

# เคล็ดลับหน้าแลกลับ “ภาวะผู้นำ”

วิเชียร ตรีสุภาพกุล



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

## ผู้นำแบบผู้รับใช้

- ◆ เมื่อไม่นานมานี้ มีผู้นำเสนอศัพท์คำนี้ในแวดวงบริหาร ซึ่งแลดูน่าสนใจเหมือนกัน
- ◆ ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่กำลังเฟื่องในปัจจุบัน
- ◆ แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนามาจาก Robert K. Greenleaf ในปี ค.ศ. 1970
- ◆ ผู้นำแบบผู้รับใช้คอยสนับสนุนให้ลูกน้องนำ โดยให้ตัวลูกน้องเป็นเป้าหมายในตัวเองมากกว่าเป็นวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

## ผู้นำแบบผู้รับใช้ทำอะไรบ้าง

- ◆ อุทิศตนเองเพื่อสนับสนุนความต้องการของสมาชิกองค์กร
- ◆ จัดจ่อสนองความต้องการของสมาชิกที่กำลังนำอยู่
- ◆ พัฒนาพนักงานให้แสดงออกความคิดที่เยี่ยมๆ คอยสอนและให้กำลังใจให้กล้าแสดงออก
- ◆ อำนวยความสะดวกในด้านความเจริญก้าวหน้าแก่ทุกคนที่ทำงานด้วย
- ◆ รับฟังและสร้างความรู้สึกแห่งการเป็นเจ้าของ ผู้จัดการแบบนี้เป็นที่รู้สึกรับรู้กันว่าจะมีประสิทธิภาพ เพราะความต้องการของผู้ติดตาม หรือลูกน้องต่างก็รู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่เพื่อให้ถึงศักยภาพอย่างเต็มที่และนั่นก็จะแสดงออกซึ่งความสามารถได้อย่างดีที่สุดในจุดแข็งของวิธีการมองภาวะผู้นำนี้ก็คือ บิบบให้เขาพ้นจากการเอาใจตัวเอง หรือวางมาดยโสโอหังและต้องคิดอย่างหนักว่าจะทำอะไรที่จะให้เขาเหล่านั้นนับถือและจงใจให้รายงานต่อผู้จัดการอย่างไร

อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาอย่างจริงจังแล้ว เราก็ต้องถามว่าความคิดของผู้นำและพนักงานแบบผู้ร่วมงานอาจจะไม่ดีไปกว่าความคิดของผู้นำแบบผู้รับใช้ หรือไม่ คำตอบก็คือ เป็นการเปลี่ยนจาก **หัวหน้าแบบควบคุม** ไปเป็น **หัวหน้าแบบที่เลี้ยง**นั่นเอง การปฏิบัติต่อลูกน้องแบบผู้ร่วมงานแม้แลดูจะน่านับถือกว่า แต่การบริการความต้องการของคนจะสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นทาส

หรือข้ารับใช้ ซึ่งไม่ใช่ภาพลักษณ์บวกสักเท่าไรเลย นอกจากนี้ผู้นำก็ยังต้องสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นที่อยู่เหนือกว่าพนักงานอีกแน่นอนทีเดียวว่ามันย่อมสร้างความรู้สึกว่าผู้นำควรพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานมากกว่า หากใช่เป็นผู้รับใช้ของพนักงานหรือทาส เพราะฉะนั้น การเปลี่ยนคำอุปมาจาก **ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย** ไปเป็น **ผู้นำแบบผู้รับใช้** จึงเหมือนเหวี่ยงจากขว้างหนึ่งไปสู่อีกขว้างหนึ่งทีเดียว แต่ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร หลักการของผู้นำแบบผู้รับใช้ก็เป็นที่น่าชื่นชม เพียงแต่ภาพลักษณ์ของคำว่า **ผู้รับใช้** มันคล้ายกับ **ข้าทาส** จนอาจเกิดปัญหา หรือแปลความผิดเพี้ยนไปได้เท่านั้น

## ไร้อัตตาตัวตน

การส่งเสริมผู้นำแบบผู้รับใช้จะเน้นปัจจัย 2 ข้อด้วยกันก็คือ การบริการพนักงานและการไร้อัตตาตัวตน ความสำเร็จที่คนนี้นั้นเป็นลักษณะที่มีคุณค่าก็จริง แต่เราก็ไม่จำเป็นถึงกับเรียกไต่ๆ ว่า เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้สนับสนุนความสำเร็จที่ไร้อัตตาตัวตนก็ได้

ตัวอย่างอันดีสำหรับความสำเร็จที่ไร้อัตตาตัวตนก็คือ **ผู้นำแบบการเมือง** ที่ยอมและสามารถทำได้ทุกสิ่งเพื่อให้คนชื่นชอบ ลักษณะของผู้นำแบบการเมืองจะทำอย่างไรก็ได้ให้เป็นที่ชื่นชอบและสนใจของลูกน้องเพื่อให้ได้รับเลือกมากกว่าที่จะสนใจว่าจะทำอะไรให้ดีที่สุดสำหรับประเทศ ปกติพวกเราจะมีทัศนคติเหยียดเยาะว่าคนเหล่านี้สมควรจะถือเป็นผู้นำ หรือเปล่าก็ตาม

ผู้นำแบบไร้อัตตาตัวตนมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อทำอะไรก็ตามที่ถูกต้อง นี่คือภาวะผู้นำที่แท้จริง เหมือนมาร์ติน ลูเธอร์คิง ผู้กล้าเสี่ยงต่อการเข้าคุกและถูกฆาตกรรมเพื่อยืนหยัดต่อสิ่งที่เขาเชื่อว่าถูกต้อง แน่แน่นอนว่าผู้นำมากมายที่เป็นคนไร้อัตตาตัวตนโดยที่ไม่ต้องเรียกว่าผู้นำก็ยังมี หรือแม้อย่างแพทย์กิติ พยาบาลกิติ เป็นตัวอย่างที่ดีได้เช่นกัน เพราะฉะนั้น จึงไม่ใช่เพียงแต่ผู้นำเท่านั้นที่จะเป็นคนไร้อัตตาตัวตน ในหลายๆ กรณีสภาพความสำเร็จที่ไร้อัตตาตัวตนก็เป็นไปได้ทั้งนั้น โดยที่ไม่ต้องเป็นผู้รับใช้ก็ได้

## คุณลักษณะในตัวผู้นำและผู้ติดตาม

- ◆ มีคำถามและบางข้อคิดที่ควรสังวรคือ
- ◆ ถ้าเราเป็นผู้นำ เราจะมีมอดอกดันต่องานที่สารพัด

ยุ่งเหยิงแค่ไหน

- ◆ อะไรคือความเกี่ยวโยงระหว่างภาวะผู้นำกับลักษณะนิสัยส่วนตัว
- ◆ ผู้นำแบบการเมืองที่มีอุปนิสัยขวาวใจจะปกครองดูแลงานได้ฉลาดดีพอไหม
- ◆ บางคนอาจจะเป็นคนไม่ค่อยดีนัก แต่ก็ทำงานได้ดี คิดเสียว่าเป็นศิลปินที่มีความประพฤติแย่ๆ คนหนึ่ง
- ◆ บางคนก็ทุ่มเทต้องงานเสียเหลือเกิน แต่ละเลยการปฏิสัมพันธ์กับผู้คน
- ◆ เรายังคงชื่นชมงานศิลปะ หรืองานดนตรีอันยิ่งใหญ่ แม้ว่าศิลปินผู้ผลิตงานจะมีอุปนิสัยไม่ดี
- ◆ ผู้นำการเมืองผู้ไร้จริยธรรม แต่ทำงานดูแลบริหารประเทศได้ดีอย่างไร้ที่ติ
- ◆ มันมีความเป็นไปได้อยู่แล้วที่เราจะแยกชีวิตส่วนตัวออกจากงาน
- ◆ การที่มีปัญหาส่วนตัวก็ไม่จำเป็นว่าจะทำให้เราหลีกเลี่ยงการทำงานที่มีคุณภาพ

### ภาวะผู้นำกับศีลธรรม

- ◆ เราคาดหวังผู้นำของเราเป็นตัวอย่างของคนที่มีศีลธรรม ไม่ใช่ศิลปิน
- ◆ ผู้นำที่เป็นตัวอย่างของคนมีศีลธรรมแย่ๆ จะเป็นผู้นำได้ยาก
- ◆ ผู้นำของประเทศต้องปฏิบัติตนเป็นมาตรฐานตัวอย่างของพลเมืองที่ดี

### ภาวะผู้นำกับลักษณะนิสัย

- ◆ ผู้นำแบบการเมืองมักเป็นคนที่มีเสน่ห์ มีบารมีและดึงดูดของสังคม
- ◆ เราชอบผู้นำที่มีลักษณะนิสัยแบบนี้ก็จริงอยู่ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้เขากลายเป็นผู้บริหารที่ดีได้
- ◆ ผู้นำเช่นนี้โดยปกติแล้วจะมุ่งเน้นกิจกรรมที่น่าตื่นเต้น
- ◆ ในทางกลับกัน คนที่ไม่ค่อยน่าดึงดูดอาจมีทักษะความชำนาญานที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารที่ดีมากกว่า
- ◆ เราได้ผู้นำที่เราร้องขอจากการโหวตให้กับคนที่มีบารมี
- ◆ และแล้วต่อจากนั้นเราก็คาดหวังให้เขาละทิ้งอุปนิสัยดั้งเดิมของเขาแล้วมาเป็นผู้บริหารที่ดี
- ◆ เราควรเลือกผู้นำตรงที่ผลของงานกับทักษะการบริหารจัดการมากกว่า



### ภาวะผู้นำในวัยที่มีภาวะกับข้อใจ

- ◆ ผู้นำระดับสูงแบบการเมืองของเราต้องเป็น “นักบุญ” ใหม่
- ◆ ภาวะข้อใจเป็นสาเหตุให้เราโหยหาภาวะความแน่นอนเพื่อตอบสนองความรู้สึกมั่นคงของเรา
- ◆ ความกลัวของเราที่ว่า สังคมกำลังแตกแยก ครอบครัวกำลังแตกสลายและสภาพการณ์ต่างๆ ก็กำลังเปลี่ยนแปลงเร็วเหลือเกินจนถึงเร็วเกินไป
- ◆ ดังนั้น เราจึงต้องการผู้นำที่มีคุณธรรมเหมือนนักบุญที่ทรงคุณธรรมและศีลธรรมเป็นตัวอย่าง
- ◆ เราต้องการเสมอในท้องทะเลที่กำลังเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยลดภาวะความคับข้องใจ
- ◆ ฉะนั้น พฤติกรรมที่ผิดศีลธรรมจะไม่สามารถปฏิบัติได้บนพื้นฐานของความเป็นมนุษย์
- ◆ ผู้นำต้องกำหนดแบบอย่างที่ยั่งยืนที่สุดลูกน้องส่วนใหญ่ชื่นชม
- ◆ การกระทำหรือความประพฤติใดๆ ที่แสดงออกถึงการดูหมิ่นเหยียดหยาม หรือรังเกียจค่านิยมทางสังคม หรือค่านิยมของสถาบันครอบครัว หรือบางวัฒนธรรมด้วยแล้วจะถือว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำ
- ◆ ในบางวัฒนธรรม พฤติกรรมสำส่อนอาจเป็นที่ยอมรับในเสียงส่วนใหญ่ถ้าผู้นำนั้นๆ บริหารงานได้ดี
- ◆ ในประเทศคาทอลิกที่เคร่งครัด ผู้นำไม่สามารถส่งเสริมหรือเห็นด้วยกับการทำแท้ง
- ◆ ในประเทศที่เป็นรัฐอิสลาม ผู้นำต้องแสดงออกชัดเจนถึงค่านิยมพื้นฐานของอิสลามอย่างชัดเจน
- ◆ ในสังคมที่มีความหลากหลาย ไม่มีผู้นำคนไหนที่จะเป็นที่โปรดปรานของทุกคน บางกลุ่มอาจจะชอบผู้นำที่มีลักษณะนิสัยมีศีลธรรมจรรยา บางกลุ่มอาจจะไม่เห็นเลยหากว่าผู้นำสามารถสร้างผลงานได้ตามที่ถูกคาดหวัง
- ◆ บางที่อาจจะไม่มีลักษณะอุปนิสัย หรือค่านิยมแบบครอบจักรวาลที่ผู้นำแบบทางการเมืองมีเลยก็เป็นได้

### ลักษณะนิสัยสำคัญแบบครอบจักรวาล

#### มีศีลธรรมจรรยา

ลักษณะนิสัยสำคัญแบบครอบจักรวาล มีศีลธรรมจรรยา หรืออื่นๆ ก็ได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำที่ไว้วางใจได้นั้น รักษาคำพูดและมีความซื่อสัตย์
2. ทำผลงาน ส่งมอบผลงานได้ตามที่ให้คำสัญญา
3. ปฏิบัติต่อทุกสิ่งด้วยความเคารพและเป็นธรรม
4. ไม่ทำร้ายผู้อื่นโดยเจตนา
5. ทุ่มเทที่จะปรับปรุงงานต่างๆ ให้สมกับการเป็นตัวแทน
6. ใช้ทักษะความสามารถทางบริหารจัดการให้งานต่างๆ มีผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีทักษะสูงในการโน้มน้าวใจคน
8. มีความสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของอนาคตได้อย่างมีพลัง