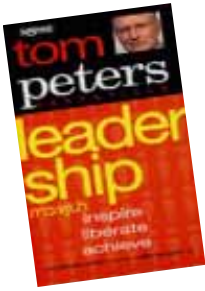


Leadership

ภาวะผู้นำ



เรื่องราวของ **Leadership (ภาวะผู้นำ)** การบริหารจัดการแบบออกคำสั่ง และควบคุม “การนำ” จากระดับสูงกลายเป็นเรื่องล้าสมัย ผู้นำยุคใหม่ต้องใช้ทักษะใหม่ที่สำคัญคือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการสร้างแรงบันดาลใจ ต้องเจาะเข้าไปให้ถึงสถานะผู้นำของผู้หญิงที่มีเอกลักษณ์ของตัวเอง บ่มเพาะคนที่มีความสามารถด้วยการรังสรรค์ที่ทำงานให้หน้าทำงาน

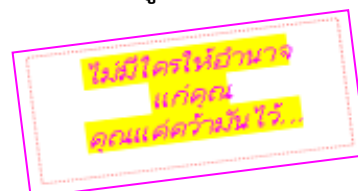
บทที่ 1 **สู่ความเป็นเลิศในยุคเศรษฐกิจ : 50** **บัญญัติภาวะผู้นำ**

▪ **รากฐาน : ขอบเขตของผู้นำ**

1. ผู้นำสร้างโอกาส ผู้นำต้อง **ไม่** เปลี่ยนแปลงคน แต่ผู้นำจะต้องสร้างบริบทที่จะนำไปสู่การเดินทางเพื่อการค้นพบร่วมกัน
2. ผู้นำพูดว่า **“ฉันไม่รู้”** ฉันไม่รู้เป็นใบผ่านทางที่ใช้ได้ตลอดเวลา หมายความว่าไปหาคำตอบมาให้ที เปลี่ยนคำว่า **“ฉันไม่รู้”** ให้เป็นการแสดงพลัง แทนที่จะเป็นการยอมรับความอ่อนแอ
3. ผู้นำมักไม่ใช่คนที่ฝีมือที่สุด ความสามารถในการนำ ดึงดูดความสนใจ และกระตุ้นคนอื่นนั้นแทบไม่พ้องกันกับสมรรถภาพส่วนบุคคลเลย เช่น วาทยกรของวงซิมโฟนีมักจะเป็นนักดนตรีที่เก่งพอตัว แต่ไม่ถึงขนาดเก่งระดับโลก คณบดีเก่งๆ ก็มักจะไม่ใช่ศาสตราจารย์ที่เก่งที่สุด
4. ผู้นำคือนักพัฒนาคนมีฝีมือ นักพัฒนาคนมีฝีมือที่ยิ่งใหญ่เป็นรากฐานขององค์กรที่แท้จริง
5. ผู้นำคือผู้มีวิสัยทัศน์ นโปเลียนกล่าวไว้ว่า **“ผู้นำคือนายหน้าของความหวัง”**
6. ผู้นำคือนักสร้างผลกำไร
7. ผู้นำเข้าใจว่า ไม่มีอะไรตายตัว การเป็นผู้นำเป็นงานที่สลับซับซ้อน คนที่รู้มากและเชี่ยวชาญไปเสียทุกอย่าง เป็นนิทานหลอกเด็ก เป็นเทพนิยาย และเป็นภาพลวงตาที่อันตราย

▪ **ลักษณะโดยรวม : ลีลาของผู้นำ**

8. ผู้นำปรับตัวได้ในสถานะที่ขัดแย้ง การบริหารคือ ศิลปะแห่งความขัดแย้ง
9. ผู้นำสามารถรับมือกับปัญหาสารพันที่คนในระดับต่ำกว่าไม่อาจรับมือได้ ผู้บริหารอาวุโสที่ AT&T บอกว่า “ถ้าปัญหาที่มีมาถึงมือเขาเป็นปัญหาที่เขาแก้ไขได้ในทันที ก็แสดงว่ามีความผิดปกติเกิดขึ้นกับระบบขององค์กร เงินเดือนก้อนยักษ์ของเขามีไว้สำหรับการแก้ปัญหาหिनๆ เท่านั้น
10. ผู้นำจะลงมือทำ ถ้าคุณไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น หยุดคิดเถอะ แต่จงลองทำอะไรสักอย่าง แล้วดูว่าเกิดอะไรขึ้น
11. ผู้นำจะลงมือทำใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์กระเป๋าหัวของบริษัท Sony จะลองแล้วลองอีกไปเรื่อยๆ จนกว่าจะลงตัว
12. ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรควรรอ ผู้นำจะลงมือทำ แต่ผู้นำก็ต้องรอดด้วยเหมือนกัน บางครั้งการนิ่งเฉยก็ช่วยแก้ปัญหาและคางทางเลือกต่างๆ เอาไว้ได้





13. ผู้นำนั้นชี้โมโห ผู้นำนั้นต้องไม่ยากจน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องชนะให้ได้
14. ผู้นำมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องไม่ใช่แค่มีไฟเท่านั้น แต่ยังต้องมีรอยยิ้มประดับใบหน้า
อีกด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปลดปล่อยความมั่นอกมั่นใจและความมุ่งมั่นที่เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น
ออกมา ผู้นำจะอยู่ให้เห็น จะอยู่ตรงนั้น แปดลิสเปอร์เซ็นต์ของความสำเร็จก็คือการปรากฏตัว
15. ผู้นำจะสื่อสารรูปลักษณ์ดีไซน์โดยรวมที่เขาต้องการ ผู้นำเป็นคนวางแนวทาง และเป็น
หัวหน้าสถาปนิกด้วย
16. ผู้นำจะเอาใจใส่ต่อรายละเอียดทางลอจิสติกส์ ความล้มเหลวของธุรกิจดอตคอม ในปี
2000 เกิดจากความล้มเหลวของระบบลอจิสติกส์ คือ ความสามารถในการส่งมอบสินค้า
17. ผู้นำจะถือหางฝ่ายบัญชี เมื่ออยู่ในช่วงเวลาวิกฤต เราต้องไล่ล่าความไม่สมดุล เพื่อเห็นแก่
ฝ่ายบัญชี
18. ผู้นำจะยกย่องพวกหัวกบฏ เป็นพวกที่บ่อนทำลายบริษัท อย่างน้อยพวกหัวกบฏก็สนใจ
มากพอที่จะทำอะไรสักอย่าง ถ้าคุณลองเอาความโกรธเคืองของพวกเขามาคิดเป็นจริงเป็นจัง
19. ผู้นำจะสุขหัวกับพวกพิลึก ๆ เป็นนักสะสม ต้องเป็นเหมือนคนที่เราสุขหัวด้วย เช่น
ที่ปรึกษาประหลาด ๆ ลูกจ้างประหลาด งานอดิเรกประหลาด ๆ อะไรก็ได้ที่ประหลาด ๆ
20. ผู้นำจะส่งเสริมการสร้างตัวอย่าง (ที่พิลึก ๆ) ผู้นำจะต้องมีหลักฐานที่ชัดเจน ตรงประเด็น
และเป็นแบบเพื่อฝัน ประหลาด
21. ผู้นำทำพลาดได้ ถ้าคุณลองอะไรใหม่ ๆ มันก็ต้องล้มเหลวอยู่แล้ว ทีนี้ถ้าคุณลองอะไร
ใหม่ ๆ เยอะมาก คุณก็จะล้มเหลวมาก การล้มเหลวเป็นหัวใจของการลองอะไรใหม่ ๆ
22. ผู้นำทำผิดพลาดได้อย่างใหญ่หลวง ไม่มีความผิดพลาด ก็ไม่มีความสำเร็จ
23. ผู้นำจะสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับความผิดพลาด และไม่มีการกล่าวโทษ คนที่ใส่ใจ
มาก ๆ จะยอมเสี่ยงกับทุกสิ่งทุกอย่าง และยอมทำผิดพลาดอย่างใหญ่หลวง เพื่อไปให้ถึงปลายทางที่หวังไว้
24. ผู้นำจะทำลายกำแพง และจินตนาการถึงโลกใบใหม่และสร้างมันขึ้นมาใหม่ เพื่อเป็นการ
กำจัดเรื่องไร้สาระออกไปจากองค์กรของคุณ
25. ผู้นำจะลืมหิว หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำก็คือ ความตั้งมั่นที่จะลืมหิว
 - **คน : ความสัมพันธ์กับคนมีฝีมือ**
26. ผู้นำคือผู้ที่คลั่งไคล้คนมีฝีมือ จงดึงดูตมา ฟุ่มฟัก สั่งสอน ให้อาหาร และสร้างบริบทที่เขา
จะเติบโตได้
27. ผู้นำจะดูแลผู้นำคนอื่น ๆ ผู้นำจะไม่สร้างผู้ตาม พวกเขาจะสร้างผู้นำที่มีไฟ และปกครอง
ตัวเองได้ จงสนับสนุนผู้นำที่สร้างโลกใหม่ ผู้นำที่ล้ำหน้า คนที่ตั้งตัวเป็นผู้นำ
28. ผู้นำสร้างความไว้วางใจ สิ่งที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถที่จะขอความร่วมมือร่วมใจอย่าง
ยิ่งใหญ่จากคน ไม่ว่าจะเป็คนทั้งประเทศหรือทีมรับผิดชอบก็คือ ระดับของความน่าไว้วางใจของเขา





29. ผู้นำคือเซียนด้านความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำคือเกมความสัมพันธ์ซึ่งต้องทำเอง
30. ผู้นำเป็นคนชอบเครือข่าย คนบางคนก็เป็นนักสร้างเครือข่ายโดยสัญชาตญาณ
- ผู้นำคือผู้ที่ถักทอโยงใยอันแน่นหนาให้ครอบคลุมไปทุกระดับ ในขณะที่ผู้แพ้คือผู้ที่ตกเป็นทาสของกระบวนการสื่อสารแบบเป็นทางการ
31. ผู้นำจะเชื่อมโยงกับคน ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะอยู่ตรงนั้น พวกเขาจะให้ความสนใจคุณ พวกเขาเป็นคนจริง ๆ และสร้างสายสัมพันธ์

■ อาชีพ : งาน การนำ

32. ผู้นำจะผลักดันองค์การของตัวเอง ให้ขยับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามขั้นบันไดของการเพิ่มมูลค่า เพิ่มบริการ เพิ่มต้นทุนทางปัญญา
33. ผู้นำจะสร้างตลาดใหม่ๆ
34. ผู้นำรักเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่าง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจและเห็นคุณค่าในเทคโนโลยีใหม่ๆ
35. ผู้นำคือนักขายมือเซียน ผู้นำย่อมรู้ว่ามันคือเรื่องของการขายตลอดกาล
36. ผู้นำรักการเมือง การเมือง คือ การทำงานให้สำเร็จโดยใช้คนเป็นเครื่องมือ ถ้าคุณไม่รักการเมือง คุณก็จะมีวันทำอะไรได้สำเร็จจุลวง และคุณก็ไม่ใช่ผู้นำด้วย
37. ผู้นำจะเชี่ยวชาญเรื่องขององค์กรตัวเอง
38. ผู้นำคือนักเรียนชั้นเยี่ยม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะถามตลอดว่า “ทำไม”
39. ผู้นำเป็นนักแสดงที่ยิ่งใหญ่ ทุกการเคลื่อนไหวของผู้นำ จะถูกจับตามองและเฝ้าวิเคราะห์เพื่อดูว่าความเคลื่อนไหวนั้นบอกอะไรลวงหน้ากับองค์กร
40. ผู้นำเป็นนักเล่นนิทานที่ยอดเยี่ยม กุญแจที่นำไปสู่ภาวะผู้นำคือการสื่อสารเรื่องราวอย่างมีประสิทธิภาพ



■ อารมณ์ความรู้สึก : กลเกมภายใน

41. ผู้นำจะสนุกกับการนำ กระตือรือร้นกับการนำ
42. ผู้นำจะรู้จักตัวเอง ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเฉพาะตัว ต้องรู้จักตัวเอง ตระหนักถึงผลกระทบของตัวเองที่มีต่อผู้อื่น
43. ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่พวกเขาเลือกและต่อผลลัพธ์ที่ตามมา
44. ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ
45. ผู้นำต้องรู้จักพัก ความเครียดอาจทำลายคุณได้ ทั้งทำลายความมีประสิทธิภาพของตัวคุณและของบริษัทด้วย
46. ผู้นำคือแบรนด์ เป็นเรื่องของบุคลิกภาพ การปลูกฝังความรู้สึกที่คนมีต่อตัวแบรนด์ จึงเป็นเรื่องส่วนตัว เป็นเรื่องของการเป็นผู้นำล้วน ๆ
47. ผู้นำจะแสดงออกถึงความไฝ่ฝัน





48. ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรควรจะไป ไม่มีใครที่เก่งได้ตลอดเวลา เราจะทำได้ดีที่สุดในระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

49. ผู้นำจะทำในสิ่งที่สำคัญ ผู้นำจะนำเพราะว่าพวกเขาอยากให้บางสิ่งบางอย่างสำเร็จลุล่วง พวกเขาอยากจะทำในสิ่งที่สำคัญ

50. ผู้นำ... เป็นคำนิยามของภาวะผู้นำ

บทที่ 2 งานของคนเป็นนาย

ต้องเข้าใจว่างานที่สำคัญที่สุดของคนเป็นนายนั้นไม่ใช่การสร้างการเปลี่ยนแปลง แต่ เป็นการแสวงหาและยกย่องชื่นชมคนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พวกเขาคือฮีโร่ที่เคยซ่อนตัวอยู่ ทั้งยังเป็นเจ้าของผลงานที่เป็นแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นแบบเงียบๆ โดยทำให้คนเหล่านั้นก้าวออกมาจากที่ซ่อนและทำตามอย่างพวกเขา

กลยุทธ์ “กบกระโดด” เริ่มด้วยการสำรวจค้นหาคนที่ทำเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จแล้ว แต่ไม่กล้าเอาไปประกาศ เนื่องจากกลัวว่าพวกหัวเก่าจะไม่พอใจ

เราจะหาพวก “กบตัวนำ” ได้อย่างไรกันล่ะ คำตอบคือ หาใน “เครือข่าย” ของคุณนั่นแหละ ทำได้โดยลองจัดให้มีมหกรรมไอเดียขึ้นในที่ทำงาน งานที่เป็นสาธารณะและช่วยประชาสัมพันธ์ได้ดี จะทำให้พวกกบตัวนำกระโดดออกมา



บัญญัติ 10 ประการของคนเป็นนาย

1. เลิกออกคำสั่งได้แล้ว การเป็นเจ้านายไม่ใช่เรื่องของการใช้อำนาจจากเบื้องสูงอีกต่อไป การสั่งให้เปลี่ยนแปลงมันเสียเวลาเปล่า
2. การปั้นผู้นำคนอื่น ๆ หน้าทีของคุณคือ ยอมรับพวกเขา
3. สอดส่องไปให้ทั่วองค์กร ใช้เครื่องมือทุกอย่างตามความถนัด เพื่อหลอกล่อและดักจับ “กบตัวนำ” ทั้งหลายที่ซ่อนอยู่ในองค์กรของคุณ
4. สะกดรอยพวกที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของคุณ แล้วก็พาพวกเขาไปกินมือเที่ยง ดูว่าพวกเขา คิดอะไรอยู่
5. จัดงานขึ้น จัดงานให้ว่าที่นักปฏิวัติรอบตัวคุณได้อวดความเก่งกาจสามารถของตัวเอง
6. ปกป้องและรับใช้ เข้าแทรกแซงพวกกลุ่มคนเก่าแก่ที่ตั้งป้อมและยุ่งไม่เข้าเรื่อง ช้ายังเกลียดการเปลี่ยนแปลง
7. เลื่อนขั้นให้ใครก็ต้องใช้ให้คุ้ม นับจำนวนครั้งของการเลื่อนตำแหน่งที่คุณมีส่วนเกี่ยวข้องแล้วก็นับดูว่ามีกี่คนที่เป็นคนแปลกสุดอัศจรรย์
8. ลับความสามารถในการเล่าเรื่องของคุณให้คมกริบอยู่เสมอ จงเชี่ยวชาญในการเปลี่ยนข้อเท็จจริงทางองค์กรอันแห้งแล้งให้กลายเป็นนิทานแห่งความสำเร็จที่เร้าใจ
9. ทำอะไรสักอย่าง คอยทำให้โครงการต่างๆ มีความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ





10.ไม่ต้องทำอะไรเลย เมื่อคุณลงทุนไปกับโครงการสักอย่างแล้ว ก็จงถอยมานั่งพัก และปล่อยให้สำเร็จไปเอง

บทที่ 3 พบเจ้านายคนใหม่ : ผู้หญิงเป็นใหญ่



เราต่างก็รู้ว่าโลกใบใหม่ที่แปรเปลี่ยนรวดเร็วกำลังบังเกิดขึ้น แต่เราก็ยังไม่วายคงไว้ซึ่งระบบการแบ่งชั้นวรรณะที่มีผู้ชายเป็นใหญ่ กรณีศึกษาใหม่ๆ พบว่าเจ้านายผู้หญิงจะบดบังรัศมีผู้ชายในตำแหน่งเดียวกันแทบจะทุกกระเบียดนิ้วเลยทีเดียว ความเข้มแข็งของผู้หญิงตรงกับความต้องการด้านภาวะผู้นำในเศรษฐกิจใหม่

คนเก่งแบบอภิมหาเก่งกำลังขาดแคลน คนอภิมหาเก่งที่มีความเป็นผู้นำก็กำลังขาดแคลน และจะยิ่งขาดแคลนขึ้นไปอีกเมื่อยุคแห่งความคิดสร้างสรรค์และต้นทุนทางปัญญาพุ่งติดจรวดเข้ามาแบบนี้

ผู้หญิงมีศักยภาพอันล้ำเลิศอยู่มากมายที่บ่มเพาะมาแต่อดีตอันยาวนาน ทั้งความสามารถในการใช้ภาษา ความอ่อนไหวทางอารมณ์ ความเห็นอกเห็นใจ ความอดทน ความสามารถในการคิดและทำอะไรหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งความโปรดปรานในการวางแผนระยะยาว พรสวรรค์ทางด้านการสร้างเครือข่าย และการเจรจาต่อรอง

ความแตกต่างที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า เหตุใดเศรษฐกิจใหม่จึงพึงใจผู้หญิงมากกว่ากฎพื้นฐานของเศรษฐกิจใหม่ ได้แก่

1. ตะโกนสั่งลา “การออกคำสั่งและควบคุม”
2. ตะโกนสั่งลา “การรู้จักที่สูงที่ต่ำ”
3. ตะโกนสั่งลา “ระบบชนชั้นวรรณะ”



บทที่ 4 การกิจแรกของคนเป็นนาย

เราต้องหันมาเอาใจใส่กับคนมีฝีมือให้มาก ๆ ใส่ใจสุด ๆ กับการค้นหาและพัฒนาคนที่ยอดเยี่ยมเป็นที่สุดขึ้นมา คนเก่งที่ทั้งประหลาด มีไฟ และตื้อดิ่ง ได้กลายเป็นฐานสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน ใช้กลวิธีดึงดูดคนมีฝีมือ จุดเริ่มต้นโดยการจัดการเรื่องคนอย่างเหมาะสม และถ้าไม่ดีขึ้นก็ต้องออกไป แต่ต้องมีกระบวนการตรวจสอบความสามารถอย่างเป็นทางการ ให้แผนกทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบ ตั้งมาตรฐานให้สูง โดยการฝึกฝน ปลูกฝังความเป็นผู้นำ ให้รางวัลเกี่ยวกับทักษะเรื่องคนสำหรับคนที่พัฒนาคนมีฝีมือได้ดีที่สุด คนมีฝีมือต้องสามารถนำฝีมือนั้นมาประยุกต์ใช้กับงานที่ทำ

สร้างโอกาสในการเป็นผู้นำให้คนหนุ่มสาว ยุคนี้เป็นยุคแห่งสงครามของคนหนุ่มสาว คนหนุ่มสาวจะเป็นผู้กุมอำนาจเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นผู้กุมอำนาจเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งดาวรุ่งพุ่งแรงเหล่านี้รักความท้าทาย ยอมรับผิดชอบงานเร็ว ๆ กระจายเสรีภาพ อิสระภาพ และอำนาจควบคุม ฝ่าฝืนในการสร้างตัวเองให้มีค่า ในฐานะต้นทุนมนุษย์ จงมองหาพวกที่ชอบทำอะไรที่บุคคลทั่วไปไม่ทำ อ้าแขนรับพวกเขา แล้วเก็บเกี่ยวผลพวงจากพฤติกรรมอันแหกคอกของพวกเขา



