาดหมาย หากเรามีความเชื่อและตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะทำอะไรแล้ว ทุกอย่างย่อมมีความเป็นไปได้และสามารถทำได้สำเร็จอีกด้วย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานที่จะเปิดโอกาสและเอื้ออำนวยความสะดวกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพหรือไม่เท่านั้นเอง เพราะ

ความสำเร็จของบุคคลนั้นได้มาจากผลคูณของ ความสามารถ (ability) แรงจูงใจ (motivation) และโอกาส (opportunity) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรสำเร็จได้คือ  $S = A \times M \times O$  (Kreitner, 1995, p. 20) จากสูตรดังกล่าวได้เห็นว่าความสำเร็จนั้นต้องมียอดประกอบครบทั้งสามองค์ประกอบ หากขาดองค์ประกอบตัวใดแล้ว ค่าผลคูณของความสำเร็จจะเท่ากับศูนย์ทันที ซึ่งก็มีผู้นำ

หลายคนที่มีความรู้ความสามารถและมีแรงจูงใจ แต่ขาดโอกาสที่จะทำหรือเวทีที่จะแสดง ก็หมดสิทธิ์ในความสำเร็จ แต่ก็มีบางคนมีแรงจูงใจสูงแต่ขาดความรู้ความสามารถ ส่งผลให้การเป็นผู้นำล้มเหลวได้ ตามทัศนะของผู้เขียนแล้ว คุณลักษณะของผู้นำที่ดีก็คือ “มองโลกในแง่ดี ช่วยชี้ในสิ่งที่ดี รู้ กล้าสู้เพื่ออุดมการณ์ ประสานความร่วมมือ ยึดถือคุณธรรม เน้นย้ำค่านิยมสร้างสรรค์”

---

### เอกสารอ้างอิง

- Adams, S. (1996). *The dilbert principle*. New York: Harper Collins.
- Belker, L. B. & Topchik, G. S. (2005). *The first-time manager*. New York: American Management Association.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Blanchard, K. C., John, P. & Randolph, A. (1999). *The 3 keys to empowerment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chrislip, D. D. & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership*. San Francisco: Jersey-Bass.
- Covey, S. R. (1991). *Principle-centered leadership*. New York: Free Press.
- De P. M. (1992). *Leadership jazz*. New York: Dell Publishing.
- DuBrin, A. J. (1998). *The complete idiot's guide to leadership*. New York: Macmillan Publishing.
- Greenleaf, R. K. (1991). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Kreitner, R. (1995). *Management*. Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Kuczarski, S. S. & Kuczarski, T. D. (1995). *Values-based leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Slater, R. (2004). *Jack welch on leadership*. New York: McGraw-Hill.