



วารสารราชบัณฑิตยสถาน
ปีที่ ๓๗ ฉบับที่ ๓ ก.ค.-ก.ย. ๒๕๕๕

การพัฒนาผู้นำตัวจริง เพื่อรับมือพลวัตการเปลี่ยนแปลง

ผลิน ภูจรรย์

ภาควิชาสังคมศาสตร์และการเมือง
ราชบัณฑิตยสถาน

บทคัดย่อ

ในสถานการณ์ที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ได้จำกัดเฉพาะมิติทางธุรกิจอีกต่อไป ผลของโลกาภิวัตน์ได้ทำให้การเปลี่ยนแปลงของมิติทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้บูรณาการเป็นการเปลี่ยนแปลงหนึ่งเดียวที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากพอที่จะทำให้ประเทศที่เคยมีความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจในอดีต หรือองค์การธุรกิจที่มีชื่อเสียงซึ่งดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลายาวนานถูกลบชื่อออกจากทำเนียบของความเป็นที่หนึ่ง หรือกลายเป็นผู้แพ้ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ในช่วงระยะเวลาอันสั้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายที่ทุก ๆ องค์การต้องก้าวข้ามอุปสรรคดังกล่าวนี้ให้ได้ บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้นำตัวจริงเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่มีแนวโน้มจะสูงมากขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ : ผู้นำตัวจริง, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, การจัดการพลวัตการเปลี่ยนแปลง

บทนำ

หลายศตวรรษมาแล้วที่ทุกคนยอมรับและตระหนักว่า “ผู้นำ” เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ องค์กร หรือแม้กระทั่งกลุ่มคนให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทศวรรษที่ผ่านมาบทบาทของผู้นำดูเหมือนจะยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะการขับเคลื่อนองค์กรด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Shalley & Gilson, 2004) จากการศึกษาพบว่าความคิดสร้างสรรค์นั้น ๆ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความสามารถของพนักงาน โดยที่ผู้นำเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการช่วยผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม (Amabile, 1988, 1996)



โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะปัจจุบันที่สภาพของสิ่งแวดล้อมในทุก ๆ มิติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถเข้าถึงและคาดการณ์ได้ถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์นั้น ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแล้ว ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอาจมากกว่าที่จะรับมือได้หรือแก้ไขได้ ในทางกลับกันหากองค์การใดมีผู้นำที่มีความสามารถเข้าใจถึงองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างโอกาสธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ก็จะส่งผลทำให้องค์การหรือประเทศนั้น ๆ สามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันได้เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การพัฒนาอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มด้วยการเพิ่มการลงทุนนำเข้าหรือซื้อเครื่องจักรใหม่จำนวนมาก ในทางกลับกันองค์การอาจใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ร่วมสมัยได้อย่างชาญฉลาดโดยเริ่มจากการพัฒนาผู้นำตัวจริง (authentic leader) ให้เกิดขึ้นในองค์การ

สภาวะของสิ่งแวดล้อมที่มีพลวัตสูงกับความต้องการผู้นำตัวจริง

ปรากฏการณ์ที่องค์การธุรกิจต้องประสบกับปัญหาความผันผวนทางการเงินอย่างรุนแรงในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาใน ค.ศ. ๒๐๐๘ เกิดสถานการณ์การตกต่ำทางเศรษฐกิจที่มีสาเหตุมาจากวิกฤติการณ์ทางการเงินในสหรัฐอเมริกา นำมาซึ่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่มีการคาดคิดมาก่อน นำมาซึ่งความล่มสลายของสถาบันการเงินขนาดใหญ่หลายองค์การ หลายบริษัทที่ดำเนินกิจการมาเป็นเวลายาวนานมากกว่า ๑๐๐ ปี เช่น บริษัท เลห์แมน บราเธอร์ (Lehman Brother) และเอไอจี (AIG) บริษัทเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผู้บริหารและผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมากแต่ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงวิกฤติการณ์ได้ หรืออาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ๆ เอง การล่มสลายดังกล่าวของบริษัทเหล่านั้นทำให้เกิดคำถามที่สำคัญทางการจัดการว่า วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความผิดพลาดในการจัดการของคนหรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า หนึ่งในสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความผิดพลาดดังกล่าว คือ การจัดการที่ผิดพลาดของผู้นำธุรกิจที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของการดำเนินการธุรกิจที่ต้องการสร้างให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด การมุ่งสู่ผลตอบแทนที่สูงนี้ทำให้เกิดแรงจูงใจในการขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มุ่งก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วเกินกว่าที่ควรจะเป็น เช่น สร้างให้เกิดอุปสงค์เทียมที่ทำให้เกิดการลงทุนที่มากเกินไปและที่สำคัญ คือ เป็นการลงทุนจากสินทรัพย์เดิมที่มีการนำไปสร้างให้เกิดมูลค่าที่สูงกว่าในอนาคตในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นอีกหลายเท่าตัว ซึ่งได้นำไปสู่ความเสี่ยงที่สูงมากเช่นกัน และแล้วในที่สุดวงจรธุรกิจที่โตเกินกว่าความเป็นจริงนั้น ทำให้เกิดการสะดุดของธุรกิจที่เกิดขึ้นจากอุปสงค์หรือความต้องการที่มาก



เกินความเป็นจริง ส่งผลทำให้เศรษฐกิจทั้งระบบล่มสลายและเป็นการล่มสลายครั้งยิ่งใหญ่ เพราะในการขยายการลงทุนนั้นมีการเข้ามาร่วมทำธุรกิจโดยอาศัยเครือข่ายธุรกิจที่ต้องร่วมมือระหว่างกันหลายฝ่าย เพื่อร่วมพัฒนาโอกาสธุรกิจดังกล่าว การล่มสลายจึงส่งผลกระทบในวงกว้าง

บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (General Motors) เป็นหนึ่งในตัวอย่างกรณีศึกษาบริษัทที่ประสบกับความล้มเหลวในวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ บริษัทผลิตรถยนต์ที่มีกิจการทั่วโลกของสหรัฐอเมริกาที่ต้องประกาศล้มละลาย และยื่นพิทักษ์ทรัพย์สินจากธนาคาร บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส บริษัทที่ผลิตรถยนต์จำนวนมากที่สุด และมีรายได้จากการขายรถยนต์สูงที่สุดในโลก เคยถูกจัดให้อยู่ในอันดับบริษัทที่ใหญ่ที่สุดของฟอร์จูน ๕๐๐ (Fortune 500) มาเป็นเวลานานหลายปี แต่กลับต้องมาล้มละลายจากการดำเนินการ จากการตัดสินใจและการจัดการที่ผิดพลาด และดำเนินธุรกิจบนกลยุทธ์ที่ขาดความร่วมมือ โดยเฉพาะการตัดสินใจลงทุนพัฒนาที่ใช้เงินทุนจำนวนมาก แต่ผลที่ออกมาจากการศึกษาวิจัยกลับพบว่าไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัทจีเอ็ม (GM) ได้ ยิ่งโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่ใช้เงินลงทุนในการพัฒนาจำนวนน้อยกว่าและมีการพัฒนาการจัดการภายใต้กลยุทธ์ที่มีความร่วมมือ กล่าวคือ มีการผลิตและพัฒนาสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าภายใต้การจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

ในทางตรงกันข้ามกับกรณีของบริษัทจีเอ็ม ที่มีการจัดการภายใต้ผู้นำที่ขาดความสามารถในการปรับองค์การให้ลงตัวกับพลวัตของการเปลี่ยนแปลง และไม่สามารถสร้างโอกาสธุรกิจในอนาคตได้จากองค์ความรู้ทางเทคโนโลยียานยนต์ที่บริษัทจีเอ็ม จัดได้ว่ามีเป็นหนึ่งในมาโดยตลอด แต่การศึกษาพบว่าพัฒนาของจีเอ็มภายใต้การนำของผู้นำที่เวียนกันขึ้นมาบริหารทำให้ไม่สามารถจัดการกับพลวัตของการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว บริษัทจีเอ็มมีศูนย์วิจัยและพัฒนากระจายอยู่ตามทวีปต่าง ๆ ของโลกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่ภายใต้การจัดการที่ขาดผู้นำที่มีความสามารถ ผลจากการวิจัยและพัฒนาที่มีการลงทุนจำนวนมากดังกล่าวจึงไม่สามารถที่จะมีโอกาสนำมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการของบริษัทได้ โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ในสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อมมีพลวัตสูงนั้น ได้กลายเป็นเวทีในการพิสูจน์ศักยภาพของผู้นำว่าจะสามารถก้าวข้ามผ่านสถานการณ์นั้นได้อย่างดีเยี่ยมหรือไม่อย่างไร

ผู้นำตัวจริงกับการพัฒนา

จากปรากฏการณ์ที่สิ่งแวดล้อมมีพลวัตสูงนั้นทำให้ความต้องการผู้นำตัวจริงมีมากยิ่งขึ้น และไม่ได้จำกัดเฉพาะการมีผู้นำประเภทนี้ในการจัดการองค์การในปัจจุบันเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการพัฒนาผู้นำตัวจริงรุ่นใหม่เพื่อพร้อมรับมือในอนาคตอีกด้วย บทความนี้เป็นความพยายามในการพัฒนาผู้นำตัวจริง



ภายใต้ตัวแบบของการพัฒนาตนเองในระดับพื้นฐาน (Avolio, Gardner, Luthans, May, & Walumba, 2005) เพื่อเตรียมพร้อมพัฒนาผู้นำตัวจริงที่มีความร่วมสมัย โดยสามารถสรุปความของผู้นำตัวจริงว่ามีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ ๑) เป็นบุคคลที่มีความกล้าและพร้อมที่จะต่อสู้อย่างโดดเดี่ยวได้เป็นอย่างดี ๒) เป็นบุคคลซึ่งพร้อมที่จะเผชิญกับทุก ๆ เรื่องในขณะเดียวกันโดยไม่เคยคิดที่จะหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่ขวางหน้า ๓) เป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ที่พวกเขาเหล่านั้นใช้ยึดถือและปฏิบัติตาม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความสัตย์จริงและความถูกต้องตามหลักคุณธรรมมากกว่าสิ่งใด ๔) เป็นบุคคลที่มีชีวิตอยู่ไม่ใช่เพื่อตนเองเท่านั้นแต่เป็นการอยู่เพื่อผู้อื่นและมีเหตุผลที่จะอยู่ด้วยวัตถุประสงค์ที่ยิ่งใหญ่ ๕) เป็นบุคคลที่ชี้นำผู้อื่นด้วยจิตใจที่ดีและหัวใจที่ยิ่งใหญ่

อะโวลิโอ (Avolio) ลูทันส์ (Luthans) และ วอลัมบา (Walumbwa) (2004 : 4) ให้คำจำกัดความผู้นำตัวจริงว่า คือบุคคลที่มีความรู้ในตนเองเสมอว่าคิดสิ่งใดและกระทำสิ่งใดอยู่ ซึ่งเป็นแนวคิดหรือการกระทำที่บุคคลอื่นทั่วไปยอมรับทั่วกันว่าสิ่งที่พวกเขาเหล่านั้นกระทำลงไปไม่ใช่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของตนเอง แต่เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ภายใต้กรอบคุณธรรมนำความรู้และความสามารถ ในขณะที่ ลูทันส์และอะโวลิโอ [Luthans and Avolio (2003 : 243)] ให้คำจำกัดความเพิ่มเติมว่า การพัฒนาผู้นำตัวจริงนั้นเป็นกระบวนการที่พัฒนาความสามารถในทางจิตวิทยาในเชิงบวกไปพร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการองค์การในบริบทร่วมสมัยจึงมีความเป็นพลวัตสูง ทั้งนี้เป็นการพัฒนาที่มุ่งสร้างให้เกิดการพัฒนา ความระงับระงว ความรอบรู้ และเป็นการพัฒนาพฤติกรรมบนพื้นฐานของความมีระเบียบวินัยของตนเองในฐานะของผู้นำที่ดีที่สามารถผลักดันให้เกิดการพัฒนาตนเองและพนักงานในเชิงบวก (positive self-development)

จากการศึกษาพบว่า ความเป็น “ผู้นำตัวจริง” นั้น “สามารถพัฒนาได้” ดังนั้นจึงไม่จำเป็นเสมอไปที่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเกิดมาอยู่ในตระกูลที่ดี ร่ำรวย และมีอำนาจในสังคมเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ผู้นำธุรกิจหรือผู้บริหารมืออาชีพหลายคนล้วนแล้วแต่เป็นบุคคลที่เกิดมาในครอบครัวคนธรรมดาที่ไม่ได้มีความพิเศษมากกว่าบุคคลอื่น ในทางกลับกัน หนึ่งในผู้นำทางธุรกิจที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับอย่างมากในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำนั้นคือ สตีฟ จ๊อบส์ (Steve Jobs) ผู้บริหารของบริษัทแอปเปิลคอมพิวเตอร์ (Apple Computers) ในช่วงหนึ่งในการจัดการของบริษัทแอปเปิล เขาถูกบอร์ดบริหารของบริษัทไล่ออกจากตำแหน่งผู้บริหารบริษัทที่เขาเป็นคนก่อตั้งขึ้น และหลังจากนั้นไม่นานบอร์ดบริหารต้องเชิญตัวเขากลับมาเป็นผู้บริหารอีกครั้ง ซึ่งการกลับมาสู่ตำแหน่งบริหารสูงสุดในครั้งหลังนี้เองเขาได้พิสูจน์ว่าการทำงานไม่ได้มุ่งเน้นที่เงินเสมอไป เขาขอรับเงินเดือนจากการทำงานของเขาเพียง ๑ ดอลลาร์ต่อปีเท่านั้น ที่สำคัญคือเขาได้นำการพัฒนาแบบใหม่ที่มีความร่วมสมัยมาสู่บริษัทแอปเปิลอย่างมากในสถานะที่นับได้ว่าเป็นช่วงที่ธุรกิจคอมพิวเตอร์มีพลวัตของการแข่งขันที่รุนแรงมาก ด้วยความ



สามารถของเขา ปรากฏว่าเขาได้นำบริษัทแอปเปิลและแบรนด์แอปเปิล กลับเข้าสู่ความนิยมและความชื่นชมของลูกค้าอีกครั้ง

ที่สำคัญมากกว่านั้นคือ สตีฟได้ปรับรูปแบบธุรกิจของแอปเปิลใหม่ด้วยการพัฒนาตัวเองออกจาก “ตัวแบบธุรกิจ (Business Model)” คอมพิวเตอร์มาสู่ “Gadget Technology” ด้วยการออกสินค้าใหม่ในนาม ไอพอด (iPod) ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการดูหนัง ฟังเพลง ที่สามารถครอบครองตลาดได้อย่างกลมกลืนหลาย จากนั้นเขายังได้พัฒนาสินค้าที่ยิ่งทำให้แอปเปิลกลายเป็นบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับว่าเป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมที่สุด ๑-๕๐ บริษัทของนิตยสาร *Business Weeks* ติดต่อกันถึง ๓ ปี ตั้งแต่ ค.ศ. ๒๐๐๘-๒๐๑๑ สินค้าที่นำมาซึ่งความสำเร็จของแอปเปิลที่สตีฟมีส่วนอย่างมากในการผลักดันคือ ไอโฟน (iPhone) โทรศัพท์ที่ผ่านการพัฒนาและออกแบบมาอย่างสวยงาม มีคุณลักษณะพิเศษที่เป็นโทรศัพท์ที่ไม่มีปุ่มกดโทรออกเหมือนกับโทรศัพท์ทั่วไป แต่เป็นสมาร์ทโฟนที่สามารถใช้นิ้วสัมผัสจอภาพในการสั่งการ ที่ไม่จำกัดเฉพาะการทำหน้าที่ของโทรศัพท์ในการติดต่อ แต่ยังเป็นอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่มาพร้อมความบันเทิงครบรูปแบบซึ่งออกแบบติดตั้งไว้อย่างลงตัวในโทรศัพท์ไอโฟนเพียงเครื่องเดียว

ความสำเร็จของไอโฟนได้พิสูจน์ให้เห็นชัดเจนอย่างมีนัยสำคัญจากรุ่นของไอโฟนที่ปัจจุบันได้พัฒนาออกมาเป็น ไอโฟน ๔ (iPhone 4) ที่อัดแน่นเทคโนโลยีที่เป็นความต้องการของตลาด ผลจากการพัฒนาที่ยอดเยี่ยมนี้นำให้ยอดขายของโทรศัพท์ไอโฟน ๔ ของบริษัทแอปเปิล ได้สร้างและบันทึกความยิ่งใหญ่ไว้ให้แก่วงการโทรศัพท์ประเภทสมาร์ทโฟนอย่างยากที่สมาร์ทโฟนของบริษัทอื่นจะสามารถเทียบเคียงได้ ที่สำคัญกว่านั้นคือ แอปเปิลได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าความทันสมัยมาสู่ตลาดคอมพิวเตอร์อีกครั้งที่ต่อกย้ำและยืนยันถึงความเป็นหนึ่งในวงการอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์อีกก็คือ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ไอแพด (iPad) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพาที่สะดวกในการใช้งาน มีฟังก์ชันการใช้งานอย่างครบถ้วน โดยมีการพัฒนาคีย์บอร์ดแบบอยู่ในตัวซึ่งทำหน้าที่สั่งการทุกอย่างที่รวมอยู่ในอุปกรณ์ที่เป็นแผ่น (pad) หน้าจอบาง ๆ เพียงแผ่นเดียว แต่สามารถทำงานได้เสมือนหนึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์แบบปกติ ที่สำคัญได้มีการพัฒนาสินค้าอย่างรวดเร็วเพื่อแสดงถึงความเป็นผู้นำของตลาด แอปเปิลออกผลิตภัณฑ์ ไอแพด ๒ (iPad II) ที่สร้างความสนใจแก่ลูกค้าหรือสาวกของแอปเปิลอย่างมาก

กรณีศึกษาความสำเร็จของแอปเปิลที่นำเสนอมา อาจสรุปได้ว่าเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร หรือ “ผู้นำ” ซึ่งก็คือ สตีฟ จ๊อบส์ นั่นเอง เพราะการที่เขาและเพื่อนคือ สตีฟ เวิร์สแนก (Steve Worsnick) ร่วมกันก่อตั้งบริษัทแอปเปิลคอมพิวเตอร์ ขึ้นมาเมื่อ ค.ศ. ๑๙๗๑ (พ.ศ. ๒๕๒๔) นั้น นับได้ว่าเป็นผู้นำกลุ่มแรก ๆ ที่ได้เปิดศักราชของอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และหลังจากที่เขาถูกไล่ออกจากบริษัทแอปเปิล พบว่าการจัดการภายใต้ผู้บริหารหลายคนที่เข้ามาบริหาร



ธุรกิจของแอปเปิล ล้วนแต่ประสบกับล้มเหลวในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทผู้บริหารหลายคนต่างเข้ามาบริหารแล้วก็ต้องลาออกไป จากปรากฏการณ์ดังกล่าวได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า ในสถานการณ์ที่มีพลวัตการแข่งขันสูง การนำพหุองค์การก้าวข้ามผ่านการแข่งขันที่รุนแรงอย่างผู้ชนะนั้น องค์การต้องการ “ผู้นำ” ที่มีศักยภาพและความสามารถสูงเท่านั้น

จากความสำเร็จของบริษัทแอปเปิลที่เกิดขึ้น ทำให้ชื่อเสียงของสตีฟ จ๊อบส์ เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย จนกระทั่งหลายคนถึงกับสรุปว่าแอปเปิล คือ สตีฟ จ๊อบส์ และ สตีฟ จ๊อบส์ คือ แอปเปิล ทั้ง ๒ สิ่งจึงดูเหมือนกับอัตลักษณ์ที่แยกออกจากกันได้ยาก แต่น้อยคนนักที่จะรู้ว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่อย่างสตีฟ จ๊อบส์ เป็นเด็กที่เกิดมาจากมารดาที่ไม่มีเงินจะเลี้ยงลูกของตัวเอง เขาจึงต้องถูกส่งไปอยู่ในสถานรับเลี้ยงเด็กกำพร้าในช่วงวัยเด็ก และต้องรอคอยครอบครัวที่จะมาอุปถัมภ์เด็กไปอุปการะเป็นลูกบุญธรรม จากบทเริ่มต้นของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หลายคนอาจจะคิดไม่ถึงว่าสตีฟ จ๊อบส์ ได้ไต่เต้ามาสู่ความสำเร็จได้น่าอย่างชื่นชม ย่อมเป็นบทพิสูจน์ว่าความเป็น “ผู้นำ” นั้นเป็นผลผลิตของการบูรณาการ “ทักษะ” “ความสามารถ” “ความกล้าที่จะคิดนอกกรอบ” “ความไม่ท้อถอย” และเป็น “ทุกสิ่ง” ที่สามารถพัฒนาได้ถ้ามีการฝึกฝนและหัดสร้างทักษะนิสัยและมุ่งฝ่าฟันความรู้อยู่เสมอ

ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ยังคงควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะนอกจากจะสามารถนำมาซึ่งการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรแล้ว ยังสามารถนำพหุองค์การก้าวข้ามผ่านการแข่งขันที่รุนแรงด้วยการพัฒนาตัวแบบธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ตัวอย่างของ สตีฟ จ๊อบส์ จึงเป็นหนึ่งในตัวอย่างของผู้นำที่มีการพัฒนาตนเอง และเป็นหนึ่งของตัวแบบ (model) ของการพัฒนาที่ยังคงควรนำมาพิจารณาในการพัฒนาผู้นำขององค์กร เพื่อสร้างความพร้อมในการแข่งขันในสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

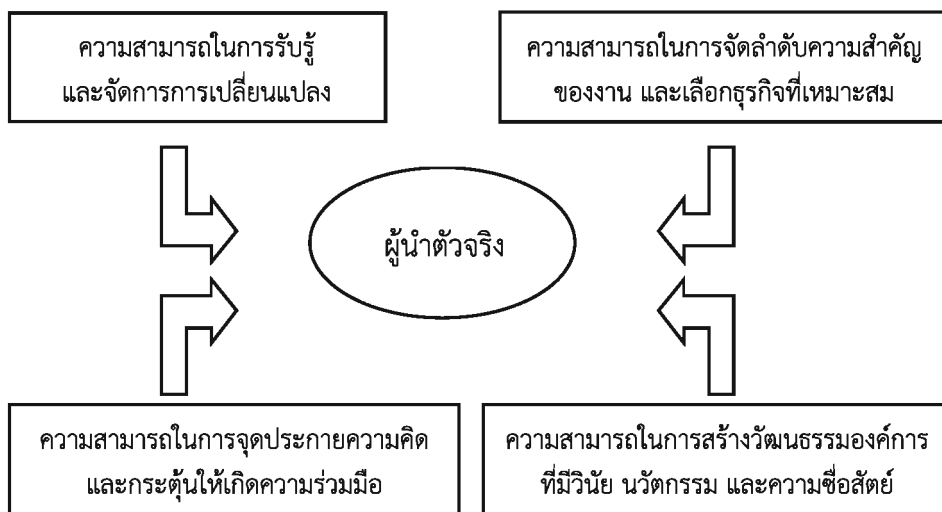
กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้นำตัวจริงในการนำพหุองค์การก้าวข้ามผ่านพลวัตการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่าผู้นำควรจะต้องเข้าใจภาระ หน้าที่ และควรตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการจัดการองค์กร และการปฏิบัติตัวในฐานะผู้มีอำนาจและความรับผิดชอบสูงสุด ทั้งนี้การพัฒนาผู้นำจึงควรจะต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน และต้องมีการพัฒนาความเป็นผู้นำในทุก ๆ ระดับชั้น (Drucker, 1995) เพื่อให้บุคคลที่จะขึ้นไปดำรงตำแหน่งผู้นำในระดับที่สูงขึ้นมีความพร้อมในการสั่งการ การตัดสินใจ และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เบอร์กินชอว์ (Birkinshaw) ฮาเมลแอนด์โมล (Hamel, & Mol) (๒๐๐๘) และ ฮาเมล (Hamel) (๒๐๐๐) ให้ความสำคัญต่อความสามารถของผู้นำในการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพัน (commitment) กับพันธกิจขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการให้ความสำคัญต่อผลประกอบการ ความพึงพอใจของลูกค้าภายใต้การจัดการธุรกิจที่มีจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้น



ในการพัฒนาผู้นำองค์กรจึงควรทำให้แน่ใจว่ามีกระบวนการที่สามารถสร้างให้ผู้นำตระหนักถึงการให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ซามิร์ แอนด์ ไอลัม (Shamir and Eilam) (๒๐๐๕) ให้ข้อสังเกตในการพัฒนาผู้นำตัวจริงว่าควรเป็นการพัฒนาในหลายมิติ (multi-dimensional) และหลายระดับ (multi-level) ในขณะที่จอร์จ (George) ซิมส์ (Sims) แม็กเคลน (McLean) และ ไมเยอร์ (Mayer) (๒๐๐๗) ศึกษาพบว่าบุคคลมีความสามารถในการจดประกายความคิดและชี้้นำให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือปฏิบัติตามอยู่แล้ว แต่บุคคลเหล่านั้นต้องพร้อมที่จะทุ่มเทการพัฒนาศักยภาพนั้น ๆ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำตัวจริงที่สมบูรณ์แบบควินน์ (Quinn, 1996, 2000, 2004) ให้ความสำคัญในเรื่องการเป็นผู้นำในการปฏิรูปไว้ว่าผู้นำตัวจริงในการปฏิรูปนั้นจะต้องสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถยกระดับจากความเป็นผู้นำระดับธรรมดา (normal state of leadership) ไปสู่ระดับผู้นำพื้นฐานให้ได้ (fundamental state of leadership) จากนั้นตนเองจึงจะสามารถยกระดับความเป็นผู้นำของคนอื่นได้ โดยได้กำหนดรายละเอียดของระดับผู้นำพื้นฐานว่าควรมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ (๑) เป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญผลของงานที่จะเกิดขึ้น (results centered) (๒) เป็นบุคคลที่มีพลังในการทำงานที่เกิดขึ้นจากความปรารถนาอย่างแรงกล้าภายในของตนเอง (internally driven) (๓) เป็นบุคคลที่เห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นสำคัญ (others focused) (๔) เป็นบุคคลที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากภายนอกด้วยจิตใจที่ยิ่งใหญ่ (externally open) (Quinn, 1996, 2000, 2004) จากแนวคิดและคำจำกัดความของผู้นำตัวจริงดังกล่าว นำมาซึ่งการนำเสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้นำตัวจริงรุ่นใหม่ที่มีความร่วมสมัยในการเตรียมพร้อมรับมือกับอุปสรรคในการจัดการในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาความสามารถในการสร้างโอกาสธุรกิจให้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นได้

กรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้นำตัวจริง





ผู้นำตัวจริงต้องสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงและสามารถขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลงตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรละเลยและต้องพัฒนาความสามารถในการรับรู้ตลอดเวลา ทั้งนี้การรับรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลนั้นต้องเริ่มให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ในประเด็นเรื่องของเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม และต้องพัฒนาองค์ความรู้เพื่อทำให้สามารถเข้าใจองค์ประกอบของเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของตัวแปรที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นภาพในลักษณะองค์รวม (holistic view) ที่มีการบูรณาการกับองค์ความรู้อย่างดี เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคคลโดยปรกติก็จะสามารถมองเห็นหรือสังเกตได้โดยทั่วไปอยู่แล้ว ดังนั้น ถ้าผู้นำขององค์การมีความสามารถในการมองเห็นและวิเคราะห์ในระดับที่คนทั่วไปน่าจะกระทำได้ ผู้นำนั้นยังไม่มีคุณสมบัติเพียงพอที่พร้อมเป็นผู้นำที่ดีได้

ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงบางครั้งยังไม่ได้เกิดขึ้นทันที แต่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้น ผู้นำที่จะมีความสามารถในการวิเคราะห์ในระดับนี้ได้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในระดับที่ดีมาก อีกทั้งจะต้องมีโอกาสดูแลเรียนรู้จากประสบการณ์จริง อย่างไรก็ตามเพื่อให้การดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้นำมีความผิดพลาดน้อยที่สุด จำเป็นต้องมีการแก้ปัญหาสำคัญที่ผู้นำมักจะประสบอยู่คือ ภายหลังจากการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว กลับไม่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ ปัญหานี้เป็นปัญหาที่ผู้นำจะพบอยู่เสมอในการทำงานประจำวัน เพราะการจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ผู้บริหารต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้น มักจะถูกต่อต้านจากพนักงานเสมอ ทั้งนี้การจัดการกับแรงต่อต้านดังกล่าวจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำควรจะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านนี้ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะสามารถนำพาองค์การก้าวข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

กรณีศึกษาบริษัท ซัมซุง (Samsung) ที่มีผู้นำคือ ลี ขอน เกี (Lee Khon Khee) ลีรับช่วงธุรกิจต่อมาจากบิดาที่เริ่มธุรกิจเมื่อ ค.ศ. ๑๙๓๘ จากธุรกิจร้านขายของชำที่ขายสินค้าประเภท ปลาปน ผักแห้ง ฯลฯ และต่อมาได้ขยายตัวไปทำธุรกิจในหลายอุตสาหกรรม ใน ค.ศ. ๑๙๗๕ บริษัทได้ตัดสินใจทำธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ โดยเริ่มจากการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์ที่ใช้เทคโนโลยีนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นคือบริษัท ซันโย (Sanyo) และหลังจากนั้นได้เป็นผู้ผลิตสำคัญในสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์หลายประเภทในประเทศเกาหลีใต้ แต่ด้วยความสามารถของผู้นำซึ่งสามารถรับรู้ได้ถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะสินค้าประเภทเครื่องรับวิทยุและโทรทัศน์ ซึ่งผู้นำของอุตสาหกรรมประเภทนี้ในขณะนั้น คือ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เขาทราบดีว่าในขณะที่บริษัทมีการเติบโตอย่างดีมากไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเกาหลีนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ยั่งยืน เพราะไม่นานบริษัทที่เป็นผู้นำยักษ์ใหญ่



ในอุตสาหกรรมต่างก็จะแย่งกันเข้ามาทำตลาดในเกาหลี ปราบฎการณ์เช่นนี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เขาจึงตัดสินใจประกาศนำสินค้าของบริษัทซัมซุงออกสู่เวทีการแข่งขันในตลาดโลก แทนที่จะเลือกเป็นผู้นำที่ผลิตและจำหน่ายเฉพาะแต่ในประเทศเกาหลีเท่านั้น

แต่เนื่องจากบริษัทซัมซุง ซึ่งในขณะนั้นถือได้ว่าเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงค่อนข้างมากในประเทศเกาหลี ผลจากการบุกตลาดโลกของซัมซุง คือ พนักงาน ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ต่างต่อต้านการตัดสินใจดังกล่าว เพราะพนักงานเหล่านั้นมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ตนได้พัฒนาบริษัทมาจนกระทั่งยิ่งใหญ่อย่างมากในประเทศ และไม่เห็นความสำคัญของการรุกออกไปยังตลาดต่างประเทศของบริษัท ส่งผลทำให้การพัฒนาสู่ต่างประเทศเป็นไปอย่างยากลำบากมาก ลีประสบปัญหาการต่อต้านจากพนักงานตลอดเวลา ซึ่งเขาตระหนักดีว่าในความสำเร็จที่พนักงานของซัมซุงยินดีและหลงใหลอยู่ในปัจจุบันนั้น กำลังจะกลายเป็นฝันร้ายในทันที ถ้าเริ่มมีบริษัทจากต่างชาติเข้ามาขายสินค้าประเภทเดียวกันในประเทศเกาหลี ลีจึงตัดสินใจพาผู้บริหารของเขาไปดูงานด้านการตลาดในสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้เขามีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงของซัมซุงได้เห็นประจักษ์กับ “ความจริง” ของความสามารถในการแข่งขันของบริษัทด้วยตัวของพวกเขาเอง

การเดินทางไปสหรัฐอเมริกาครั้งนั้น เขาได้นำผู้บริหารของซัมซุงไปเยี่ยมชมห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่จำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ที่ซัมซุงได้ส่งสินค้าไปจำหน่าย ผลจากการศึกษาดูงานที่คณะผู้บริหารของซัมซุง ได้รับบทเรียนอย่างที่มีไม่ได้คือ ผลิตภัณฑ์ประเภทวิทยุและโทรทัศน์ของซัมซุงที่วางโชว์อยู่นั้น ถูกจัดวางให้อยู่ด้านหลังซึ่งเป็นจุดที่ไม่น่าสนใจ เพราะสินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ สินค้าจึงถูกทิ้งให้สกปรก มีฝุ่นเกาะเลอะจึงทำให้ดูเหมือนเป็นสินค้าเกรดรองในร้านค้านั้น ๆ ซึ่งต่างจากสินค้าของบริษัทโซนี่ (Sony) จากประเทศญี่ปุ่นที่ถูกจัดวางในตำแหน่งที่ดีที่สุดจากการศึกษาในเชิงประจักษ์ทำให้ผู้บริหารของบริษัทยอมรับในความมีทริฐิของพวกเขาส่งเป็นความภาคภูมิใจที่ผิดจึงต่างพร้อมใจกันนำพาบริษัทก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของบริษัทซัมซุง ใน ค.ศ. ๑๙๙๗ ลีประกาศ “การเปลี่ยนแปลงการจัดการใหม่” โดยกำหนดให้ซัมซุงต้องเปลี่ยนแปลงทุกอย่างยกเว้น “ภรรยากับลูก” ทั้งนี้เพื่อนำพาตัวเองก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับโลก การเปลี่ยนแปลงนี้ให้ความสำคัญถึงรายละเอียดในการปรับเปลี่ยนเวลาทำงานจากเดิม ๘.๐๐-๑๗.๐๐ น. เป็น ๗.๐๐-๑๖.๐๐ น. โดยคาดหวังว่าเวลาทำงานที่ต้องเริ่มตั้งแต่เช้านั้นจะทำให้พนักงานมีความสดชื่นในการทำงาน ในขณะที่เวลาในการเลิกงานเร็วขึ้น พนักงานจะได้หาโอกาสไปแสวงหาความรู้ด้วยการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง และมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการส่งเสริม “ความอบอุ่นในครอบครัว” ให้มากขึ้น



เทคนิคการบริหารของลีเป็นกรณีศึกษาที่เป็นบทเรียนว่า ถ้าผู้นำไม่สามารถสรุปสถานะการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการแข่งขันแล้ว บริษัทซัมซุงคงเป็นเพียงบริษัทที่มีชื่อเสียงเฉพาะแต่ในประเทศเกาหลีเท่านั้น แต่ผลจากการมีผู้นำที่เก่ง นำมาซึ่งความเจริญเติบโตของซัมซุง ที่ได้กลายเป็นแบรนด์สินค้าหรรระดับโลก มีมูลค่าของตราสินค้า (brand value) สูงมาก และสูงกว่าบริษัทที่ครั้งหนึ่งเคยยิ่งใหญ่อย่างมากของประเทศญี่ปุ่น คือ บริษัทโซนี่ ปัจจุบันบริษัทซัมซุงได้กลายเป็นบริษัทที่มี brand image ในระดับหรรที่ลูกค้าทั่วโลกยอมรับว่าเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์ในการออกแบบและมีราคาสูง

ผู้นำตัวจริงต้องมีความสามารถในการเรียงลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องทำ และต้องรู้ว่า อะไรเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด


ผู้นำคือ บุคคลที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการ เป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ดังนั้นในการจัดการควรมีการจัดความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรม เพราะในการดำเนินงานประจำวันนั้นม้งานที่ต้องจัดการพร้อมกันหลาย ๆ อย่างและต้องกระทำภายในระยะเวลาที่จำกัด ความสามารถของผู้นำในการจัดลำดับความสำคัญของงานถือว่าเป็นศักยภาพหนึ่งของผู้นำที่เก่งและมีประสิทธิภาพ เพราะจะทำให้แน่ใจได้ว่าสามารถนำพาองค์กรให้มีความร่วมสมัยลงตัวกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้

นอกจากความสามารถในการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานแล้ว การตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร โดยเลือกดำเนินการในสิ่งที่เหมาะสมกับทรัพยากร (resources) และความสามารถ (capabilities) ที่มีอยู่ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีการพัฒนาที่นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน การที่ผู้นำจะสามารถตัดสินใจและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องทุ่มเทงบประมาณและเวลาในการคิดค้นสินค้า ผลิตภัณฑ์ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภค ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรจะต้องให้ความสำคัญต่อการศึกษาวิเคราะห์วิจัย เพื่อจะสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจและเจาะตลาดที่ต้องการจะจำหน่ายสินค้าและบริการ นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญต่อการตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่องค์กรต้องการให้มีความสนใจเป็นพิเศษ และที่สำคัญควรมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งควรจะต้องพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาของสินค้าและบริการในแต่ละช่วง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำจึงควรเป็นผู้ควรได้รับการพัฒนาอย่างดี เพื่อให้เข้าใจและตระหนักว่าควรจะต้องทำอะไร อย่างไร แต่ละกิจกรรมใดควรจะทำก่อนทำหลัง และอะไรคือสิ่งที่ “ถูกต้อง” หรือ “ใช่” สำหรับองค์กร แต่ต้องตระหนักอยู่เสมอว่า “ใช่” หรือความลงตัวในเวลาใดเวลาหนึ่งนั้นไม่ได้หมายความว่า “ใช่” ได้ตลอดเสมอไป ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพ และความคิดที่มีพลวัตเช่นกันกับพลวัต




ที่เปลี่ยนแปลงไปของสิ่งแวดล้อม เพื่อสามารถปรับการดำเนินงานขององค์การให้ดำเนินก้าวหน้าไปได้ โดยไม่มีการสะดุด การพัฒนาผู้นำดังกล่าวจึงเป็นกระบวนการที่องค์การควรให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นการจัดการที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ไนกี้ (NIKE) บริษัททำธุรกิจด้านกีฬาและอุปกรณ์กีฬาขนาดใหญ่ ตระหนักดีถึงการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ตลอดเวลา บริษัทไนกี้ (NIKE) เริ่มจากผู้ก่อตั้งบริษัท ๒ คน คือ ฟิลิป ไนต์ (Philip Knight) และ บิลล์ เบอว์เออร์แมน (Bill Bowerman) ซึ่งเป็นโค้ชกีฬา ทั้ง ๒ คนมีความรักในกีฬามาก จึงร่วมกันตั้งบริษัทเล็ก ๆ ขึ้นมาด้วยเงินลงทุนจำนวนน้อยมาก โดยเริ่มต้นจากการนำรองเท้าวิ่งจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาจำหน่ายด้วยวิธีการเปิดท้ายรถขายสินค้า รองเท้าวิ่งดังกล่าวเป็นสินค้าของบริษัทโอนิสูกาไทเกอร์ (Onisuka Tiger) ในเวลาต่อมา พวกเขาได้เช่าร้านค้าเล็ก ๆ เปิดขายเครื่องอุปกรณ์กีฬา แต่ภายหลังบริษัทโอนิสูกาไทเกอร์ ไปเซ็นสัญญาขายสินค้ากับบริษัทขนาดใหญ่อื่น ทำให้บริษัทบลูริบบอนสปอร์ต (Blue Ribbon Sports) ของทั้ง ๒ คน ต้องหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ แต่ด้วยความรักในกีฬาวิ่ง เขาจึงมีความคิดในการพัฒนาสินค้าด้วยตัวเอง แต่เนื่องจากไม่มีความรู้ในการผลิต พวกเขาจึงเริ่มด้วยการออกแบบรองเท้าที่เหมาะสมกับนักวิ่งของตัวเองขึ้นมา แล้วตัดสินใจให้บริษัทในประเทศได้หวันเป็นผู้รับจ้างผลิต จากนั้นเริ่มนำเข้ามาจำหน่ายในสหรัฐอเมริกา ผลปรากฏว่าสินค้าได้รับการยอมรับอย่างมากจากลูกค้า บริษัทมีความคิดที่จะสร้างแบรนด์สินค้าของตัวเองขึ้นมาเอง ทั้งสองจึงจัดการให้มีการประกวดตราสินค้าของบริษัทโดยให้นักศึกษาเข้ามาร่วมแข่งขันกันออกแบบและมีการให้รางวัลแก่ผู้ชนะ โดยผู้ชนะจะได้รับรางวัลชนะเลิศที่มีมูลค่า ๓๕ ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งผลการออกแบบตราสัญลักษณ์นั้น เครื่องหมายที่ได้รับชัยชนะคือ “Swoosh” “” เป็นสัญลักษณ์ของปีกเทพเจ้าที่ชื่อไนกี้ ซึ่งเป็นเทพเจ้าในนิยายของกรีกโบราณเป็นเทพเจ้าแห่งชัยชนะ เครื่องหมายนี้ได้ใช้มาจนกระทั่งปัจจุบัน บริษัทบลูริบบอนสปอร์ต จึงได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น “ไนกี้” ตั้งแต่นั้น และได้กลายเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงอย่างมากในอุตสาหกรรมกีฬา มีสัดส่วนทางการตลาดขนาดใหญ่ ใกล้เคียงกับบริษัท อะดิดัส (adidas) จากประเทศเยอรมนี

จากความสามารถของทั้งสองที่นำพาให้บริษัทก้าวข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งสองได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ๆ เสมอ การตัดสินใจดำเนินการของบริษัทมักจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำรุ่นใหม่ได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้ให้กว้างขวางมากขึ้น หลังจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์รองเท้าวิ่งรุ่นแรกและได้รับความนิยมแล้ว พวกเขาได้หยุดนิ่งเพราะพวกเขามุ่งมั่นที่จะก้าวต่อไป ด้วยความสามารถของผู้นำ บิลล์ เบอว์เออร์แมน ได้สังเกตพบว่ามีปัญหาที่นักวิ่งส่วนใหญ่ประสบ คือ ข้อเท้าได้รับการบาดเจ็บง่าย เพราะพื้นรองเท้าแข็งมากเกินไป เขาในฐานะที่เป็นนักวิ่งและโค้ชนักวิ่งมาก่อน จึงพยายามคิดหาวิธีช่วยให้นักวิ่งไม่ต้องบาดเจ็บ



จนกระทั่งวันหนึ่งเขาเห็นภรรยาทำขนมวอฟเฟิลตอนเช้า เขาจึงเกิดความคิดขึ้นมาได้ว่าถ้าพื้นรองเท้าวิ่งมีรูพรุนคล้ายขนมวอฟเฟิล น่าจะทำให้รับน้ำหนักของนักวิ่งได้ดีมากขึ้น เขาจึงนำเอาความคิดนี้ไปทำการศึกษาวิจัยพัฒนาต่อ จากการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับสินค้ารุ่นใหม่ของไนกี้ ทำให้สินค้าได้รับความนิยมจากนักวิ่งอย่างมาก ต่อมาได้มีการพัฒนารองเท้าเป็นรุ่นไนกี้แอร์ ที่มีสุญญากาศภายใต้รองเท้าที่ทำให้นักกีฬารู้สึกสบายและมีพลังในการวิ่งได้มากกว่าเดิม การตัดสินใจที่จะมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญนั้น ทำให้บริษัทมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ที่สำคัญการตัดสินใจว่า “สิ่งที่ใช่” สำหรับบริษัทก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไนกี้เติบโตอย่างยั่งยืนคือ การตัดสินใจไม่จัดตั้งโรงงานผลิตรองเท้าขึ้นเอง แต่เลือกที่จะว่าจ้างให้บริษัทอื่นผลิตให้แทน ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง เพราะทำให้บริษัทไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการผลิต และยังเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากราคาวัตถุดิบที่แพงมากขึ้นอีกด้วย เพราะกลยุทธ์การว่าจ้างให้บริษัทรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing-OEM) รับผิดชอบผลิตให้ ทำให้บริษัทไม่ต้องรับภาระในการผลิตที่มีความผันผวนอย่างมากทั้งในเรื่องราคาวัตถุดิบและทรัพยากรมนุษย์

ความสำเร็จของไนกี้จากการพัฒนาอุปกรณ์กีฬาที่มีนวัตกรรมไม่หยุดนิ่งนั้น เป็นเพราะผู้นำของบริษัทรู้ดีว่าวงจรอายุของสินค้าของไนกี้ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการอิ่มตัวและเสื่อมถอยลงได้ ผู้นำจึงมุ่งมั่นพัฒนาสินค้าเพื่ออนาคตทดแทนสินค้าและผลิตภัณฑ์เก่าที่กำลังจะเสื่อมลงจากผลิตภัณฑ์รองเท้าวิ่งของไนกี้ที่ออกมาตั้งแต่เริ่มต้น บริษัทเริ่มออกผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นลำดับ เช่น เสื้อ กางเกงกีฬา และพัฒนาธุรกิจกีฬาประเภทกอล์ฟที่มีคนสนใจจำนวนมากและมีการถ่ายทอดทางโทรทัศน์อย่างกว้างขวางทำให้เกิดการตอกย้ำ Brand Image ของ  ในการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมกีฬาได้อย่างดี โดยไนกี้ ได้ว่าจ้างให้ไทเกอร์ วูด (Tiger Wood) โปรกอล์ฟชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียงเป็น Brand Ambassador ยิ่งส่งผลทำให้บริษัทมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้นผู้นำยังได้นำพาบริษัทก้าวข้ามธุรกิจเดิมจากรองเท้าวิ่งไปสู่กีฬาที่ได้รับความนิยมและมีคนสนใจเล่นกีฬาประเภทนี้จำนวนมากที่สุด คือ กีฬาฟุตบอล โดยบริษัทเลือกสนับสนุนและเป็นสปอนเซอร์ให้แก่ทีมฟุตบอลโลกของประเทศบราซิลที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ผลปรากฏว่าไนกี้ประสบความสำเร็จอย่างมากในวงการกีฬาฟุตบอลจาก “รองเท้าวิ่ง” สู่อุตสาหกรรม “ฟุตบอล” การพัฒนาดังกล่าวนำบริษัทไนกี้ไปสู่ความเป็นผู้นำเครื่องกีฬา ความสำเร็จดังกล่าวเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือไนกี้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ตลอดเวลา ปัจจุบัน ฟิลิป ไนต์ ดำรงตำแหน่งประธานบริษัทโดยมอบหมายงานบริหารให้ผู้นำรุ่นใหม่เข้ามารับหน้าที่จัดการแทน ทั้งนี้สิ่งที่เขาได้สร้างไว้ให้บุคลากรรุ่นใหม่คือการพัฒนาให้ผู้นำเข้าใจและเรียนรู้ถึง “ลำดับความสำคัญก่อนหลัง” ในการดำเนินธุรกิจ และที่สำคัญ การรู้ว่า “อะไรคือธุรกิจที่ใช่” สำหรับองค์กรในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินธุรกิจ ทั้งหมดคือเคล็ดลับความสำเร็จทางการจัดการของบริษัทไนกี้ บริษัทเครื่องกีฬาที่ใหญ่ระดับโลก



ผู้นำตัวจริงต้องมีความสามารถในการจุดประกายความคิดและปลุกพลังการต่อสู้ผู้ใต้บังคับบัญชา (inspiring) ให้สามารถเชื่อมโยงความคิด ความสามารถ สร้างเครือข่าย (connecting) ที่ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน (collaborating)

การจุดประกายความคิดและการปลุกพลังให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำจะต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้น ในทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ ดังนั้นผู้นำที่มีความสามารถในการจุดประกายและสร้างพลังจะสามารถขับเคลื่อนพลังที่มีของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เอาออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพราะการจุดประกายความคิดพร้อมการปลุกพลังการต่อสู้ทุ่มเทในการทำงานจากผู้นำจะทำให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังสมองกำลังใจในการทำงานอย่างมุ่งมั่นเต็มความสามารถ

จอห์น แชมเบอร์ (John Chamber) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทซิสโก้ (Cisco) บริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการออกแบบ และผลิตอุปกรณ์เชื่อมโยงข่ายสัญญาณคอมพิวเตอร์ที่มีสัดส่วนทางการตลาดมากที่สุดของอุตสาหกรรม จัดได้ว่าเป็นผู้หนึ่งของผู้นำที่มีความสามารถในการจุดประกายให้เกิดพลังร่วมในการทำงานให้แก่ลูกน้องระดับต้น ๆ เขาได้รับจัดอันดับให้เป็น “เจ้านายที่เยี่ยมที่สุดของอเมริกา (The Best Boss in America)” เขาเข้าร่วมงานกับบริษัทซิสโก้ ตั้งแต่บริษัทยังมีขนาดเล็กมาก จนกระทั่งปัจจุบันได้กลายเป็นบริษัทที่มีสัดส่วนทางการตลาดในธุรกิจนี้ใหญ่ที่สุดในโลก ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นส่วนสำคัญเกิดจากการที่เขาเป็นผู้จุดประกายในการทำงานให้แก่ลูกน้องเสมอให้ทุ่มเทการทำงานอย่างหนัก โดยที่เขาก็ตอบแทนพนักงานทุกคนด้วยการตอบแทนที่สูงเช่นกัน เช่น การจ่ายผลตอบแทนในลักษณะหุ้นสามัญของบริษัทที่มอบให้แก่พนักงานทุกคนโดยไม่จำกัดเฉพาะแต่ผู้บริหาร การตัดสินใจดำเนินการดังกล่าวส่งผลทำให้เขาสามารถจูงใจให้พนักงานทุกคน ทุกแผนก ทุกฝ่าย ให้ร่วมมือกันทำงานอย่างดี ที่สำคัญความสำเร็จจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าทุกฝ่ายไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน”

ปัจจุบัน จอห์น แชมเบอร์ ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ความสามารถของผู้นำดังกล่าวพิสูจน์ได้ชัดเจนนอกจากจะสามารถนำพาองค์กรก้าวข้ามมาสู่จุดสูงสุดของธุรกิจแล้ว เขายังได้นำพาองค์กรก้าวผ่านการตกต่ำของอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างชาญฉลาด ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเขามักกล่าวเสมอว่าเขาเป็นเพียงแค้โค้ชเท่านั้น ที่เขาปฏิบัติอยู่เสมอคือ เขาจะหาโอกาสสื่อสารเพื่อกล่าวให้กำลังใจแก่พนักงานเสมอว่า ในการก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงนั้นการดำเนินงานของ “พวกเรา” จะต้องก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา เพื่อทำหน้าที่ของผู้นำอุตสาหกรรมที่พัฒนาและนำเสนอทางเลือกทางธุรกิจที่ดีมาให้แก่ลูกค้าเสมอ

ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงเป็นหน้าที่หลักที่ทุกคนในองค์กรต้องให้ความสนใจร่วมกัน มากไปกว่านั้นความสำเร็จที่เกิดขึ้นมีที่มาจากการควบรวมกิจการ (merger & acquisition) ของบริษัทที่อยู่ในธุรกิจสื่อสาร ซึ่งบริษัทซิสโก้ได้ทำการควบรวมธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเข้าไว้ด้วยกัน โดยที่เขา



ยังอนุญาตให้พนักงานขององค์กรนั้นมีอิสระในการทำงาน ทำให้ทุกคนทุ่มเททำงานหนักเช่นเดิม ความสามารถในการจัดการของจอห์น เชมเบอร์ จึงเป็นที่ยอมรับของทั้งพนักงานและลูกค้าอย่างมาก

ความรู้สึกถึงความเป็น “เรา” นั้นไม่ได้จำกัดเฉพาะแต่บริษัทและบริษัทคู่ค้าเท่านั้น ปัจจุบัน ซิสโก้หันมาให้ความสำคัญต่อ “โลก” มากขึ้น เขาเข้าใจดีว่า อุปกรณ์คอมพิวเตอร์นั้นได้ก่อให้เกิดผลเสียเป็นอย่างมากให้แก่โลกเช่นกัน บริษัทจึงมีนโยบายในการรีไซเคิลสินค้าของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถรีไซเคิล (recycle) สินค้าที่ล้าสมัยแล้วกับบริษัทซิสโก้ เพื่อนำอุปกรณ์บางชิ้นส่วนที่สามารถนำเอาไปใช้ใหม่ได้และทำการรีไซเคิล ชิ้นส่วนสินค้าอื่นเพื่อลดปัญหาขยะคอมพิวเตอร์ที่มีจำนวนมหาศาลในปัจจุบัน จะพบว่าการจุดประกายความคิดของผู้นำนั้นมีความจำเป็นมาก ที่สำคัญต่อจากนั้นคือการเชื่อมโยงระหว่างกันของหน่วยงานและบุคคลภายใต้ความร่วมมือระหว่างกันที่ดี เพื่อมุ่งมั่นสร้างอนาคตร่วมกันโดยไม่จำกัดว่าจะเป็นการกระทำเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการดำเนินงานเพื่อ “พวกเรา” ทุกคนจะได้ประโยชน์สูงสุด

ผู้นำตัวจริงควรมีคุณสมบัติในการสร้างวัฒนธรรมองค์การของระเบียบวินัย (discipline culture) ที่เน้นการสร้างนวัตกรรม (innovation) และความซื่อตรง (integrity)

“การนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศนั้นยากมาก แต่การรักษาองค์กรให้เป็นเลิศได้อย่างยาวนานนั้นยากยิ่งกว่า” เป็นคำกล่าวที่ท้าทายผู้นำขององค์กรธุรกิจมาทุกยุคทุกสมัย ในบริบทของธุรกิจไทยสิ่งที่เรามักจะพบอยู่เสมอคือ องค์กรธุรกิจมักจะมีช่วงอายุขององค์กรไม่นานนัก หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความเจริญรุ่งเรืองได้แค่สามชั่วอายุคนเท่านั้น หากวิเคราะห์ศึกษาอย่างลึกซึ้งแล้วจะพบว่าสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรเมื่อมีการดำเนินการถึงระดับหนึ่งย่อมถึงจุดที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ หากการส่งมอบธุรกิจเป็นไปอย่างดี องค์กรนั้นก็จะสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ ในทางตรงกันข้ามหากการส่งต่อธุรกิจไม่เหมาะสม กล่าวคือมีการส่งมอบให้ผู้นำที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ การส่งมอบธุรกิจต่อก็จะนำมาซึ่งความเสื่อมลง ดังนั้น องค์กรที่ชาญฉลาดจะตระเตรียมผู้นำรุ่นใหม่เสมอ ที่สำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าการส่งมอบอำนาจในการบริหารต่อให้แก่ผู้นำรุ่นใหม่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ผู้นำที่ชาญฉลาดจะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีการปลูกฝัง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานให้แก่ทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องระเบียบวินัยเชิงธุรกิจที่ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนมีความคิดเชิงรุก (proactive) เพื่อก้าวข้ามผ่านพลวัตการแข่งขัน ไม่ใช่รอรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคือกลยุทธ์เชิงรับ (reactive) ทั้งนี้กิจกรรมที่ดำเนินงาน จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ซื่อตรง (integrity) เพื่อสร้างศรัทธาให้แก่พนักงาน ลูกค้า และที่สำคัญมากคือสังคม องค์กรที่ดีเยี่ยมส่วนใหญ่จะมีการส่งมอบความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ภายใต้โครงการพัฒนาผู้นำที่เข้มข้นที่แน่ใจได้ว่าผู้นำเหล่านั้นมีจิตใจ



ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการดูแลพนักงานที่ดีเยี่ยมด้วยความคิดสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์และซื่อตรง สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างดีเยี่ยม

ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องตระหนักอยู่เสมอคือ ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมในฐานะหน่วยธุรกิจที่ต้องทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดทั้งในเชิงธุรกิจและสังคมไปพร้อม ๆ กัน จิตสำนึกดังกล่าว ผู้นำธุรกิจคนสำคัญคือ โคะโนะซุเกะ มะสึชิตะ (Konosuke Matsushita) ผู้นำในเชิงจุดประกายและสร้างองค์การของระเบียบวินัยในการดำเนินธุรกิจที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ จากธุรกิจที่เขาเริ่มต้นด้วยเงินเพียง ๑๐๐ เยน แล้วต่อมาได้พัฒนากลายเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงคือ บริษัทพานาโซนิค สิ่งที่มีมะสึชิตะยึดถือปฏิบัติที่นับได้ว่าเป็นแบบอย่างของผู้นำที่สร้างรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การสร้างองค์การให้มีวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวและเขาสามารถจุดประกายให้พนักงานทุกคนของบริษัทยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดจนกลายเป็นจิตวิญญาณของบริษัทมะสึชิตะ อิเล็กทริก (Matsushita Electric) หรือต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทเนชั่นแนล (National) และพานาโซนิค (Panasonic) ในปัจจุบัน จากหลักการในการดำเนินงานที่ปลูกฝังโดยผู้นำที่เยี่ยมยอดทำให้องค์การที่เริ่มต้นจากพนักงานเพียง ๓ คนจนกระทั่งปัจจุบันมีพนักงานมากกว่า ๓๐๐,๐๐๐ คน ที่กระจายกันอยู่ทั่วโลก และทุกคนไม่ว่าจะสัญชาติใดและเชื้อชาติใดต่างยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การเดียวกัน

จากองค์การที่มีความเข้มแข็งทางวินัย และมีวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติ ได้สร้างให้เกิดพลังขึ้นภายในองค์การที่ทำให้องค์การอื่นยากที่จะลอกเลียนแบบได้ ส่งผลทำให้ผู้นำรุ่นใหม่ที่ถูกหล่อหลอมมาอย่างดีจากแนวคิดค่านิยม ความเชื่อที่เหมือนกันสามารถจัดการและดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีพื้นฐานในการทำงานที่เหมือนกัน มีความสอดคล้องลงตัวกัน ส่งผลให้การสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การสามารถทำได้อย่างยั่งยืนมากกว่า

บทสรุป

จากการศึกษาพบว่าในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และดูเหมือนว่าจะเร็วมากเกินกว่าที่องค์การจะสามารถพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้สามารถจัดการธุรกิจเพื่อรักษาและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ ที่มากกว่านั้นคือ มีคำถามต่อไปว่า ผู้นำส่วนใหญ่ที่จัดการอยู่ในปัจจุบันนี้ เป็นผู้นำตัวจริง (authentic leader) ที่ดีเพียงพอหรือไม่ มิฉะนั้นแล้วการพัฒนาให้เกิดผู้นำตัวจริงที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ทำหายนามากกว่าปัจจุบันจะมีปัญหาอย่างมาก ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่ที่ประสบปัญหาถึงขั้นล้มละลาย น่าจะเป็นตัวอย่างที่องค์การต้องให้ความสำคัญอย่างมาก การนำเสนอแนวคิดนี้เป็นความพยายามในการพัฒนาองค์การจากภายในที่ไม่ต้องมีการลงทุนใด ๆ



ในจำนวนมหาศาล ในทางกลับกันกลับเป็นการลงทุนที่ใช้งบประมาณไม่มากในขณะที่เป็นการลงทุนในระยะยาวที่ทำให้องค์กรแน่ใจได้ว่าจะสามารถสร้างให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

ผู้นำตัวจริงจึงเป็นหนึ่งในทางออกสำคัญที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่ยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ที่สำคัญคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำตัวจริงที่ให้ความสำคัญต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ในขณะที่ตนเองมีพลังในการก้าวไปข้างหน้าด้วยประกายทางความคิดและพลังที่เกิดขึ้นจากภายในของตน ซึ่งสามารถจุดประกายทางความคิดผู้อื่นรอบข้างให้ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อวัตถุประสงค์ในการบรรลุผลงานที่เยี่ยมยอด ภายใต้การมีเหตุผลที่จะมีชีวิตอยู่ที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม จะส่งผลทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลงานที่สร้างให้เกิดการสร้างความสุข และความสำเร็จต่อมวลมนุษยชาติ เพราะ “การให้นั้นมีความยิ่งใหญ่มากกว่าการรับเสมอ” นี่คือการกิจของผู้นำตัวจริง ที่ทุก ๆ สังคมควรให้ความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาอย่างจริงจัง.



บรรณานุกรม

- Amabile, T. M. 1988. A Model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI .. Press. ..
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Avolio, B. J., Luthans, F. , & Walumbwa, F. O. 2004. *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J. 2005. *Leadership development in balance: Made/born*. Mahwah, NJ 7 Lawrence Earlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. 2004. “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.” *The Leadership Quarterly*, 15, 801 - 823.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York. Free Press.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4): 825-845.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartole, P. T. 2001. “Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 6: 53-63.
- Drucker, P. F. 1995. *Managing in the time of great change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. 2007. “Discovering your authentic leadership.” *Harvard Business Review*. February 2007: 129-138.
- Hamel, G. 2000. *Leading the revolution*. Harvard Business Press: Boston.
- Luthans, F. , & Avolio, B. J. 2003. *Authentic leadership: A positive developmental approach*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton,& R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241 – 261). San Francisco.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. 2004. “What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity.” *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.



- Shamir, B., & Eilam, G. 2005. "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development." *The Leadership Quarterly*.
- Quinn, R. E. 1996. *Deep change: Discovering the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. 2000. *Change the world: How ordinary people can accomplish extraordinary results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. 2004. *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. San Francisco: Jossey-Bass.



***Abstract* Developing the Authentic Leader to Cope with Dynamic Change**

Palin Phoocharoon

*Associate Fellow of the Academy of Moral and Political Sciences,
The Royal Institute, Thailand*

Today business environment is very volatile and very competitive, particularly, the dynamic of change effects not only business dimension, but also politic, economics, social, and environment as well. Moreover, the integration of change has created strong impacts to the nations and organizations. The effect is strong enough to wipe out the famous long-lasting organization and also the strongest economic nation from the top of the list. To overcome change, strong leadership is the best solution. This paper is an attempt to propose the framework of developing the authentic leader, who can manage the change and create the sustainable growth.

keywords: authentic leader, competition advantage, managing dynamic change