

## ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลง

ดร. ประพนธ์ ผาสุขยัต

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เราทุกคนคงยอมรับว่าไม่มียุคสมัยใดที่การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วและมีผลกระทบรุนแรงเท่าในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงได้สร้างหายนะให้กับองค์กรหลายแห่งไม่ว่าวันแม้กระทั่งองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงก็ได้สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับหลายองค์กรเช่นกัน ประเด็นเรื่องการอยู่รอดและการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยตรง ดังคำกล่าวของ ชาร์ล ดาร์วิน ที่ว่า “ผู้ที่อยู่รอด มีชีเป็นสายพันธุ์ (Species) ที่แข็งแรงที่สุดหรือฉลาดที่สุด หากแต่อาจเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก”

การเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวายนี้ หากจะมองในระดับบุคคลแล้ว คงจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงใดจะสำคัญ และยิ่งใหญ่ไปกว่าการปรับเปลี่ยนมุมมอง (ทัศนคติ) และทัศนคติ (Attitude) การรู้จักเปิดใจกว้าง ไม่ยึดติดอยู่กับความคิด หรือความรู้เดิมๆ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เป็นการเริ่มต้นสู่การเปิดรับสิ่งใหม่ด้วยใจที่ไม่อคติ (Bias) ประเด็นคำถามที่ตามมาคือ ทำอย่างไรเราจึงจะเห็นและเข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างตามที่เป็นหรือเกิดขึ้นจริง มีชีเป็นการเห็นหรือเข้าใจตามที่เราต้องการจะเห็นหรือให้มันเป็น ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถใช้ทั้งความรู้และความรู้สึกควบคู่กันไปได้อย่างได้สมดุล ทำอย่างไรเราจึงจะไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบจนอาจลืมนสาระและวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของสิ่งนั้นๆไป ทำอย่างไรเราจึงจะเห็นความจำเป็นของระบบ ของมาตรฐานโดยที่ไม่มองข้ามความงดงามอันเนื่องมาจากความหลากหลาย (Diversity)

เราจะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat) ไม่สลับซับซ้อนไม่มีลำดับชั้นมากมาย เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นการบริหารงานโดยผ่านกระบวนการ (Process) อาศัยการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีม แทนการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการดำเนินงานตามสายงาน (Function) เป็นหลัก ทำอย่างไรผู้บริหารถึงจะเข้าใจว่าระบบขององค์กรโดยแท้จริงแล้วเป็นระบบที่มีชีวิต เป็นระบบที่เปิด (Open System) ที่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เป็นระบบที่จริงๆ แล้วไม่อาจเขียนแทนได้ด้วยผังการไหลของงาน (Flowchart) หรือถ่ายทอดทุกอย่างผ่านคู่มือการดำเนินงาน (Procedure) หากแต่เป็นระบบที่ประกอบด้วยชีวิต จิตวิญญาณ ความรู้สึก ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่มีอาจถ่ายทอดออกเป็นตัวหนังสือ หรือเขียนออกมาอยู่ในรูปแบบของเอกสารได้ทั้งหมด

การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวคงจะไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย หากเรายังใช้แต่หลักทางด้านการจัดการ (Management) อยู่ เพราะการจัดการนั้นจริงๆ แล้วใช้ได้ผลดีเฉพาะกับสิ่งที่เป็นสิ่งของ (Things) เท่านั้น แต่เรื่องการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ตัวอย่างเช่น เวลาเราพูดถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ก็เป็นเรื่องของคน การปรับเปลี่ยนระบบก็เกี่ยวกับคน การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็เกี่ยวกับคนเช่นกัน ซึ่งเรื่องของคนนั้นหากจะให้ได้ดีผลแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้สิ่งที่เรียกว่า **ภาวะผู้นำ (Leadership)** มากกว่าที่จะใช้การจัดการ ภาวะผู้นำหรือความสามารถในการนำนี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ หลายคนบอกว่าการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดและจูงใจก่อนเป็นอันดับแรก เพราะนั่นคือการกำหนดทิศทาง เป็นการวางเป้าหมายสำหรับอนาคต แต่สำหรับผมแล้ว **ผมกลับเห็นว่าการสร้างศรัทธาต่างหากที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การนำนี้สำเร็จ** เพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาผมพบว่าแม้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะดึงดูดและชวนให้ตื่นตาตื่นใจสักเพียงใดก็ตาม แต่หากคนทั่วไปไม่ยอมรับนับถือหรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว วิสัยทัศน์ที่วางไว้นั้นก็มักจะไร้ความหมาย ไม่มีน้ำหนัก ปราศจาก Momentum แต่ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะดูไม่ดึงดูดใจเท่าที่ควร แต่ถ้าหากคนมีความชอบ ความเชื่อ หรือศรัทธาในตัวผู้นำแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ก็มีโอกาที่จะสำเร็จได้มากที่สุดทีเดียว

คำถามที่ตามมาก็คือ “ศรัทธาเหล่านี้มาจากไหน เราจะสามารถพัฒนามันขึ้นมาได้อย่างไร ” หากจะกล่าวโดยรวมแล้วศรัทธาเป็นเรื่องของ ความชอบ ความเชื่อ เป็นเรื่องของยอมรับ เป็นเรื่องของใจ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุมีผลกำกับเสมอไป โดยหลักใหญ่ๆ แล้วการที่คนผู้หนึ่งผู้ใดจะเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป บุคคลนั้นก็คงต้องมีอะไรที่เหนือ หรือโดดเด่นอยู่บ้าง เช่น อาจจะโดดเด่นในเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถ ซึ่งคนทั่วไปก็จะให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไป บางคนก็ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ ในขณะที่บางคนกลับให้ความสำคัญกับเรื่องความรู้ความสามารถเป็นหลัก

แต่มีสิ่งหนึ่งที่ผู้คนส่วนใหญ่มักจะเห็นพ้องต้องกันว่าสิ่งนี้คือปัจจัยหลักในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ในตัวผู้นำ สิ่งนั้นก็คือคุณสมบัติในเรื่องการเป็น “ผู้ให้” หากเราลองนึกถึงผู้นำในดวงใจของเรามาสัก 2-3 คน และลองพิจารณาถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้ให้ของผู้ผู้นำในดวงใจที่เราเลือกมาก็จะพบว่าส่วนใหญ่แล้วจะมีคุณสมบัติที่ว่านี้ค่อนข้างชัดเจน **เราจะพบว่า ผู้นำที่แท้คือผู้ที่ให้โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน** แน่แน่นอนที่สุดหากเรามองว่าธุรกิจคือการแข่งขัน เป้าหมายของการแข่งขันก็คือชัยชนะ ผู้เข้าร่วมแข่งขันทุกคนต่างก็ล้วนแต่ต้องการชัยชนะด้วยกันทั้งนั้น **แต่สำหรับผู้นำที่แท้จริงแล้ว**

ชัยชนะที่เขาต้องการที่จะได้มานั้น เขามองมันในฐานะที่เป็นรางวัลสำหรับทุกคน มิใช่เพียงเพื่อตัวเขาเท่านั้น ผู้นำที่แท้ต้องการจะเห็นคนทุกคนที่ก้าวเดินไปพร้อมกับเขา มีความสุข ได้รับความชัยชนะ ถึงแม้ว่าสายตาของเขาจะจับจ้องอยู่ที่ชัยชนะ แต่ก็ยังเป็นชัยชนะเพื่อคนทุกคน เขาจะเป็นบุคคลที่คิดถึงตัวเองเป็นคนสุดท้ายเสมอ

หากท่านตั้งคำถามว่าในโลกนี้มีคนประเภทที่กล่าวมานี้ด้วยหรือ คำตอบก็คือ “มี” เพราะเราก็คงพบเห็นคนประเภทนี้อยู่ในทุกยุคทุกสมัย เพียงแต่ว่าในปัจจุบันอาจจะมีให้เห็นไม่มากนัก เพราะผู้นำที่เราพบกันโดยทั่วไปมักจะเป็นผู้นำที่มาโดยตำแหน่งเป็นส่วนใหญ่ การที่ผู้นำจำเป็นต้องเป็น “ผู้ให้” นั้นเท่ากับเป็นการตอกย้ำให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้นว่าผู้นำที่แท้จะต้องไม่เห็นแก่ตัว จะต้องไม่มองประโยชน์เฉพาะส่วนของตน หากผู้ใดยึดประโยชน์ส่วนของตนเองเป็นที่ตั้งยอมเป็นเครื่องบงชี้ที่ชัดเจนว่าคนผู้นั้นยอมมิใช่ผู้นำที่แท้จริง ผู้นำจำเป็นจะต้องเสียสละ (sacrifice) ภาวะผู้นำกับเรื่องการเสียสละเป็นสิ่งที่ถือว่าคู่กัน ไม่มีความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ใดๆ จะเกิดขึ้นได้ หากปราศจากซึ่งการทุ่มเทและการเสียสละ

Ralph Emerson นักปรัชญาชาวอเมริกันได้กล่าวถึงสมดุขของการให้และการรับไว้ว่า “ในขณะที่เราให้หรือเสียอะไรบางอย่างไป เราก็มักจะได้อะไรบางอย่างมา และในขณะที่เราได้บางสิ่งบางอย่างมา เราก็มักจะต้องเสียบางสิ่งบางอย่างไปเสมอ” และด้วยอมตะวาจาที่เราจึงพบว่า ผู้ที่ให้มักจะเป็นผู้ที่ได้รับอะไรๆ อยู่เสมอ ทั้งๆ ที่ตัวเองก็มีได้คาดหวังอะไรเป็นสิ่งตอบแทน เข้าทำนองที่ว่า “ยิ่งให้ก็ยิ่งได้รับ” ซึ่งส่วนหนึ่งของสิ่งที่เขาได้รับนี้ก็คือศรัทธาอันเป็นผลเนื่องมาจากความสามารถที่จะ “ซื่อใจ” ผู้ตามได้นั่นเอง