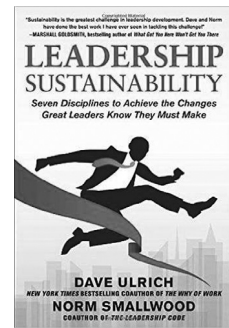


บทปริทัศน์หนังสือ

บทปริทัศน์หนังสือ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ
หนังสือ	Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make
ผู้แต่ง	Dave Ulrich and Norm Smallwood
สำนักพิมพ์	Mc Graw Hill Education
ปีที่พิมพ์	2013
จำนวนหน้า	264 หน้า



หนังสือ Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make ของ Dave Ulrich and Norm Smallwood ซึ่งเป็นกูรูชื่อดังของโลกในเรื่องของการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เป็นหนังสือที่เขียนแนะนำหลักการสำคัญที่จะทำให้ความเป็นผู้นำอยู่กับตัวเราและองค์กรไปอย่างยั่งยืน มีโครงสร้างของหนังสือ แบ่งออกเป็น 9 บท ดังนี้

บทที่ 1 อย่าเดินกลับบ้าน (Do not walk home)
การสร้างผู้นำในโลกแห่งความเป็นจริง
(Real world leadership development)
กรณีตัวบุคคล (The personal case)
กรณีองค์กร (The company case)
นัยยะแห่งคำ (The implications)
ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Leadership sustainability)
การเดินทางของภาวะผู้นำของเรา
(Our leadership journey)
บทสรุป : ผู้นำในเครื่องบิน
(Conclusion: leadership in flight)

บทที่ 2 เรียบง่าย (Simplicity)
ความซับซ้อนของโลกที่แท้จริง
(Real world complexity)
สร้างความเรียบง่าย (Building simplicity)
เน้นไปยังสิ่งสำคัญมากที่สุด
(Focus of what matters most)
เล่าเรื่องราว ประดิษฐ์เนื้อหา
(Tell stories, create a narrative)
หลีกเลี่ยงแนวความคิดที่ไร้สาระ
(Avoid concept clutter)
บทสรุป : ผู้นำดั่งนักอนุกรมวิธาน
(Conclusion: Leader as taxonomists)

บทที่ 3 เวลา (Time)
เวลาในโลกความจริง
(Real world use the time)
กระจกเงาแห่งความจริง
(The mirror of truth)
จ้าวแห่งเวลา (Mastery of time)
บทสรุป : ผู้นำดั่งนักสะสมเวลา
(Conclusion: Leader as time loggers)

บทที่ 4 รับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability)
หน้าที่ในชีวิตจริง (Real life accountability)
ใคร ฉันหรือ? (Who, Me?)
ยอมรับความรับผิดชอบเป็นของตัวเอง
(Take personal responsibility)
ออกสู่สาธารณะ (Go public)
คงเส้นคงวาในค่านิยมส่วนตัวบุคคลและ
ค่านิยมของแบรนด์
(Be consistent with personal values
and brand)
มีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น
(Hold others accountable)
บทสรุป : ผู้นำในฐานะผู้ใหญ่ที่มีความ
รับผิดชอบ
(Conclusion: Leaders as responsibility adults)

บทที่ 5 ทรัพยากร (Resources)
การใช้ทรัพยากรในโลกแห่งความเป็นจริง
(Real world use of resources)
พลังแห่งการร่วมใจ (Coordinating effort)
โค้ชชิ่ง (Coaching)
เลือกรูปแบบการโค้ช (Choices of coach)
สร้างโค้ชที่ดี (Enabling good coaching)

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

- ความคาดหวังในตัวโค้ช (Expectations of a coach)
งานทรัพยากรบุคคลทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ได้
(Institutionalizing change through HR Practices)
บทสรุป: ผู้นำดั่งเพื่อนในกลุ่ม
(Conclusion: Leaders as teammates)
- บทที่ 6 ติดตามผล (Tracking)
โลกแห่งการติดตามผลที่แท้จริง
(Real world tracking)
สะกดรอยในที่ทำงาน (Tracking in the workplace)
บทสรุป : ผู้นำดั่งนักแกะรอย
(Conclusion: Leaders as trackers)
- บทที่ 7 เรียนรู้ให้แข็งแกร่ง (Melioration)
โลกแห่งการเรียนรู้ให้แข็งแกร่งที่แท้จริง
(Real world melioration)
การเรียนรู้ให้แข็งแกร่งในสถานที่ทำงาน
(Melioration in the workplace)
บทสรุป ; ผู้นำดั่งนักบุกเบิก
(Conclusion: Leaders as Pioneers)
- บทที่ 8 อารมณ์ (Emotion)
โลกแท้จริงที่อารมณ์เป็นแรงขับเคลื่อน
(Real world emotion as a driving force)
พลังเติบโตขึ้นจากอารมณ์
(Powering Growth with emotion)
บทสรุป : ผู้นำดั่งนักสร้างความหมาย
(Conclusion: Leaders as meaning makers)
- บทที่ 9 บทสรุป (Conclusion)
วินิจฉัยภาวะผู้นำยั่งยืนของคุณ
(Diagnosing your leadership sustainability)
เครื่องมือประยุกต์ภาวะผู้นำยั่งยืน
(Leadership sustainability application tool)
ความรับผิดชอบต่อการสร้างภาวะผู้นำยั่งยืน
(Responsibility for building leadership sustainability)
บทสรุป : เวลาแห่งความขมขื่น
(Conclusion: Time to soar)

บทที่ 1 อย่าเดินกลับบ้าน (Do not walk home) เป็นบทพื้นฐานในความต้องการที่จะรักษาภาวะผู้นำให้คงทนถาวร และเปิดโลกทัศน์ของการสำรวจลึกเข้าไปในภาวะผู้นำ เราจะพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวเราเองนั้นไม่ง่ายดาย แม้จะใช้วิธีการโค้ชซึ่งก็ตาม มากกว่านั้นการพัฒนาความสามารถภาวะผู้นำนั้น (ความสามารถที่จะสร้างผู้นำในอนาคต) มักหนักมากกว่าการพัฒนาความสามารถในตัวปัจเจกบุคคล เนื้อหาในบทนี้จะวางแนวทางของวินัย 7 ประการซึ่งจะถูกแปลงเนื้อหาไปในแต่ละบทต่อไป

บทที่ 2 เรียบง่าย (Simplicity) เป็นเนื้อหาที่พูดถึงความสำคัญของการเน้นหนักไปยังพฤติกรรมหลักบางประการที่สร้างความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ได้ โลกสร้างความซับซ้อนด้วยเทคโนโลยี ผู้นำจึงต้องไม่เพียงกระโดดไปตามโลกเท่านั้น แต่ยังต้องมีรูปแบบเฉพาะของตนเองด้วย ผู้นำส่วนมากจะสร้างรายการที่เขาอยากเปลี่ยนแปลงขึ้นมา แต่มันจะท่วมทับเขาเมื่อเขาเลือกทำงานทั้งหมด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงต้องการความเรียบง่ายเพื่อเผชิญหน้ากับความซับซ้อนนี้ และเปลี่ยนวิธีคิดที่จัดกลุ่มประเด็นที่ซับซ้อนต่างๆ เข้าด้วยกันไปเป็นการมองหาเรื่องง่ายๆ ทำให้สำเร็จก่อน โดยการจัดลำดับพฤติกรรมที่สำคัญที่สุดออกมา แล้วเปลี่ยนจากข้อมูลเชิงวิเคราะห์ไปเป็นแผนทำงานจริง ดีกรอบภาพที่ยุ่งเหยิงให้เหลือรูปแบบที่เรียบง่าย จากนั้นจึงค่อยๆ เปลี่ยนแปลงตามลำดับ

บทที่ 3 เวลา (Time) เป็นเนื้อหาที่พูดถึงการใช้ตารางเวลา การใช้คำถามเพื่อช่วยจัดสรรวันเวลา พวกเรามักตั้งคำถามกับผู้นำที่พวกเราโค้ชให้ว่า พวกเขาจัดลำดับความสำคัญสิ่งต่างๆ อย่างไร อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุด จากนั้นให้กลับไปทบทวนตารางเวลาใน 30 ถึง 90 วันที่ผ่านมา แล้วกลับมาบอกเราว่า พวกเขาจัดสรรเวลาให้กับสิ่งสำคัญนั้นๆ อย่างไร แบบฝึกหัดนี้มักได้ผลออกมาเป็นช่องว่างของสิ่งที่ใส่ใจกับความเป็นจริงเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องบรรจุการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พวกเขาต้องการลงไปในตารางเวลา มันจะต้องแสดงให้เห็นว่าพวกเขาใช้เวลากับสิ่งนั้นมากเพียงใด พนักงานส่วนใหญ่ล้วนอยากเห็นสิ่งที่ผู้นำทำมากกว่าได้อื่นสิ่งที่ผู้นำพูด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะปรากฏในตัวบุคคลที่ลงทุนเวลาให้ทั้งประเด็นสถานที่ และวิธีการ เมื่อใดที่ผู้นำลงทุนกับเวลาอย่างระมัดระวังราวกับการลงทุนทางการเงิน พวกเขาก็สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้

บทที่ 4 รับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability) เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการถือปฏิบัติเป็นหน้าที่ต่อตนเองและผู้อื่นที่จะต้องรักษาคำพูดเอาไว้ให้ได้ วงจรอุปาทัมภ์จะเริ่มต้นเมื่อผู้นำประกาศแรงบันดาลใจออกไป (เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์) แต่ทำไม่สำเร็จ เมื่อเวลาผ่านไปจะทำลายศรัทธาและกีดร่อนพันธสัญญา ภาวะผู้นำยังยืนต้องการความรับผิดชอบส่วนตัวของผู้นำที่จะทำสิ่งที่พวกเขาพูดให้สำเร็จ รวมถึงคำนึงต่อผู้อื่นด้วยเมื่อเวลาผ่านไป ภาวะผู้นำจะคงอยู่เมื่อวาระส่วนตัวของผู้นำได้กลายเป็นวาระของผู้คนที่อยู่รอบข้างด้วย

บทที่ 5 ทรัพยากร (Resources) เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้โค้ชชิ่งและการใช้โครงสร้างพื้นฐานของฝ่ายบุคคลเพื่อช่วยยกระดับการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องการให้สูงขึ้นและมีความยั่งยืน เราพบว่าการใช้วิธีโค้ชชิ่งต่างๆ ผสมผสานกันทั้งการใช้โค้ชชิ่งด้วยตนเอง หรือใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสามารถช่วยเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้เป็นอย่างดี กิจกรรมทางงานบุคคลสามารถกำหนดและสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาได้ทั้งการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างแนวทางเติบโตในอาชีพ การสร้างผู้สืบทอด การประเมินประสิทธิภาพ และนโยบายการสื่อสาร ล้วนจัดวางให้เหมาะสมกับการออกแบบองค์กรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำได้ทั้งสิ้น

บทที่ 6 ติดตามผล (Tracking) เป็นคำพูดเก่าแก่ที่ว่า “คุณจะได้ในสิ่งที่คุณลงมือ ไม่ใช่สิ่งที่คุณคาดหวัง” หรือคุณจะทำในสิ่งที่คุณจะได้รับผลตอบแทน หรือคุณไม่มีวันได้รับรางวัลจากสิ่งที่คุณไม่ได้ทำ ผู้นำจึงต้องตรวจวัดพฤติกรรมของตนและผลลัพธ์ด้วย ถ้าพฤติกรรมที่ผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้ถูกเปลี่ยนไปเป็นสิ่งที่ตรวจวัดได้มันก็ไม่สำเร็จได้จริง การวัดพฤติกรรมดังกล่าวต้องแฝงเข้าไปอยู่ในเรื่องงานอย่างแนบเนียน ทำให้วัดได้ง่าย ตรงตามเวลา และผูกพันกับผลที่ติดตามมา ภาวะผู้นำยังยืนสามารถเปลี่ยนไปอยู่ในรูปของคำคะแนนที่ผู้นำใช้ติดตามงานได้

บทที่ 7 เรียนรู้ให้แข็งแกร่ง (Melioration) เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการแสดงออกถึงทัศนคติและการกระทำ เพื่อ

ให้การทำสิ่งต่างๆ ดีได้มากกว่าเดิม ผู้นำจะเรียนรู้เพื่อยั่งยืนได้โดยการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว และสามารถยืดหยุ่นตนเองแบกรับผลของมันเอาไว้ เราไม่สามารถเริ่มต้นจากจุดที่ 1 แล้วไปจบลงในจุดที่ 2 ได้อย่างราบรื่นราวเส้นตรงส่วนใหญ่แล้วเราจะทดลองแล้วล้มเหลว (หรือสำเร็จ) ทดลองซ้ำล้มเหลวอีก และยังคงเดินหน้าต่อไป เมื่อเราเรียนรู้จากผลที่ได้ออกมาในแต่ละครั้ง ผลลัพธ์ของมันก็ใกล้เคียงกับความเป็นจริงไปทุกที ภาวะผู้นำยังยืนต้องการผู้นำที่รักการเรียนรู้เป็นชีวิตจิตใจ ชอบการทดลองอยู่ตลอดเวลา ยอมรับผลสะท้อนที่มียืดหยุ่นพร้อมแบกรับความล้มเหลว ไม่หยุดอยู่แค่ความสำเร็จ แต่ยังคงเดินหน้าต่อไป

บทที่ 8 อารมณ์ (Emotion) พูดถึงคุณค่าของอารมณ์ เน้นไปยังผู้นำที่มีแรงปรารถนาส่วนตัวเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงทนถาวรได้นั้นต้องถูกผลักดันออกมาจากใจมากพอๆ กับจากสมอง มันต้องการอารมณ์ที่หนักแน่นมากพอๆ กับสติปัญญาที่รัดกุม ทั้งสองสิ่งนี้ต้องไปด้วยกัน การกระทำที่ไม่มีแรงบันดาลใจไม่สามารถคงทนอยู่ได้นาน ไม่มีแรงปรารถนาก็ไม่เกิดการกระทำ ผู้นำจะต้องนำเอาความรู้สึกผูกพันเข้ากับคุณค่าของงานที่ทำและค้นหาความหมายของงานที่กระทำนั้นให้เจอ ภาวะผู้นำยังยืนจึงไม่เพียงแต่ผู้นำรู้ว่าต้องทำอะไรเท่านั้นแต่ยังรู้สึกในสิ่งที่พวกเขาควรพัฒนาขึ้นมาด้วย แรงปรารถนาจะเพิ่มขึ้นเมื่อผู้นำมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เขาต้องการนั้นฝังอยู่ในตัวตนของเขา และอยู่ในเป้าหมายของเขา แรงปรารถนาจะเพิ่มขึ้นเมื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับคนรอบข้างให้ได้ และจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปลี่ยนไปเป็นวัฒนธรรมในการทำงานของผู้นำนั้นๆ

บทที่ 9 บทสรุป (Conclusion) จะแนะนำการประยุกต์ใช้นัยทั้งหลายเหล่านี้ เพื่อให้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำมีความยั่งยืน ความหวังของพวกเราคือผู้นำที่ต้องการสร้างบางสิ่งบางอย่างให้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง หรือผู้อื่นนั้นจะพบกับวิธีการประยุกต์ใช้เครื่องมือที่อยู่ในบทนี้ได้ ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการมีความคงทนและแข็งแกร่งตลอดไป

