

ว่าด้วยเรื่องผู้นำ

โดย พันเอก สุทัศน์ จารุมณี

รอง ผบ.พล.ร.๔

[๑]

ผู้นำ กับ ผู้จัดการ

หรือ

ผู้นำที่แท้จริง กับ ผู้นำแบบผู้จัดการ

แตกต่างกันอย่างไร?

(จาก หนังสือเรื่อง On Leadership โดย John W. Gardner)

๑. **ผู้นำคิดไกลกว่า** : คิดเลยไกลไปกว่าที่มองเห็น ไม่ติดข้องอยู่เพียง เรื่อง
ยุ่งรายวัน หรือรายงานรอบไตรมาส

๒. **รู้ไกลกว่า** : รู้ว่าองค์กร มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก
อย่างไร

๒.๑ ความเป็นจริง นอกเหนือกว่า เท่าที่รู้จักกันภายในองค์กร

๒.๒ องค์กรที่ใหญ่กว่า ครอบคลุมงานมากกว่า

๒.๓ เจื่อนใจภายนอก ที่คิดว่าไม่เกี่ยวข้อง

๒.๔ แนวโน้มของโลก

๓. **สามารถเข้าถึง และใช้อิทธิพลได้กว้างไกล**

ผู้นำ สามารถใช้ **ความเป็นผู้นำ** ได้ไกล มากกว่าขอบเขตอำนาจที่มี

และ **เกินกว่าเส้นเขตแดน** ที่กำหนด ตัวอย่างเช่น อิทธิพลของ โรมัส เจฟเฟอร์สัน ที่ครอบคลุมไปทั่วยุโรป และ อิทธิพลของ คานธี ที่แผ่ขยายไปทั่วโลก ผู้นำสามารถนำองค์กร **ข้ามพ้นเขตแดน** ของระบบราชการ (Bureaucratic Boundaries) เพื่อจัดการกับความสลับซับซ้อน และ ยุ่งยาก ของงานยุคใหม่ ซึ่งไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามช่องทางของระบบราชการได้

การที่ผู้นำมีอิทธิพลเกินขอบเขตอำนาจของตนเอง และ เหนือขอบเขตอำนาจอื่นๆ ด้วยนั้น จะช่วยเชื่อมโยงองค์กรต่างๆ ที่แบ่งแยกและแตกต่าง ให้สามารถทำงาน และแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่างสอดคล้อง

๔. ให้ความสำคัญอย่างสูงแก่คุณค่าที่ไม่มีตัวตน

ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และแรงจูงใจ รวมทั้งมีความเข้าใจ ด้วยสัญชาตญาณพิเศษ (Intuitive) ในปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ กับ องค์กรที่ต้องใช้จิตใต้สำนึก และไม่เป็นไปตามหลักเหตุผล

๕. มีทักษะเชิง “การเมือง” (Political skill)

เพื่อใช้ทักษะนั้น ในการแก้ไขปัญหาความต้องการที่ขัดแย้ง (Conflicting requirement) ระหว่างองค์กรต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันแบบสลับซับซ้อน

๖. ผู้นำ คิดทำในสิ่งใหม่เสมอ

ในขณะที่ ผู้จัดการ มักยอมรับโครงสร้าง และกระบวนการ ขององค์กรที่เป็นอยู่ แต่ผู้นำ จะคิดปรับปรุงโครงสร้าง และกระบวนการขององค์กร ให้สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นจริงอยู่เสมอ – นั่นคือ “ความเปลี่ยนแปลง”

ขยายความด้วยการเปรียบเทียบ ดังนี้

“กูก (Cook) ทำครัวตามตำรับ (Recipe) ได้อาหารตามรายการ (Menu) ส่วนพ่อครัว (Chef) ไม่ต้องใช้ตำรับ แต่จัดทำอาหารได้ทั้งมือ” (จากบทความเรื่อง The Great Captain of Chaos: Developing Adaptive Leaders โดย Major F. John Burpo, U.S. Army)

(๒)

“The Cry for Leadership”

จากหนังสือเรื่อง

On Leadership โดย John W. Gardner

“ทำไม เราจึงไม่ได้ผู้นำที่ดีกว่านี้ (สักที)?” เป็นคำถามซ้ำๆ ซากๆ ทั้งบน ทั้งแสดงความผิดหวัง บางครั้งบันดาลโทสะ แต่ไม่เคยมีคำตอบ

การที่เราต้องถามอะไรซ้ำๆ จนนับครั้งไม่ถ้วน แต่หาคำตอบไม่ได้เลยนั้น น่าจะเป็นเพราะตั้งคำถามผิด หรือไม่ก็ต้องเข้าใจผิดในวิธีการค้นหาคำตอบ หรืออาจเป็นไปได้ว่า มันไม่ใช่คำถาม แต่เป็นเพียงถ้อยคำแบบสั้น/ง่าย ที่ใช้ระบายความรู้สึก และสะท้อนความกังวลที่สลับซับซ้อน ซ่อนอยู่ในภายในลึกๆ ที่เกินกว่าจะตั้งเป็นคำถามได้

สำหรับคนยุคใหม่ แม้จะตั้งคำถามใหม่ แต่เป็นคำถามแบบสุดโต่งและเด็ดขาด ทำนองว่า “แล้วจะให้ทำอะไร” (ถึงจะพ้นจากที่เป็นอยู่นี้)

ก็ยังคงนับว่า ไม่ต่างจากคำถามของคนยุคเก่า เป็นเพียงคำถามใหม่ของ “คนยุคใหม่ - ใจโบราณ” เพราะ คำถามดังกล่าว ยังคงเหมือนเดิม

คือหาคำตอบไม่ได้อยู่ดี ข้าเมื่อถามแล้ว ก็จะต้องเสียเวลาอีกมาก ในการพูดกันให้ถึงที่สุดของเรื่องราวที่ทำให้เกิดความวิตกกังวลเหล่านั้น เช่น สังคมที่ล่มสลาย หรือหายนะทางคุณธรรม หรือความสับสนในทิศทาง จนกระทั่งเข้มทิศหม่นตั่วหลายรอบหน้าปัด?

แท้ที่จริงแล้ว คำถาม และความคิด ที่ติดกรอบแบบเก่าๆ เหล่านั้น ไม่ใช่คำถาม แต่เป็นความต้องการ “ผู้นำ” ต่างหาก

คนหัวเก่าเข้าใจคำว่า ผู้นำ ในนิยามและความคาดหวังที่ตื้นเขิน จึงต้องพบกับความผิดหวังอยู่ตลอดเวลา เพราะเป็นนิยามและความคาดหวัง ที่เกิดขึ้นในรูปแบบของ ความคิดฝัน และจินตนาการของเด็ก หรือ “ผู้ใหญ่ – จิตใจเด็ก” (Fantasies for Grown – up Children)

ผู้นำตามจินตนาการดังกล่าว หมายถึงผู้ที่สามารถกอบกู้วิกฤติ และแก้ไขปัญหได้ทุกเรื่อง ซึ่งจะไม่มีอยู่จริงในยุคนี

เราต้องไม่นำจินตนาการแบบนั้น มาเป็นบรรทัดฐานกำหนด คุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการ หรือมาทำให้ “ความต้องการผู้นำ” กลายเป็นคำถามในรูปแบบอื่นๆ ที่หาคำตอบกันไม่ได้อีก

สำหรับคนยุคใหม่ ที่ไม่ติดกรอบความคิดเก่า และผู้ใหญ่ ที่ไม่จมอยู่กับความฝันและจินตนาการแบบเด็ก ผู้นำที่ต้องการคือ ผู้นำที่

- เป็นแบบอย่างให้กับสังคม (Who are Exemplary)
- เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire)
- มุ่งมั่น/ยืนหยัด/มีจุดยืน เพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Stand for Something)

- การฝึกทักษะเพื่อปรับเปลี่ยนและพลิกแพลงเพื่อเอาชนะ •

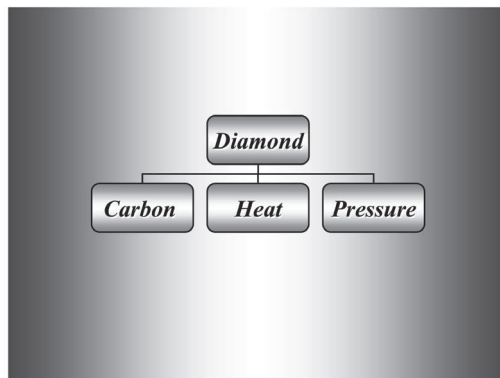
- เป็นผู้ช่วยเหลือในการกำหนด และ นำสู่การบรรลุเป้าหมาย
(Help us set and achieve Goals)

(๓)

เพชร กับ ผู้นำ

(โดย General Edward C. Meyer, Chief of Staff, Army (1979 -1983)

(ไม่ต้องแปล)



Diamond and Leader

- Carbon is to Diamond.
- Diamond needs Heat.
- Pressure: in conjunction with carbon and heat - form Diamond.
- (Carbon + Heat + Pressure = Diamond)
- Character is to Leader.
- Man needs Knowledge.
- Application of Character and Knowledge produce Leader.
- (Character + Knowledge + Application = Leader)